

**EXAMEN PROFESSIONNEL DE PROMOTION INTERNE  
D'INGÉNIEUR TERRITORIAL**

**SESSION 2024**

**ÉPREUVE DE NOTE**

**ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :**

**Rédaction, à partir des éléments d'un dossier remis au candidat, d'une note faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse de l'intéressé.**

Durée : 4 heures  
Coefficient : 3

**À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :**

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 39 pages.**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend  
le nombre de pages indiqué.**

*S'il est incomplet, en avertir le surveillant.*

Vous êtes ingénieur territorial, chargé de mission au sein de la direction générale des services techniques de la communauté d'agglomération d'Ingéagglo qui est composée d'une centaine de communes en majorité rurales et qui s'étend sur plus de 500 km<sup>2</sup>.

Une enquête réalisée auprès des maires du territoire a montré que de nombreux projets de développement et d'aménagement sont bloqués faute de moyens d'ingénierie : requalification de friches industrielles, réhabilitation et transformation de patrimoine, création de centres-bourgs...

Dans un premier temps, la directrice générale des services techniques (DGST) vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur les enjeux en matière d'ingénierie territoriale.

**12 points**

Le conseil communautaire ayant décidé de créer un service mutualisé d'ingénierie au profit des villes du territoire, vous êtes chargé de sa préfiguration.

Dans un deuxième temps, la DGST vous demande d'élaborer un ensemble de propositions pour la mise en place d'un tel service.

*Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.*

**8 points**

**Liste des documents :**

- Document 1 :** « L'ingénierie territoriale sans pilote » - *club Techni.Cités* - 21 septembre 2022 - 4 pages
- Document 2 :** « Les collectivités et l'ANCT au défi de l'ingénierie dans les territoires » - *rapport sénatorial* - 2 juillet 2020 - 9 pages
- Document 3 :** « Ingénierie publique et privée : une complémentarité bénéfique aux territoires. Communiqué de presse » - *Fédération CINOVA* - 9 juin 2023 - 1 page
- Document 4 :** « Ingénierie publique, ingénierie privée : un fauteuil pour deux ? » - *lagazette.fr* - 5 mai 2015 - 4 pages
- Document 5 :** « L'ingénierie territoriale. Une aubaine pour les territoires (et pour la France !). » (extrait) - *Groupe SCET* - 2021 - 5 pages
- Document 6 :** « L'ingénierie territoriale, levier essentiel de développement des petites villes et des ruralités » - *Caisse des dépôts* - 17 mars 2021 - 3 pages
- Document 7 :** « Friche en centre-bourg : transformer le problème en opportunité ! » - *agence-cohesion-territoires.gouv.fr* - 8 février 2022 - 2 pages
- Document 8 :** « Les Ardennes misent sur la méthanisation agricole » - *agence-cohesion-territoires.gouv.fr* - 8 février 2022 - 2 pages
- Document 9 :** « L'ANCT au service des collectivités du Calvados et de leurs projets territoriaux. Guide de l'offre d'ingénierie publique. » (extraits) - *Préfecture du Calvados* - mars 2023 - 7 pages

**Documents reproduits avec l'autorisation du CFC**

*Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.*

*Dans un souci environnemental, les impressions en noir et blanc sont privilégiées.*

*Les détails non perceptibles du fait de ce choix reprographique ne sont pas nécessaires à la compréhension du sujet, et n'empêchent pas son traitement.*

RESSOURCES

## L'ingénierie territoriale sans pilote

Albane Canto | A la une | actus experts technique | Dossiers du Club Techni.Cités | Publié le 21/09/2022

**Peu de travaux sont menés sur le fonctionnement et l'organisation de l'ingénierie territoriale. Et pour cause : en se retirant, l'État a créé de multiples agences, dont la toute récente ANCT, et finalise la réorganisation du Cerema. Sans compter les divers programmes d'appui, dont les plus récents sont Action cœur de ville ou Petites villes de demain. Parallèlement, les collectivités se sont organisées et dotées de services d'ingénierie au gré des compétences qui leur ont été transférées. Résultat : un puzzle de compétences dans les collectivités, les départements, les régions... Pour s'y retrouver, et faire avancer leurs projets, une seule solution : le réseau. La Nouvelle-Aquitaine l'a bien compris, et soutient fortement l'ingénierie territoriale à travers sa Datar régionale.**

Ademe, Banque des territoires, Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), Cerema, Idrrim, Anru, Anah, BRGM, agences techniques départementales, agences de l'eau, CAUE, agences d'urbanisme, sans compter les sociétés publiques locales... N'en jetez plus ! Et pourtant la liste des acteurs de l'ingénierie territoriale n'est pas exhaustive. Autant d'organismes au service des projets des collectivités, mais qui constituent un paysage complexe pour les quelque 36 000 ingénieurs que compte la fonction publique territoriale (FPT).

Comment en est-on arrivé là ? L'histoire est connue, et remonte à la décision des pouvoirs publics de mettre fin à certaines prestations d'ingénierie publique, jusqu'à la disparition de l'Assistance technique de l'État pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire (Atesat) en 2014. « Historiquement, l'État, avec les directions départementales de l'équipement (DDE) puis les directions départementales des territoires et de la mer (DDTM), dispose de l'expertise technique et fabrique la vie des territoires, les équipe », raconte Hélène Reigner, auteure d'une thèse sur la décentralisation et les transferts de compétence. « Or, les collectivités étant très jeunes, elles n'avaient pas les services nécessaires pour assurer ces nouvelles compétences. Ce que j'ai montré à travers ma thèse, c'est que ce sont les agents de l'État qui ont continué à faire ce travail, via des mises à disposition ou des mobilités dans la FPT. Ce mouvement, qui s'est produit entre les années 1980 et 2000, a été plus rapide dans les grandes villes que dans les petites collectivités. Ainsi, la culture technique de l'État a infusé dans les territoires ». Les années 2000-2020 sont quant à elle marquées par un fort retrait de l'État, notamment dans les DDE – qui totalisaient 1 000 agents dans 400 antennes ! Or, avec l'arrivée, ces dernières années, des enjeux particulièrement complexes liés à la transition écologique, le besoin en ingénierie des territoires s'est encore accru. Or, les collectivités pilotant 70% de l'investissement civil de la France, il faut bien des ingénieurs pour concevoir les projets et les réaliser – de maîtrise d'œuvre et/ou de maîtrise d'ouvrage selon les territoires. Encore plus à l'heure du plan de relance, qui flèche 10 milliards d'euros vers les territoires, à engager d'ici à fin 2022.

« La plupart des collectivités ont besoin d'un AMO [assistant à maître d'ouvrage, ndlr], au moins pour la partie faisabilité et définition de l'enveloppe financière », estime Anne-Sophie Carton-Laporte, directrice de l'Agence départementale d'ingénierie pour les collectivités de l'Aisne (Adica) et présidente de l'Association des directeurs d'agences techniques départementales (AndATD), qui réunit environ la moitié des quelque 70 ATD. « La maîtrise d'œuvre, codifiée dans la loi MOP, est davantage confiée au privé ». À condition qu'il y ait des bureaux d'études sur le territoire... Le cas contraire, les ATD font de la maîtrise d'œuvre (MO) pour compenser l'absence d'offre privée dans certains territoires.

Une date importante dans cette histoire : 2014, qui signe l'arrêt de l'assistance technique fournie par les services de l'État pour des raisons de solidarités et d'aménagement du territoire (Atesat), dernière main de l'État dans les territoires. C'est là que les départements ont joué un rôle historique envers les petites communes et le secteur rural : « ils ont pris le relais de ce maillage assuré par l'État et les DDE », complète Hélène Reigner. De fait, les départements se sont organisés au titre de leur compétence de solidarité territoriale. « L'Aisne, c'est 800

communes dont 75 % ont moins de 500 habitants. Il y a parfois une secrétaire de mairie pour cinq communes, ou des communes sans agents municipaux. Ces communes, ainsi que leurs interco, ont besoin d'ingénierie. L'Adica fait des prestations de maîtrise d'œuvre anodines, pour refaire des trottoirs par exemple. Le montant moyen des travaux sur la voirie est de 42 000 euros. L'Agence départementale d'aide aux collectivités locales d'Indre-et-Loire (Adac 37), fait de la maîtrise d'œuvre pour les communes de moins de 2 500 habitants. Les ATD occupent la place qui n'intéresse personne», résume Anne-Sophie Carton-Laporte.

### **Une communauté pour rassembler les ingénieurs**

Créée par le Cerema, la plateforme expertises-territoires.fr est en ligne depuis le printemps, après dix-huit mois de travail. «Pour réussir la transition écologique, il faut réunir les expertises technique, financière, juridique et sociétale. Ces expertises sont présentes à différents endroits d'un territoire. Avec le numérique, toutes peuvent être réunies au même endroit», résume Sandrine Fournis, directrice du projet au Cerema. Gratuite, la plateforme s'adresse à tous les acteurs de l'ingénierie territoriale, y compris les bureaux d'études – qui n'auront pas accès à toutes les communautés, «car les maîtres d'ouvrage doivent pouvoir discuter entre eux», explique Sandrine Fournis. L'inscription nécessite une adresse professionnelle et la validation d'un animateur de communauté. Fin juin, expertises-territoires.fr comptait 1 773 membres (dont 50 % hors Cerema) et 141 communautés. «Pour l'instant, les six thèmes du Cerema sont présents, mais nous allons en ajouter d'autres, comme celui de la forêt.» La prochaine étape est déjà en préparation. Via des partenariats, elle intégrera l'ANCT, la Banque des territoires, les aides financières via aides.territoires.fr.

## **L'État n'a pas abandonné les territoires**

«L'État n'a jamais cessé d'être dans les territoires. Mais avec une autre capacité d'intervention. Il a remplacé les DDE, dont le maillage était très fin, par des agences dotées en expertise et en budget. Il gouverne à distance», argumente Hélène Reigner. Le message aux collectivités, c'est «on peut vous aider si vous répondez à des appels à projets», alors qu'auparavant, le soutien était universel et sans condition. «On est peut-être allé trop loin dans ce modèle», estime Hélène Reigner.

Car pour répondre à ce flot d'appels à projets (AAP), encore faut-il avoir des ingénieurs en interne. Or, de nombreuses collectivités ne sont plus en mesure de répondre à ces AAP. C'est ce qu'a démontré une étude menée par la SCET (services, conseil, expertises et territoires, ndlr). La filiale de la Banque des territoires a construit son propre indicateur de la ressource en ingénierie dans les territoires. Il en ressort un déficit dans vingt-six départements, redessinant la diagonale du vide, du nord-ouest vers le sud-est de la France. «On ne manque pas d'idées, ni d'argent, mais il y a dans la FPT une pénurie de RH seniors, de compétences en coordination de projets généralistes, en chefferie de projet. C'est d'autant plus important que sortir un projet est beaucoup plus complexe aujourd'hui qu'il y a quarante ans. Dans un quart des départements, le manque d'ingénierie territoriale rend difficile l'avancement des projets, comme un schéma des mobilités douces», souligne Romain Lucazeau, directeur général de la SCET. Rien que pour mettre en œuvre les projets liés au plan de relance, la SCET estime que 80 à 100 experts à temps plein sont nécessaires – et disponibles, notamment au sein de l'État. Elle propose de son côté de mettre à disposition des collectivités ses profils seniors, via des groupements d'employeurs.

«Historiquement, nous proposons des prestations de services globales pour les SPL, via des centres de ressources partagés. Nous aimerions développer la même chose pour les collectivités, avec un rythme adapté aux projets territoriaux, sur deux à trois ans, pas six mois», détaille Romain Lucazeau.

Face à cette situation, peut-être assiste-t-on à un début de rééquilibrage à travers la création de l'ANCT et le changement de statut du Cerema. Sous la houlette de Pascal Berteaud, son directeur général, cet établissement a engagé une réorganisation sur six domaines d'expertise propre, abandonnant par exemple une partie des activités sur le bâtiment, sur lequel le CSTB était mieux positionné. Au final, deux tiers de son expertise relèvent de compétences propres aux collectivités. « C'est pourquoi nous avons cherché à intégrer les collectivités à notre gouvernance à travers la mise en place d'une quasi-régie », indique Pascal Berteaud. De quoi faciliter le recours au Cerema pour les collectivités, puisqu'elles pourront, moyennant une adhésion « symbolique », accéder aux services d'ingénierie du Cerema. Le processus devrait être achevé pour le printemps 2023.

Mais pour l'instant, la distance avec le terrain est parfois trop grande... « On a appris l'existence du Programme national Ponts par internet, alors qu'on faisait le job et qu'on travaillait pour le Cerema. On s'est mis dans la boucle, on a relayé l'AAP. Sans ça, on n'aurait sans doute pas eu autant de collectivités », regrette Anne-Sophie Carton-Laporte.

Du côté de l'ANCT, il s'agit du « sur-mesure », un axe nouveau d'intervention, qui complète les actions classiques de pilotage des programmes nationaux territorialisés (ACV, PVD...) et de contractualisation (CRTE). Ces derniers marchent : « le programme ACV nous a propulsés dans une dimension partenariale inédite : multiplicité des maîtres d'ouvrage, du privé... cela enrichit le projet. L'État continue à jouer un rôle, le préfet est très impliqué. C'est une approche vraiment moderne de la contractualisation, exigeant de la cohérence, et produisant des décisions opérationnelles », témoigne Bruno Paulmier, DGS de Niort (Deux-Sèvres). « Le sur-mesure modifie la posture de l'État en répondant aux besoins des collectivités, surtout celles qui n'ont pas d'ingénierie », indique Agnès Reiner, directrice générale déléguée à l'appui opérationnel et stratégique à l'ANCT. Le dispositif repose sur le préfet de département, à la tête des comités locaux de cohésion des territoires (CLCT). Charge à lui de cartographier les ressources locales en matière d'ingénierie et de faire se rencontrer les besoins et les ressources. En 2021, 735 projets locaux ont été accompagnés pour un montant de 26 millions d'euros. En tout, plus de 1 000 projets ont été soutenus depuis la création de ce dispositif, pour un montant moyen de 37 000 euros.

Là encore, le diagnostic du terrain est mitigé. « L'ANCT est très présente sur les programmes (ACV, PVD...) mais à la peine sur le « à la carte » car il y a zéro moyen dans les territoires. Au final, l'ANCT se repose sur nous, les ADT, les CAUE, les SEM... », regrette Anne-Sophie Carton-Laporte. En fait, la faiblesse du système de l'ANCT, c'est qu'il repose sur les préfets de départements, dont les DDT ont été dépouillées de leurs moyens, comme le note le rapport de l'Inspection générale de l'administration (IGA) de décembre 2021.

Les effectifs des préfectures ont été diminués de 14 % depuis dix ans, selon un rapport de juin 2022 de la Cour des comptes. Dans les directions départementales interministérielles, la chute atteint 30 %. Pas de quoi faire des miracles.

## **Et l'ingénierie privée ?**

Parallèlement à la recomposition de l'ingénierie publique, le paysage des sociétés d'ingénierie privée s'est transformé suite à la crise de 2008, avec des rachats (Ingérop), fusion (Artelia) ou intégration (Safege devenu Suez consulting). Ces sociétés, tout comme les bureaux d'études plus petits, restent mal connus des collectivités. « L'ingénierie privée, ce n'est pas seulement un savoir-faire technique mais aussi une garantie de résultat. Dans la rénovation des bâtiments, c'est faire une rénovation sensorielle globale, de la qualité de l'air intérieur à la prise en compte du bruit, et pas seulement l'aspect énergétique », argumente Frédéric Lafage, président de la fédération Cinov, qui regroupe les entreprises des métiers du conseil, de l'ingénierie et du numérique. « Il n'y a pas d'opposition entre l'ingénierie publique et privée, nous travaillons ensemble, mais dans des temps différents ».

## Tout miser sur le réseau

Comment les ingénieurs et techniciens se retrouvent-ils dans ce paysage ? Ils se débrouillent... ou pas ! «Si nos ingénieurs savent faire, on leur demande. Si on a besoin d'un œil expert, on va le chercher à l'extérieur. Le plus souvent, on fait appel au privé pour de l'AMO, en tant que programmiste, pour la définition des besoins», résume Bruno Paulmier. Ailleurs, le son de cloche est tout autre : «On ne sait pas où aller chercher de l'ingénierie, rien n'est organisé. Toutes les agences se marchent sur les pieds et veulent l'argent des collectivités», cingle pour sa part un ingénieur principal, et qui souhaite rester anonyme. «Cette diversité n'est pas claire pour les collectivités. Résultat, des syndicats scolaires veulent lancer un regroupement scolaire sans AMO, sans projection démographique... L'entité départementale a une bonne connaissance [de l'écosystème d'ingénierie territoriale] donc on renvoie vers les bons interlocuteurs», rapporte Anne-Sophie Carton-Laporte. Le rapport de l'IGA cite notamment un sondage effectué en septembre 2021 par l'AITF auprès de ses adhérents : les deux tiers ignorent l'offre de l'ANCT... Mais 75% n'ont pas de «difficulté à trouver de l'ingénierie adaptée à leurs besoins».

Selon un sondage effectué en septembre 2021 par l'AITF, les deux tiers de ses adhérents ignorent l'offre de l'ANCT... Mais 75 % n'ont pas de difficulté à trouver de l'ingénierie adaptée à leurs besoins.

De fait, la collaboration existe dans les territoires, mais comment la renforcer ? «Le besoin de mise en réseau est important, car les agents peuvent être isolés géographiquement, ou nouveaux sur le poste», estime Patricia Monneron, cheffe du service ingénierie et territoires de Limoges (Haute-Vienne) à la Datar Nouvelle-Aquitaine. Ce service a mis en place, pour les acteurs de l'ingénierie territoriale, des séminaires de territoire, des webinaires thématiques, et un dispositif de professionnalisation. «Ainsi, tout le monde a le même niveau d'information. Et nous testons une nouvelle forme d'animation avec le club des développeurs. Il s'agit de créer un réseau avec l'ingénierie locale dans les départements et l'ingénierie dans les territoires, d'échanger sur l'actualité du territoire, les difficultés rencontrées», détaille Patricia Monneron.

Pour Hélène Reigner, la réponse est dans l'inter-territorialité : choisir la bonne échelle en fonction des enjeux. «Le transfert des compétences du département du Rhône à la métropole de Lyon est un exemple – unique – où l'interco est l'échelle pertinente pour fabriquer des politiques publiques. Mais cela pourrait être dupliqué dans les métropoles de Toulouse, Marseille...», estime la chercheuse. «L'ingénierie territoriale doit opérer deux décloisonnements. L'un, vertical, pour amener de la fluidité entre l'Union européenne, l'État, les régions, les départements, les interco et les communes, ainsi que les parcs naturels régionaux, les syndicats mixtes, etc. Et l'autre, horizontal, pour réaliser la transition écologique. Là, il s'agit de se défaire des silos administratifs pour mettre en place, par exemple, une politique alimentaire qui engage aussi bien le foncier que la restauration collective, ou encore sur la thématique de l'eau ou de l'énergie. Ces sujets ne sont pas neufs mais ils n'ont jamais été aussi aigus, après vingt ans d'austérité budgétaire», poursuit la chercheuse.

«L'État avait disparu des territoires et avec l'ANCT, il a l'impression de revenir en chevalier blanc. Mais on ne l'a pas attendu ! Maintenant, tout le monde doit travailler en bonne intelligence pour que les territoires trouvent la réponse à leurs besoins», résume Anne-Sophie Carton-Laporte. «Toute initiative pour mieux faire est bonne à prendre. Chacun doit trouver sa place dans cet univers mouvant», indique Vincent Bimbard, le président de l'AITF.



# Les collectivités et l'ANCT au défi de l'ingénierie dans les territoires

25 propositions en faveur de l'ingénierie publique locale  
et du soutien aux projets locaux par l'ANCT

Rapporteurs : Mme Josiane Costes et M. Charles Guené

Jeudi 2 juillet 2020



## La réorganisation et le retrait progressif des moyens de l'Etat

- Évolution du cadre juridique : l'**ingénierie publique est soumise aux règles de mise en concurrence** (loi MURCEF du 11 décembre 2001 portant mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier)
- 2007 : **désengagement des activités relevant du champ concurrentiel**, recentrage sur l'expertise, réduction des effectifs et des recrutements d'ingénieurs d'Etat
- 2012 : **fin de l'ingénierie publique d'Etat dans le secteur concurrentiel** et des activités de maîtrise d'œuvre au profit des collectivités territoriales par les directions départementales de l'équipement
- 2014 : **Suppression de l'ATESAT** (Assistance Technique fournies par les Services de l'Etat pour des raisons de Solidarités et d'Aménagement du Territoire)
- 2016 : **arrêt des missions de régulation des services publics d'eau potable et d'assainissement**

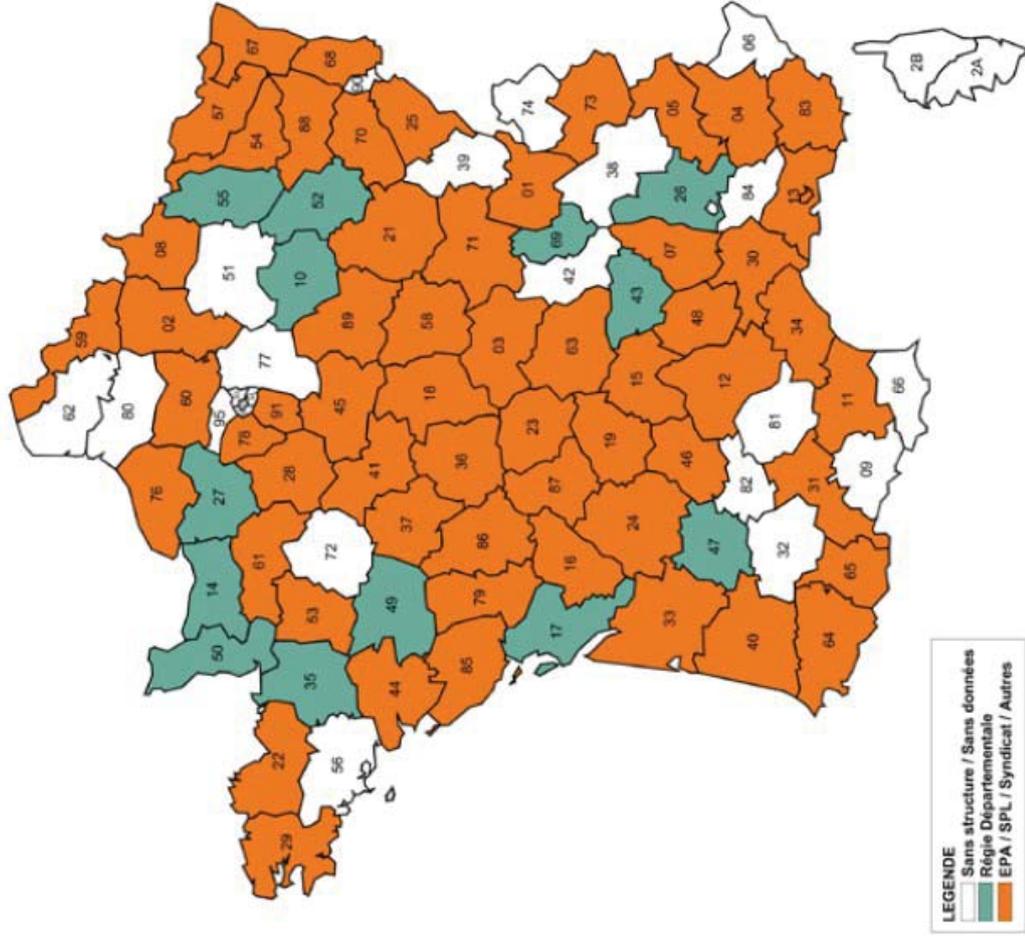
## Que subsiste-t-il de l'ingénierie d'Etat dans les territoires ?

- 2013: création du Cerema qui regroupe l'ingénierie d'Etat issue de la suppression des DDE (2500 ETP dont 20% des missions sont effectuées au profit des collectivités territoriales)
- 2014 : le Nouveau Conseil aux Territoires mobilise les moyens de l'Etat pour accompagner les collectivités (400ETP au sein des DDT(M) y sont affectés, DEAL, DREAL)
- 2016 : Directive nationale d'orientation (DNO) sur l'ingénierie d'Etat dans les territoires 2016-2018

## Les ressources en ingénierie selon la Directive nationale d'orientation (DNO) sur l'ingénierie d'État dans les territoires 2016-2018

Agences de l'Etat	Associations	Réseaux consulaires	Opérateurs	Autres
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADEME</li> <li>• ANAH</li> <li>• ANRU</li> <li>• CEREMA</li> <li>• Etablissements publics fonciers de l'Etat / Etablissements publics fonciers locaux</li> <li>• EPARECA</li> <li>• Préfets coordinateurs de massif et les commissariats à l'aménagement, au développement et à la protection de massif</li> <li>• Référent sûreté</li> <li>• Référent unique à l'investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agences d'urbanisme</li> <li>• Association des Consultants en Aménagement et Développement des territoires</li> <li>• Centre de Ressources de la Ville Politique de la Ville (CRPV)</li> <li>• Solidaires pour l'Habitat (SOLHA)</li> <li>• Union sociale pour l'Habitat (USH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chambres d'agriculture</li> <li>• Chambres de commerce et d'industrie et chambres des métiers et de l'artisanat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caisse des dépôts et consignations</li> <li>• Conseils en Architecture, Urbanisme et Environnement</li> <li>• Entreprises publiques locales (EPL)</li> <li>• Sociétés d'Aménagement Foncier et d'Etablissement Rural (SAFER)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INSEE</li> <li>• Parcs nationaux et aires marines protégées</li> <li>• Parcs Naturels Régionaux (PNR)</li> <li>• Pôle Emploi</li> <li>• Réseau des conseils de l'Etat : ACE et PCE</li> <li>• Réseau rural</li> </ul>

- La DNO redéfinit l'action de l'Etat dans un rôle d'expert, incitateur et facilitateur
- Elle dresse un état des lieux de l'offre d'ingénierie publique et privée...
- ...mais ne prend pas en compte l'offre d'ingénierie développée par les collectivités territoriales



Source : Association nationale des agences techniques départementales

## Une ingénierie publique locale structurée au niveau départemental :

- 70 départements apportent une assistance technique, juridique ou financière dont :
  - 55 sous forme d'agence technique départementales (48 sous forme d'EPA et 7 sous la forme d'une association, syndicat mixte ou d'une SPL);
  - 15 départements sous forme de régie.
  - Un budget global d'environ 70 M€.
  - 860 agents.

## Des compétences techniques existent aussi dans les différents niveaux de collectivité et d'intercommunalité

- les collectivités territoriales et leurs groupements emploient 28000 ingénieurs territoriaux titulaires et 6000 contractuels
- Une offre éparse qui s'est construite sur le déclin de l'ingénierie d'Etat mais qui ne couvre pas tous les besoins



## Les besoins non pourvus

- Moyens financiers et humains souvent insuffisants en particulier en milieu rural (ingénierie stratégique, pré-opérationnelle, opérationnelle)
- Carence en études « amont » permettant de faire émerger et concrétiser les projets
- Offre locale inégale selon les territoires
- Mise en réseau limitée des ingénieries locales existantes car dépendante des moyens disponibles, de leur connaissance mutuelle ou de la volonté des acteurs locaux à coopérer
- Déficit d'offre privée dans certains territoires, entraînant report ou annulation de projets

## Les conséquences négatives pour les territoires

- Ne facilite pas une approche intégrée des projets (de la conception à la maintenance exploitation)
- Les dépenses d'investissement pimentent sur les études « amont » au détriment de la réflexion sur les économies en aval et les externalités positives (environnement, cohésion sociale...)
- Le manque d'ingénierie ne permet pas aux collectivités de participer aux appels à projet, d'étudier des potentialités de développement et de mobiliser des financements complexes



# Propositions en faveur de l'ingénierie publique locale

Délégation aux collectivités  
TERRITORIALES



## ➤ Reconnaître le rôle de l'ingénierie publique locale

• **Proposition n° 1 : Améliorer la connaissance de toutes les ressources d'ingénierie publique locale** pour tisser des liens entre les acteurs locaux qui parfois ne se connaissent pas (recenser dans chaque niveau de collectivité les ressources et compétences locales en ingénierie qu'il s'agisse des collectivités territoriales elles-mêmes, de leurs groupements, du secteur parapublic, privé et associatif).

• **Proposition n° 2 : Conforter ou favoriser l'émergence d'une offre d'ingénierie publique locale** dans chaque département, en lien étroit avec le conseil départemental, pleinement reconnue par les services déconcentrés de l'État et associée aux actions de l'ANCT.

• **Proposition n° 3 : Harmoniser l'environnement juridique et fiscal des services d'assistance** fournis par les départements (périmètre des missions, secteur concurrentiel, TVA).

• **Proposition n° 4 : Favoriser l'application des outils juridiques de coopérations entre collectivités territoriales** et leurs groupements par une meilleure diffusion et application du guide des coopérations de la DGCL.

## ➤ Adapter les ressources humaines des collectivités aux besoins de nouvelles compétences

• **Proposition n° 5 : Assouplir les règles d'affectation des fonctionnaires territoriaux** en fonction de la taille de la collectivité (mutualisation entre collectivités, y compris hors FPT,).

• **Proposition n° 6 : Développer le recours au contrat de projet** (application de la loi de transformation de la fonction publique).

• **Proposition n° 7 : Mise à disposition par l'État d'ingénieurs et de cadres pour la durée d'un projet** (mettre un coup d'arrêt au désengagement des moyens de l'État pour valoriser, conserver et partager les compétences acquises).

• **Proposition n° 8 : Développer la formation professionnelle continue** en matière d'ingénierie au niveau national (Développer des MOOC avec le CNFPT pour faire évoluer la culture administrative sur le développement territorial).

## ➤ Ouvrir de nouveaux moyens financiers en faveur de l'ingénierie publique locale

**Proposition n° 9 : Ne pas comptabiliser les dépenses d'ingénierie au titre des dépenses de fonctionnement prises en compte dans la contractualisation de Cahors.**

**Proposition n° 10 : Affecter une partie des crédits de la DETR et de la DSIL vers les frais de rémunération de personnels dédiés à l'ingénierie**, à titre exceptionnel et sur des territoires en besoin tels que les PETR (ajouter une nouvelle nature de projet éligible au titre du soutien de l'État à l'étude des potentialités de développement d'un territoire rural ou urbain défavorisé).

**Proposition n° 11 : Étudier la possibilité pour les départements d'affecter une part de la taxe d'aménagement à d'autres formes d'ingénieries publiques départementales**, telles que les agences techniques départementales, en plus des deux parts actuellement affectées aux espaces naturels sensibles (ENS) et conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE).

**Proposition n° 12 : Rééquilibrer la DGF en faveur du milieu rural ou urbain défavorisé** en particulier pour faciliter le financement de l'ingénierie (réforme de la DGF à étudier).



# L'ANCT : le retour de l'Etat dans les territoires ?

## Moyens de l'ANCT :

- Fusion du CGET, de l'Epareca et de l'agence du numérique
- 75 M€ de budget dont 10 M€ dédiés à l'ingénierie territoriale (7 M€ en 2020)
- Effectifs : 331 dont 59 au profit des collectivités territoriales au titre de l'ingénierie d'Etat

## Principe de complémentarité et de subsidiarité :

« l'Agence n'intervient au service des collectivités territoriales que faute d'une offre locale suffisante en termes d'ingénierie ou en renfort sur la gestion de projets complexes »

## 3 formes d'interventions principales :

- les programmes nationaux d'appui,
- les contrats de cohésion territoriale
- l'offre d'ingénierie « sur-mesure » (compétences internes, opérateurs, prestataires de l'accord-cadre de marché public)

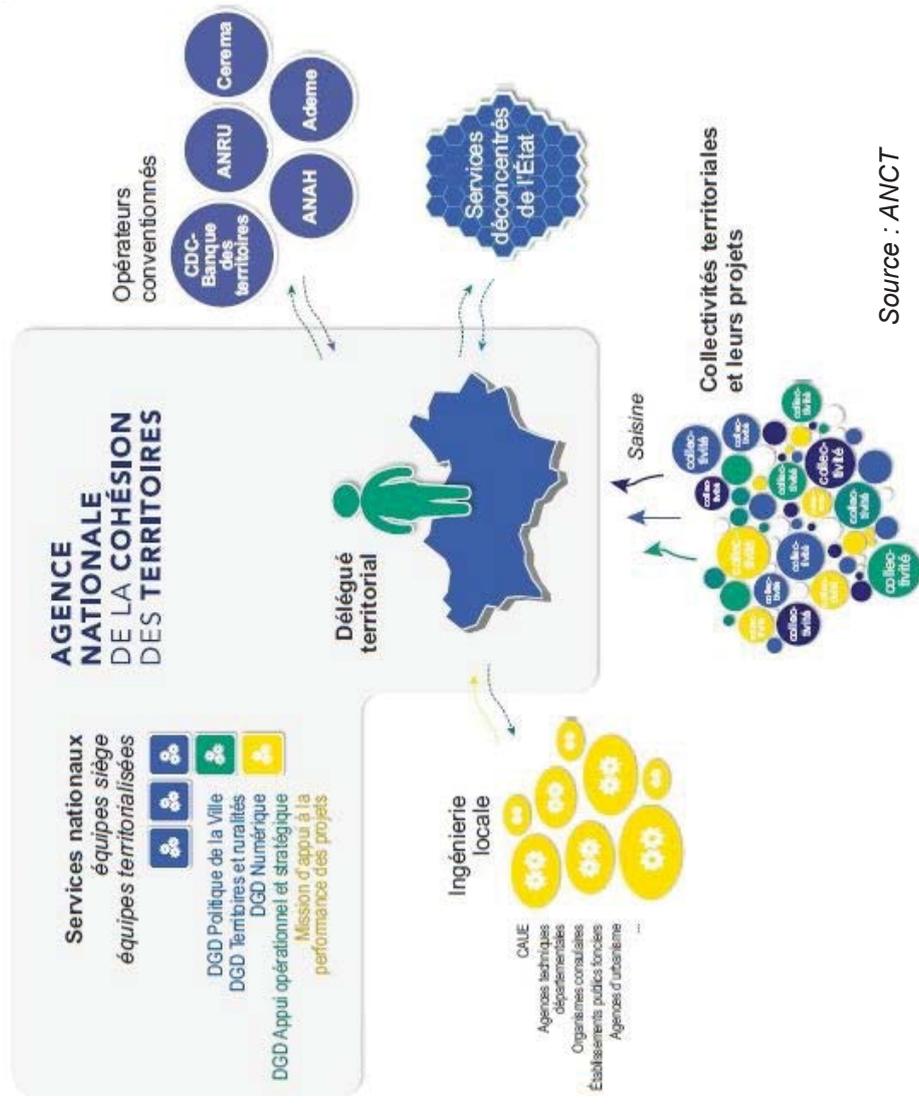
## 5 opérateurs :

- Ademe
- Anah
- Anru
- Cerema
- Banque des territoires

## Délégation aux collectivités TERRITORIALES



## Une gouvernance locale organisée autour du Préfet, délégué territorial



# Propositions spécifiques à l'ANCT pour soutenir les projets locaux (1/2)



Délégation aux collectivités  
TERRITORIALES



## ➤ Conforter la gouvernance nationale et locale de l'ANCT dans le pilotage des politiques transversales

**Proposition n° 13 :** Renforcer la dimension interministérielle de l'ANCT pour conforter sa mission de pilotage de politiques transversales multi opérateurs.

**Proposition n° 14 :** Affirmer le rôle du préfet de département en qualité de délégué territorial de l'ANCT comme interlocuteur unique pour la mobilisation des moyens d'ingénierie publique de l'Etat et de ses opérateurs, et comme facilitateur en ce qui concerne le recours à l'ingénierie publique locale, dans le respect de la libre administration des collectivités territoriales.

## ➤ Faire de l'ANCT le pivot de la mutualisation des ressources locales d'ingénierie

**Proposition n° 15 :** Créer une plateforme numérique, en données collaboratives et ouvertes, dressant la cartographie exhaustive de tous les moyens d'ingénierie publique au sens large réunissant les moyens de l'Etat, de ses services déconcentrés, de ses agences, ainsi que ceux des collectivités, de leurs établissements publics, de l'ensemble des réseaux d'opérateurs, associatifs, consulaires et de l'offre privée.

**Proposition n° 16 :** Diffuser les bonnes pratiques en développant une culture de réseau collaborative et de retour d'expérience sur les projets (rôle d'agrégateur)

## ➤ Faire de l'ANCT un acteur de la différenciation et de la subsidiarité

**Proposition n° 17 :** Adapter la doctrine d'action de l'agence aux spécificités du maillage territorial, qu'il s'agisse des échelons communaux, départementaux et de la nécessaire coordination avec les stratégies régionales, mais aussi des intercommunalités et des PETR qui, dans les territoires de faible densité, constituent la maille adéquate de gestation et de réalisation des projets.

**Proposition n° 18 :** Construire le guichet unique sur la base d'une culture de qualité de service et de résultat auprès des collectivités en confortant les moyens des services déconcentrés de l'Etat – notamment les DDT(M) – et en associant ses partenaires locaux (rôle d'ensemblier)

# Propositions spécifiques à l'ANCT pour soutenir les projets locaux (2/2)



Délégation aux collectivités  
TERRITORIALES



## ➤ **Prioriser l'ingénierie « sur-mesure » et écouter les besoins des territoires pour faire émerger les projets locaux**

**Proposition n° 19 :** Affecter les crédits de l'agence pour le soutien à l'ingénierie « sur-mesure » aux seuls projets initiés par les collectivités qui en ont le plus besoin, non à la déclinaison locale de programmes nationaux (éviter le saupoudrage territorial et privilégier les financements dédiés en mode projet).

**Proposition n° 20 :** Pérenniser et renforcer l'enveloppe budgétaire dédiée à l'ingénierie « sur-mesure ».

**Proposition n° 21 :** Clarifier les rôles respectifs de la DGCL, de l'ANCT et des instances locales de gouvernance (comités locaux de cohésion des territoires et comité régional des financeurs) dans la décision d'attribution des crédits.

**Proposition n° 22 :** Évaluer annuellement l'action de l'ANCT sur la base d'indicateurs de performance retraçant dans les documents budgétaires l'accompagnement des projets locaux, notamment ceux qui n'auraient pu se développer sans l'appui de l'agence.

## ➤ **Faire de l'ANCT un outil de lutte contre les inégalités territoriales**

**Proposition n° 23 :** Sortir de la logique d'appel à projet pour favoriser l'émergence des projets initiés localement (élus locaux, initiatives citoyennes, etc.)

**Proposition n° 24 :** Prioriser l'accompagnement dans les territoires les plus fragiles.

**Proposition n° 25 :** Créer une offre de service d'ingénierie de conception de projets pour les territoires qui présentent des potentialités inexploitées (rôle de prospection et d'innovation).

Paris, le vendredi 9 juin 2023

# Ingénierie publique et privée : Une complémentarité bénéfique aux territoires

C'est en effet ce que relève une récente étude de l'Observatoire paritaire de la branche BETIC (OPIIEC) qui a analysé les conséquences des évolutions de la commande publique sur l'offre d'ingénierie privée. Alors que l'enquête menée par l'OPIIEC en 2015 anticipait une chute de l'investissement public, cette récente enquête réalisée en janvier 2023 auprès de 200 acteurs de l'ingénierie territoriale, incluant les maîtres d'ouvrage publics et le Cerema, révèle au contraire que les collectivités territoriales ont inversé la tendance en sollicitant toutes les formes d'ingénierie pour accompagner des projets de transformation d'envergure. Parallèlement, des entretiens réalisés avec des bureaux d'études privés en régions confirment la stratégie de rapprochement entre l'ingénierie privée et publique, initiée par la Fédération Cinov depuis 2022.

## Une dynamique d'investissement public portée par les collectivités territoriales malgré les contraintes budgétaires

Les mouvements de décentralisation et les plans de soutien successifs ont renforcé le poids des collectivités territoriales dans l'investissement public national (89 Mds d'euros en 2019, INSEE 2022).

Aujourd'hui, les régions, les départements et les communes représentent les principaux investisseurs, contribuant à hauteur de 50%.

Malgré un contexte de rigueur budgétaire, cette reprise de la logique d'investissement depuis 2016 correspond également à une prise de conscience de l'urgence écologique dans les politiques publiques. Les collectivités territoriales, dotées de compétences en matière d'infrastructures et d'aménagement, priorisent ainsi les travaux de modernisation et de réhabilitation, au détriment de la construction de nouveaux ouvrages.

Ce contexte est très favorable pour le secteur de l'ingénierie, qui est sensible aux évolutions de la commande publique. En 2022, les marchés publics d'ingénierie pèsent plus de 11 milliards d'euros (Baromètre de la commande publique, Banque des territoires).

## Une répartition des rôles visibles et opportunes dans les territoires, entre l'ingénierie publique et concurrentielle

Bien que 85 % des clients publics se disent satisfaits des services de l'ingénierie privée, les collectivités mobilisent leurs compétences internes ainsi que les structures d'ingénierie (para)publiques dans les phases amont des projets.

Le recours à des bureaux d'études privés intervient dans un second temps, et se concentre davantage sur les missions de maîtrise d'œuvre et d'assistance à maîtrise d'ouvrage en étude de faisabilité.

Cependant, l'ingénierie privée peut régulièrement faire face à la concurrence des ingénieries départementales, telles que les Agences Technique Départementales, les régies départementales, les SPL ou les SEM, qui interviennent dans les phases de conception et de suivi de réalisation des projets.

## Une approche qualitative de l'investissement s'inscrivant dans des enjeux environnementaux et sociaux

Selon l'étude, les acheteurs publics interrogés anticipent une croissance des investissements dans les secteurs des infrastructures de transport (49%), les bâtiments administratifs (44%) et les bâtiments pour l'éducation (39%). Cette orientation des investissements correspond à l'accélération des politiques publiques de rénovation et de réhabilitation du parc existant.

Pour atteindre cet objectif ambitieux, les collectivités territoriales privilégieront l'expertise de l'ingénierie privée en matière de performance énergétique, d'accessibilité et de modernisation. Cette tendance est déjà visible au premier semestre 2022, où les montants alloués à la rénovation étaient supérieurs de 42% aux montants alloués aux nouvelles constructions.

## Les enjeux futurs pour la commande publique et ses conséquences sur les métiers de l'ingénierie

En décryptant les évolutions à venir de la commande publique, l'étude menée par l'OPIIEC exhorte les bureaux d'études d'ingénierie à adapter leur offre et à renforcer leurs compétences.

Les professionnels de l'ingénierie privée devront désormais privilégier les missions d'études de faisabilité, de maîtrise d'œuvre et de réhabilitation à haute performance environnementale. En effet, les acheteurs publics ont développé en interne des compétences de suivi de projets et ont structuré une ingénierie locale, à travers de régies ou de sociétés publiques locales.

Par ailleurs, les enjeux environnementaux exigent de nouvelles compétences décisionnelles qui impactent l'activité des ingénieries, parmi lesquelles figurent l'anticipation de l'empreinte carbone, l'analyse des risques environnementaux et l'évaluation de l'impact financier lié à ces enjeux.

L'étude démontre enfin que les collectivités territoriales sont les premières à bénéficier de la complémentarité entre l'ingénierie publique et privée. Cette synergie favorise déjà l'émergence de projets ambitieux pour construire un avenir plus durable, prospère et résilient pour les territoires.

ENTREPRISES ET COLLECTIVITÉS

## Ingénierie publique, ingénierie privée : un fauteuil pour deux ?

Hugo Théron | Publié le 05/05/2015

**S'appuyant sur une étude publiée en avril, la fédération patronale Cinov accuse l'ingénierie (para)publique et ses effectifs en "croissance exponentielle" d'être responsable d'un "manque à gagner de 7 milliards d'euros par an" pour l'ingénierie privée. Les agences techniques départementales sont notamment pointées du doigt. Réactions.**

Le débat n'est pas nouveau.

Sa réapparition dans l'actualité est due à la publication d'une étude réalisée par le cabinet KYU pour l'Observatoire paritaire des métiers de l'informatique, de l'ingénierie, des études et du conseil (Opiiec), qui défend notamment la thèse d'une concurrence accrue entre l'ingénierie (para)publique et l'ingénierie privée, au

détriment de cette dernière. « L'ingénierie publique cannibalise le privé » ont commenté nos confrères du

Moniteur, tandis que la fédération patronale Cinov reprenait dans un communiqué les chiffres énoncés par le rapport en leur conférant une lecture très alarmiste :

L'ingénierie publique a connu une croissance exponentielle de ses effectifs de près de 79 % en 10 ans. Le phénomène a pour conséquence directe un manque à gagner évalué à 7 milliards d'euros par an entre 2011 et 2017 qui impacte très majoritairement les TPE-PME de l'ingénierie sur les territoires !

! La diminution du chiffre d'affaires qui en résulte se traduit notamment par la destruction de plus de 6000 emplois sur la période de 2011 à 2017 dans les TPE-PME.

### Moins d'investissement, plus de structures publiques

La démonstration de l'étude de l'Opiiec s'articule autour des points suivants :

- Les **effectifs de l'ingénierie (para)publique explosent**. Dans les collectivités, les personnels techniques auraient augmenté de 36 % entre 2001 et 2011. Au total, les ingénieries (para)publiques compteraient plus de 28 000 ingénieurs et 45 000 techniciens (en intégrant les anciens contrôleurs de travaux), en augmentations respectives de 154 % et 68 % en dix ans ;
- L'ingénierie (para)publique interviendrait **de plus en plus dans le « champ concurrentiel »**, et de manière « déloyale » selon les témoignages recueillis par les auteurs de l'enquête. En particulier dans les secteurs du bâtiment, de la voirie, des ouvrages d'art, de l'eau et l'assainissement. Principaux griefs des entreprises consultées : les administrations publiques travaillent « entre elles », sont moins contraintes que les structures privées, « cassent les prix », peuvent être « juges et parties » ;
- Les 83 000 ingénieurs et techniciens intervenant dans le champ concurrentiel auraient capté en 2014 un « marché potentiel » évalué à 7 milliards d'euros. Les créations de SPL et d'Agences techniques départementales, ainsi que l'augmentation des effectifs dans les intercos et les régions, en seraient les principaux responsables. Il en résulterait une **baisse importante de l'activité des ingénieristes privés** : sur la période 2011-2017, celle-ci correspondrait une diminution de 14% des « effectifs exerçant grâce à la commande publique » ;
- A cette concurrence s'ajoute la **baisse de l'investissement public**, constituant un « effet ciseau » pour les sociétés d'ingénierie privée.

Des chiffres à nuancer – Parmi les nombreuses statistiques contenues dans le rapport, plusieurs viennent toutefois nuancer le procès à charge du Cinov. Il est notamment rappelé que le nombre d'ingénieurs, tous secteurs et statuts confondus, est en progression constante depuis l'après-guerre, et a augmenté de 20 % entre 2006 et 2013. Dans cet effectif global, « la part des ingénieurs employés par la fonction publique tend à diminuer depuis 2005 », indique l'étude, qui précise qu'« en 2013, il y a 1,55 fois plus d'ingénieurs dans l'ingénierie privée que dans la fonction publique » alors qu'ils n'étaient qu'« 1,37 fois plus » en 2005.

Par ailleurs, l'Opiiec annonce une « stabilisation » des effectifs de l'ingénierie (para)publique, lesquels devraient même « diminuer de 1% par an entre 2014 et 2017 ». Interrogé par le Club Technique de la Gazette, le président de l'AITF Patrick Berger confirme cette perspective : « avec la réorganisation territoriale en cours, il risque d'y avoir une réduction des effectifs, particulièrement chez les ingénieurs. Chez les administrateurs territoriaux, on observe pour la première fois des collègues qui n'ont toujours pas trouvé de poste un an après l'obtention du concours. »

## Le procès des ATD

S'il met en doute certains chiffres avancés par l'étude, Patrick Berger abonde toutefois, en partie au moins, dans le sens du constat établi par le rapport de l'Opiiec d'une concurrence public-privé accrue :

L'AITF a toujours regretté qu'on puisse développer, sans en mesurer les conséquences, x structures d'ingénierie publiques ou parapubliques satellites de collectivités, alors qu'il existe tout un réseau d'entreprises et de bureaux d'études.

Sur le banc des accusés, figurent en première place les Agences techniques départementales (ATD), accusées d'empiéter sur les plates-bandes de l'ingénierie privée, à des degrés divers selon les territoires. Celles que nous avons interrogées pointent toutefois unanimement un biais dans l'analyse développée par l'étude : le désengagement de l'État, matérialisé notamment par la fin de l'Atesat, est comptabilisé dans le calcul du « manque à gagner » dont pâtirait le secteur privé. « Intégrer le recul de l'État, ça n'a pas de sens. Hier l'État faisait ce travail que nous assumons pour partie aujourd'hui, et personne ne se posait la question de savoir s'il faisait concurrence au privé ! » souligne Anne-Marie Herbourg, présidente de l'Association des directeurs de services techniques départementaux (ADSTD). « Notre ATD ne fait que poursuivre ce que faisaient auparavant la DDTM et avant elle la DDE. C'est à eux qu'on se substitue, pas aux structures privées » abonde André Viola, président du conseil départemental et de l'Agence technique de l'Aude.

Besoins non satisfaits – L'absence, ou l'insuffisance, d'entreprises en mesure de répondre aux besoins des communes et intercommunalités notamment rurales, a souvent justifié la création de nouvelles structures publiques. « Certains territoires sont moins bien desservis en offre privée, cela a sûrement entraîné la nécessité de pallier ça, en tout cas au niveau des départements avec les ATD » concède Patrick Berger. Lors d'un séminaire organisé un janvier 2015 par ETD, le directeur départemental de l'ATD des Vosges, Didier Martin, défendait l'existence de sa structure :

Notre volonté n'est pas de faire à la place des autres, nous répondons simplement à une mission de service public. Si demain d'autres acteurs, à commencer par les acteurs privés, sont en mesure de faire ce que nous faisons, l'agence technique disparaîtra aussitôt.

Eric Auger, président de la commission valorisation de l'ingénierie et du conseil privé du Cinov, lui répliquait en pointant des dérives :

Le problème, c'est que derrière les mêmes appellations de structures, derrière les mêmes typologies d'intervention, la réalité des besoins non pourvus n'est pas toujours avérée.

Pour la fédération Cinov, certaines ATD auraient une fâcheuse tendance à fournir des prestations habituellement dévolues au privé, y compris quand celui-ci est présent sur le territoire. A l'AITF, on regarde d'un œil circonspect les missions qui sont confiées à certaines ATD : « Il y a peut-être eu des exagérations sur certains territoires » regrette Patrick Berger. « Notre rôle d'ingénieur territorial consiste d'abord, auprès de nos élus, à accompagner la maîtrise d'ouvrage. Notre premier métier, ce n'est pas de faire, c'est de faire faire. »

Frontière floue – La multiplication des ATD, sous des formes juridiques différentes (EPA, association, SPL, régie, ou syndicat mixte, à l'image de celle du Bas-Rhin créée il y a quelques jours), cache des situations très différentes. Quelle est la part de celles qui vont au-delà des seules prérogatives de l'ingénierie publique ? « J'ai posé cette question au sein de l'ADSTD, où beaucoup de collègues sont également directeurs d'ATD, raconte Anne-Marie Herbourg. Dans certains départements, qui semble-t-il présentent un déficit de cabinets privés, ils sont allés sur de l'AMO, voire sur de la maîtrise d'œuvre. Quelques départements ruraux vont assez loin dans leur offre de services.»

Une réponse ministérielle de 2011 assurait que, sauf « carence de l'initiative privée », les ATD avaient vocation à « faire office d'assistance à maîtrise d'ouvrage en phase pré-opérationnelle, cette charge incombant ensuite à l'assistance à maîtrise d'ouvrage désignée par le maître d'œuvre (sic) », et ne devaient pas « fausser le libre jeu de la concurrence avec les autres opérateurs économiques ».

Si la nature concurrentielle des missions de maîtrise d'œuvre est établie, la frontière est floue pour l'AMO. « On crée plus d'activité pour le privé à l'heure actuelle qu'on n'en prend à la marge » assure un directeur d'ATD qui requiert l'anonymat. « Il y a de toutes façons un certain nombre de prestations qui ne présentent pas un modèle économique viable pour les entreprises » complète-t-il, ajoutant que son agence « recherche des solutions dans [ses] appels d'offre pour qu'il y ait une juste rémunération des bureaux d'études ». « Je ne pense pas qu'on ait vraiment pris des marchés aux bureaux d'études, assure de son côté André Viola. Que notre développement leur ait fait perdre 2 ou 3 dizaines de milliers d'euros, je veux bien l'admettre à la rigueur, mais on est loin des chiffres avancés par l'étude...».

Qui casse les prix ? – Certaines critiques émises à l'encontre de l'ingénierie publique peuvent également être retournées contre le privé. « S'agissant des prix 'cassés', c'est un peu fort d'accuser le public [...] à un moment où ce sont les BET ou les architectes eux-mêmes qui se sabordent en pratiquant des prix inacceptablement bas » pointe ainsi un commentaire posté sur l'article du *Moniteur*, allusion au débat actuel sur les bureaux d'études thermiques « low cost ».

Les ATD ne constituent pas, loin s'en faut, la seule source d'inquiétude des sociétés privées consultées pour l'étude de l'Opieec. La baisse des dotations de l'État, bien sûr, et les effets des regroupements d'intercommunalités – « internalisation des compétences, déplacement des centres de décision, professionnalisation des achats des collectivités » – suscitent également leur craintes. La réforme territoriale en cours inspire une certaine méfiance. Les syndicats patronaux l'ont d'ailleurs en ligne de mire, comme nous le fait remarquer un interlocuteur :

Des lobbys sont en train de se réveiller en attendant le deuxième passage de la loi Notre devant les parlementaires

Anne-Marie Herbourg souligne pour sa part que ce projet de loi prévoit de renforcer le rôle des départements en matière d'assistance à l'ingénierie du bloc communal. « Cela confirme bien la nécessité d'une ingénierie publique ! »

## Renforcer le dialogue

Au-delà des batailles de chiffres, tous les acteurs s'accordent sur un objectif : le dialogue entre l'ingénierie publique et l'ingénierie privée doit être renforcé, leur complémentarité réaffirmée.

L'étude de l'Opieec liste plusieurs « enjeux à relever », repris par Cinov : savoir « mieux répondre aux attentes exprimées par les administrations publiques », « renforcer la visibilité des ingénieries privés » (via par exemple la création d'un portail), et assurer « complémentarité et concurrence loyales avec les ingénieries para-publics. ». Ce dernier objectif passera notamment par une plus grande transparence des collectivités et par des « protocoles types de collaboration apaisée » entre acteurs publics et privés. « On a tout intérêt à échanger avec Cinov, et œuvrer pour qu'il y ait un équilibre entre public et privé sur le territoire » assure Patrick Berger.

Citant notamment les exemples des Vosges et du Pas-de-Calais, Annabelle Boutet, chargée de mission à ETD, évoque de nouvelles formes de partenariats avec le monde économique. Parmi les pistes d'actions identifiées lors du séminaire organisé par ETD, visant à « aboutir à un meilleur chaînage des ingénieries publiques et privées », figurait la « création d'un texte fondateur des agences techniques départementales permettant d'éviter certains contournements actuels et de combler les « trous dans la raquette » laissés par l'État suite à la disparition de l'Atesat ».

« Qu'il y ait concurrence ou pas de l'ingénierie publique, l'ingénierie privée a surtout besoin qu'il y ait de l'investissement public », rappelle Annabelle Boutet. « La baisse de la commande publique est réelle, et cela ne va pas s'arranger...C'est une vraie crainte, notamment pour la communauté routière », souligne Anne-Marie Herbourg. Là dessus, aucun doute, les inquiétudes des ingénieries publique et privé se rejoignent...

(...)

# L'ingénierie territoriale

Une aubaine pour les territoires (et pour la France !)  
extraits

(...)

## 2. La disponibilité des compétences, un enjeu critique

### 2.1 Des inégalités patentes de ressources qualifiées pour mener les projets complexes

Dans une optique de soutien à la croissance au-delà de la phase actuelle de rebond technique de l'économie, le principal défi pour accélérer les projets et donc pour réussir le **décaissement des financements publics** dans les territoires est bien la disponibilité de ressources humaines de haut niveau, aptes à cadrer, structurer, sécuriser et rendre aussi qualitatifs que possible les projets. Or cet objectif se heurte à **deux grandes contraintes** :

- **La fonction publique territoriale (FPT)** – responsable des activités d'aménagement et d'ingénierie sur le territoire – est insuffisamment dotée en cadres formés à la gestion de projet.
- De même, **les bassins d'emplois locaux** dans les territoires sont inégalement pourvus en personnels qualifiés notamment pour les activités spécialisées, scientifiques et techniques ainsi que les activités de services administratifs et de soutien, qui sont très concentrés autour des grandes villes.



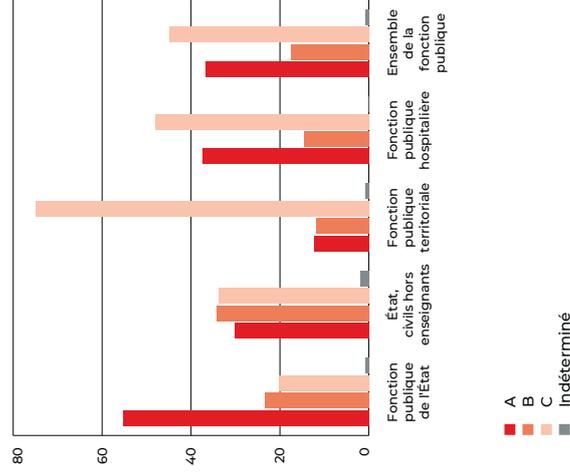
### 2.2 Une densité insuffisante de cadres et professions intellectuelles supérieures dans la FPT

La fonction publique territoriale (FPT) est responsable de l'aménagement durable du territoire (urbanisme, habitat, développement économique, mobilité) et des activités d'ingénierie (architecture, ingénierie écologique et énergétique, voirie). Pourtant, ses effectifs ont stagné voire reculé, et **elle concentre en proportion nettement moins de cadres de haut niveau que les autres versants de la fonction publique**<sup>14</sup>. Les effectifs de la FPT ont en effet stagné dans les communes et reculé de 0,4 % par an dans les départements sur les dix dernières années (entre 2009 et 2019), alors que ces deux niveaux de collectivité territoriale représentent la majeure partie des effectifs. De plus, la FPT concentre moins de cadres de catégorie A (cf. figure 2) et moins de cadre et professions intellectuelles supérieures dans la FPT en 2019) que la fonction publique dans son ensemble (20,0 %) ou que les autres versants de la fonction publique (32,2 % de cadres et professions intellectuelles supérieures dans la fonction publique d'Etat et 13,3 % dans la fonction publique hospitalière). Cette catégorie socioprofessionnelle, telle qu'elle est définie par la Nomenclature des Professions et Catégories Socioprofessionnelles (PCS) 2003 de l'INSEE, regroupe pour autant les fonctions nécessaires à la gestion de projet, dont les professions scientifiques salariées qui appliquent des connaissances approfondies en sciences humaines ou exactes à des activités d'intérêt général, les cadres administratifs et commerciaux d'entreprise ayant des responsabilités importantes dans la gestion des entreprises et les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise exerçant des fonctions de responsabilité<sup>15</sup>. Cette spécificité de la FPT tient en partie au fait qu'elle comporte de nombreux agents techniques (74 % d'ouvriers et salariés) pour assurer le développement et l'entretien des territoires dans les secteurs du bâtiment, de la voirie, des transports publics, des espaces verts et des réseaux divers.

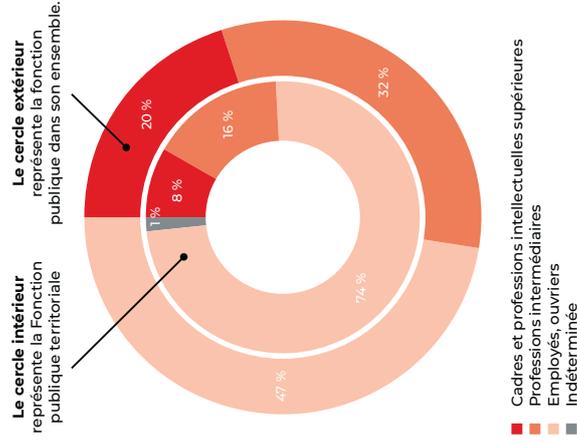
Figure 2 : Répartition des effectifs par catégorie hiérarchique et CSP dans la Fonction publique territoriale au 31 décembre 2019

Source : Sisp, Insee, Traitement DGAP – Slessi

#### Répartition des effectifs par catégorie hiérarchique (en %)



#### Fonction publique territoriale et ensemble de la fonction publique



Champ : Emplois principaux, tous statuts, situés en métropole et DOM (hors Mayotte), hors COM et étranger.  
Hors bénéficiaires de contrats aidés.

<sup>14</sup> Fonction publique d'Etat et hospitalière.

<sup>15</sup> La définition complète de la Catégorie socioprofessionnelle agréée 3: Cadres et professions intellectuelles supérieures par l'INSEE est la suivante : « CSP regroupant des professeurs et professions scientifiques salariées qui appliquent directement des connaissances très approfondies dans les domaines des sciences exactes ou humaines à des activités d'intérêt général de recherche, d'enseignement ou de santé. Des professionnels de l'information, des arts et des spectacles dont l'activité est liée aux arts, aux médias, aux communications, administratifs et commerciaux d'entreprise, salariés qui ont des responsabilités importantes dans la gestion des entreprises. Des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise, salariés exerçant des fonctions de responsabilité qui nécessitent des connaissances scientifiques approfondies.

## 3. Accélérer le développement par l'ingénierie territoriale

Pour pallier l'hétérogénéité des ressources humaines dans les territoires, une réponse peut être la **mobilisation de capacités d'appui aux acteurs locaux**. Ces dispositifs dits **d'ingénierie territoriale ou d'ingénierie amont**, portés aujourd'hui par la Banque des Territoires ou l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), donnent des résultats significatifs, car ils contribuent à faire monter en qualité, à rendre plus « smart » les projets, à fédérer l'ensemble des nombreuses parties prenantes territoriales, publiques, parapubliques et privées, et à sécuriser l'approche en termes de déploiement effectif ultérieur des investissements.



L'histoire de l'ingénierie territoriale se confond paradoxalement avec celle du retrait de l'Etat. Les prestations d'ingénierie publique en faveur des collectivités territoriales, initialement considérées comme des missions de service public, sont entrées dans le champ du secteur concurrentiel dès la fin des années 1990 afin qu'aucune discrimination entre les différents prestataires de services ne soit constatée. La loi MURCEF du 11 décembre 2001 marque un nouveau tournant en établissant que seul un dispositif dérogatoire pourra maintenir une mission de solidarité dans des conditions compatibles avec le droit communautaire de la concurrence : l'assistance technique fournie par l'Etat pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire (« **PATESAT** »). C'est ainsi que les communes ou leurs groupements dont les ressources financières et humaines ne leur permettent pas de disposer de leur propre expertise, peuvent bénéficier du concours des services de l'Etat, sans passation de marchés publics.

Dans un contexte de rigueur budgétaire, à partir de 2008, le mouvement de désengagement de l'ingénierie d'Etat s'est poursuivi néanmoins et a conduit à la suppression en 2014, de l'ATESAT. Aujourd'hui, ce dispositif n'est que partiellement compensé par les agences nationales et acteurs territoriaux :

- **Les conseils départementaux** qui ont pris le relais de l'ingénierie d'Etat se sont concentrés sur des dimensions d'ingénierie technique, ainsi que sur des domaines tels que l'eau ou les infrastructures.
- **Les opérateurs publics nationaux** cherchent encore leur modèle sur l'ingénierie territoriale : le CEREMA déploie des missions flash de 3 à 5 jours en cofinancement, l'ADEME intervient indirectement via des AMO et en cofinçant des études, sans capacité d'action directe.
- **L'ANCT**, créé en 2020, a déployé des dispositifs de financement d'ingénierie territoriale importants, comme les accords-cadre multi attributaires, les offres d'ingénierie « sur mesure » et les contrats de ruralité.
- **La Banque des Territoires**, créée en 2018, de son côté, déploie à travers le Service d'Ingénierie Territoriale et ses Directions Régionales une capacité d'appui aux collectivités importantes.

### 3.1 L'ingénierie territoriale vient en relais du retrait de l'ingénierie d'Etat

Sans porteurs de projets, pas de projets. Les meilleurs techniciens peuvent être mobilisés ; faire sortir de terre une opération d'aménagement, rénover un quartier, développer un champ d'éoliennes ou créer un nouvel équipement touristique exigent avant tout une impulsion, une capacité à initier, à mettre en mouvement, à fédérer, à créer du consensus auprès des nombreuses parties-prenantes publiques, mais également privées, qui décideront de la réussite ou l'échec, de la rapidité ou des délais et des atterrmolements.

En amont de l'ingénierie *stricto sensu*, et donc du travail des architectes, bureaux d'études, entreprises de bâtiment, fournisseurs d'équipements en tous genres, il existe un besoin : porter la conception, accompagner les élus dans la formulation de son ambition stratégique, s'assurer que le modèle économique sera équilibré et réaliste, et que le fruit de ce travail répondra bien aux attentes et aux enjeux du territoire qui le porte.

### Réussir un projet territorial est un exercice multidisciplinaire et expert

Définie comme l'ensemble des savoirs-faires professionnels dont ont besoin les acteurs locaux pour conduire le **développement territorial**, et structurée autour de **trois compétences** (études d'avant-projet, montage juridique-financier, assistance à maîtrise d'ouvrage), l'ingénierie territoriale constitue un enjeu critique pour des raisons structurelles (complexification des projets) et conjoncturelle (effet levier et vitesse d'émergence des projets dans un contexte de relance économique).



De manière plus opérationnelle, l'ingénierie territoriale correspond aux dispositifs d'accompagnement fondés sur la mobilisation de **ressources humaines expertes** permettant d'**appuyer les collectivités locales** dans le passage de l'identification d'un besoin ou dans la formulation d'une idée, au lancement d'un projet concret (déploiement d'un projet d'aménagement du territoire, lancement d'un équipement public ou mise en œuvre d'une politique publique).

Ainsi, l'ingénierie territoriale mobilise un ensemble de compétences couvrant les maillons « amont » de la chaîne de valeur des projets territoriaux :

- **Conseil et études d'avant-projet**, cadrage du projet stratégique, animation des écosystèmes locaux
- **Assistance à maîtrise d'ouvrage** dans la conduite d'un projet public, notamment dans des contextes partenariaux (public / public ou public / privé),
- Appui au **montage juridique-financier** du projet et des structures permettant de porter sa concrétisation

### Chaîne de valeur de l'ingénierie et positionnement de l'ingénierie territoriale

Source : SGEI, Banque des Territoires



**Une complexification croissante des enjeux territoriaux, qui exige de plus en plus des compétences sophistiquées et multisectorielles**

- **Sur le plan structurel**, les projets des territoires connaissent une tendance de fond à la complexification, avec un effet sur le temps de cycle du déploiement des projets, qu'ils soient portés par des acteurs publics ou privés.
- C'est particulièrement vrai concernant des **enjeux émergents**, exigeant une forte transversalité en termes de compétences mobilisées, ou une technicité fondée sur des expertises rares : mobilités alternatives, environnement et biodiversité, relation au citoyen, numérique...
- C'est également le cas, concernant des **secteurs plus matures** tels que l'aménagement, l'habitat, le tourisme, le développement économique, où le niveau de complexité s'accroît, notamment par les enjeux de sobriété foncière, d'exigences environnementales, et d'hybridation des projets, et par le

déploiement de politiques publiques sous formes de programmes territorialisés multipartites y. c. dans le cadre des financements (Programme d'Investissement d'Avenir (PIA), Action Cœur de Ville, Petites Villes de Demain, Territoires d'Industrie...).

• Par ailleurs, **la baisse d'environ 30% des permis de construire délivrés par les collectivités en 2021** laisse entrevoir de nouveaux besoins. Cette baisse peut en effet s'interpréter comme un changement dans l'acte d'aménager, de concevoir et de vivre la ville. Il ne s'agit plus d'aménager « à partir de zéro », mais plutôt de faire évoluer l'existant (friches, requalification d'immobilier industriel...) en réinterrogeant ainsi les modèles économiques classiques. Cette tendance lourde, nécessite **la mobilisation de nouvelles expertises.**

**Programme Action Cœur de Ville – un dispositif performant d'ingénierie territoriale**

« Action Cœur de Ville » est un programme de 5 Md€ destiné à accompagner les projets de redynamisation des villes moyennes. La Banque des Territoires s'est engagée dans le financement de ce programme fin 2017 aux côtés de l'Etat, en mobilisant 1 Md€ en fonds propres et 700 M€ sur fonds d'épargne à destination des projets portés par 222 territoires éligibles.

La prestation proposée vise à outiller les directions de projet Action Cœur de Ville des territoires qui ont des besoins de renfort en ressources pour leur permettre de :

- Gagner en efficacité et en rapidité pour la mise en œuvre des actions
- Sécuriser les démarches et fiabiliser leur démarche de construction de leurs projets
- Donner plus de garantie pour la réalisation effective des actions identifiées et les déployer dans le temps du Programme
- Mettre en valeur les formes urbaines, l'espace public et le patrimoine
- Fournir l'accès aux équipements, services publics, à l'offre culturelle et de loisirs
- Accompagner la transition écologique, énergétique et biodiversité
- Smart Solutions
- Innovation



- De la Réhabilitation à la reconstruction : vers une offre attractive de l'habitat de centre-ville
- Favoriser un développement économique et commercial équilibré
- Développer l'accessibilité, la mobilité et les connexions ;
- Mettre en valeur les formes urbaines, l'espace public et le patrimoine
- Fournir l'accès aux équipements, services publics, à l'offre culturelle et de loisirs
- Accompagner la transition écologique, énergétique et biodiversité
- Smart Solutions
- Innovation

Les missions d'ACV prennent la forme d'une part (I) d'assistance au management de projet sur 24-mois destinées à fournir des conseils d'aide à la décision en matière d'organisation et de pilotage du projet et d'autre part à (II) à l'apport d'une expertise technique de 1, 3, ou 5 jours portant sur 8 thématiques « cœur de ville » :

**L'impact de l'ingénierie territoriale**

**Effet sur le PIB de la dépense publique**

➔

**Effet multiplicateur de l'investissement public (infrastructures, industrie) + externalité positive sur l'investissement privé**

➔

**x 0,8 (à court terme) et 1,5 (à moyen terme) \***

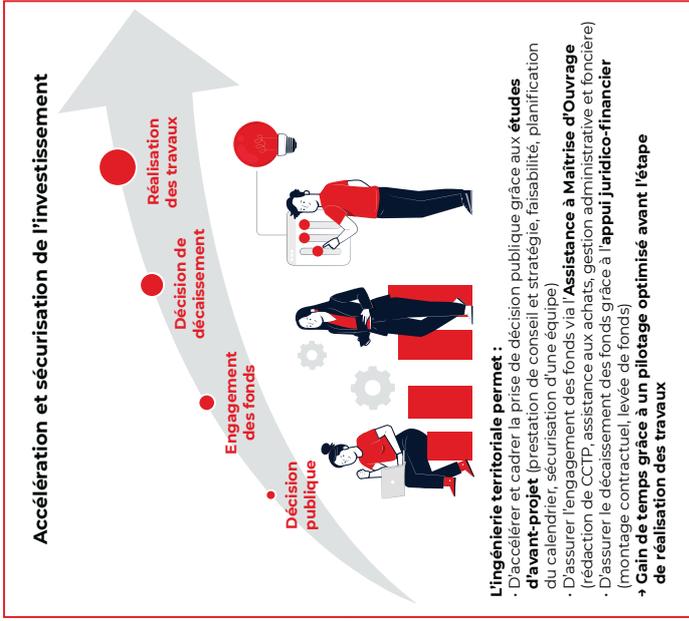
\* Source : Gechart S. et Rammenberg A. (2018) « Which fiscal multipliers are regime-dependent? A meta-regression analysis », op. cit.

➔

**Supérieur aux mesures visant à soutenir l'offre (baisse d'impôt de production)**

**France Relance**

Effet multiplicateur de 0,8 estimé par le gouvernement



**Des projets plus « smart »**

**Rénovation d'un centre ville dans le cadre du programme national PVD**

**Compléments apportés par l'ingénierie territoriale**

- Coordination d'une stratégie d'aménagement et de développement économique
- Meilleure ciblage des commerces de proximité
- Développement d'outils numériques
- Projection de soutenabilité financière
- Optimisation des flux de mobilité dans les projets semblables

L'ingénierie territoriale augmente l'effet multiplicateur :

- A court terme, en accélérant le décaissement des fonds
- A long terme, en augmentant la qualité du projet

➔ **Toutes choses égales par ailleurs, l'ingénierie territoriale pourrait faire passer le coefficient multiplicateur de 0,8 à 0,9, de 1,2 à 1,5 à long terme**

### 3.2. L'effet levier de l'ingénierie territoriale

Dans un contexte de **plan de Relance** et de nécessité de conforter la dynamique de croissance française, l'important **effet de levier** des crédits d'ingénierie territoriale en fait un outil essentiel à la **sécurisation de l'investissement public** dans le cadre des dispositions du plan de relance. Cet effet de levier transite par l'appui au démarrage qui, même en représentant une proportion très faible du volume total d'investissement d'un projet, permet de renforcer sa probabilité de concrétisation, d'accélérer et de sécuriser le mode opératoire.

De la même manière, selon les estimations du gouvernement, 1 € de Dotation de Soutien à l'Investissement Local (DSL) attribuée aux collectivités territoriales permet de générer 4,85 € de crédit de droit commun<sup>16</sup>. Dans un cadre où 75 % de l'investissement public est le fait des collectivités, la criticité de l'ingénierie territoriale est extrême. L'investissement des territoires permet de plus des effets d'entraînement sur les flux de financement privés.

“ L'investissement des territoires permet de plus des effets d'entraînement sur les flux de financement privés.

Nos estimations, fondées sur l'accompagnement de plus de 400 collectivités locales en direct ou via les dispositifs d'appui financés par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires ou la Banque des Territoires montrent plusieurs niveaux d'effet :

- **Effet d'accélération et de sécurisation** : mieux qualifiés et structurés, davantage pilotés dans leur phase amont, avec une vitesse de décaissement accélérée, les projets sortent plus rapidement de terre, et donc l'effet d'entraînement significatif sur l'économie locale est, au bout d'un cycle d'investissement, accru. Nous évaluons l'impact de cette action d'accélération et de sécurisation à **une augmentation cumulée de l'ordre de 25 % sur 10 à 15 ans pour le territoire concerné.**

- **Effet d'amélioration qualitative** : les projets font l'objet d'un portage par des experts, dotés d'une connaissance des meilleurs pratiques nationales et internationales, et à même d'avoir des effets positifs. Ainsi, il s'agit de désiloter l'action publique en coordonnant le projet d'aménagement et les stratégies de développement économique, de mieux cibler le tissu économique à mobiliser, de déployer des outils numériques au service du projet ou de sa gestion future, d'établir une feuille de route solide en termes de soutenabilité numérique, d'en profiter pour optimiser des modèles de gestion des flux en termes de mobilité, de mieux intégrer les attentes des entreprises et des populations, etc. Des projets plus qualitatifs, plus « smart », et donc des **effets multiplicateurs situés à 1,2 ou 1,5 fois l'investissement public plutôt que les 0,8 à 0,9 de la dépense publique traditionnelle**. Encore une fois, une augmentation cumulée de l'ordre de 35 % au terme de l'investissement.

L'écart à terme est important. Si l'on raisonne sur le périmètre des 10 Md€ identifiés comme directement consacrés aux projets territoriaux dans le cadre du plan de relance, le double effet d'accélération et de sécurisation permet d'envisager de passer **l'impact PIB cumulé à horizon 10-12 ans de ~40 Md€ à ~60 Md€**. Cet impact important doit être mis en relation avec la volumétrie d'équipes à mobiliser au service des projets territoriaux, **de l'ordre de 80 à 100 équivalents temps plein pendant 5 ans** (cf. encadré ci-contre).



### Effet-levier et mesure du besoin d'ETP pour 10 Md€ d'investissement public

À partir d'un échantillon de missions représentatives des prestations de conseil en ingénierie territoriale délivrées par la SCET sur les 5 dernières années et dans les différents domaines couverts par les mesures du plan de relance, nous pouvons estimer un effet de levier de l'ingénierie territoriale sur l'investissement public.

**La SCET a réalisé des missions variées sur les domaines**

- **Suivants** :
  - Revitalisation commerciale dans le cadre du programme Action Cœur de Ville
  - Création de foncières
  - Accompagnement en ingénierie des missions du programme Petites Villes de Demain
  - Accompagnement des programmes d'investissements dans les compétences (AFPA)
  - Création de tiers-lieux
  - Requalification de friches
  - Accompagnement de la transition écologique et numérique (dans le cadre de CRTE)
  - Accompagnement à la transition alimentaire
  - Projet de développement du tourisme durable

Au total, en 5 ans, ces missions ont généré un volume total d'investissement public de **-1,5 Md€, pour des dépenses en ingénierie amont de ~10 M€** sur ces missions. En tenant compte du fait que certaines missions offrent un meilleur effet levier que d'autres (pondération par typologie de mission), nous mesurons un effet levier moyen de la SCET sur l'investissement public de 117. Le déploiement d'1€ d'ingénierie territoriale contribue à sécuriser un volume d'investissement public de 117 € sur 5 ans.

Sur cette base, nous proposons **un calcul théorique qui ne vise qu'à indiquer quelques ordres de grandeur.**

Pour assurer une consommation effective de crédits de l'ordre de 10 Md€, le besoin en ingénierie territoriale serait donc de 85 M€. Ainsi, pour déployer correctement les 10 Md€ d'investissement public de France relance identifiés comme portant des projets territoriaux, le besoin en effectifs d'ingénierie amont est de l'ordre de 80 à 100 consultants à plein temps pendant 5 ans.

<sup>16</sup> Source : Liasse fiches mesures du plan de France Relance, sept. 2020, [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/plan-de-relance/annexe-fiche-mesures.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/plan-de-relance/annexe-fiche-mesures.pdf)

### 3.3 Pour aller au-delà : quatre idées pour renforcer la disponibilité et la qualité des ressources humaines au service de l'ingénierie territoriale

Pour répondre à l'enjeu de la mobilisation de ressources humaines au service des projets territoriaux, nous identifions quatre idées dotées d'une faisabilité significative.

#### 1 *Systématiser les poches de financement de l'ingénierie amont*

L'approche la plus simple, et également la plus nécessaire, consiste à sécuriser des financements en ingénierie amont de manière systématique dans les enveloppes consacrées au financement public de projets. Nous avons vu que les montants engagés représentent moins de 0,8 % des financements totaux, avec un effet de levier significatif. Cette optique est aujourd'hui largement consensuelle au sein de la sphère publique, notamment au niveau des deux grands acteurs que sont la Banque des Territoires et l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires.

Une telle approche ne constitue néanmoins pas une panacée, car elle exige la disponibilité de ressources humaines en nombre suffisant en face des besoins, même solvabilisés.

#### 2 *Financer des équipes mutualisées de capacités*

Une autre réponse consiste à financer des équipes mutualisées (en « pool ») d'expertises. Le secteur public a démontré depuis longtemps, par exemple dans l'univers de l'économie mixte ou au niveau local, la force de dispositifs agiles permettant de mettre en commun des ressources humaines significatives pour répondre à des besoins foisonnés sur le plan territorial mais de nature similaire.

L'intérêt est à la fois RH, en proposant une expérience professionnelle dans des équipes de taille critique pour des experts de haut niveau. Cette notion de taille critique est, comme le savent tous les praticiens des ressources humaines, clé pour mettre en œuvre des parcours de carrière, des formations, le déploiement d'outils digitaux, de bases de données, la capitalisation... en somme, tous les ingrédients de la performance collective.

Il est également réel en termes de performance, en permettant de mobiliser des chefs de projets à une quotité de temps de travail exactement adaptée aux besoins d'un projet donné, avec une certaine flexibilité.

#### 3 *Mobiliser des ressources humaines publiques au-delà des territoires*

Il pourrait également être pertinent de poser la question de renforcer la solidarité entre les différents territoires et les différentes fonctions publiques. L'Etat, les grandes métropoles, certains grands opérateurs publics disposent de ressources humaines de très grande qualité en nombre significatif.

À la condition d'organiser des approches structurées en termes de montée en compétences sur des dimensions plus techniques, mobiliser des experts de la gestion des affaires publique, souvent avec une formation de généralistes de très haut niveau (qui exige, outre une formation initiale solide, l'expérience du montage et de la chefferie de projet), pourrait constituer une réponse au-delà du recours à des prestataires de marché.

Cette flexibilité au service de projets stratégiques, l'Etat a démontré sa capacité à l'opérer en situation de crise, notamment pendant l'épidémie de Covid-19 en faveur des territoires ultramarins, mais pas seulement. Une réflexion pourrait être engagée pour expérimenter des dispositifs à très fort impact au bénéfice du plan de relance ou d'autres programmes de financement public.

#### 4 *Former les agents des collectivités et animer les réseaux territoriaux*

Enfin, nous recommandons de ne pas négliger le potentiel de montée en compétences des agents territoriaux eux-mêmes.

Dans un contexte marqué par de fortes mutations de l'action publique territoriale, sommée d'intégrer, comme toutes les organisations, les enjeux de la digitalisation, de désiloter les domaines d'intervention par des approches transversales et systémiques, d'aller ainsi bien au-delà, et à un autre rythme, que la gestion et de l'entretien d'infrastructures et de dispositifs stables dans le temps, jusqu'ici le modèle dominant – et ces besoins sont avérés pour les agents territoriaux à tous niveaux, pas seulement l'encadrement supérieur.

Si les grandes collectivités locales, et a fortiori les grandes métropoles, disposent d'une ressource humaine hautement qualifiée pour mener à bien des enjeux, il est possible d'accompagner d'autres territoires moins favorisés dans une logique de professionnalisation sur l'ingénierie amont, avec deux grands leviers :

- D'abord, de manière tout à fait classique, la formation aux dimensions moins maîtrisées – autour de la gestion de projets complexes, des enjeux qui constituent le cœur des projets territoriaux comprenant des dimensions techniques de l'aménagement, de l'immobilier ou de la transition environnementale.

- Ensuite, dans l'opérationnel même, via la constitution et l'animation de réseaux et de communautés de praticiens, permettant de diffuser les bonnes pratiques et les parangonnages pertinents, et de mettre à disposition des boîtes à outils et les méthodologies pertinentes.



17 MAR. 2021

## L'ingénierie territoriale, levier essentiel de développement des petites villes et des ruralités

Le concept d'« ingénierie territoriale » constitue un vocable relativement récent dont les élus, hauts fonctionnaires et consultants usent à l'envi, sans qu'une définition très claire soit véritablement partagée. C'est pourquoi il convient de considérer l'ingénierie territoriale de manière large : il s'agit de l'ensemble des expertises et savoir-faire professionnels dont ont besoin les collectivités publiques et les acteurs locaux pour conduire le développement territorial ou l'aménagement durable des territoires, au moyen d'outils et de compétences visant à la conception, la réalisation et l'évaluation de leurs projets de territoire.

C'est pour répondre à la complexité accrue de l'action publique que de nouveaux instruments de développement local sont venus compléter la gamme de l'ingénierie territoriale, en termes de modes opératoires et de savoir-faire propres à l'action des praticiens des politiques d'aménagement et de cohésion des territoires – quel que soit le niveau d'intervention (Union européenne, Etat, régions, départements, EPCI, communes). Cette tendance a conduit à un renouvellement important des pratiques professionnelles et des outils des politiques publiques territoriales, dont les maîtres-mots sont la mise en réseaux, le pilotage stratégique, le management de projet, la négociation, le montage opérationnel, la maîtrise d'un environnement juridique complexe et mouvant, etc.

### La question de l'égal accès à l'ingénierie territoriale entre collectivités territoriales

La notion d'ingénierie territoriale renvoie ainsi clairement aux politiques de cohésion des territoires car la distribution de ces compétences et expertises est loin d'être équitable et homogène sur l'ensemble du territoire français (en métropole et dans les outre-mer).

De manière significative, les grandes collectivités qui ont le plus de moyens (régions, grands départements, grandes agglomérations et métropoles) ont pu développer leurs propres ressources professionnelles (ou disposer d'une puissante expertise externalisée), humaines et techniques, grâce à l'autonomisation corrélée aux vagues de décentralisation, ce qui a rendu leur rapport à l'expertise d'Etat<sup>[1]</sup> beaucoup moins dépendant, voire même dans une position de supériorité (nonobstant les dotations financières de l'Etat qui restent fondamentales pour construire leurs budgets).

A l'inverse, les plus petites collectivités – qui n'exercent cependant pas moins de compétences mais disposent de budgets d'effectifs bien moins conséquents –, notamment en milieu rural, sont dotées de peu de compétences en interne et manquent de moyens adaptés pour mener à bien dans des conditions satisfaisantes les projets propres à l'exercice de l'action publique locale.

Cette disproportion entre collectivités dans l'allocation des moyens humains, financiers et techniques en matière d'ingénierie territoriale vient d'ailleurs poser avec d'autant plus d'acuité la question de l'égal accès à l'expertise dans les politiques de cohésion des territoires, à tous les échelons d'action publique. En effet, dans le contexte du système territorial actuel, du point de vue des transferts économiques et de la péréquation, les espaces urbains denses – regroupés depuis 2016 au sein de l'association d'élus France Urbaine, fusionnant les anciennes Association des maires des grandes villes de France (AMGVF) et Association des Communautés urbaines de France (ACUF) –, qui financent désormais largement l'espace rural et périurbain, ainsi que les villes moyennes et les centres-bourgs, commencent à contester le mécanisme de redistribution propre à la philosophie de l'égalité (ou de la cohésion) des territoires. Tout se passe en effet comme si l'affirmation de cet idéal par le gouvernement s'effectuait précisément au moment où les réalités économiques et sociales se polarisent plus que jamais au niveau des territoires.

Cependant, au-delà du développement de l'ingénierie au sein même des collectivités, « l'interterritorialité<sup>[2]</sup> » commanderait désormais, dans une forme de solidarité à l'égard des territoires les plus fragiles, que « l'intelligence territoriale » (c'est tout le sens des intercommunalités mêlant urbain et rural par exemple) puisse désormais se diffuser de manière horizontale et non plus seulement verticale – de l'Etat « savant » (ou « sachant ») vers les collectivités décentralisées –, la tradition centralisatrice française ayant façonné à outrance cette pratique surplombante. En d'autres termes, loin de considérer cette opposition entre collectivités dotées et moins dotées (en moyens d'ingénierie) comme un handicap, les territoires français – qu'il s'agisse de métropoles dites « régionales », de villes dites « moyennes » ou des arrière-pays ruraux de ces agglomérations – ont beaucoup à gagner à s'organiser en réseaux à partir de leurs « locomotives » régionales et de leurs atouts en termes de projets et d'ingénierie territoriale.

## L'ingénierie comme condition de l'innovation et du développement territorial rural

Cependant, pour ce qui concerne le monde rural, entre une politique de labellisation élitiste telle que les pôles d'excellence rurale – créés en 2005 sur le modèle des pôles de compétitivité mais adaptés aux espaces ruraux en voie de revitalisation –, et des dispositifs plus « égalitaristes », comme les Maisons de services au public (MSAP) – devenues France Services en 2019 – ou les contrats de ruralité – conclus entre l'Etat et les pôles d'équilibre territorial et rural (PETR) ou les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) –, la coordination de l'action publique de l'Etat vis-à-vis de ces espaces ruraux (qu'ils soient ou non en voie de désertification) est elle-même d'une grande complexité, rendant le soutien en financement et ingénierie technique parfois peu lisible pour les collectivités qui peuvent en bénéficier.

Or, dans le déploiement des politiques territorialisées, échappant de plus en plus à l'action strictement nationale de l'Etat, le renforcement de l'ingénierie territoriale des pouvoirs locaux ne doit pas pour autant faire perdre de vue le rôle éminemment stratégique qui doit encore être le sien en matière de cohésion équitable du développement des territoires. En effet, le renforcement des collectivités locales depuis la « première » décentralisation jusqu'aux réformes récentes, n'a pas été appréhendé par l'Etat comme un désengagement politique ni comme un dessaisissement juridique mais laisse davantage apparaître le besoin d'une nouvelle forme de régulation des territoires.

D'autres acteurs publics tels que la Caisse des Dépôts – dont la Banque des territoires, créée en 2018, a rassemblé l'ensemble de ses interventions destinées au développement local – contribuent également à renforcer les moyens financiers et l'expertise technique au profit des collectivités et des acteurs locaux (sociétés d'économie mixte, entreprises publiques locales, offices publics d'habitat...) dans une logique de projet plus que de guichet.

Or, il ne peut y avoir de développement rural durable sans une conduite stratégique et anticipative d'un projet de territoire en ce sens. Pour cela, les territoires doivent pouvoir compter sur une ingénierie formée et sensible aux dimensions rurales de l'espace à tous les stades de la mise en œuvre des politiques locales. L'ingénierie est d'abord essentielle pour accompagner la conception, la définition d'une stratégie de territoire informée et cohérente. Il s'agit de l'ingénierie stratégique. Mais elle ne saurait se limiter à cela. Au second stade, l'ingénierie dite de projet doit les imaginer ainsi que les actions concrètes qu'elle recouvrent. Elle est aussi nécessaire pour mettre en œuvre ces projets et en assurer le bon fonctionnement : c'est l'ingénierie technique. Enfin, l'ingénierie doit être également financière pour capter et optimiser les multiples participations permettant d'abonder les budgets.

Pour ce qui concerne les petites et communes moyennes, les Communautés de communes, cette ingénierie est rendue difficile en raison de la très faible capacité financière de ces collectivités à pouvoir recruter du personnel qualifié en ce sens ou faire appel à la sous-traitance de cabinets spécialisés pour de l'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de la conduite de projet. Ces collectivités sont désormais souvent dans l'obligation pour développer cette ingénierie territoriale et la mettre à profit de leur territoire, d'imaginer la mise en place de services *ad hoc* dans les intercommunalités au service de l'EPCI et des communes membres ou de regrouper les moyens autour de syndicats mixtes spécialisés à l'instar des PETR.

En définitive, la ruralité et les collectivités concernées ont su et savent trouver les ressorts de leur développement, notamment par des innovations locales et par l'utilisation intelligente de leurs singularités qui deviennent autant d'aménités, notamment au cours de la période de crise sanitaire que nous connaissons. Mais la situation des ruralités doit aujourd'hui être mieux prise en compte dans la définition des politiques publiques par tous les ministères, selon une logique interministérielle où les collectivités territoriales doivent pouvoir trouver toute leur place – ce qui constitue un des objectifs de la récente Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT), créée en 2020.

## L'ingénierie territoriale, au cœur du programme national « Petites villes de demain »

Inspiré par le dispositif « Action Cœur de Ville » concernant les villes moyennes depuis 2018, le programme « Petites Villes de demain » a été lancé en fin d'année 2020 par l'ANCT dans un contexte fortement marqué par la crise sanitaire ses effets économiques désastreux sur la vitalité commerciale des centres-villes. Sur une période de cinq ans (2021-2026), les quelques 1500 territoires engagés dans le programme sont par leur dynamisme, la variété de leurs projets et leur engagement dans un modèle de développement plus écologique, des acteurs territoriaux présentant une forme de centralité importante et présentant, par ailleurs, des signes manifestes de fragilité socio-économique.

En termes d'ingénierie territoriale, le programme « Petites villes de demain » s'appuie sur l'expérimentation menée depuis 2014 dans 53 centre-bourgs, dans une forme de « démonstrateurs » à petite échelle d'une démarche qui est désormais engagée d'un point de vue plus global. Comme pour les villes moyennes de la strate supérieure en nombre d'habitants, les actions de soutien en ingénierie (financement des postes de chefs de projet, crédits d'études...) seront décisives pour la réussite de cette politique à la fois sectorielle et transversale de cohésion des territoires. Au sein du programme, 3 milliards d'euros seront proposés sur six ans : la Caisse des Dépôts (Banque des territoires) mobilise 300 millions, dont 200 millions pour de l'ingénierie territoriale, et 100 millions pour investir dans des projets locaux, l'Agence nationale de l'habitat 288 millions, les ministères de la cohésion des territoires et de la transition écologique 1,8 milliard, hors plan de relance, par l'intermédiaire de la dotation d'équipement des territoires ruraux et la dotation de soutien à l'investissement local, c'est-à-dire des crédits de droit commun.

## Exemples concrets avec la Communauté de communes du Saulnois (Moselle)

Dans le département de la Moselle, 11 communes ont été retenues pour intégrer le programme petites villes de demain, dont 4 sous la forme d'un binôme (cf. carte). Les communes de Château-Salins et Dieuze, membres de la très rurale Communauté de Communes du Saulnois (128 communes, 30.000 habitants pour 1000 km<sup>2</sup>), font partie de celles-ci. La première, peuplée de 2.442 habitants, est une ancienne sous-préfecture, située à mi-chemin entre la métropole messine et la ville de Sarrebourg, en proie à des difficultés nombreuses en particulier en matière de déprise commerciale de « centre bourg », de vétusté de l'habitat et de perte de ses anciennes fonctions de centralité administrative partiellement compensées par la création d'une Maison de l'Etat (2016) et du département (2010). Quant à Dieuze (2.868 habitants), elle a été fortement impactée, en particulier sur le plan démographique avec le départ du 13<sup>ème</sup> régiment de dragons parachutistes (une perte de presque 1.000 habitants). Les mesures financières du contrat de redynamisation du site de Défense (CRSD) en 2011 n'ont jamais véritablement permis le renouveau attendu et la commune, malgré ses investissements dans ses zones d'activités économiques, gérée par l'intercommunalité depuis 2018, présente, elle aussi, les stigmates des petites villes en décroissance voire en déprise.

### Carte – Déploiement du programme Petites villes de demain dans le département de la Moselle



#### Source : ANCT (2020)

Le programme petites villes de demain pour ces deux communes, comme pour la Communauté de Communes qui sera cosignataire de la convention partenariale et qui portera, à ce titre, le recrutement du chef de projet (finançable par l'ANAH et par la Banque des Territoires), constitue une véritable opportunité de valorisation d'une ingénierie territoriale dont elles ne bénéficiaient pas jusqu'ici, ou très partiellement. Dans une logique partenariale, l'intercommunalité et les communes ont d'ailleurs d'ores et déjà trouvé un terrain d'entente pour répartir les missions du chef de projet pour engager, d'une part, une opération programmée d'amélioration de l'habitat et de renouvellement urbain (OPAH-RU) et une opération de revalorisation du territoire (ORT) sur les bans communaux de Château-Salins et de Dieuze et, d'autre part, une OPAH à l'échelle de l'ensemble du territoire du Saulnois.

[1] Gilles Massardier, *Expertise et aménagement du territoire. L'Etat savant*, Paris, L'Harmattan, 1996.

[2] Martin Vanier, *Le pouvoir des territoires. Essai sur l'interterritorialité*, Paris, Economica, 2008.

# Friche en centre-bourg : transformer le problème en opportunité !

Publié le 08.02.2023



## LOCALISATION

Sainte-Marie (35)



## OFFRE DE SERVICES

Ingénierie sur mesure



## THÉMATIQUES

Transition écologique Ingénierie sur mesure

**En Ille-et-Vilaine, la commune de Sainte-Marie a souhaité être accompagnée pour son projet de réhabilitation d'une friche immobilière située en plein centre-bourg. Une étude programmatique pour cette opération a permis de déterminer les activités qui pourraient y être implantées et un appui à la concertation avec la population a favorisé leur participation à la définition des besoins.**

## LE PROJET

La commune est confrontée à un problème de friche, suite à la liquidation judiciaire d'une entreprise, GT Ouest Gastronomie. Celle-ci disposait d'un important ensemble immobilier en cœur de bourg : 900 m<sup>2</sup> de bâti sur 6 500 m<sup>2</sup> de foncier.

Au-delà de la perte d'activité, (pas de repreneur depuis trois ans), la situation est devenue préoccupante car le bâti se dégrade et des actes de vandalisme apparaissent. Pour traiter cette situation, la commune a décidé d'acquérir le foncier et de profiter de l'opportunité pour développer une nouvelle offre d'activités.

Sa volonté est d'associer la population à l'étude afin de mobiliser l'intelligence collective pour définir les besoins et remporter une adhésion indispensable à la réussite du projet.

## L'ACCOMPAGNEMENT

La commune de Sainte-Marie a souhaité être accompagnée pour son projet de réhabilitation d'une friche immobilière située en plein centre-bourg. Une étude programmatique pour cette opération a permis de déterminer les activités qui pourraient y être implantées et un appui à la concertation avec la population a favorisé leur participation à la définition des besoins.

L'accompagnement a permis d'adapter un des scénarios programmatiques pour aboutir à un scénario préférentiel, d'apprécier plus précisément les capacités du marché à répondre à ce scénario et d'accompagner la collectivité dans une démarche de précommercialisation pour identifier des opérateurs potentiels.

## LES OBJECTIFS

- S'inscrire dans la dynamique de revitalisation du centre bourg et des services qui sont développés
- Poursuivre la démarche de coconstruction avec les habitants pour faire adhérer et participer le public
- Faire émerger les porteurs de projets

## LES SPÉCIFICITÉS

- Objectiver la programmation envisagée et les besoins en surfaces, en fonction des attentes exprimées par les parties prenantes
- Proposer un scénario de programmation compatible avec la configuration immobilière
- Esquisser le montage opérationnel du projet et une feuille de route
- Identifier des sources de financement mobilisables

## LES ACTEURS CONCERTÉS

Habitants, associations et élus de la commune  
Redon agglomération - Direction du développement économique  
Établissement public foncier de Bretagne  
Département 35  
Office du tourisme / Redon aggro service Tourisme  
Porteur de projet privé  
Mapar - Maison d'accueil – Hébergement social

## LE TERRITOIRE

La commune de Sainte Marie est un bourg-centre de 2 300 habitants. Elle fait partie de Redon Agglomération et se situe au cœur de la vallée de la Vilaine, à une dizaine de minutes de Redon, en voiture.

La commune a entrepris une démarche de redynamisation de son centre, afin de conforter son attractivité résidentielle et de maintenir des services de proximité dans le bourg (commerces de proximité, service de poste). Elle a également entrepris des travaux de réaménagement de l'espace public pour améliorer le cadre de vie de ses habitants et apaiser les circulations en cœur de bourg.

**900 m<sup>2</sup>** de bâti en friche sur 6 500 m<sup>2</sup> de foncier

**150** personnes présentes et/ou ayant participé aux ateliers, en septembre 2021

**Financement** 47 220 € pris en charge à 100 % par l'ANCT

## LES ARDENNES MISENT

# SUR LA MÉTHANISATION AGRICOLE

**Le département développe la production de biogaz en partenariat avec les agriculteurs. Un projet accéléré grâce au Pacte Ardennes.**

### Le projet

Depuis plus de dix ans, le département des Ardennes développe des unités de méthanisation. Cette méthode de production d'énergie est portée, en grande partie, par les agriculteurs qui installent les unités sur leurs terres et transforment leurs effluents en biogaz.

Dans le cadre du Pacte Ardennes, la méthanisation se voit accélérée sur le territoire. Pour sensibiliser et mobiliser les porteurs de projets, un appel à manifestation d'intérêt a été mis en place en 2018. Il a été couplé avec des réunions d'information sur la méthanisation à destination des agriculteurs. À terme, une unité de production peut leur permettre d'exporter du biogaz. Ainsi, ils rentabilisent la construction et génèrent de nouveaux revenus. De plus, les effluents sont valorisés de manière écologique.

Même si un projet nécessite entre trois et six ans pour se réaliser, le Pacte Ardennes a créé une dynamique : 23 nouvelles unités de production sont, aujourd'hui, en projet.

Le département développe les possibilités autour de la méthanisation. Il est désormais possible d'injecter du biogaz directement dans les canalisations de gaz naturel. Un procédé qui facilite son utilisation.

L'ANCT, chargée de coordonner le Pacte Ardennes, a financé une étude à hauteur de 40 000 euros pour analyser les différents procédés qui permettraient de développer une ingénierie financière innovante et d'atteindre les objectifs fixés.

### Objectifs

Atteindre 7 % de gaz vert en 2030, en développant 80 méthaniseurs dans le département

Faire des Ardennes un département exportateur de biogaz

Faire de la filière ardennaise de méthanisation un exemple au niveau national

### Spécificités

→ **Mutualiser les coûts** : c'est le choix de certains agriculteurs du Vouzinois. Ils ont partagé les coûts de construction d'une partie de leurs unités pour accéder à un dispositif qui leur permettra de produire du biogaz tout au long de l'année

→ **Accompagner les porteurs de projets** : le département a de l'expérience dans la méthanisation. Un guichet unique existe pour réunir les techniciens des différentes structures



© Chambre d'agriculture des Ardennes

### GRAND EST Ardennes



.....

**Le département des Ardennes compte 267 000 habitants. Son économie repose sur l'industrie, mais ses nombreux élevages permettent de développer la méthanisation agricole.**

### FINANCEMENTS

- ANCT : 40 000 euros (financement d'une étude de faisabilité)
- Conseil régional du Grand Est et Union européenne : subventions pour aider au développement de la méthanisation. Les agriculteurs qui décident de créer une unité sur leur propriété absorbent les coûts des installations

### CALENDRIER

- 15 mars 2019 : signature du Pacte Ardennes
- Novembre 2020 : 24 unités de méthanisation en fonctionnement, 8 en construction, 23 en projet, 16 en réflexion et 6 en attente
- Mai 2021 : Egis rend les conclusions de son étude sur l'ingénierie financière méthanisation

# 4 à 6 M€

coût pour une unité de méthanisation

## LA PAROLE AUX ACTEURS LOCAUX

“ Le département a été précurseur sur le sujet, nous avons de l'expérience. Des unités sont installées depuis de nombreuses années et ont fait leurs preuves. L'organisation des techniciens autour d'un guichet unique permet aux exploitants d'être accompagnés et d'avoir une porte d'entrée simplifiée.

**Claire Pignon**

Chargée de mission à la Chambre d'agriculture des Ardennes

## LA PAROLE AUX PARTENAIRES

“ Nous souhaitons contribuer à un projet global de transition énergétique pour le territoire, avec la renaissance du vignoble bio ardennais, du tourisme fluvial et cycliste, de la reconversion d'une friche industrielle... C'est ainsi tout un territoire qui axe sa reconversion sur la résilience territoriale.

**Diane Gallais**

Coordnatrice des politiques publiques pour la région Grand Est à l'ANCT

## ZOOM SUR

### LE PROGRAMME

Soutenu depuis deux ans grâce au [pacte stratégique pour les Ardennes](#) signé entre l'État et les collectivités, le département des Ardennes veut développer l'activité économique et l'attractivité de son territoire.

Signé le 15 mars 2019, le pacte – que l'ANCT accompagne – mobilise donc les forces vives du territoire autour de cette ambition commune. Elle se concrétise à travers les 89 projets retenus (près de la moitié a été réalisée) pour répondre aux quatre grands objectifs du pacte :

- mobiliser et renforcer les compétences des Ardennais ;
- construire une valorisation d'excellence des patrimoines ardennais, bâtis, naturels et culturels ;
- donner de l'avance aux filières économiques face aux mutations en cours ;
- accentuer les conditions du bien vivre dans les Ardennes.

Créée au 1er janvier 2020, l'**Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)** est un nouveau partenaire pour les collectivités locales qu'elle accompagne dans leurs projets de territoire. Elle anime des pactes territoriaux et des programmes nationaux comme France Services, Action cœur de ville, Petites Villes de demain, France Très Haut Débit et la politique de la ville...

L'ANCT développe une offre de services sur mesure en matière d'ingénierie de projet, pour répondre au plus près de leurs besoins spécifiques et locaux.



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**AGENCE  
NATIONALE  
DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES**

Retrouvez l'Agence sur :  
[agence-cohesion-territoires.gouv.fr](https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr)





**PRÉFET  
DU CALVADOS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

DOCUMENT 9

**L'ANCT**

**AU SERVICE**

**DES COLLECTIVITÉS**

**DU CALVADOS**

**ET DE LEURS PROJETS TERRITORIAUX**

# GUIDE DE L'OFFRE D'INGÉNIERIE PUBLIQUE



**Les acteurs de l'ingénierie vous accompagnent à chaque étape de votre projet**

## L'État dans le Calvados

- @ Préfecture : pref-projets-collec@calvados.gouv.fr
- @ Sous-préfecture de Bayeux : sp-bayeux@calvados.gouv.fr
- @ Sous-préfecture de Lisieux : sp-lisieux@calvados.gouv.fr
- @ Sous-préfecture de Vire : sp-vire@calvados.gouv.fr
- @ ARS : ars-normandie-dd14@ars.sante.fr
- @ DDFIP : ddip14@dgfip.finances.gouv.fr

## L'administration territoriale de l'État

L'offre de services proposée s'articule autour des thématiques suivantes :

### AGRICULTURE

- accompagnement des collectivités territoriales dans l'élaboration des projets alimentaires territoriaux (DDTM)
- appui technique sur la réglementation qui s'applique aux installations agricoles et agro-alimentaires soumises au régime des ICPE qui seraient source de nuisances (DDPP)
- appui technique sur les mesures sanitaires qui s'appliquent en cas d'épizooties (DDPP)

### AMÉNAGEMENT / URBANISME / CONSTRUCTION

- instruction des actes d'urbanisme et conseil aux services instructeurs des collectivités (DDTM)
- conseil et expertise pour l'élaboration des documents de planification en matière d'habitat et d'urbanisme (DDTM)
- conseil et expertise sur les projets d'aménagement commercial (DDTM)
- accompagnement des projets de restructuration urbaine, d'aménagement et de programmes immobiliers (DDTM)
- expertise sur les procédures en lien avec la réglementation accessibilité (DDTM)
- CDAC - Commission départementale d'aménagement commercial (préfecture)

### EMPLOI

- animation des politiques de l'emploi, pour les jeunes (contrats aidés, etc.) et politique de l'égalité entre les femmes et les hommes (DDETS)
- missions d'aide et d'insertion (DDETS)
- déploiement des politiques publiques d'insertion sociale et professionnelle : levée des freins à l'accès et au maintien dans l'emploi (mobilité, garde d'enfants, etc.), développement de projets visant à faire converger offre et demande d'emploi, en cohérence avec les besoins du territoire et des publics (DDETS)
- accompagnement des difficultés économiques, chômage partiel, plan de sauvegarde de l'emploi, revitalisation des territoires, contrat de sécurisation professionnelle et appui aux mutations économiques, mobilisable au niveau des territoires (DDETS)

### ENVIRONNEMENT / RISQUES / ÉNERGIE

- données et cartographie relatives aux énergies renouvelables (DDTM)
- instruction des dossiers (eau, Natura 2000, forêt) et articulation entre les différentes procédures (DDTM)
- conseil et expertise sur la préservation de la biodiversité, la ressource et la gouvernance de

l'eau (DDTM)

- appui technique sur la réglementation relative aux animaux dangereux ou errants, à la détection de la faune sauvage captive (DDPP)
- prévention des risques naturels majeurs (DDTM)
- contrôle des installations industrielles (ICPE) au titre de la police de l'environnement (UD-DREAL), guichet unique en préfecture.
- organisation des enquêtes publiques

## FINANCEMENT

- programmation et suivi des dotations financières de l'État (DETR, DSIL, FNADT, gestion du FCTVA) (préfecture et sous-préfectures)
- Fonds vert (préfecture)

## INGÉNIERIE

- appui en ingénierie par les prestataires mandatés par l'ANCT : CEREMA, ADEME, prestataires du marché à bons de commandes de l'ANCT (DDTM et préfecture)
- aide à l'émergence et au portage de projets complexes privés ou publics (DDTM), appui sur les procédures des différents codes (urbanisme, environnement, rural, construction et habitat) à respecter dans le montage de dossiers (DDTM)
- appui territorial aux projets des collectivités (préfecture et sous-préfectures)

## JURIDIQUE

- contrôle de légalité des actes et contrôle budgétaire des collectivités (préfecture)
- analyse pluridisciplinaire associant légalités juridique et financière (préfecture)
- suivi de la coopération intercommunale (préfecture)
- contrôle de légalité en matière d'urbanisme (DDTM)
- conseil aux élus (sous-préfectures)

## LOGEMENT

- conseil amont et instruction des programmes (OPAH/PIG) de l'Agence Nationale de l'Habitat (DDTM)
- accompagnement des collectivités pour la prise d'arrêtés de mise en sécurité (anciennement péril) (DDTM)
- accompagnement du financement et du conventionnement du logement social et de l'habitat adapté (DDTM)
- missions d'aide et d'insertion, logement des publics vulnérables et fragiles (DDETS)

## NUMÉRIQUE

- conseiller numérique (préfecture)
- dispositif de couverture ciblée en téléphonie mobile : « New deal mobile » (préfecture)
- accès aux réseaux de communications fixes et mobiles (préfecture)

## PATRIMOINE

- conseil et contrôle des projets d'aménagement en espaces protégés (UDAP)
- contrôle scientifique et technique des monuments historiques (UDAP)
- aide à la mise en place et au suivi des sites patrimoniaux remarquables (UDAP)

## SERVICES À LA POPULATION

- France Services : labellisation et interlocuteur local (préfecture)
- présence postale territoriale (préfecture)
- Micro-folies (préfecture)
- Tiers-lieux (préfecture)

(...)

## Focus Fonds vert

### FONDS VERT ET INGÉNIERIE

#### Accélérer la transition écologique dans les territoires

Effectif depuis janvier 2023, le Fonds vert est un dispositif inédit pour accélérer la transition écologique dans les territoires.

Une enveloppe de 25 M€ est dédiée au financement de l'ingénierie d'animation et de planification de la transition écologique.

Cette enveloppe est déléguée aux préfets de région et est gérée par les préfets de département en leur qualité de délégués territoriaux de l'ANCT.

#### Ces crédits ont pour objectif d'aider les collectivités à :

- élaborer ou finaliser leurs plans d'action en matière de transition écologique,
- suivre la mise en œuvre de ces plans d'action,
- faire émerger des projets à forte ambition environnementale.

#### L'accent sera mis sur les projets à forte valeur ajoutée en matière de transition écologique selon les 3 axes suivants :

- renforcer la performance environnementale,
- adapter les territoires au changement climatique,
- améliorer le cadre de vie.

#### Les types d'aides possibles :

- le financement de prestations d'ingénierie d'animation et de planification de la transition écologique (subventions aux collectivités, commande et financement d'une prestation d'ingénierie publique du CEREMA ou de l'ADEME, financement direct d'une mission d'ingénierie à un opérateur public local ou à un opérateur privé au bénéfice d'une collectivité),
- le cofinancement de postes (chefs de projets) au bénéfice des collectivités.

## Calvados Ingénierie

☎ 02 50 22 40 40

@ calvados-ingenierie@calvados.fr

### Missions

Initié par le Département du Calvados, Calvados Ingénierie est un réseau des acteurs départementaux de l'ingénierie territoriale qui apportent chacun leur expertise et leur savoir-faire aux collectivités du Calvados. Le réseau permet de fournir un conseil global aux collectivités grâce à la mise en synergie des conseils et des expertises propres de chaque membre.

### Modalités d'intervention

Calvados Ingénierie offre aux collectivités territoriales et à leurs groupements :

#### 1. Une réponse complète, adaptée et évolutive

Grâce à la coordination des moyens et des savoir-faire existants sur le territoire, Calvados Ingénierie permet d'apporter un conseil global en amont des projets des collectivités.

#### 2. Une démarche simplifiée et gratuite

Plus besoin de démultiplier les contacts faute de savoir où adresser précisément sa demande. Calvados ingénierie devient l'interlocuteur privilégié de la collectivité dans l'élaboration de projets complexes.

Calvados Ingénierie intervient gratuitement, sauf exception réglementaire ou prestations contractualisées.

#### 3. Une connaissance technique renforcée

Calvados Ingénierie met à la disposition des communes, des intercommunalités et des syndicats intercommunaux un panel de connaissances et de compétences techniques complémentaires.

#### 4. Des publications sur des sujets variés

Par ailleurs, Calvados Ingénierie élabore des plaquettes d'informations permettant de présenter l'essentiel de certaines notions d'actualités touchant les collectivités territoriales, comme par exemple, la maîtrise d'oeuvre, le RGPD, l'adressage communal, le mécénat...

L'offre d'ingénierie du réseau est présentée sous forme d'un guide de l'ingénierie formalisant les missions que peuvent proposer les membres du réseau.

15 domaines d'intervention sont ainsi proposés :

- Eau - assainissement - GEMAPI / Environnement / Sport / Modernisation – numérique / Culture / SIG / Routes et ouvrages d'art / Conseil en urbanisme / Conseil en bâtiment / Economie-agriculture / Petite enfance / Tourisme / Clauses d'insertion sociale / Ingénierie financière / Conseil juridique.

D'autres domaines d'intervention sont susceptibles de compléter l'offre de Calvados Ingénierie (SDIS du Calvados, Labéo...).

## Une démarche dématérialisée

Afin de faciliter la mise en relation entre les collectivités et les experts du réseau un téléservice est accessible en ligne. Le lien vers ce téléservice se trouve sur le site web : [www.calvados-ingenierie.fr](http://www.calvados-ingenierie.fr)

## Moyens humains et compétences

**Plus de 50 experts participent actuellement au réseau.**

Les participants du réseau Calvados ingénierie sont :

- Le Département du Calvados
- IngéEAU Calvados
- Le CAUE (Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement) du Calvados
- Calvados Attractivité
- L'Union Amicale des Maires du Calvados

## Conditions tarifaires

Gratuit (sauf adhésion ou prestations contractualisées)

## Un exemple d'accompagnement achevé

**Accompagnement d'une commune pour le développement d'équipements sportifs.**

L'expert du réseau Calvados Ingénierie a établi un diagnostic des équipements sportifs de la commune et de son intercommunalité, ainsi que du tissu associatif du territoire. Au regard de cette analyse du territoire, des conseils ont été apportés à la commune sur les équipements sportifs à privilégier. Une liste des financeurs potentiels de ces équipements a été transmise à la commune.



(...)

## Deux exemples d'accompagnement

### Focus accompagnement 1 : Eco<sup>2</sup>ZAE

La loi Climat et résilience et la trajectoire Zéro Artificialisation Nette auront entre autres impacts de penser différemment le développement économique et l'implantation d'entreprises en partant à la reconquête des friches économiques ou bien encore en densifiant les parcelles sous-exploitées par les entreprises.

**Eco<sup>2</sup>ZAE** a donc pour objectif d'accompagner la collectivité dans sa trajectoire de sobriété foncière en Zone d'Activité Economique (ZAE) en association avec les acteurs économiques. Il s'agit de maîtriser et piloter l'information foncière et « entreprises » de ces ZAE, identifier les potentiels de densification mais surtout passer de la densification théorique à la densification réelle.

Pour ce faire, la solution Eco<sup>2</sup>ZAE s'appuie à la fois sur un système d'information géographique pour le pilotage et le suivi opérationnel couplé à une ingénierie territoriale de proximité pour la mise en œuvre de projets et d'actions :

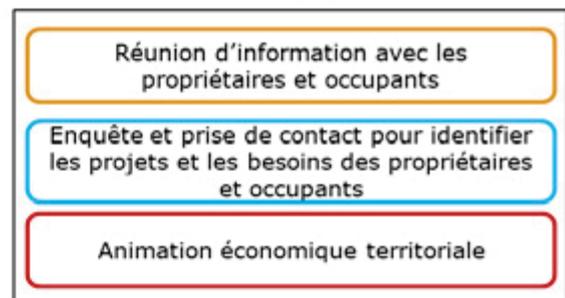
#### Un SIG pour le pilotage et le suivi opérationnel



Réaliser et réviser IZAE

Analyse des potentiels théoriques de densification et de division parcellaire

#### Une ingénierie territoriale de proximité pour la mise en œuvre de projets et d'actions



Confronter les potentiels théoriques à la faisabilité réelle

Animer les ZAE

### Focus accompagnement 2 : CCI City Desk



Les observatoires du commerce « **CCI City Desk** » ont particulièrement été déployés dans le cadre des dispositifs Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain et avec un soutien fort de l'État dans le cadre de France relance. Aujourd'hui, dans le Calvados, 8 EPCI sont couverts par le dispositif CCI City Desk.

L'objectif des CCI City Desk est de permettre aux collectivités d'avoir un véritable outil de pilotage et d'aide à la décision pour le commerce et les services. Il permet d'analyser et anticiper les évolutions de l'appareil commercial, accompagner les élus dans leurs prises de décision et évaluer l'impact des actions menées en faveur de l'attractivité commerciale.

