



## Ingénierie publique : l'avenir en projets

La commission a adopté à l'**unanimité**, le 10 juin 2026, le rapport d'information de Nicole Bonnefoy et Louis-Jean de Nicolaÿ consacré à la **structuration de l'offre de proximité en matière d'ingénierie publique territoriale**.

Si le nombre de travaux consacrés à l'ingénierie se sont multipliés ces dernières années<sup>1</sup> – mettant en lumière l'importance de cette thématique pour les territoires – l'éclairage demeure incomplet : les rapporteurs considèrent que l'analyse jusqu'alors réalisée souffre d'un tropisme en faveur d'une vision nationale de l'ingénierie, au détriment de la réflexion sur la structuration locale de l'offre publique existante.

L'offre d'ingénierie ayant déjà fait l'objet d'évaluations quantitatives à l'échelle nationale, la commission a résolument adopté une **approche plus qualitative et territorialisée**, fidèle à l'identité du Sénat et s'inscrivant pleinement dans la méthodologie du « **contrôle de proximité** » qu'il entend développer.

Grâce à de nombreux déplacements et témoignages d'acteurs locaux, ainsi qu'à l'analyse détaillée de plus de 45 cas concrets, la mission d'information a pu recueillir une matière empirique particulièrement riche. Elle formule des constats sans équivoque sur l'offre d'ingénierie disponible dans les territoires ruraux qui lui permettent de dresser des pistes d'amélioration, notamment en faisant du recours à l'ingénierie publique locale existante un « réflexe » en lieu et place de la mobilisation automatique par l'ANCT de cabinets de conseil privés.

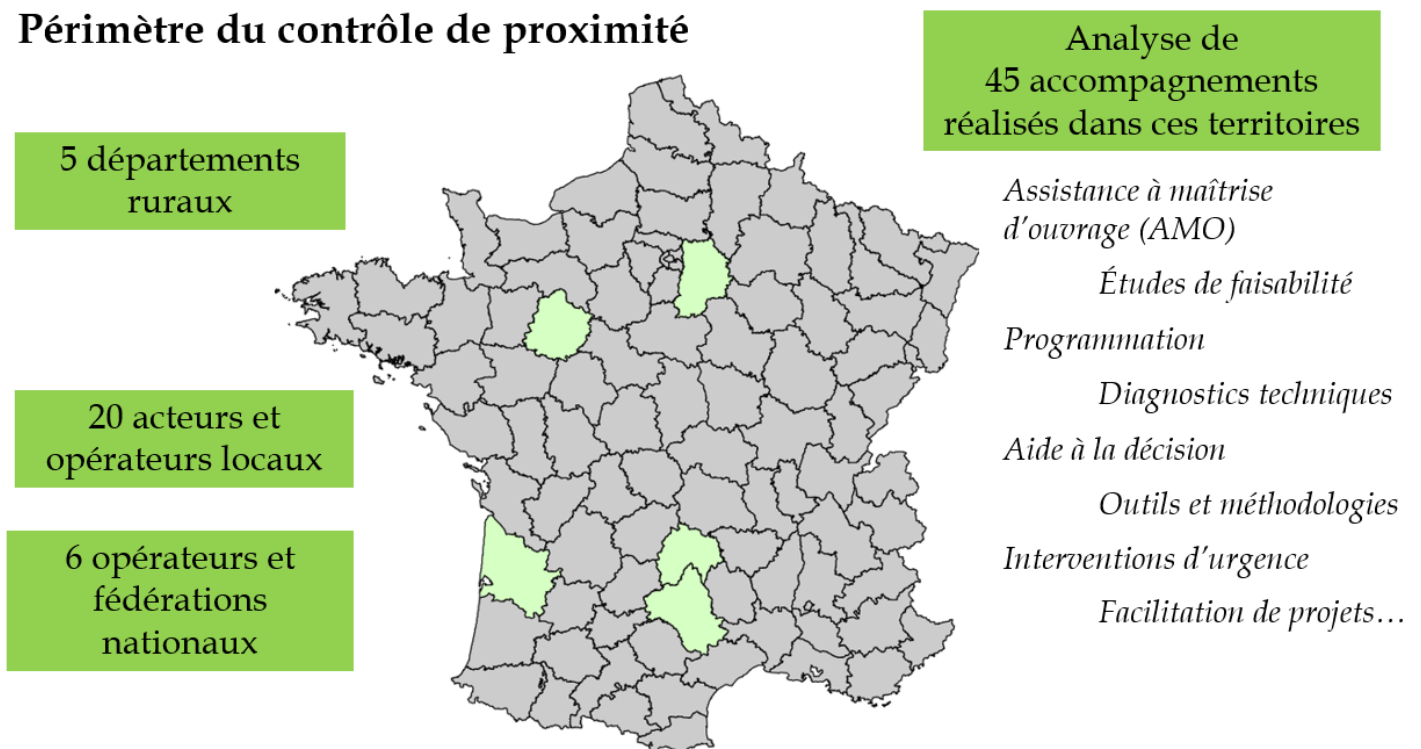


10 JUN 2026

<sup>1</sup> La mission signale notamment les travaux sénatoriaux suivants : rapport d'information n° 835 du 8 juillet 2025 sur la transformation du Cerema ; rapport d'information n° 660 du 27 mai 2025 sur la nouvelle donne de l'ingénierie des collectivités territoriales. Un rapport interinspections de juillet 2025 consacré à la rationalisation des interventions des opérateurs de l'État en matière d'ingénierie territoriale mérite également d'être relevé.

1. Adopter un « **réflexe ingénierie publique existante** » en priorité, et ne recourir à une prestation de conseil privée subventionnée que par défaut
2. Sanctuariser 1 % de l'enveloppe au sein des dotations aux **collectivités** et le flécher vers le **soutien à l'ingénierie de projet** des collectivités
3. Profiter de la fin du cycle « Petites villes de demain » et « Villages d'avenir » en 2027 pour une **mise en cohérence globale** de l'ensemble des dispositifs de soutien à l'ingénierie et de soutien en ingénierie

## Périmètre du contrôle de proximité



Source : commission

## I. L'ingénierie territoriale : quand, pour qui, pour quoi ?

### A. L'offre d'ingénierie locale est pléthorique et manque parfois de lisibilité

À la faveur des nombreux déplacements réalisés par la mission d'information, un constat s'est durablement imposé : **l'ingénierie territoriale existe**. Pour autant, **son appropriation par les élus locaux fluctue d'un territoire à un autre**, de sorte qu'il est difficile pour la mission de formuler un constat unique sur cette offre sans risquer de méconnaître des situations délicates qu'elle n'a pu observer directement.

Les rapporteurs ont bien souvent été **surpris de la complétude de l'offre d'ingénierie** même dans les territoires considérés parmi les plus ruraux. Le département de la Sarthe en offre un bon exemple (*voir ci-contre*).

Au cours d'un déplacement, un représentant de l'État dans un département a même reconnu le caractère vertigineux de l'offre d'ingénierie :



**C'est vrai que cela peut faire peur...**

Un représentant de l'État face à la cartographie réalisée par ses services



Source : préfecture de la Sarthe

### B. L'ingénierie au service de l'adaptation des territoires au changement climatique : l'illustration d'un besoin irréfutable

Élaborer des stratégies de résilience, repenser l'aménagement, anticiper les risques naturels, mobiliser les financements disponibles ou encore piloter des projets complexes requiert des compétences techniques, juridiques et financières de haut niveau. Or, les collectivités les plus exposées sont souvent malheureusement les moins dotées en moyens humains. Pour certains experts, telle la directrice du programme « territoires » de l'institut de référence en matière d'économie climatique (I4CE) : « **la France n'est pas prête pour faire face au changement climatique** ». Certaines estimations économiques chiffrent d'ailleurs à plusieurs milliers le nombre de postes supplémentaires en ingénierie qui seraient nécessaires aux collectivités pour faire face aux conséquences des aléas climatiques.

Au-delà des enjeux financiers et des besoins considérables induits par le changement climatique, la commission considère que la **mobilisation effective des ressources existantes** constituerait déjà une première réponse aux besoins des collectivités territoriales. Dans une perspective de « **ménagement du territoire** » pour reprendre une formule chère aux Conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE), les rapporteurs considèrent qu'il serait nécessaire d'intégrer dans la grille d'analyse des projets d'aménagement deux questionnements incontournables : « pour quoi ? » et « quand ? » afin de garantir l'utilité au long cours des projets qui structureront l'avenir des territoires.

## II. Sur le terrain, des acteurs publics engagés au service des ruralités

### A. Des compétences d'avenir, une coordination mutuelle en forte progression

Au fil de leurs échanges avec les opérateurs publics et à mesure de l'analyse des accompagnements qu'ils ont réalisés dans les 5 départements étudiés, les rapporteurs ont relevé avec intérêt la **pluralité des compétences-métier mobilisées** au service des besoins des **élus locaux** : urbanistes et architectes, instructeurs, programmistes budgétaires, informaticiens, chargés d'animation et de facilitation, paysagistes, concepteurs et développeurs de téléservices et d'outils métier technologiques, techniciens d'intervention... Une telle palette de savoir-faire permet aux opérateurs qui les mobilisent « *d'envisager les besoins des élus avec agilité et transversalité, et de déconstruire les silos. Il s'agit d'interventions à forte valeur ajoutée pour les territoires* »<sup>1</sup>.

La mission a pu en outre constater de manière quasi-systématique un dialogue étroit et une **coordination**, voire une **coopération** bien engagée entre les opérateurs locaux rencontrés. Un seul cas de pratique non coopérative d'un opérateur local a pu être relevé lors d'un des déplacements. Toutefois, cette situation sous-optimale concerne un territoire rural bénéficiant de l'aire d'attraction d'une grande métropole, ce qui n'est donc manifestement pas transposable aux territoires plus enclavés et nettement moins bien dotés en offre d'ingénierie.

“

*Dans le Cantal, nous n'avons pas les moyens de faire des doublons.*

“

*On ne peut pas se permettre d'être en concurrence. Notre CAUE n'a que 3 salariés : on ne peut pas être partout en même temps !*

*Entretien croisé entre Mme Sandrine Carlut, directrice de l'agence technique départementale « Cantal ingénierie et territoires », et Mme Émilie Bernard, directrice du CAUE du Cantal*

### B. Entre l'expertise technique et ses destinataires ruraux, l'enjeu crucial du « dernier kilomètre »

Un double handicap pénalise ce fort besoin en accompagnement relevé chez les élus ruraux. D'un côté, en matière « *d'ingénierie du quotidien* »<sup>2</sup>, les besoins ne sont pas **systématiquement couverts**. D'un autre côté, ce défaut d'ingénierie pénalise les petites communes dans l'accès à l'ingénierie technique de pointe telle que celle que propose le Cerema. C'est cette jonction qui fait cruellement défaut dans les territoires les moins bien dotés. « *Pour garantir un échange constructif avec nos experts, une ingénierie territoriale minimale s'avère indispensable. C'est notamment ce qui pose difficulté dans les très petites communes. Lorsqu'une municipalité ne dispose que d'un secrétaire général de mairie présent un jour par semaine, l'intervention d'un expert du Cerema ne peut pas produire d'effet tangible...* »<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Entretien à Saint-Flour (Cantal) avec Mme Émilie Bernard, directrice du CAUE.

<sup>2</sup> Selon la formule de M. Bruno Faure, président de la commission « politiques territoriales » au sein de l'Assemblée des départements de France (ADF), président du conseil stratégique du Cerema et président du conseil départemental du Cantal.

<sup>3</sup> Pascal Berteaud, directeur général du Cerema.

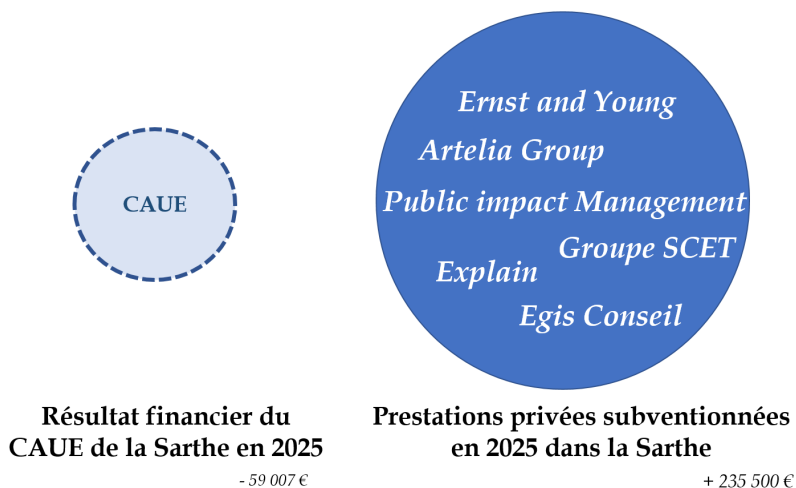
### III. Conforter l'ingénierie publique territoriale et veiller à la lisibilité de l'offre

#### A. Privilégier le « réflexe » ingénierie publique locale en limitant le recours automatique à l'offre privée subventionnée par l'ANCT

L'ingénierie publique territoriale est largement représentée dans les territoires. L'ANCT ne met en effet, et on ne peut que le regretter, à disposition des collectivités qui sollicitent un accompagnement que des prestations dispensées par des **cabinets de conseil privés**, via le dispositif de marchés nationaux à bons de commande.

Or, les témoignages d'élus locaux recueillis par la mission laissent apparaître que le service proposé par ces cabinets privés était d'une qualité variable. Un élu rural de Gironde a même insisté sur le fait qu'il avait « *besoin d'écoute, de compréhension et d'aide* » et non pas d'une réponse « *copier-coller d'un problème venu d'ailleurs* ».

Le montant de prestations de conseil privé financées par l'ANCT dans un département visité par la mission est à cet égard évocateur.



## 4 fois plus

C'est la proportion de **prestations privées subventionnées** en 2025 dans la Sarthe par l'ANCT, rapportée aux pertes du CAUE de la Sarthe en 2025.

#### B. Une offre d'ingénierie à clarifier pour plus de lisibilité pour les élus locaux

##### 1. L'offre nationale doit s'articuler avec l'ingénierie publique locale

Concernant l'articulation entre l'ingénierie nationale et l'ingénierie territoriale publique, la commission rappelle la mise en garde qui avait été précédemment formulée : **veiller à « l'archipelisation » de l'offre d'ingénierie**<sup>1</sup>. Tout particulièrement, la mission considère que la réflexion des pouvoirs publics doit désormais s'orienter vers la quête d'une meilleure articulation entre les échelons d'ingénierie, plutôt que sur une réorganisation des opérateurs de l'État.

<sup>1</sup> **Avis** présenté par MM. Sébastien FAGNEN et Louis-Jean de NICOLAÏ au nom de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable sur le projet de loi de finances, considéré comme rejeté par l'Assemblée nationale, pour 2025 (n° 143, 2024-2025).

## Recommandation n° 3

Privilégier une réflexion globale sur l'ensemble du périmètre de l'ingénierie (réforme fonctionnelle) à une réforme partielle des opérateurs nationaux (réforme organique)

En outre la commission estime qu'il pourrait être pertinent, pour **favoriser des synergies entre les différents niveaux d'ingénierie**, de faire de certains opérateurs nationaux de véritables **tiers de confiance**, par exemple dans le champ de l'adaptation au changement climatique. Le Cerema, entendu sur ce point, a également souligné l'intérêt d'un tel rôle pour **sécuriser les interventions des ingénieries territoriales publiques**.

Par ailleurs, il apparaît nécessaire d'engager une **réflexion sur l'utilité des marchés d'ingénierie nationaux à bons de commande** (MABC), susceptibles, selon un rapport interinspections de juillet 2025, de faire « *concurrence aux écosystèmes locaux d'ingénierie* ». Les rapporteurs estiment que les MABC doivent progressivement disparaître **pour favoriser le recours à l'ingénierie publique préexistante** et, dès que cela est possible, de proximité.

## Recommandation n° 1

Substituer un « réflexe ingénierie publique existante » au recours automatique aux marchés nationaux à bons de commande de l'ANCT

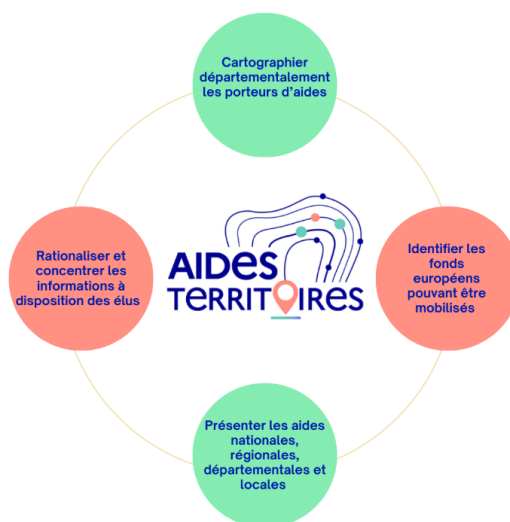
## 2. « Aller vers » les besoins des élus locaux

Premièrement, la commission appelle de ses vœux une évolution des documents de présentation de l'ingénierie territoriale existante vers davantage de simplicité, en **priviliégiant une approche par « besoins »** plutôt qu'une exhaustivité de l'offre.

## Recommandation n° 5

Rééditer les cartographies départementales de l'ingénierie déjà publiées sous l'égide de l'ANCT, en privilégiant une typologie des besoins rencontrés par les élus plutôt qu'une simple présentation des acteurs locaux de l'ingénierie

Deuxièmement, les rapporteurs tiennent à saluer les nouveaux outils déployés par les services de l'État. À cet égard, la **plateforme « aides-territoires »** développée par le ministère de l'aménagement du territoire mérite d'être massivement déployée auprès des élus locaux. Cette dernière, bien conçue et simple d'utilisation, présente le mérite de fournir en « un clic » un panorama concret de l'ingénierie disponible pour un projet donné.



Source : commission

“

Il faut du contact, du relationnel, de l'information autrement, du témoignage, de la recommandation... **Je pense que l'enjeu, c'est le « travailler avec », plutôt que de fournir un outil.**

Un élu rural de Gironde

### POUR EN SAVOIR PLUS

Rapport d'information (n° 40, 2025-2026) présenté par Mme Nicole Bonnefoy et M. Louis-Jean de Nicolaÿ au nom de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable « *Petites villes de demain* » : *mettre l'avenir au centre*, déposé le 15 octobre 2025.

Avis présenté par MM. Louis-Jean de Nicolaÿ et Sébastien Fagnen au nom de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable sur le projet de loi de finances, considéré comme rejeté par l'Assemblée nationale, pour 2026 (n° 138, 2025-2026).



**Jean-François LONGEOT**  
Président  
Doubs  
Union Centriste



**Nicole BONNEFOY**  
Rapporteuse  
Charente  
Socialiste, Écologiste et  
Républicain



**Louis-Jean DE NICOLAÿ**  
Rapporteur  
Sarthe  
Les Républicains

✉ [secretariat-com-atdd@senat.fr](mailto:secretariat-com-atdd@senat.fr)

☎ 01.42.34.23.20

🌐 [www.senat.fr](http://www.senat.fr)

