

N° 724

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 10 juin 2026

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable (1) sur la structuration de l'offre de proximité en matière d'ingénierie publique territoriale,*

Par Mme Nicole BONNEFOY et M. Louis-Jean de NICOLAÏ,

Sénatrice et Sénateur

---

(1) Cette commission est composée de : M. Jean-François Longeot, *président* ; M. Didier Mandelli, *premier vice-président* ; Mmes Nicole Bonnefoy, Marta de Cidrac, MM. Hervé Gillé, Rémy Pointereau, Mme Nadège Havet, M. Guillaume Chevrollier, Mme Marie-Claude Varaillas, MM. Jean-Yves Roux, Cédric Chevalier, Ronan Dantec, *vice-présidents* ; M. Cyril Pellevat, Mme Audrey Bélim, MM. Pascal Martin, Jean-Claude Anglars, *secrétaires* ; Mme Jocelyne Antoine, MM. Jean Bacci, Alexandre Basquin, Jean-Pierre Corbisez, Stéphane Demilly, Gilbert-Luc Devinaz, Franck Dhersin, Alain Duffourg, Sébastien Fagnen, Jacques Fernique, Fabien Genet, Mme Annick Girardin, MM. Éric Gold, Daniel Gueret, Mme Christine Herzog, MM. Joshua Hochart, Olivier Jacquin, Damien Michallet, Mme Marie-Pierre Mouton, MM. Louis-Jean de Nicolaï, Saïd Omar Oili, Alexandre Ouizille, Mme Sandra Paire, M. Clément Pernot, Mme Marie-Laure Phinera-Horth, M. Bernard Pillefer, Mme Kristina Pluchet, MM. Pierre Jean Rochette, Bruno Rojouan, Mme Denise Saint-Pé, M. Simon Uzenat, Mme Sylvie Valente Le Hir, M. Michaël Weber.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>L'ESSENTIEL.....</b>	<b>5</b>
<b>RAPPORT D'INFORMATION.....</b>	<b>13</b>
<b>I. QUELLE INGÉNIERIE POUR QUELS BESOINS ? .....</b>	<b>15</b>
A. INGÉNIERIE : UNE CONFUSION PERSISTANTE .....	15
B. LES OFFRES LOCALES EN MATIÈRE D'INGÉNIERIE : FACE AU MAQUIS, CHERCHER UNE GRILLE DE LECTURE.....	16
C. L'INGÉNIERIE, POUR QUOI ? .....	21
D. QUELLE OPTIMISATION DE L'OFFRE ?.....	22
<b>II. SUR LE TERRAIN, DES DYNAMIQUES COMMUNES .....</b>	<b>23</b>
A. DU CÔTÉ DE L'OFFRE : DES CONSTATS CONVERGENTS.....	23
1. Ingénierie dite « du quotidien » : les besoins ne sont pas couverts.....	23
2. Ingénierie de projet : des compétences à ancrer davantage dans les territoires .....	24
3. Ingénieries techniques : des besoins accrus de coordination et de proximité.....	26
4. Un enjeu crucial : le « dernier kilomètre ».....	27
5. Cultiver les complémentarités : une impérieuse nécessité.....	28
6. Articulation entre ingénieries publiques et privées : le cas emblématique des prestations privées subventionnées .....	29
B. DU CÔTÉ DES MÉTHODES : L'APPROPRIATION DES OUTILS EXISTANTS ET LA NÉCESSITÉ D'UNE VISION GLOBALE PARTAGÉE.....	31
<b>III. OPTIMISER LES INGÉNIERIES EXISTANTES POUR ACCOMPAGNER LES         TERRITOIRES DANS L'ADAPTATION AU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE.....</b>	<b>33</b>
A. LES INGÉNIERIES, UN APPUI INDISPENSABLE À L'ADAPTATION CLIMATIQUE .....	33
B. L'INGÉNIERIE À LA CROISÉE DES CHEMINS .....	36
C. À CHAQUE ÉCHELLE, TROUVER UNE CLÉ DE LECTURE ADAPTÉE.....	37
<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>45</b>
<b>TRAVAUX EN COMMISSION .....</b>	<b>47</b>
<i>Désignation d'un rapporteur (Mercredi 8 décembre 2025).....</i>	<i>47</i>
<i>Examen du rapport d'information (Mercredi 10 juin 2026).....</i>	<i>48</i>
<b>LISTE DES PERSONNES ENTENDUES .....</b>	<b>63</b>

<b>LISTE DES CONTRIBUTIONS ÉCRITES.....</b>	<b>65</b>
<b>LISTE DES DÉPLACEMENTS.....</b>	<b>67</b>
• Déplacement dans l’Aveyron (Rodez) et le Cantal (Saint-Flour) .....	67
• Déplacement en Seine-et-Marne (Bombon) .....	68
• Déplacement dans la Sarthe (Le Mans).....	68
<b>TABLEAU DE MISE EN OEUVRE ET DE SUIVI.....</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>71</b>
• <b>Annexe 1 Accompagnements en ingénierie publique analysés par la mission d’information.....</b>	<b>72</b>
• <b>Annexe 2 Les prestations privées subventionnées par l’ANCT dans les 5 départements concernés .....</b>	<b>77</b>

## L'ESSENTIEL

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.

---

<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.



## Les principales recommandations

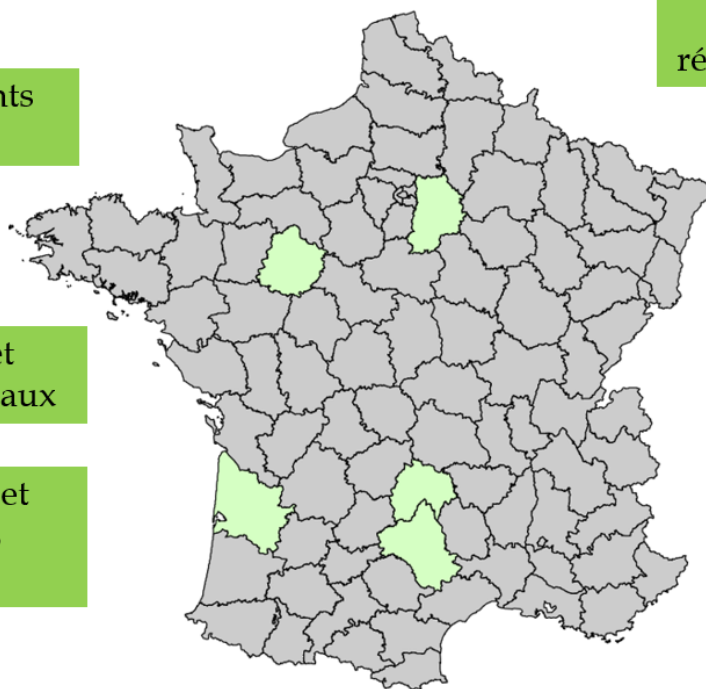
1. Adopter un « **réflexe ingénierie publique existante** » en priorité, et ne recourir à une prestation de conseil privée subventionnée que par défaut
2. Sanctuariser 1 % de l'enveloppe au sein des dotations aux **collectivités** et le flécher vers le **soutien à l'ingénierie de projet** des collectivités
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

5 départements  
ruraux

20 acteurs et  
opérateurs locaux

6 opérateurs et  
fédérations  
nationaux



Analyse de  
45 accompagnements  
réalisés dans ces territoires

*Assistance à maîtrise  
d'ouvrage (AMO)*

*Études de faisabilité*

*Programmation*

*Diagnostics techniques*

*Aide à la décision*

*Outils et méthodologies*

*Interventions d'urgence*

*Facilitation de projets...*

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.

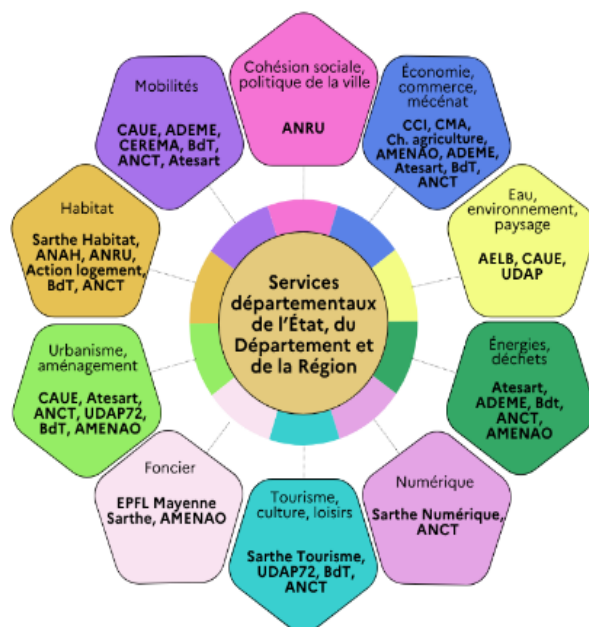
Les rapporteurs ont bien souvent été **surpris de la complétude de l'offre d'ingénierie** même dans les territoires considérés parmi les plus ruraux. Le département de la Sarthe en offre un bon exemple (*voir ci-contre*).

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.

---

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

“ 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>1</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>2</sup>.

## **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**

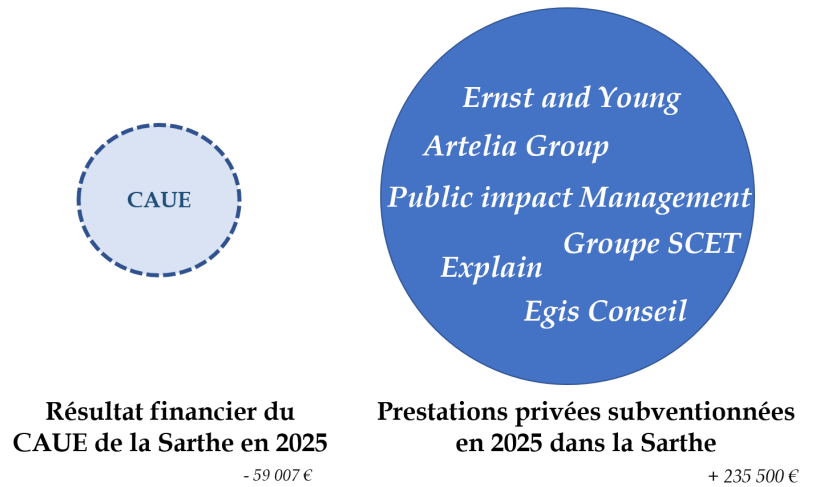
L'ingénierie publique territoriale est largement représentée dans les territoires. L'ANCT ne met en effet, et on ne peut que le regretter, à disposition des collectivités qui sollicitent un accompagnement que des prestations dispensées par des **cabinets de conseil privés**, via le dispositif de marchés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

<sup>1</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>2</sup> Pascal Berteaud, directeur général du Cerema.

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.



Source : mission, d'après DDT 72 et CAUE 72

## 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 **privilégiant 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*

## RAPPORT D'INFORMATION

Dans la continuité de ses travaux d'évaluation du programme national « Petites villes de demain » (PVD), rendus en octobre 2025, la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable du Sénat a lancé une mission d'information afin **d'évaluer au plus près du terrain l'offre en matière d'ingénierie publique** dans les **territoires ruraux de cinq départements hexagonaux** : l'Aveyron, le Cantal, la Gironde, la Sarthe et la Seine-et-Marne.

Ces travaux de contrôle, à visée d'approfondissement, ont été lancés en partant du constat précédemment établi par les nombreuses remontées recueillies sur le terrain<sup>1</sup> de **fortes attentes** formulées par les élus locaux en matière d'accompagnement, en particulier au sein des ruralités.

Ce besoin est largement documenté sur le plan statistique. De nombreux travaux ont établi à quel point l'ingénierie se révèle indispensable pour relever les défis auxquels sont confrontés les territoires au XXI<sup>e</sup> siècle : adaptation aux conséquences du dérèglement climatique<sup>2</sup>, planification urbanistique et foncière<sup>3</sup>, revitalisation des centralités<sup>4</sup>... Afin de compléter ces éléments quantitatifs d'un regard fidèle à l'identité du Sénat, la mission d'information s'est attachée, selon une approche essentiellement qualitative, à **évaluer l'offre locale** en matière d'ingénierie publique territoriale à partir **d'exemples concrets de projets locaux** et du vécu des collectivités territoriales, des acteurs locaux et nationaux en matière d'ingénierie et des services déconcentrés de l'État.

Les travaux de la mission, adoptés à l'unanimité par la commission, se sont effectués sous forme de « **contrôle de proximité** » tel que défini par le Bureau du Sénat en janvier 2024<sup>5</sup>. Ils ont donné lieu à des déplacements de terrain dans plusieurs territoires ruraux et à de nombreuses rencontres avec

---

<sup>1</sup> La mission PVD avait ainsi effectué des déplacements dans six départements hexagonaux : les Alpes-de-Haute-Provence, la Charente, la Côte-d'Or, l'Eure, l'Oise et le Var. Elle avait également recueilli le témoignage de près de 90 élus locaux et de plus de 20 chefs de projet issus de sept départements hexagonaux : les Alpes-de-Haute-Provence, les Alpes-Maritimes, l'Isère, le Loir-et-Cher, la Meuse, le Puy-de-Dôme et l'Oise.

<sup>2</sup> Parmi les travaux consacrés au sujet, l'on peut notamment citer le rapport d'information n° 1525 (2024-2025) du 3 mai 2025 des députés Philippe Fait et Fabrice Barusseau relatif à l'adaptation de l'aménagement des territoires au changement climatique, ou encore le rapport d'avril 2026 du Haut conseil pour le climat (HCC) sur la mise en œuvre des politiques climatiques dans les territoires.

<sup>3</sup> Rapport IGEDD-IGF de juillet 2025 sur les conséquences de la sobriété foncière sur l'économie de l'aménagement.

<sup>4</sup> Rapport d'information n° 1647(2024-2025) du 26 juin 2025 sur le programme Action cœur de ville (ACV) par les députés Sandra Marsaud et Julien Gokel.

<sup>5</sup> Communication du Bureau du 25 janvier 2024.

les opérateurs et les services déconcentrés de l'État, ainsi qu'avec les structures à l'origine de l'offre territoriale en matière d'ingénierie publique.

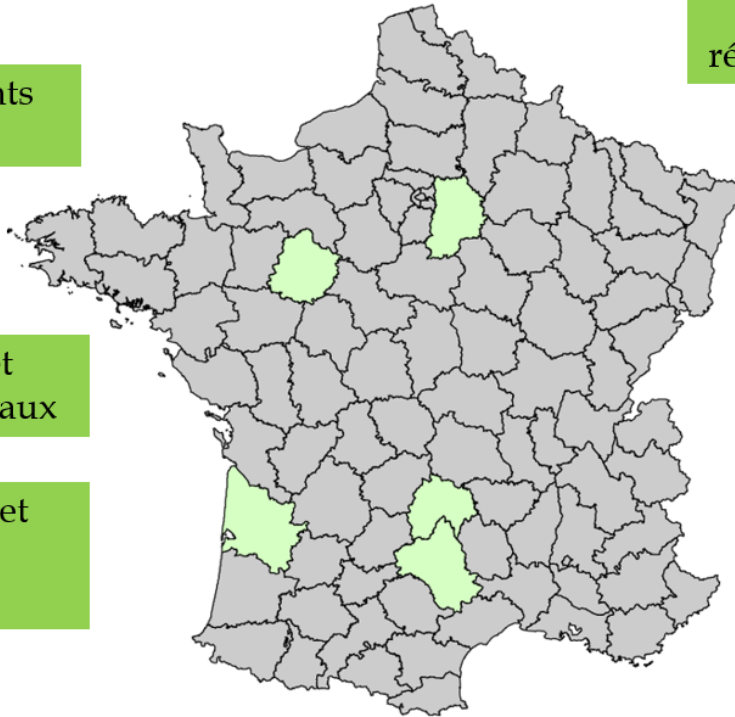
Ce contrôle de proximité s'est en outre nourri de **l'analyse détaillée de 45 accompagnements en ingénierie** réalisés dans les territoires ruraux des cinq départements hexagonaux visités. Les dossiers étudiés relèvent de prestations variées : assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), études préalables, aide à la décision, interventions techniques d'urgence, mise à dispositions d'outils et de méthodologies, facilitation de projet...

## Périmètre du contrôle de proximité

5 départements  
ruraux

20 acteurs et  
opérateurs locaux

6 opérateurs et  
fédérations  
nationaux



Analyse de  
45 accompagnements  
réalisés dans ces territoires

*Assistance à maîtrise  
d'ouvrage (AMO)*

*Études de faisabilité*

*Programmation*

*Diagnostics techniques*

*Aide à la décision*

*Outils et méthodologies*

*Interventions d'urgence*

*Facilitation de projets...*

Source : mission d'information

## I. QUELLE INGÉNIERIE POUR QUELS BESOINS ?

### A. INGÉNIERIE : UNE CONFUSION PERSISTANTE

Six ans après les travaux de la délégation aux collectivités territoriales du Sénat sur l'ingénierie territoriale<sup>1</sup>, la nécessité de renouveler une **clarification préalable** s'est imposée aux rapporteurs au fil de leurs entretiens.

En effet, autant la demande d'un appui en ingénierie est unanime, autant la mission d'information constate une grande diversité d'acceptions de ce terme en fonction des interlocuteurs rencontrés. Les services de l'État de plusieurs départements ont décrit un « *mot-valise* » et un « *terme-chapeau* » qui évoque une ramification complexe entre de vastes domaines de compétences-métier pour lesquelles, selon l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) elle-même, « *il est difficile de prétendre à l'exhaustivité* »<sup>2</sup>.

Il est apparu indispensable aux rapporteurs de formuler la mise au point suivante : le périmètre de la présente mission se concentre sur l'ingénierie entendue comme des **compétences d'expertise et d'accompagnement en lien avec des projets de territoire et des stratégies locales**. S'il est certain que la question des dotations et des financements disponibles pour les collectivités territoriales est centrale pour la concrétisation effective de leurs projets, la visée du présent rapport est davantage de se concentrer sur l'accompagnement proposé aux élus locaux en termes de **compétences-métier** et des savoir-faire nécessaires pour relever les défis auxquels sont confrontées les collectivités au XXI<sup>e</sup> siècle.

Les rapporteurs estiment regrettable cette confusion fréquente entre accompagnement en compétences et accompagnement financier : elle peut en effet occulter l'**urgence d'une montée en compétences des territoires** face à la complexité d'enjeux inédits tels que l'adaptation climatique, la déprise commerciale, l'évolution des usages en matière d'habitat...

Ce brouillage sémantique est cependant logique : en particulier depuis la création de l'ANCT en 2020 et dans le contexte caractérisant désormais les finances publiques, la politique nationale d'aménagement du territoire a en effet pris la **forme quasi-exclusive de soutien en ingénierie**, via des programmes nationaux tels qu'Action cœur de Ville (ACV), PVD ou Villages d'avenir (VdA). Cette évolution dans la conduite de l'action publique « *entretient auprès des élus locaux l'amalgame entre accompagnement en ingénierie*

---

<sup>1</sup> Rapport d'information n° 591 (2019-2020) de Mme Josiane Costes et M. Charles Guéné, fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation sur l'ingénierie territoriale et l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).

<sup>2</sup> Réponse au questionnaire des rapporteurs en date du 28 avril 2026.

et financement », comme le relève par exemple une directrice d'agence technique départementale rencontrée par la mission<sup>1</sup>.

### **B. LES OFFRES LOCALES EN MATIÈRE D'INGÉNIERIE : FACE AU MAQUIS, CHERCHER UNE GRILLE DE LECTURE**

Sans détailler les distinctions opérées en matière d'ingénierie (ingénierie de conception et d'expertise ; ingénierie technique de premier niveau ou de pointe ; ingénierie administrative, juridique et foncière ; ingénierie financière), les rapporteurs souhaitent insister sur la notion de **projet** et les différentes **phases** associées, qu'ils estiment les plus opérants pour **aider les élus locaux à appréhender au mieux les types de compétences et d'accompagnement qui leur seraient les plus utiles.**

De fait, comme l'avaient illustré de nombreux témoignages recueillis par les rapporteurs lors de leurs travaux sur le programme PVD<sup>2</sup>, la méthode dite du « **mode projet** » avait souvent fait opportunément la différence auprès des élus locaux concernés. En particulier, le séquençage des différentes étapes à conduire et les accompagnements afférents font partie des modalités d'organisation de l'ingénierie les plus appréciées par ses bénéficiaires.

#### **Pour mémoire : les fondamentaux du « mode projet »**

Le mode projet est une **méthode de travail** permettant de mobiliser, de manière **transversale**, plusieurs services et acteurs peu habitués à travailler ensemble afin de mettre en œuvre des projets complexes et ce, dans un **objectif**, un **périmètre** et une **temporalité précis**. Il repose sur une méthodologie définie, qui implique notamment :

- une **phase de « pré-cadrage »** destinée à **identifier le but à atteindre [...]**. Cette étape peut conduire à l'élaboration d'un cahier des charges formalisant l'intention du projet et sa viabilité ;

- la **mise en place d'une gouvernance adaptée**. Le mode projet nécessite l'intervention coordonnée d'acteurs dotés de différentes compétences ; dès lors, il implique la mise en place d'instances de pilotage et la clarification préalable des périmètres d'intervention de chacun. Le commanditaire et le chef de projet sont au cœur de cette gouvernance : le premier est le porteur de la vision stratégique et le décisionnaire ; le second est responsable de la réalisation du projet et rend compte régulièrement au commanditaire. Le chef de projet est amené à coordonner et valoriser les différentes expertises et à animer le collectif entourant le projet ;

- la **définition d'un calendrier précis de réalisation du projet**, adapté aux objectifs.

*Source : Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique, ministère de l'action et des comptes publics, édition 2019*

<sup>1</sup> Entretien en date du 24 mars 2026 à Saint-Flour (Cantal) avec Mme Sandrine Carlut, directrice de l'agence technique départementale « Cantal ingénierie et territoires ».

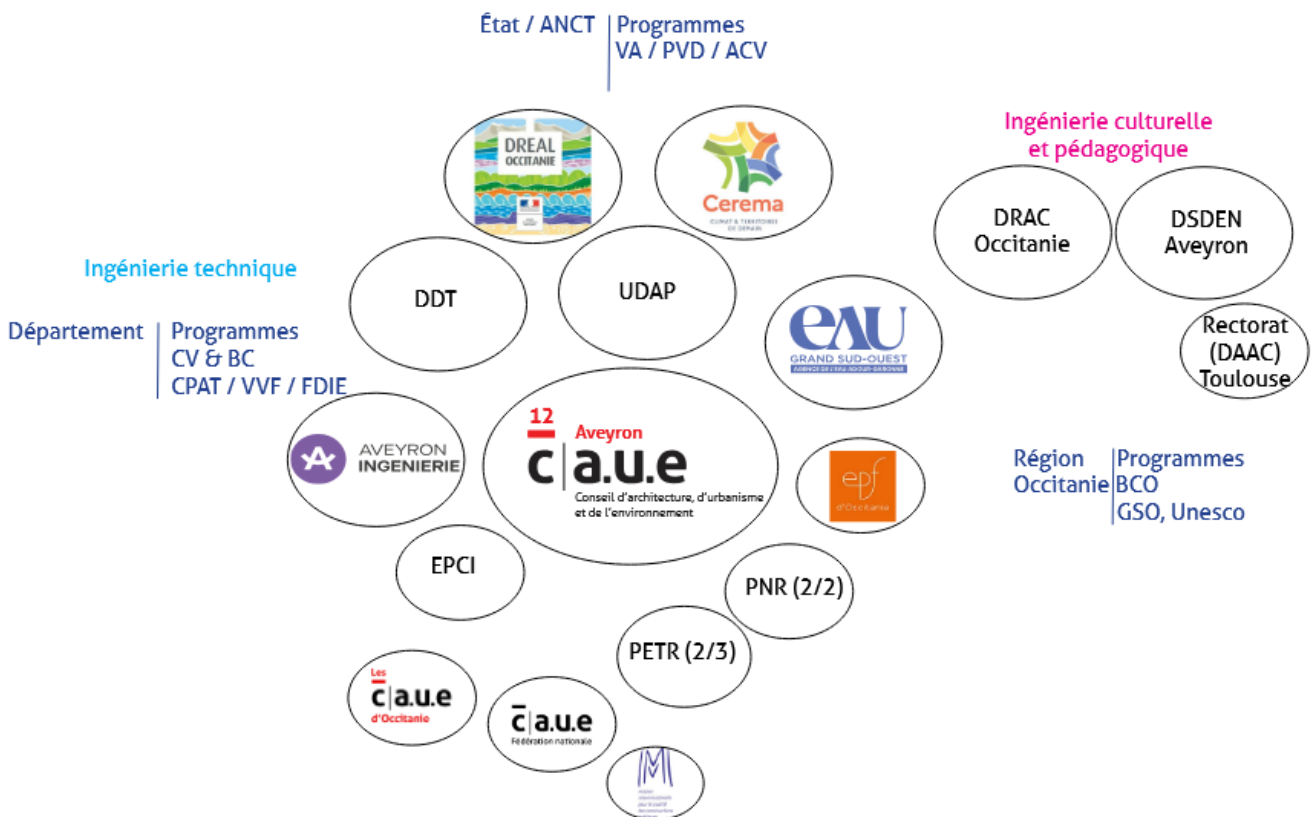
<sup>2</sup> Voir par exemple les pages 52 à 55 du rapport d'évaluation PVD.

En conséquence, si l'on se place du point de vue d'un élu local qui cherche à découvrir les différents types d'accompagnement à sa main, **adopter comme grille de lecture le « mode projet » et ses étapes successives** sera potentiellement l'option la plus efficace pour décoder le catalogue d'acteurs disponibles. Pour les rapporteurs, les questions du « **quand ?** » et du « **pour quoi ?** » constituent un préalable indispensable, alors que les cartographies les plus courantes se limitent bien souvent à la seule question du « **qui fait quoi ?** ».

Ainsi, face à la diversité des formats adoptés par les présentations fournies aux élus locaux sur le thème de l'ingénierie, le retour de terrain des rapporteurs est le suivant :

- Les visuels visant à détailler les différents acteurs d'ingénierie et leurs domaines d'intervention suscitent chez les destinataires un **sentiment de foisonnement et de complexité** pouvant alimenter la confusion face à l'écosystème associé ;

### Représentation de l'écosystème d'ingénierie publique en Aveyron



Source : Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement de l'Aveyron

## Représentation de l'écosystème d'ingénierie publique dans la Sarthe, par types de domaines d'intervention



Source : préfecture de la Sarthe

- Les présentations intégrant au contraire les notions de **projet** et de **phasage**, souvent représentées par une **frise**, si elles sont parfois denses, donnent une idée plus précise des enjeux et sont plus rassurantes dans la mesure où elles offrent une perspective de concrétisation dudit projet.

## Représentation des différentes modalités d'interventions proposées par le CAUE de la Gironde

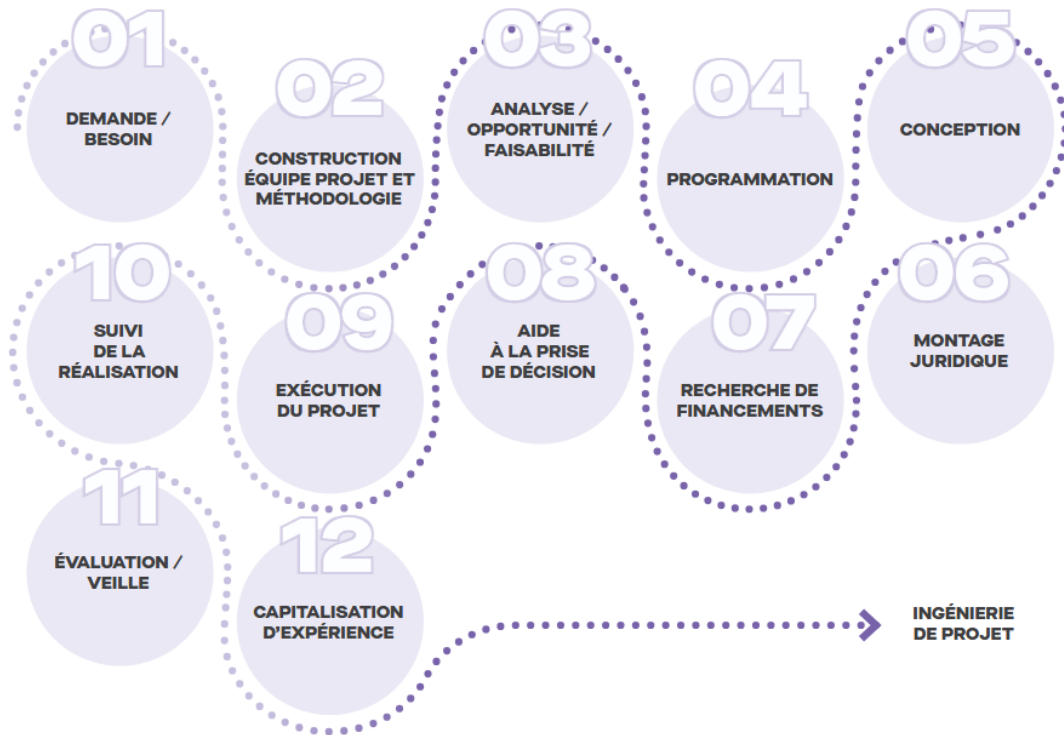
### Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement de la Gironde

	AMONT / PRÉ-OPÉRATIONNEL				RÉALISATION / OPÉRATIONNEL		
	Observation Prospective	Amont Définition du besoin	Etudes préalables Faisabilité technique et financière	Préparation de la mise en oeuvre	Suivi technique Esquisse	Avant-projet Sommaire Définitif	Réalisation Assistance à la gestion post-mise en oeuvre
Conseil et expertise		X	X	X			
Accompagnement et AMO		X	X	X			
Conception et maîtrise d'oeuvre							

Source : ANCT et préfecture de la Gironde

## Représentation des différentes modalités d'interventions proposées par Aveyron Ingénierie, l'agence technique départementale de l'Aveyron

### Un accompagnement de A à Z



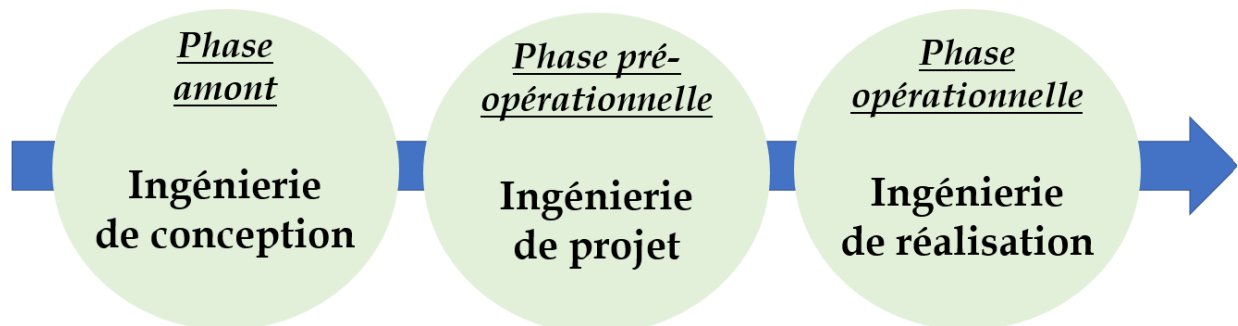
Source : Aveyron ingénierie

La **nécessité de progresser dans la lisibilité des supports existants** fait consensus, y compris en interne : en témoigne un échange avec les rapporteurs au cours duquel un représentant de l'État a reconnu devant ses services que la cartographie de l'offre qui avait été réalisée par la préfecture « *pouvait en effet faire peur* ».

Ainsi, en complément des typologies classiques en matière d'ingénierie (domaines d'intervention, modalités d'accompagnement), il paraît opportun de caractériser chaque étape du projet :

- Phase amont : **ingénierie de conception** – stratégies, axes, priorités, expertise technique : arbitrages des élus vers le pré-opérationnel ;
- Phase pré-opérationnelle : **ingénierie de projet**, simple ou complexe : expertise technique, expertise de pointe ;
- Phase opérationnelle : ingénierie de **mise en œuvre de projet** ou de réalisation – réalisation, construction, mise en service.

## Les grands types d'ingénierie associés à chaque étape d'un projet



Source : mission

### De l'importance de la phase amont : la gestion de projet selon l'ANCT

« Le terme « ingénierie amont » est sûrement celui qui décrit le mieux cette manière de **venir aider une collectivité à faire émerger et mieux cerner son projet**, à partir d'une formulation qui peut être assez vague, ou d'une idée forte ; cela induit une réflexion qui peut couvrir différents champs selon le type de projet, avec des déclinaisons techniques particulières s'il y a besoin d'expertiser par exemple une question foncière, juridique, bâtementaire, s'il y a lieu de co-construire ce projet avec les habitants, des professionnels...

Le terme ingénierie amont englobe l'ensemble des questionnements qu'il convient que tout porteur de projet se pose : quelle est l'idée, est-ce réaliste ? À la bonne échelle ? Opportun ? Finançable ? De la compétence du porteur ? Faisable ? Comment cela s'insère-t-il dans l'existant ? Où vaut-il mieux le localiser ? Existe-t-il plusieurs scénarios possibles ? Quels sont les avantages/inconvénients de chaque scénario ? Quel peut être le montage juridique ? Des projets similaires ont-ils déjà été menés ailleurs ? Quels enseignements en tirer ? Quels écueils à éviter ?

La compétence générique qui permet de répondre à ces questionnements est la **compétence de gestion de projet**, qui intègre différentes méthodologies de questionnement du porteur de projet pour l'aider à tracer le meilleur chemin vers le résultat qu'il vise. »

Source : réponses de l'ANCT au questionnaire des rapporteurs

### C. L'INGÉNIERIE, POUR QUOI ?

Le caractère unanime de la demande d'ingénierie chez l'ensemble des élus rencontrés ne doit pas éluder la **grande diversité des besoins** des territoires, ainsi que le caractère plus ou moins abouti des réflexions associées. Les rapporteurs insistent : **l'ingénierie ne constitue pas une fin en soi**, mais doit être mise au service de projets opportuns et robustes. Force est de constater que parmi les projets qui ont été soumis à l'analyse de la mission, tel n'a pas toujours été le cas.

Ainsi, la question du « **comment ?** » est manifestement privilégiée à la question du « **pour quoi ?** ». Cela pose la question de la réelle pertinence d'une politique publique de soutien indistinct en ingénierie telle que celle qui est conduite par plusieurs acteurs, dont, sur le plan national, l'État lui-même. Plusieurs représentants de l'État rencontrés dans les départements visités ont reconnu que les programmes nationaux de soutien en ingénierie opérés *via* l'ANCT avaient quelquefois pu être utilisés de manière opportuniste tel un « *enrobage* » de « *projets plus ou moins fondés* » qui « *se seraient de toute façon concrétisés, même sans le programme* ».

De fait, la plus-value qu'est susceptible d'apporter une ingénierie bien ciblée est d'**aider les élus à caractériser et à préciser leurs besoins**, objectif pour lequel une **ingénierie publique indépendante** apparaît la mieux placée. En témoigne par exemple la singularité de la position et du rôle revendiqués par la direction d'un des CAUE auditionnés par la mission : il s'agit de « *mettre sur la table des sujets que les élus locaux tendent quelquefois à éluder, par méconnaissance ou par désintérêt* », tels que l'adaptation aux conséquences du dérèglement climatique, qui ne « *constitue pas le cœur de mission* [d'autres acteurs présents dans le département] ».

Toujours selon le même témoignage, c'est précisément le caractère public du CAUE qui lui « *permet d'accompagner les collectivités dans une montée en compétence éclairée* », y compris sur des sujets dont les élus discernent moins aisément les enjeux : « *il s'agit de proposer à l'élu le meilleur projet pour le territoire* ».

Comme le résume d'ailleurs M. Quentin Spooner, sous-préfet de Mamers (Sarthe) : « *la question de l'ingénierie, c'est de voir comment on arrive à transformer le territoire de manière durable et à y déployer des projets structurants* ». <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Entretien au Mans en date du 11 mai 2026.

#### D. QUELLE OPTIMISATION DE L'OFFRE ?

Les données de l'équation territoriale sont ainsi les suivantes : d'un côté, le **consensus sur un fort besoin local** en ingénierie, en particulier dans les territoires les moins bien dotés et les plus ruraux ; de l'autre, la **difficulté** fréquente des élus locaux à **s'orienter** au sein de l'offre publique existante ; enfin, le **contexte** contraint préoccupant caractérisant les finances publiques nationales et locales. Comme le formule d'ailleurs M. Pascal Berteaud, directeur général du Cerema<sup>1</sup>, « *la contraction des ressources disponibles (financières mais aussi en termes de compétences techniques qui conduisent à des difficultés de recrutement) et l'émergence de nouveaux enjeux, dont celui de l'adaptation au changement climatique et la réduction des risques, mettent à l'agenda politique la recherche d'une efficacité accrue des systèmes de soutien à l'ingénierie des territoires.* »

Si la question de la « *rationalisation* » de l'offre peut parfois se poser au niveau national, comme l'ont par exemple relevé plusieurs inspections<sup>2</sup> à propos de certains opérateurs de l'État, il est toutefois apparu aux rapporteurs, au fil de leurs entretiens et déplacements, que la question ne se posait pas exactement dans ces termes au sein des territoires ruraux. « *Dans le Cantal, nous n'avons pas les moyens de faire des doublons* », comme le pointe par exemple Mme Sandrine Carlut, directrice de l'agence technique départementale Cantal ingénierie et territoires (CIT)<sup>3</sup>.

Du point de vue de l'efficience financière et face à l'immensité des défis à relever pour les territoires ruraux, il semble ainsi pertinent, pour ces territoires moins dotés, de parler d'**optimisation de l'offre plutôt que de rationalisation**. « *La question n'est pas tant sur la quantité de l'offre d'ingénierie : les besoins en ingénierie sont tels qu'une offre fournie est nécessaire. L'enjeu est celui de la complémentarité avec l'offre existante et de la subsidiarité* », selon les termes de la fédération nationale des CAUE<sup>4</sup>.

La situation paraît en effet sous-optimale dans le cas emblématique de courts-circuits entre certaines interventions telles que les prestations privées financées par l'ANCT et l'offre locale publique déjà existante (voir ci-après). Ce dispositif en particulier des marchés nationaux à bons de commande, comme le souligne le rapport inter-inspections précédemment cité, « *interfère avec l'offre d'ingénierie locale existante, au risque de déstabiliser l'écosystème de l'ingénierie locale ou, à tout le moins, de le fragiliser* ».

La perspective qui a donc été adoptée par les présents travaux a été de se focaliser, au sein des territoires ruraux étudiés, sur **l'offre publique déjà**

---

<sup>1</sup> Contribution écrite en date du 9 avril 2026.

<sup>2</sup> Rapport inter-inspections IGA, Igas, IGF, IGEDD, « Rationalisation des interventions des opérateurs de l'État au profit des collectivités en matière d'ingénierie territoriale », juin 2025.

<sup>3</sup> Entretien à Saint-Flour en date du 24 mars 2026.

<sup>4</sup> Réponses au questionnaire des rapporteurs en date du 30 avril 2026.

**existante**, dans un souci d'alimenter, par des témoignages et des retours d'expériences recueillis au plus près du terrain, le débat sur l'optimisation de l'existant.

## II. SUR LE TERRAIN, DES DYNAMIQUES COMMUNES

Aveyron, Cantal, Gironde, Sarthe, Seine-et-Marne : à l'occasion de leurs échanges avec les acteurs locaux, les rapporteurs relèvent des constats à chaque fois singuliers et profondément ancrés dans les contextes et les différentes configurations locales ; toutefois, certaines dynamiques communes peuvent être relevées et alimenter utilement la réflexion globale et transversale en matière d'ingénierie.

### A. DU CÔTÉ DE L'OFFRE : DES CONSTATS CONVERGENTS

#### 1. Ingénierie dite « du quotidien » : les besoins ne sont pas couverts

Plusieurs acteurs, tant au niveau national qu'au niveau local, ont souhaité mettre en avant de grands besoins d'**ingénierie dite « du quotidien »** : végétaliser une cour d'école, réaménager un centre-bourg, voire tout simplement exercer leurs compétences techniques (voirie, eau et assainissement, archivage...)

Selon la directrice de l'agence technique départementale du Cantal<sup>1</sup>, *« c'est l'accès à l'ingénierie du quotidien qui pose problème. Le débat est tronqué lorsqu'on associe les besoins en ingénierie en général aux besoins associés à des projets d'envergure. Il en faut aussi pour les petits projets à l'échelle communale. »* La taille et le caractère rural des communes concernées constitue en outre un facteur souvent aggravant : selon Mme Émilie Bernard, directrice du CAUE du Cantal<sup>2</sup>, *« en ce qui concerne l'accès à l'ingénierie, les mailles sont larges et de nombreuses communes passent au travers du filet »*, ce que confirme, pour la Sarthe, M. Dominique Amiard, président de l'antenne départementale des maires ruraux (AMRF 72)<sup>3</sup> : *« les communes dont les besoins sont les plus importants sont précisément celles dont le nombre d'habitants passe "sous les radars" des grands programmes nationaux »*.

Ainsi, 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, *« les besoins d'ingénierie du quotidien dans les territoires ruraux ne doivent pas être occultés [...] Il y a*

---

<sup>1</sup> Entretien à Saint-Flour avec Mme Sandrine Carlut en date du 24 mars 2026.

<sup>2</sup> Entretien à Saint-Flour en date du 24 mars 2026.

<sup>3</sup> Entretien au Mans en date du 11 mai 2026.

*une attention particulière à porter aux besoins d'ingénierie qui permettent la **gestion courante d'une collectivité** et les **compétences techniques du quotidien**. »<sup>1</sup>*

### **L'Aveyron et le Cantal, deux départements parmi les moins bien dotés en ingénierie publique de proximité**

Le rapport inter-inspections précédemment mentionné a entrepris de caractériser plusieurs types de contraintes subies par les territoires ruraux en matière d'ingénierie.

Un des indicateurs qui a été retenu est représenté par les effectifs que l'IGEDD estime nécessaires pour assurer au bloc communal d'un département des capacités satisfaisantes en ingénierie de proximité, à savoir :

- 12 ETPT pour l'ingénierie amont et pré-opérationnelle, s'agissant des agences d'urbanisme et des CAUE ;

- 20 ETPT pour l'appui pré-opérationnel et le suivi de la réalisation du projet, s'agissant des ATD et des EPL impliquées dans les domaines de l'aménagement et de la transition écologique.

Selon cet indicateur, l'Aveyron et le Cantal se situent dans les 40 départements hexagonaux en dessous du seuil de capacité locale d'appui au bloc communal établis par la mission.

L'IGF a entrepris de croiser ce critère avec deux autres types de difficultés, qui sont le positionnement en zone de « France ruralité revitalisation » (FRR) et le cumul d'un faible niveau de captation d'aides à l'investissement par les intercommunalités du département, avec des dynamiques locales (socio-économiques, écologiques, financières) défavorables.

Au final, sur les 96 départements hexagonaux, 40 au plus pourraient donc être désignés comme plus fragiles quant à leurs capacités d'ingénierie publique locale, parmi lesquels 27 apparaissent comme plus en difficulté, et dont 11 cumulent fortement plusieurs handicaps, dont l'Aveyron et le Cantal.

*Source : IGA-IGEDD-IGF, 2025*

## **2. Ingénierie de projet : des compétences à ancrer davantage dans les territoires**

Lors de leurs déplacements de terrain, les rapporteurs n'ont pu que constater la **difficulté de nombreux territoires ruraux pour monter leurs projets**, faute de disponibilité des compétences en la matière. « *Dans le Cantal, il n'y a pas d'AMO, de programmistes... Il y a une **réelle carence de l'initiative privée dans ces territoires**, qui entraîne, chez les élus locaux, **une méconnaissance des compétences métier associées** : maîtrise du code de la commande publique, définition d'une enveloppe, programmation... »<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Courrier adressé aux rapporteurs en date du 2 avril 2026.

<sup>2</sup> Mme Émilie Bernard, directrice du CAUE (entretien à Saint-Flour en date du 24 mars 2026).

Le secteur public a pourtant toute sa légitimité pour **conduire des projets « de A à Z »** : outre la question de la montée en compétences, l'enjeu est également de **cultiver l'autonomie et la souveraineté des collectivités territoriales sur les défis du XXI<sup>e</sup> siècle** tels que le numérique ou les transitions socio-économiques et environnementales.

Les rapporteurs en veulent pour preuve l'exemple des prestations d'**ingénierie numérique** proposées par un acteur public cantalien, le syndicat mixte Agedi, basé à Aurillac et comptant 6 000 collectivités adhérentes dans 90 départements. Qu'il s'agisse du développement de nouveaux outils numériques ou d'accompagnement sur des outils existants (*voir encadré ci-après*), la méthodologie de conduite de projet demeure un levier robuste pour **créer et conserver dans le secteur public local des compétences-clés** et de la valeur ajoutée au service des territoires.

### **Développer des outils numériques publics et souverains depuis le Cantal : méthodologie**

*« Qu'il s'agisse de la création de nouveaux logiciels ou de l'évolution de solutions existantes, nous appliquons une méthodologie similaire, avec des **cycles plus ou moins longs selon la complexité des projets**.*

*Nos adhérents expriment leurs besoins, que ce soit pour faire évoluer un logiciel existant ou pour répondre à un nouveau cas d'usage. Dès lors que ce besoin est justifié et présente un intérêt commun pour l'ensemble de nos adhérents, nous le recueillons au plus près des utilisateurs, notamment à travers des clubs utilisateurs ou des groupes de travail.*

*Une fois le besoin formalisé, nous réalisons une **étude de faisabilité technique et fonctionnelle**. Si celle-ci est concluante, nous lançons la phase de conception.*

*Le besoin est alors structuré en Epic (grands ensembles fonctionnels) et en User Stories (besoins utilisateurs détaillés), accompagnées de maquettes ainsi que de spécifications techniques et fonctionnelles à destination de l'équipe de développement.*

*Le chef de projet planifie ensuite des sprints (cycles de développement courts, d'environ 3 semaines), durant lesquels les différentes User Stories sont développées. À l'issue de chaque sprint, une version est livrée et partagée, de manière plus ou moins large selon la complexité du projet.*

*Cette **approche itérative, inspirée des méthodes agiles**, permet de recueillir rapidement des retours, d'**ajuster la conception en continu** et d'éviter les incompréhensions ou erreurs initiales. Rien n'est figé : les développements évoluent au fil de l'avancement, en intégrant autant que possible les retours de nos adhérents. [...] »*

*« Pour les projets complexes, des entités projets sont mise en place : comité de pilotage ; groupes de travail ; clubs utilisateurs. »*

*Source : réponses apportées par le syndicat mixte Agedi aux questions des rapporteurs*

### 3. Ingénieries techniques : des besoins accrus de coordination et de proximité

En raison de la grande transformation de l'offre territoriale en ingénierie de proximité depuis la fin des DDE puis de l'Atesat, les rapporteurs relèvent le **besoin accru pour les expertises techniques locales de se coordonner entre elles**, en fonction de leurs champs respectifs de spécialisation et leurs échelles, de manière à **concilier leurs actions sur les différentes phases d'un projet**, de la conception amont à la réalisation opérationnelle. Selon la formule de Mme Fanny Cahuzac, directrice de l'agence technique départementale de l'Aveyron, en parlant de son agence, de la DDT et du CAUE : « **il faut que nos technicités se rencontrent et se complètent en bonne intelligence**. Nous, nous sommes des généralistes de terrain, notre valeur ajoutée c'est d'intervenir lors de la phase de la concrétisation du projet. »<sup>1</sup>

Les rapporteurs ont pu relever de manière concrète la pertinence de ce constat en analysant la manière dont l'ATD « Aveyron ingénierie » et le CAUE local ont articulé leurs actions lors de **deux accompagnements précis de revitalisation de cœurs de bourgs**.

- Dans le cas de l'accompagnement du village de Martiel (1 008 habitants) pour la création d'un éco-îlot en cœur de bourg, le CAUE a pu réaliser l'accompagnement amont (stratégie et prospective) ; l'ATD a réalisé l'étude de faisabilité technique, fonctionnelle, réglementaire, financière, ainsi que l'assistance à maîtrise d'ouvrage opérationnelle ; enfin, le CAUE a assuré la formation des élus, le suivi et l'animation de retours d'expériences.
- Dans le cas de l'accompagnement du village de Séverac d'Aveyron (4 020 habitants) pour la requalification de son cœur de bourg : le CAUE a appuyé l'élaboration d'un schéma directeur pour le bourg-centre ainsi que d'études pour la végétalisation de la cour d'école, quand l'ATD a appuyé la commune pour le recrutement d'une équipe multidisciplinaire de maîtrise d'œuvre.

---

<sup>1</sup> Entretien à Rodez en date du 23 mars 2026.

### Évolutions de l'expertise technique locale : l'analyse d'un grand opérateur national

« Depuis le **retrait progressif de l'ingénierie d'État au sein des services déconcentrés**, qui avaient traditionnellement une activité d'ingénierie opérationnelle, qui s'est **concentrée sur les petites communes** dans le cadre de l'Atesat, ce dispositif ayant lui-même pris fin en 2013, les **collectivités de petite taille ou présentant des enjeux spécifiques** (territoires de montagne, ultra marin, littoraux...) se trouvent **assez largement démunies** en termes d'ingénierie technique.

**La création de l'ANCT en 2019 n'a pas pleinement réussi à répondre aux besoins exprimés**, les services et soutiens ayant essentiellement porté sur de l'appui stratégique ou d'animation de projets et non - ou marginalement dans le cadre du marché à bons de commandes - sur de l'appui technique et opérationnel. **Cela ne remet nullement en cause les équipes de l'ANCT mais sa construction à partir d'une structure centrale, sans point avancé sur le territoire (à l'exception des commissariats de massif).** »

Source : contribution adressée par un opérateur national à la mission d'information

#### 4. Un enjeu crucial : le « dernier kilomètre »

Les rapporteurs relèvent de manière nette qu'il existe un cercle vicieux dans les territoires ruraux : moins l'on dispose d'ingénierie de proximité, et moins l'on peut accéder à l'ingénierie technique nécessaire à la conduite de projets stratégiques. **La jonction entre l'innovation technique d'un côté, et ses destinataires ruraux de l'autre, demeure une question préoccupante.**

Ce constat ne relève pas tant du bon vouloir des acteurs entre eux que de la **structure bancale de l'écosystème d'ingénierie depuis le retrait en plusieurs phases de l'ingénierie d'État**. Comme le souligne par exemple le directeur général du Cerema Pascal Berteaud : « *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...* »

Cette problématique du dernier kilomètre en matière d'ingénierie technique se pose également lorsque les communes ne disposent pas de la ressource nécessaire pour pouvoir exploiter les études qui sont susceptibles de lui être fournies par des cofinancements publics tels que ceux proposés par l'ANCT ou la Banque des territoires. Comme le résume à la mission la directrice de l'agence technique départementale de l'Aveyron : « *ce que j'entends souvent de la part des élus, c'est qu'après les études, il n'y a plus grand*

*monde... C'est d'ailleurs pour répondre à ce besoin que nous nous sommes spécialisés dans la phase de la mise en œuvre opérationnelle. »<sup>1</sup>*

## 5. Cultiver les complémentarités : une impérieuse nécessité

Comme le soulignent l'ensemble des opérateurs rencontrés, dans les territoires ruraux, l'enjeu réside moins dans la quantité de l'offre d'ingénierie disponible que dans sa **complémentarité** et sa **subsidiarité** par rapport aux écosystèmes existants. Ce constat rend d'autant plus nécessaire l'analyse par chaque acteur de ses propres spécificités et des points sur lesquels un appui pourrait se coordonner.

### Analyse croisée des spécificités d'opérateurs locaux tels que les agences techniques départementales et d'un opérateur national tel que le Cerema

	Agence technique départementale	Cerema
Atouts	Gouvernance locale partagée ; forte connexion aux élus locaux ; notoriété locale ; confiance des élus locaux ; réseau existant de nombreuses communes adhérentes ; proximité ; intervention globale opportunité / faisabilité / conception / réalisation ; connaissance technique adaptée aux problématiques des petites collectivités ; appuis administratifs, juridiques et financiers pour certaines ATD ; stabilité des agents et continuité des actions par comparaison à des programmes éphémères...	Gouvernance partagée État - collectivités ; expertise technique de haut niveau ; intervention sur une maille nationale, régionale et locale : capacité de comparaisons des solutions dans différents contextes ; capacité à proposer une action simultanée de portée large et massifiée ; capacité à développer des outils opérationnels nationaux ; développement méthodologiques adapté aux besoins locaux ; capacité d'animation régionale...
Faiblesses	Moindre intervention sur des phases de réflexion stratégique ; Capacité d'investissement plus faible limitant le développement d'outils permettant des économies d'échelle au-delà de la maille départementale.	Interventions plus limitées aux phases amonts ou stratégiques ; Coûts d'intervention en particulier vis-à-vis de petites collectivités ; Moindre proximité géographique et sur les problématiques techniques des petites collectivités.

Source : mission, d'après une grille d'analyse Cerema

<sup>1</sup> Entretien avec Mme Fanny Cahuzac à Rodez, le 23 mars 2026.

**Les synergies entre opérateurs :  
créer de la valeur ajoutée au service des territoires**

Le rapprochement entre les différents acteurs des écosystèmes locaux en matière d'ingénierie est susceptible de constituer une véritable opportunité à la fois pour les opérateurs concernés et pour les collectivités qui seront bénéficiaires des prestations.

À titre d'exemple, -plusieurs arguments sont mobilisés par le Cerema pour plaider pour un rapprochement avec les agences techniques départementales :

- Les nouveaux défis climatiques nécessitent des développements méthodologiques et des actions opérationnelles, mais aussi une montée en compétences collective ;

- il existe une forte attente des élus locaux et notamment des petites collectivités pour être appuyés en ingénierie ainsi qu'en montages de projet qui demandent un savoir-faire technique mais aussi juridique et administratif au regard de la complexité des procédures ;

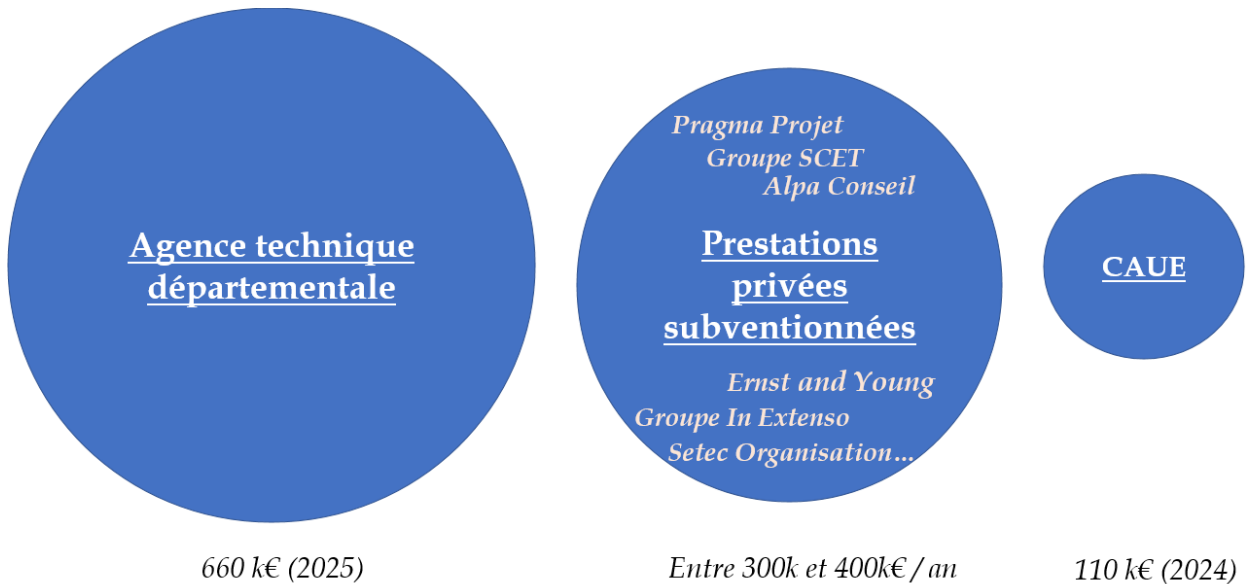
- le besoin de **tiers de confiance** s'accroît dans un moment où il y a besoin d'innover pour répondre aux problématiques nouvelles, en particulier climatiques.

*Source : Cerema*

**6. Articulation entre ingénieries publiques et privées : le cas emblématique des prestations privées subventionnées**

Lors de leurs précédents travaux consacrés à l'évaluation du dispositif national « Petites villes de demain », les rapporteurs avaient déjà relevé **l'inefficience de la mobilisation par l'ANCT de prestations privées subventionnées** *via* des marchés publics nationaux (*voir également partie III ci-après*). Le caractère insatisfaisant de cette situation a été abordé spontanément par la quasi-totalité des interlocuteurs locaux de la mission, lesquels ont souligné **l'important potentiel de déstabilisation** de ces prestations pour les équilibres des opérateurs publics locaux. En témoigne par exemple ci-dessous leur part toujours croissante dans l'écosystème cantalien, au détriment des acteurs locaux existants.

## Principales prestations d'ingénierie facturées dans le Cantal



Source : mission, d'après ATD 15, DDT 15 et CAUE 15

En ce qui concerne les méthodes de travail mobilisées par ce type de prestataires, les témoignages se rejoignent sur leur **caractère inadapté aux réalités des territoires ruraux**. En particulier, le **recours massif à la visioconférence pour s'épargner un déplacement** dans un territoire enclavé a été vécu à de nombreuses reprises comme une « *violence* ». **L'usage fréquent de la fonction « copier-coller »** et le **recyclage des études d'une commune à l'autre** ont été eux aussi vivement dénoncés par les élus qui ont été orientés par l'ANCT vers ce type de prestations. Comme le souligne un élu de Gironde : « *mes problèmes ne sont pas un copier-coller d'un problème venu d'ailleurs. Moi, ce dont j'ai besoin, c'est d'écoute, de compréhension, d'aide à l'aboutissement de mes projets...* »

En outre, selon les retours d'expérience recueillis sur le terrain, ce type d'ingénierie privée a, pour les élus ruraux, un caractère **contre-productif**, en ce qu'il alimente leur sentiment d'impuissance : comme en témoigne un exemple relevé à Saint-Flour (Cantal), « *ils ne se sont même pas déplacés, ils ont répondu à côté de la commande et ils nous ont expliqué qu'il fallait déployer des moyens auxquels nous n'avions pas accès.* »

Ces éléments qualitatifs complètent utilement les éléments budgétaires qui font état d'une forte interférence de ce type d'intervention nationale subventionnée sur le potentiel d'activité des acteurs publics locaux existants : les rapporteurs ont ainsi souhaité mettre en rapport le résultat d'un CAUE avec l'enveloppe allouée aux prestations privées au sein du même département.

---

**Poids des prestations privées financées dans le département de la Sarthe  
par rapport au résultat d'exploitation du CAUE de la Sarthe**



**Résultat du CAUE  
de la Sarthe en 2025**

- 59 007 €

**Prestations privées subventionnées  
en 2025 dans la Sarthe**

+ 235 500 €

*Source : mission, d'après CAUE 72 et DDT 72*

Il existe une proportion de 1 à 4 entre le résultat du CAUE de la Sarthe en 2025 et le montant total des prestations privées subventionnées par l'ANCT dans la Sarthe cette même année.

***B. DU CÔTÉ DES MÉTHODES : L'APPROPRIATION DES OUTILS  
EXISTANTS ET LA NÉCESSITÉ D'UNE VISION GLOBALE PARTAGÉE***

Le constat est unanime en ce qui concerne la nécessité d'aider les élus, et tout particulièrement les nouveaux élus, à s'approprier les outils et l'offre existants sur leur territoire. En ce sens, à l'initiative du ministère de l'aménagement du territoire, plusieurs outils ont été mis en place ces dernières années.

Par une instruction ministérielle du 28 décembre 2023, le ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires ainsi que la ministre déléguée chargée des collectivités territoriales et de la ruralité ont demandé à tous les préfets de département, délégués territoriaux de l'ANCT, de formaliser un **guichet unique de l'ingénierie au niveau départemental** afin de permettre aux élus locaux de mieux identifier le point d'entrée dans l'offre d'ingénierie locale existante. Ce guichet unique se matérialise par la mise en place, au niveau de chaque préfecture, d'une **adresse mail générique**. Les agents des services de l'État affectés au suivi de cette adresse mail contribuent

en outre aux **comités locaux de cohésion des territoires (CLCT)**, présidés par le préfet de département, qui réunissent les acteurs locaux de l'ingénierie, dont les élus, afin d'échanger sur les demandes d'accompagnement des collectivités et des suites qui leur sont données. Ces comités comprennent des représentants de l'État et de ses établissements publics, des représentants des collectivités territoriales et des représentants des institutions, structures ou opérateurs, rattachés ou non à une collectivité territoriale intervenant dans le champ de l'ingénierie au profit des collectivités territoriales et de leurs groupements.

En outre, les préfets ont reçu pour instruction d'éditer, sous l'égide de l'ANCT, des **cartographies** de l'offre d'ingénierie locale dans le département, ainsi que d'organiser chaque année un **forum de l'ingénierie** réunissant les acteurs locaux de l'ingénierie de l'État, des collectivités, du secteur associatif et privé sous la forme de stands dédiés.

Toutefois, il ressort nettement des échanges qui se sont tenus dans le cadre des travaux de la mission que **ces outils ne sauraient être suffisants en eux-mêmes** : il s'agit de garantir en outre, selon M. Serge Delrieu, sous-préfet de Langon (Gironde), « *la bonne articulation entre les acteurs. Le vrai enjeu est, pour moi, un enjeu de **gouvernance*** »<sup>1</sup>.

L'enjeu de l'articulation de l'ingénierie ressort d'un triple constat, documenté à sa demande par une étude de ses services consacrée à l'offre d'ingénierie publique en ruralité<sup>2</sup>. Tout d'abord, les acteurs de l'ingénierie ont besoin d'une **vue d'ensemble de l'offre** pour pouvoir orienter les élus et s'articuler de façon complémentaire. Ensuite, les élus ont besoin d'**interlocuteurs bien identifiés et faciles d'accès** pour les conseiller dans le montage de leurs projets, être aidés à « passer de l'idée au projet », et travailler avec une chaîne d'acteurs articulée et facilitante dans l'avancée de leur projet.

Enfin, les acteurs de l'ingénierie, les services de l'État et les élus « *ont besoin d'une vision et de partage sur leurs enjeux communs pour dépasser l'échelle du projet d'une seule commune et travailler de façon plus globale et collective sur le territoire* ». Les rapporteurs souscrivent pleinement à ce constat territorialisé, qui rejoint les orientations qu'ils avaient formulées lors de leur précédente mission, en vue de la structuration de « territoires de projets »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Entretien avec les rapporteurs en date du 28 avril 2026.

<sup>2</sup> Étude réalisée par le « NéoLab Nouvelle-Aquitaine » et restituée le 21 octobre 2025 et transmise à la mission d'information.

<sup>3</sup> Voir dans le rapport PVD la recommandation consacrée à la création de « territoires de demain ».

### Orientation des élus : quelques exemples de téléservices

« **Rural Consult** », par la **Banque des Territoires** : un appui juridique et financier dédié aux communes de moins de 5 000 habitants et aux intercommunalités de moins de 50 000 habitants. Il s'agit d'un service gratuit par téléphone ou par l'intermédiaire de la plateforme de la Banque des Territoires.

« **SARterritoires** », par le **Conseil départemental de la Sarthe** : une permanence téléphonique ainsi qu'un contact électronique garantissant une proposition de rendez-vous dans la semaine et une projection d'accompagnement dans un délai maximal de 3 semaines. Ce contact a vocation à constituer la porte d'entrée de l'ensemble des services et opérateurs départementaux.

« **SOS Ponts** », par le **Cerema** : un service numérique exclusivement dédié à l'orientation des élus sur l'ingénierie relative à l'entretien des ponts, permettant des échanges en ligne sur les actions à mettre en place, les acteurs à solliciter et les aides financières mobilisables, dont le programme national ponts (PNP) opéré par le Cerema.

## III. OPTIMISER LES INGÉNIERIES EXISTANTES POUR ACCOMPAGNER LES TERRITOIRES DANS L'ADAPTATION AU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

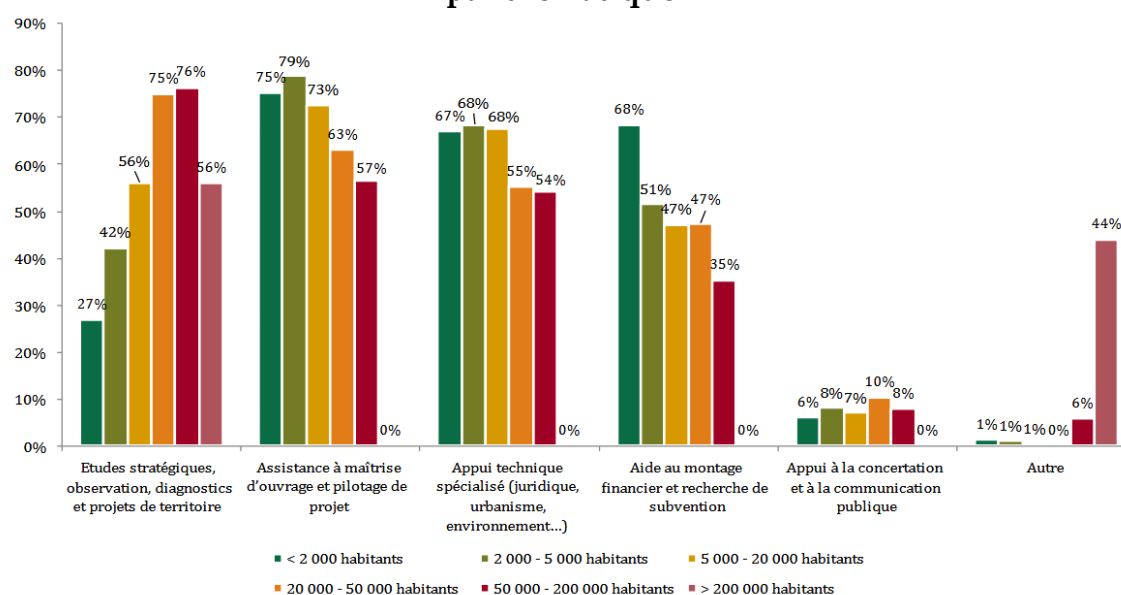
### A. LES INGÉNIERIES, UN APPUI INDISPENSABLE À L'ADAPTATION CLIMATIQUE

L'adaptation au changement climatique s'est imposée comme l'un des enjeux les plus prégnants pour les collectivités territoriales qui se situent en première ligne face aux effets du dérèglement climatique. Si les territoires financent déjà largement les actions en faveur de l'adaptation, telles que dans le secteur des transports où l'effort de décarbonation a atteint les 8 milliards d'euros en 2023<sup>1</sup>, les spécialistes soulignent unanimement que « *la France n'est pas prête pour faire face au changement climatique* », selon les propos de Morgane Nicol, directrice du programme Territoires pour l'Institut de l'économie pour le climat (I4CE)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Haut conseil pour le climat, avril 2026, « Les politiques climatiques dans les territoires : mieux mobiliser le potentiel des collectivités »

<sup>2</sup> Conférence du 30 janvier 2023, France stratégie et l'Institut de l'économie pour le climat (I4CE), « Adaptation au changement climatique dans les territoires : comment avancer ? »

## Proportion des collectivités jugeant nécessaire l'offre d'ingénierie par thématique



*Lecture : Parmi les collectivités de moins de 2 000 habitants, 27 % estiment que les études stratégiques, observation, diagnostics et projets de territoire sont une offre nécessaire à leur collectivité.*

Source : Rapport inter-inspections, juillet 2025, relatif à la rationalisation de l'offre d'ingénierie

Dans un récent rapport thématique, le Haut conseil pour le climat (HCC) estimait que « *des moyens humains conséquents et des compétences spécialisées sont indispensables* » pour répondre à la technicité des sujets liés à l'adaptation des territoires. Dans cette entreprise, les rapporteurs estiment que **l'ingénierie territoriale a un rôle fondamental à jouer** pour accompagner au plus près les communes et les intercommunalités. Ils considèrent que l'ingénierie locale doit intervenir à **deux niveaux distincts**, mais complémentaires.

Premièrement, l'ingénierie territoriale a un rôle à jouer dans **l'accompagnement des collectivités territoriales dans la phase amont de leurs projets** : identifier les besoins d'investissement, étudier les montages financiers et appréhender les difficultés juridiques.

L'accompagnement constitue une étape déterminante dans la réussite des politiques locales d'adaptation. En effet, afin d'intégrer des problématiques climatiques complexes dans des projets aux temporalités de long terme et aux coûts significatifs – qui s'étendent souvent bien au-delà de la durée d'un mandat d'élus local – le suivi des projets par une **ingénierie de proximité constitue une bonne pratique à adopter**.

Cette ingénierie d'accompagnement permet, en premier lieu, d'établir un diagnostic précis des vulnérabilités territoriales afin de **prioriser les investissements**. Les collectivités doivent régulièrement arbitrer entre des besoins divers : rénovation des infrastructures, gestion de la ressource en eau, prévention des risques naturels majeurs ou encore adaptation du bâti – dans un contexte budgétaire contraint. **L'identification des besoins suppose donc**

**une capacité d'expertise technique** permettant d'objectiver les risques climatiques et d'évaluer les coûts de l'inaction à moyen et long terme.

L'ingénierie amont joue également un rôle essentiel dans la structuration financière des projets. Les dispositifs de financement mobilisables pour l'adaptation des territoires sont nombreux, mais particulièrement fragmentés, mêlant crédits à la main des ministères, financements européens, concours d'opérateurs et investissements privés. Les collectivités, notamment les plus petites, disposent rarement des ressources humaines nécessaires pour assurer une veille sur ces dispositifs, construire des plans de financement robustes ou répondre aux appels à projets.

Enfin, l'accompagnement en amont permet d'anticiper les contraintes juridiques et administratives qui entourent les projets d'adaptation. Les politiques climatiques locales s'inscrivent dans **un environnement normatif dense et complexe** qui entremêle le droit de l'urbanisme, le droit de l'environnement, les règles de la commande publique ou encore les règles européennes relatives aux aides d'État pour les projets de plus grande ampleur. Les collectivités doivent également articuler leurs projets avec des **documents de planification multiples**, tels que les plans climat-air-énergie territoriaux (PCAET), des schémas régionaux et des documents d'urbanisme locaux. Dans ce cadre, l'ingénierie juridique contribue à sécuriser les procédures et à limiter les risques de contentieux susceptibles de ralentir, voire d'empêcher, la réalisation des projets.

Deuxièmement, **l'ingénierie territoriale joue un rôle déterminant dans la conduite même des projets d'adaptation**. Au-delà de la seule phase de conception, les collectivités doivent être accompagnées dans le pilotage opérationnel des actions engagées : coordination des acteurs publics et privés, suivi des calendriers de réalisation, sécurisation des procédures administratives et évaluation des impacts des projets.

L'ingénierie de projet constitue en somme le relais indispensable entre la stratégie et la mise en œuvre concrète des opérations. Elle assure la traduction opérationnelle des objectifs d'adaptation, en veillant à l'articulation entre les différents niveaux de collectivités, les services déconcentrés de l'État, les opérateurs publics et éventuellement les partenaires privés.

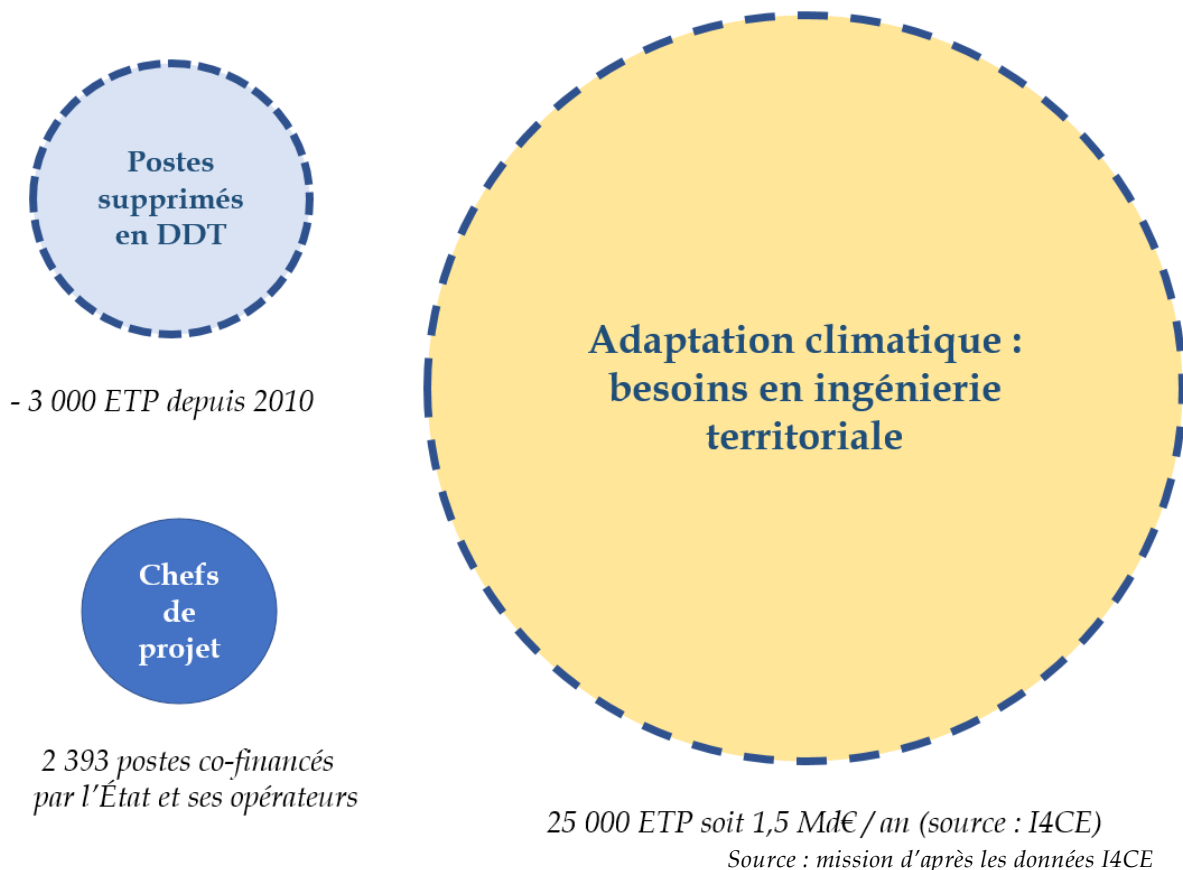
Pour les rapporteurs, le renforcement de l'ingénierie territoriale apparaît comme une condition structurante pour parvenir à une véritable adaptation voire au « *ménagement du territoire* » pour reprendre une formule chère aux CAUE<sup>1</sup>. Les collectivités les moins dotées en ressources humaines et financières sont souvent celles qui se trouvent les plus exposées aux conséquences du dérèglement climatique, tout en étant les moins armées pour élaborer et conduire des projets complexes. Dès lors, l'enjeu ne réside pas uniquement dans l'augmentation des financements dédiés à l'adaptation,

---

<sup>1</sup> <https://www.caue-alsace.com/universites-dete-2023/restitution-universites-ete-2023/episode-1-menager-le-paysage/>

mais également dans la capacité à doter les territoires d'une ingénierie pérenne. Or, ainsi que l'illustre la figure ci-dessous, les ressources en ingénierie ne cessent de décroître au fil des années alors même que, dans le même temps, les besoins, notamment en matière d'adaptation au changement climatique, connaissent une forte hausse.

### Décorrélation des besoins et des moyens en matière d'ingénierie en faveur de l'adaptation des territoires au changement climatique



## B. L'INGÉNIERIE À LA CROISÉE DES CHEMINS

Comme l'a formulé lors de son audition M. Sylvain Wasserman, président de l'Ademe, « *le choix de l'État en matière d'ingénierie est celui d'un fort désengagement, assumé comme tel* »<sup>1</sup>. À ce titre, le soutien en ingénierie dont peuvent bénéficier les plus petites communes se trouve désormais à un tournant décisif, notamment en ce qui concerne la question délicate du **portage des moyens en matière d'ingénierie**.

Dans cet entre-deux insatisfaisant, l'ensemble des acteurs fait état de questionnements sur l'articulation qui serait la plus souhaitable entre un

<sup>1</sup> Entretien avec les rapporteurs en date du 28 avril 2026.

portage de moyens qui reposerait davantage sur l'État ou davantage sur les collectivités.

Selon les termes de M. Jérôme Péjot, DTT du Cantal, « *Le portage par l'État aurait l'avantage de la maîtrise des actions portées, de la capacité d'impulsion directe par l'État des projets porteurs des politiques publiques attendues, d'une professionnalisation accrue et d'une stabilité/impartialité dans les approches techniques. Les services des ministères en charge de l'équipement et de l'agriculture ont porté historiquement cette mission auprès des collectivités et les actuelles délégations territoriales de la DDT, qui interviennent aujourd'hui sur le conseil amont, sont les héritiers de cette culture d'accompagnement des collectivités.*

« *Le portage direct de l'ingénierie de projet par les collectivités présente quant à lui l'avantage de les impliquer et de les mettre pleinement en responsabilité de leurs prérogatives ainsi que de donner une image moins descendante de la mise en œuvre de l'action publique. Il apparaît comme le schéma le plus souhaitable aujourd'hui (à l'instar du programme PVD), à condition d'affirmer un État plus fort dans ses capacités d'impulsion et d'arbitrage : contractualisation sans renoncements, conditionnalité assumée des financements, animation / pilotage du réseau territorial des chefs de projets.* »

Si les rapporteurs ne prétendent pas être en mesure de trancher définitivement cette épineuse question, il leur semble en revanche incontournable d'appeler à ce que cette réflexion ait lieu dans les meilleurs délais et au plus haut niveau, et de manière concertée entre l'État et ses opérateurs et les associations d'élus locaux représentant l'ensemble des échelons territoriaux.

## C. À CHAQUE ÉCHELLE, TROUVER UNE CLÉ DE LECTURE ADAPTÉE

### 1. À l'échelle nationale, la nécessité impérieuse d'une vision

#### a) Réorganiser l'ingénierie à l'échelle nationale

Auditionnée par les rapporteurs, la ministre de l'aménagement du territoire et de la décentralisation, Mme Françoise Gatel, a tenu à rappeler le constat mis en avant par un rapport inter-inspections de juillet 2025 : « *l'existence de près de 400 dispositifs [d'ingénierie] souvent superposés, notamment dans les domaines de la transition écologique, de l'urbanisme et du développement économique* »<sup>1</sup>.

Les rapporteurs ne considèrent pas que la pluralité et la diversité de l'offre d'ingénierie est une difficulté en soi. En revanche, ils estiment que la profusion, notamment lorsqu'elle émane d'un éclatement des opérateurs de

---

<sup>1</sup> IGF, IGAS, IGEDD et IGA, juillet 2025, « *Rationalisation des interventions des opérateurs de l'État au profit des collectivités en matière d'ingénierie territoriale* ».

l'État, des offres d'ingénierie, nuit sensiblement à l'appropriation de l'offre par les élus.

Lors de déplacements effectués par la mission, de nombreux acteurs de terrain et élus locaux ont avoué ne **pas connaître jusqu'à l'existence de certains opérateurs nationaux** – à l'instar de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Ainsi, il ne s'agit pas tant de remettre en cause l'action d'une entité donnée, que de songer à une réflexion d'ensemble sur l'articulation de l'ingénierie nationale elle-même et sur l'articulation entre cette même ingénierie et celle présente localement. À cet égard, les rapporteurs partagent les principales conclusions des récents travaux parlementaires et d'inspections sur l'ingénierie territoriale et les opérateurs de l'État.

Les rapporteurs considèrent qu'il est désormais indispensable **de bâtir une nouvelle articulation entre les opérateurs, pour sortir de la logique de « silo »** qui caractérise les agences de l'État. Il ne s'agit pas pour autant de faire table rase de l'existant, mais davantage de songer à sa redéfinition. Aussi, les rapporteurs ne préconisent pas directement une réforme organique d'agences ou d'opérateurs conduisant à des suppressions d'établissements, mais invitent plutôt à une **réflexion d'ensemble sur le périmètre de l'ingénierie nationale**. Cette dernière ne peut par ailleurs s'affranchir d'une analyse territoriale, visant à identifier les besoins locaux et à recenser l'offre existante territorialement. Certes, des doublons peuvent exister entre opérateurs nationaux, mais ils risquent surtout de s'accroître lorsqu'ils se superposent à des dispositifs d'ingénierie déployés à l'échelle locale.

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) (*État, législateur*).

Cette réflexion à entreprendre sur l'offre d'ingénierie *lato sensu* – tant nationale que locale – doit conduire à engager une double introspection sur des dispositifs existants.

Premièrement, pour les rapporteurs, il est indispensable de capitaliser sur ce temps de réflexion pour **évaluer l'efficacité et l'opportunité de maintenir certains dispositifs qui se situent à mi-chemin entre une ingénierie nationale et une ingénierie de proximité**. Pensés comme un moyen d'introduire du « sur-mesure » dans l'offre d'ingénierie, les programmes « Petites villes de demain » et « Villages d'avenir » de l'ANCT mériteraient de faire l'objet d'une **évaluation *ex post* d'ampleur**. Ce travail d'évaluation pourrait être conduit par la Cour des comptes, ou par les inspections les plus directement concernées, mais pourrait également procéder d'une **réflexion verticale ascendante**.

Recommandation n° 4 : Profiter de la fin du cycle « Petites villes de demain » et « Villages d'avenir » en 2027 pour mettre en cohérence l'ensemble des dispositifs de soutien à l'ingénierie et de soutien en ingénierie, de manière concertée et coordonnée entre État et associations nationales d'élus locaux (*État, associations nationales d'élus locaux*).

Deuxièmement, les rapporteurs considèrent qu'une **réflexion sur l'utilité des marchés d'ingénierie nationaux à bons de commande (MABC) est à engager sans délai**. Plus fondamentalement, il s'agit de mettre en application l'un des scénarios *a minima* proposés par le rapport inter-inspections précédemment cité. Ce dernier préconisait de supprimer à tout le moins les marchés d'ingénierie de l'ANCT. Il estimait même que ces marchés nationaux présentaient le « *risque de concurrence avec les écosystèmes locaux d'ingénierie* ». Or, c'est l'effet strictement inverse que recherchent les rapporteurs.

#### **Les marchés à bons de commande de l'ANCT**

Le marché d'ingénierie à bons de commande (MABC) constitue le principal outil de l'ANCT pour apporter un appui en ingénierie sur mesure aux collectivités territoriales. Mobilisé à titre subsidiaire lorsque les ressources locales ou partenariales sont insuffisantes, il permet de financer rapidement des prestations d'expertise adaptées aux besoins des territoires.

Activé par l'ANCT en qualité de pouvoir adjudicateur, le dispositif est piloté localement par les préfets de département, délégués territoriaux de l'Agence.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025, le MABC repose sur des lots méthodologiques régionaux (stratégies territoriales, diagnostics, accompagnement de projets) et des lots thématiques nationaux couvrant notamment la transition écologique, les mobilités, la cohésion sociale, le développement économique, le tourisme, la réindustrialisation, les tiers-lieux et le numérique.

Le dispositif permet de mobiliser 146 bureaux d'études spécialisés afin d'apporter une réponse réactive et adaptée aux projets des collectivités.

*Source : à partir des données de l'ANCT*

Ils estiment que ces **marchés à bons de commande devraient être progressivement supprimés pour favoriser le recours à l'ingénierie publique préexistante** et, dès que cela est possible, de proximité.

Recommandation n° 1 : Adopter un « réflexe ingénierie publique existante » en priorité, et ne recourir à une prestation de conseil privée subventionnée que par défaut (*préfets*).

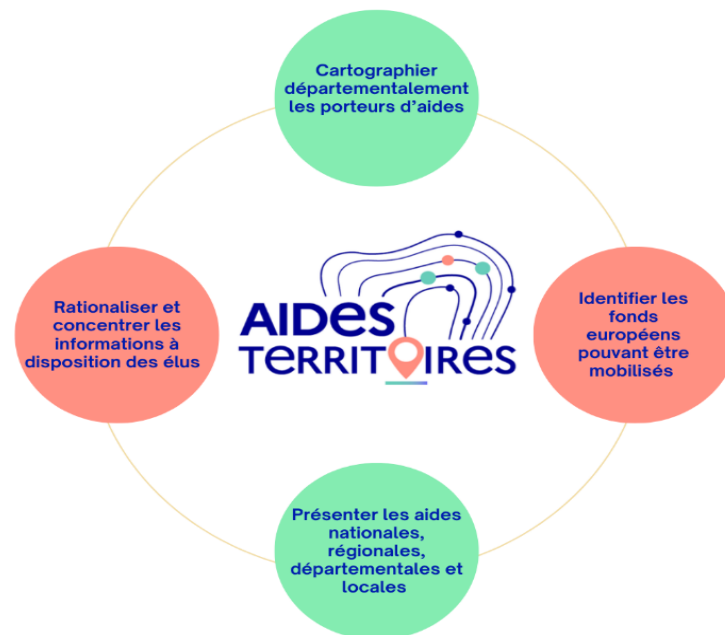
Recommandation n° 2 : Sanctuariser 1 % de l'enveloppe des dotations aux collectivités figurant dans les programmes budgétaires 112 et 119, et flécher ce montant vers le soutien à l'ingénierie de projet des collectivités (*État*).

*b) Articuler l'ingénierie nationale et locale : une démarche « d'aller vers » en faveur des collectivités*

Dans le prolongement de cette réflexion engagée sur les opérateurs nationaux et leurs offres, les rapporteurs considèrent qu'il est également indispensable de veiller à une **articulation plus harmonieuse de l'offre d'ingénierie nationale avec l'offre locale**. La suppression des programmes nationaux et des bons de commande nationaux constitue un premier pas pour limiter les risques de collusions entre les offreurs d'ingénierie. Pour autant, et afin que l'harmonisation produise pleinement les effets escomptés, il pourrait être pertinent de veiller, d'une part, à la bonne articulation entre l'offre locale et nationale et d'autre part, à la connaissance par les élus locaux des dispositifs existants.

À cet égard, **les rapporteurs accueillent favorablement et avec enthousiasme** le dispositif d'aides aux porteurs de projet construit par les services de l'État : la plateforme « aides-territoires ».

## Schéma représentant la mission de la plateforme « aides-territoires »



Source : mission d'information

La plateforme a été conçue comme un outil qui centralise en un seul espace des milliers de dispositifs d'aides financières et d'ingénierie proposés par l'État, les régions, l'Union européenne, les agences publiques, les CAUE, les agences techniques et départementales (ATD) et les offres privées. **Les rapporteurs craignent que le dispositif soit difficile d'accès et peu appréhendable par les élus locaux**, mais force est de constater que le moteur de recherche associé est particulièrement simple d'utilisation.

Les utilisateurs (commune, département, région, EPCI, etc.) peuvent rechercher les dispositifs financiers dont ils sont susceptibles de bénéficier en fonction du projet envisagé. Les communes bénéficient également d'un espace « projets » permettant de recenser l'ingénierie de projet disponible pour un programme donné.

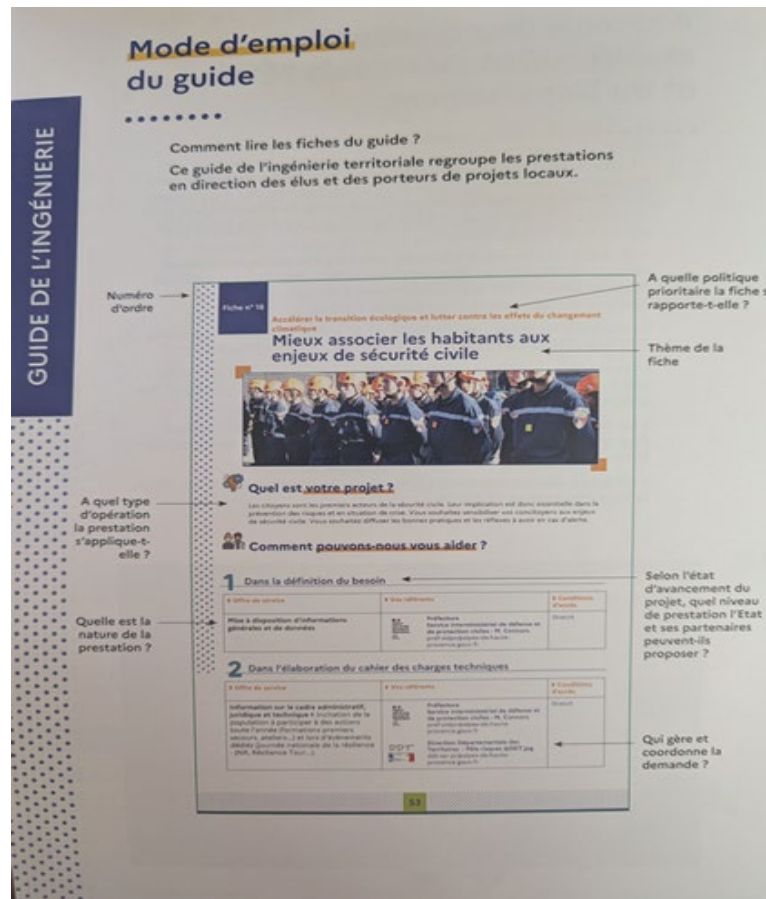
Pour les rapporteurs, la plateforme constitue un **outil précieux**, mais qui doit encore être perfectionné, pour sortir de sa phase « bêta » et devenir pleinement opérationnel. En tout état de cause, **elle apporte une réponse concrète à une problématique récurrente évoquée par les élus locaux** : la dispersion de l'information et la difficulté, pour les acteurs locaux, d'identifier rapidement les financements et ingénieries adaptés à leurs projets.

Les rapporteurs saluent cette initiative, qui s'inscrit dans une démarche d'« **aller vers** » qu'ils appellent de leurs vœux. Celle-ci vise à donner aux élus locaux les moyens d'élaborer eux-mêmes des réponses adaptées, plutôt qu'à imposer, de manière verticale, des solutions rarement en adéquation avec les besoins des territoires.

Dans le même ordre d'idée d'« aller vers » et de lisibilité de l'offre, les rapporteurs renouvellent leur recommandation de **rééditer les cartographies départementales existantes** qui se contentent de présenter une liste des acteurs locaux en matière d'ingénierie. Un tel catalogue est de nature à brouiller le message et à insécuriser le destinataire, alors qu'une présentation qui partirait du type de besoin rencontré (« installer un réseau de chaleur » ; « améliorer la gestion des déchets » ; « rénover les logements communaux »...) présenterait une utilité immédiate.

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 (ANCT).

### Exemple d'un « guide de l'ingénierie territoriale » et de son mode d'emploi



Source : préfecture des Alpes de Haute Provence

Chaque fiche est structurée selon la double entrée : « quel est votre besoin ? » / « comment pouvons-nous vous aider ? ». Cette seconde entrée est elle-même structurée selon chaque phase du projet : définition du besoin ; élaboration du cahier des charges ; étapes réglementaires préalables ; plan de financement du projet ; suivi de la réalisation du projet.

## 2. Dans les territoires, trouver la bonne dynamique à la bonne échelle

Il paraît évident que la diversité des situations locales et des territoires écarte toute solution unique : il s'agira, en fonction des configurations et des équilibres locaux, de trouver la bonne dynamique pour faire émerger le bon projet de territoire, à l'image de ce que les rapporteurs proposaient comme avenir pour le dispositif des « Petites villes de demain », à faire essaimer pour **l'élargir à des territoires cohérents de projets** qui pourraient être caractérisés comme des « territoires de demain »<sup>1</sup>.

À ce titre, afin de favoriser les bonnes pratiques en matière de diffusion de l'offre publique territoriale, il serait pertinent de pouvoir bénéficier du retour d'expérience d'autres acteurs confrontés aux mêmes enjeux en matière d'ingénierie. C'est par exemple ce qu'a entrepris de recenser la sous-préfecture de Langon (Gironde) afin d'élaborer de nouvelles propositions en matière de gouvernance de l'ingénierie publique locale en partant des retours d'expérience suivants :

- Dordogne : mettre en place une revue des projets trimestrielle et annuelle, complétée par des réunions informelles au fil de l'eau ; co-construction d'une doctrine commune sur les méthodes et les valeurs à prôner vis-à-vis des élus en matière d'ingénierie ;
- Nord : création d'un « Forum expérimental de l'ingénierie publique rurale », suite au constat d'une ingénierie et d'une animation trop foisonnante et trop peu claire pour les élus ;
- Ardennes : co-écriture d'un récit prospectif pour 2050, afin d'en tirer des enseignements en matière de coordination des acteurs ;
- Haute-Marne : mise en œuvre d'un « aller vers » les territoires ruraux organisé par les référents territoriaux de la DDT ;
- Indre : structuration d'un CLCT participatif avec des visites apprenantes et des retours d'expérience menés par les élus, une structuration de l'offre par « portes d'entrées » et une formation sur l'offre de chaque acteur pour ensuite pouvoir mieux orienter les maires.

Recommandation n° 6 : Faire remonter et diffuser les exemples de variations proposées localement autour des formats existants, en particulier le CLCT et les rencontres locales d'ingénierie, afin de faire essaimer les innovations (ANCT).

---

<sup>1</sup> Voir le rapport PVD, recommandations 2 et suivantes.



## LISTE DES RECOMMANDATIONS

### *Soutenir l'ingénierie publique locale*

Recommandation n° 1 : Adopter un « réflexe ingénierie publique existante » en priorité, et ne recourir à une prestation de conseil privée subventionnée que par défaut (*préfets*).

Recommandation n° 2 : Sanctuariser 1 % de l'enveloppe des dotations aux collectivités figurant dans les programmes budgétaires 112 et 119, et flécher ce montant vers le soutien à l'ingénierie de projet des collectivités (*État*).

### *Définir une nouvelle cohérence d'ensemble*

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) (*État, législateur*).

Recommandation n° 4 : Profiter de la fin du cycle « Petites villes de demain » et « Villages d'avenir » en 2027 pour mettre en cohérence l'ensemble des dispositifs de soutien à l'ingénierie et de soutien en ingénierie, de manière concertée et coordonnée entre État et associations nationales d'élus locaux (*État, associations nationales d'élus locaux*).

### *Favoriser l'optimisation et l'appropriation des outils et formats existants*

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 (*ANCT*).

Recommandation n° 6 : Faire remonter et diffuser les exemples de variations proposées localement autour des formats existants, en particulier le CLCT et les rencontres locales d'ingénierie, afin de faire essaimer les innovations (*ANCT*).



## TRAVAUX EN COMMISSION

### Désignation d'un rapporteur

*(Mercredi 8 décembre 2025)*

**M. Jean-François Longeot, président.** – Le Bureau de la commission a décidé d'une quatrième mission d'information relative à l'ingénierie territoriale. Elle fait suite au souhait de M. Louis-Jean de Nicolaÿ, en sa qualité de rapporteur pour avis des crédits dédiés à la cohésion des territoires, d'approfondir l'exploration des différentes formes de soutien en ingénierie dont peuvent bénéficier les collectivités territoriales, et des modalités dans lesquelles s'inscrit ce soutien, dans la continuité des travaux de contrôle conduits avec Mme Nicole Bonnefoy sur le programme Petites villes de demain (PVD).

Il s'agira de formuler des propositions opérationnelles en mobilisant la même méthodologie du contrôle de proximité, avec la collecte de retours d'expérience détaillés et six déplacements de terrain. Cette mission d'information investit le domaine de compétence relatif à l'aménagement du territoire de la commission, et vise à le valoriser.

Pour conduire ces travaux, j'ai reçu la candidature de nos collègues Louis-Jean de Nicolaÿ et de Mme Nicole Bonnefoy.

## Examen du rapport d'information

(Mercredi 10 juin 2026)

**M. Jean-François Longeot, rapporteur.** – Nous passons à l'examen du rapport d'information de nos collègues Nicole Bonnefoy et Louis-Jean de Nicolaÿ sur la structuration de l'offre de proximité en matière d'ingénierie publique territoriale.

Mes chers collègues rapporteurs, notre commission avait adopté en octobre dernier, à l'unanimité, les conclusions de votre rapport d'information sur le programme national Petites Villes de demain (PVD). Nous avons été particulièrement convaincus par le format selon lequel vous aviez conduit vos travaux : celui du « contrôle de proximité », que le Sénat entend développer et que vous aviez été les premiers à mettre en œuvre au sein d'une mission d'évaluation.

C'est l'une des raisons pour lesquelles notre commission a choisi avec enthousiasme d'accéder à votre souhait de prolonger et d'approfondir vos travaux en la matière, en les élargissant à la question, cruciale pour les élus, *a fortiori* les élus ruraux, de l'offre de proximité en matière d'ingénierie publique locale.

Je vous cède sans plus tarder la parole, afin que vous puissiez nous présenter la méthodologie et les conclusions de votre rapport.

**M. Louis-Jean de Nicolaÿ, rapporteur.** – Nous souhaitons tout d'abord vous remercier pour nous avoir renouvelé votre confiance, à ma collègue Nicole Bonnefoy et à moi-même, pour approfondir nos travaux relatifs à l'ingénierie territoriale, toujours dans un esprit transpartisan et résolument à l'écoute du terrain.

En effet, au vu des constats que nous avons formulés en octobre dernier d'une forte demande en ingénierie émanant des petites centralités en milieu rural, il nous a paru important de poursuivre nos travaux sur ce thème, d'enrichir nos constats et de pouvoir ainsi contribuer à alimenter le débat à un moment où l'ingénierie publique locale se trouve à la croisée des chemins.

L'actualité est en effet très dense en ce domaine. Tout d'abord, du point de vue des destinataires de l'ingénierie, les élections de mars dernier ont porté à de nouvelles fonctions un nombre conséquent de nouveaux élus, pour lesquels l'appropriation de l'offre et de l'ensemble des accompagnements qui leur sont proposés constitue un enjeu éminemment stratégique pour leur début de mandat.

Ensuite, sur le plan du calendrier, nous avons en tête – ce que nous a d'ailleurs confirmé la ministre Françoise Gatel au cours de nos travaux préparatoires – que nous sommes à la fin d'un cycle en ce qui concerne la politique nationale d'aménagement du territoire. En effet, l'ensemble des programmes nationaux de soutien en ingénierie lancés par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) depuis sa création en 2020, et en

particulier Petites villes de demain et Villages d'avenir, arriveront à leur terme en 2027. PVD devait même s'arrêter cette année, mais a été prolongé d'encore un an, comme nous le préconisons dans notre précédent rapport.

Ainsi, cela faisait six ans que la politique nationale d'aménagement du territoire avait pris le tournant, faute d'un soutien financier direct à l'investissement des collectivités, d'un soutien en seule ingénierie. À ce titre, l'année 2027 constituera un saut dans l'inconnu : l'État poursuivra-t-il cette politique selon les mêmes principes ? Si tel était le cas, nous sommes sceptiques sur la pertinence de certains outils, dont les marchés nationaux à bons de commande mobilisés par l'ANCT. Nous y reviendrons de manière plus approfondie, car cela constitue vraiment un point saillant de nos constats et de nos propositions. En outre, dans le cas où l'État mettrait fin à sa politique nationale de soutien en ingénierie à partir de 2027, l'ingénierie des collectivités sera appelée à jouer un rôle encore plus crucial qu'il ne l'est aujourd'hui. Bref, quelle que soit l'orientation prise à partir de 2027, poser les termes du débat et alimenter la réflexion sur la suite est urgent. Tel est l'objectif de notre mission d'information.

**Mme Nicole Bonnefoy, rapporteure.** – En guise d'introduction, je souhaitais également formuler des points d'alerte qui ont été déterminants dans notre volonté de poursuivre nos travaux et d'approfondir la réflexion collective en ce qui concerne l'offre en matière d'ingénierie publique.

Premièrement, depuis la remise de notre rapport d'information sur le programme PVD, des éléments statistiques importants ont été publiés sur l'offre d'ingénierie proposée par les opérateurs publics nationaux. Nous ne disposons pas jusque-là d'une étude analytique complète de l'ensemble de l'offre : quatre inspections ministérielles l'ont depuis évaluée à plus de 400 dispositifs différents. Au vu de l'ampleur de l'offre proposée par les opérateurs de l'État, nous avons souhaité à notre tour scruter au plus près du terrain la manière dont ces dispositifs nationaux souvent très récents s'articulaient avec l'offre publique locale existante. En effet, celle-ci est déjà structurée et bénéficie d'une bonne connaissance des territoires ainsi que d'une solide expérience – près de 50 ans pour citer le seul cas des conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE).

Deuxièmement, depuis la remise de notre premier contrôle de proximité avec Louis-Jean de Nicolaÿ, d'autres travaux sénatoriaux auxquels nous avons été associés nous ont permis d'avoir encore un nouvel exemple emblématique des difficultés que traversent actuellement les acteurs locaux de l'ingénierie publique territoriale. Ainsi, en novembre dernier, vous nous aviez désignés comme vos référents pour être associés à la mission « flash » sur la crise de financement des CAUE, un contrôle budgétaire conduit par nos collègues rapporteurs spéciaux Isabelle Briquet et Stéphane Sautarel au nom de la commission des finances. Les auditions menées dans ce cadre ont achevé de nous convaincre d'aller sur le terrain à la rencontre d'opérateurs publics locaux pour pouvoir, derrière les chiffres, qui sont préoccupants, appréhender

la réalité concrète de leurs missions et de leur action à forte valeur ajoutée au service des territoires.

Ainsi, à la lumière de ces nouveaux éléments statistiques et budgétaires, nous avons choisi, pour ce deuxième contrôle de proximité, de nous rendre dans les territoires ruraux de cinq départements hexagonaux, afin de compléter ces éléments quantitatifs d'un regard territorialisé fidèle à l'identité du Sénat et de notre commission. Ce contrôle a donc pris pour périmètre l'offre de proximité disponible dans l'Aveyron, le Cantal, la Gironde, la Sarthe et la Seine-et-Marne. Je précise que, selon la grille d'analyse développée par les quatre missions ministérielles que je citais tout à l'heure, l'Aveyron et le Cantal, en particulier, appartiennent à la liste des 15 départements hexagonaux les moins bien dotés en ingénierie.

Nous avons ainsi été à la rencontre des représentants d'une vingtaine d'acteurs locaux et avons analysé en détail 45 programmes d'accompagnement en ingénierie réalisés dans ces cinq départements, de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), en passant par des études préalables, de l'aide à la décision, des interventions techniques d'urgence, la mise à disposition d'outils et de méthodologies ou encore de la facilitation de projet.

J'en viens maintenant à évoquer deux constats liminaires, avant de laisser mon collègue Louis-Jean de Nicolaÿ détailler ce que nous retirons du dense matériau empirique que nous avons recueilli sur le terrain.

Premièrement, au fil de nos entretiens, nous nous sommes formulé à plusieurs reprises la remarque suivante : certes, la demande d'ingénierie est unanime chez l'ensemble des élus que nous avons rencontrés ; toutefois, cela ne doit pas éclipser la grande diversité des besoins des territoires, ainsi que le caractère plus ou moins abouti des réflexions associées. Il nous est ainsi apparu plus d'une fois que la question du « comment ? » avait été manifestement privilégiée à la question du « pour quoi ? ». De fait, la vraie plus-value qu'est susceptible d'apporter une ingénierie bien ciblée est d'aider les élus à caractériser et à préciser leurs besoins, objectif pour lequel une ingénierie publique indépendante apparaît la mieux placée.

Deuxièmement, on peut parfois entendre parler de la nécessité de rationaliser l'offre en matière d'ingénierie. C'est tout particulièrement le cas lorsqu'est évoquée l'offre de certains opérateurs de l'État. Toutefois, dans les territoires ruraux, il nous a semblé que la question ne se posait pas exactement selon ces termes. Par exemple, la directrice de l'agence technique départementale (ATD) du Cantal nous a déclaré que « dans [son] département », je cite, « nous n'avons pas les moyens de faire des doublons ». Ce à quoi la directrice du CAUE du Cantal a surenchéri : « nous ne pouvons pas nous permettre d'être en concurrence. Notre CAUE n'a que trois salariés, on ne peut pas être partout ! »

C'est pourquoi, du point de vue de l'efficacité financière et face à l'immensité des défis à relever pour les territoires ruraux, il nous semble

pertinent, pour ces territoires moins dotés, de parler d'optimisation de l'offre plutôt que de rationalisation. Au vu de l'immensité des besoins de ces territoires, la question n'est pas tant sur la quantité de l'offre que sur la complémentarité avec l'offre existante et la subsidiarité.

**M. Louis-Jean de Nicolaÿ, rapporteur.** - Nous avons donc ciblé 5 départements hexagonaux à dominante rurale. Au fil de nos déplacements et de nos échanges, nous avons relevé des constats à chaque fois singuliers et profondément ancrés dans les contextes et les différentes configurations locales. Toutefois, certaines dynamiques communes peuvent être relevées et alimenter utilement la réflexion globale et transversale en matière d'ingénierie.

Premier constat de terrain : dans les territoires ruraux, en matière d'ingénierie dite du quotidien, les besoins ne sont pas systématiquement couverts. Nous faisons nôtre cette expression d'« ingénierie du quotidien », qui nous a été plusieurs fois mentionnée. Elle nous paraît éloquente en ce qu'elle évoque des dimensions immédiatement concrètes pour un élu local : végétalisation d'une cour d'école, réaménagement d'un centre-bourg, mise aux normes PMR d'un espace public...

Deuxième constat, qui alimente le premier : de nombreux territoires ruraux ont des difficultés pour monter leurs projets, faute de disponibilité et de proximité des compétences en la matière. Pour citer une directrice de CAUE : « dans notre département, il n'y a pas d'AMO, de programmistes... Il y a une réelle carence de l'initiative privée, qui entraîne, chez les élus locaux, une méconnaissance des compétences-métier associées : maîtrise du code de la commande publique, définition d'une enveloppe, programmation... »

Troisième constat : en raison de la grande transformation de l'offre territoriale de proximité depuis la fin des directions départementales de l'équipement (DDE) et de l'assistance technique de l'État pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire (Atésat), nous relevons un besoin accru pour les expertises techniques locales de se coordonner entre elles, en fonction de leurs champs respectifs de spécialisation et leurs échelles, de manière à concilier leurs actions sur les différentes phases d'un projet, de la conception amont à la réalisation opérationnelle. Selon la formule de la directrice de l'agence technique départementale de l'Aveyron, en parlant de son agence, de la direction départementale des territoires (DDT) et du CAUE : « il faut que nos technicités se rencontrent et se complètent en bonne intelligence. Nous, nous sommes des généralistes de terrain ; notre valeur ajoutée, c'est d'intervenir lors de la phase de concrétisation du projet. »

Quatrième constat : nous relevons l'enjeu absolument crucial et déterminant du « dernier kilomètre » en matière d'ingénierie. Il existe en effet un cercle vicieux dans les territoires ruraux : moins l'on dispose d'ingénierie de proximité, et moins l'on peut accéder à l'ingénierie technique nécessaire à la conduite de projets stratégiques. La jonction entre l'innovation technique,

d'un côté, et ses destinataires ruraux, de l'autre, demeure une question préoccupante. Par exemple, pour pouvoir utilement échanger avec un expert national sur un sujet de niche tel que la géotechnique des éboulements de terrain en milieu calcaire montagnard ou l'entretien d'un mur de soutènement ou d'un pont datant du XIX<sup>e</sup> siècle, comme ce que propose un opérateur tel que le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema), par exemple, la présence d'un secrétaire général de mairie un seul jour par semaine ne sera pas suffisante pour que la commune rurale concernée puisse être en mesure d'accéder à ce soutien de pointe en ingénierie.

Cinquième constat : parvenir à répondre à cette forte demande d'ingénierie n'est pas toujours qu'une question d'outils. En effet, conformément aux instructions des ministres successifs ces dernières années, des outils ont peu à peu été déployés dans les territoires : catalogues départementaux, adresse générique de contact, mise en place de « guichets uniques » et de « forums de l'ingénierie »... Toutefois, il est manifeste que cela ne suffit pas. Au milieu de cette boîte-à-outils foisonnante, ce qui manque aux maires, c'est le mode d'emploi, et le mode d'emploi, cela ne peut que se construire de manière précise et concrète, dans un souci d'utilité et de proximité. Selon la formule d'un élu rural de Gironde : « 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 simplement fournir un outil. »

**Mme Nicole Bonnefoy, rapporteure.** – Je terminerai le panorama de nos constats de terrain en revenant à ce que mon collègue Louis-Jean de Nicolaÿ évoquait dans son propos introductif : le financement par l'ANCT de prestations privées *via* ses marchés nationaux à bons de commande. Nous vous avons déjà alertés sur ce point dans notre précédent rapport d'information. Or la quasi-totalité de nos interlocuteurs nous ont, là encore, souligné les effets pervers et fortement déstabilisants du financement de ce type de prestations au détriment de l'offre publique locale existante. De visioconférences en copier-coller, les élus nous ont fait part du caractère frustrant et contreproductif de ce type d'ingénierie. Je cite : « ils ne se sont même pas déplacés, ils ont répondu à côté de la commande et ils nous ont expliqué qu'il fallait déployer des moyens auxquels nous n'avions pas accès ». Quelle violence pour nos élus ruraux en quête de solutions concrètes !

Quant aux chiffres, ils parlent d'eux-mêmes : en 2025, dans la Sarthe, l'ANCT a financé en prestations privées, dont celles du cabinet américain Ernst and Young, l'équivalent de 5 fois les pertes du CAUE de la Sarthe sur cette même année. Un autre exemple : dans le Cantal, le poids de l'ensemble des subventions accordées par l'ANCT depuis quatre ans correspond au poids cumulé de l'ensemble de l'ingénierie publique existant dans ce département.

Au vu de ces éléments chiffrés et de l'unanimité du retour d'expérience sur ces marchés nationaux à bons de commande, notre première

recommandation s'est ainsi imposée d'elle-même : en lieu et place de la mobilisation automatique par l'ANCT de prestations privées subventionnées, il serait plus pertinent de cultiver un réflexe « ingénierie publique locale ». Dans le contexte qui caractérise actuellement nos finances publiques, l'efficience est davantage à rechercher dans l'existant, le local et ce qui est déjà immédiatement opérationnel, plutôt qu'en des prestations onéreuses, standardisées et lentes à se mettre en place.

Nous proposons, en outre, de sanctuariser, au sein des dotations aux collectivités, une partie qui serait directement fléchée au soutien à l'ingénierie des collectivités, afin de pouvoir réinternaliser ce type de compétences et de pouvoir créer ce continuum d'ingénierie et cette jonction entre les compétences techniques et leurs destinataires. Notez bien que ce « 1 % ingénierie » que nous proposons correspond précisément, en ordre de grandeur, sur la dotation d'équipement des territoires ruraux (DETR), la dotation de soutien à l'investissement local (DSIL) et le fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT), aux montants qui sont consacrés à l'heure actuelle aux marchés à bons de commande de l'ANCT, soit environ 28 millions d'euros annuels.

**M. Louis-Jean de Nicolaÿ, rapporteur.** – Pour le reste de nos propositions, nous nous sommes attachés, toujours dans ce souci d'appréciation qualitative au plus près du terrain, à articuler nos propos selon différentes échelles. Encore une fois, l'important, au-delà des outils, c'est de trouver une clé, et nous sommes convaincus qu'en matière d'ingénierie, la clé de lecture ne peut être que territoriale.

À l'échelle nationale, depuis la fin des DDE et de l'Atésat, nous sommes parvenus au bout d'un modèle, sans toutefois trouver de nouvelle cohérence globale dans l'ensemble du système, à mi-chemin entre la décentralisation totale de l'ingénierie et sa recentralisation insidieuse *via* certains dispositifs contractuels. Se sont surajoutées à cet entre-deux les nouvelles modalités d'intervention de l'État, se focalisant désormais quasiment exclusivement sur du soutien en ingénierie appuyé à des dotations de droit commun. Nous ne disposons pas de la légitimité pour prétendre à trancher définitivement la question du portage des moyens d'ingénierie. Toutefois, il nous semble incontournable que d'appeler à ce que cette réflexion ait lieu dans les meilleurs délais et au plus haut niveau, et de manière concertée entre l'État, ses opérateurs et les associations d'élus locaux représentant l'ensemble des échelons territoriaux. La fenêtre d'opportunité est fine : l'année 2027 marque un grand scrutin, mais également, comme nous le disions en préambule, la « date de péremption », si je puis m'exprimer ainsi, de la quasi-totalité des dispositifs contractuels en matière d'aménagement du territoire.

En ce qui concerne cette fois-ci l'articulation entre l'échelle nationale et l'échelle locale, il est primordial d'approfondir encore les synergies entre les acteurs nationaux et les opérateurs locaux existants, à l'image de la

démarche engagée par le Cerema de rapprochements stratégiques avec les agences techniques départementales, dans une logique de montée en compétences collective.

Enfin, à l'échelle locale, là encore, pas de solution unique : il s'agit, en fonction des configurations et des équilibres locaux, de trouver la bonne dynamique pour faire émerger le bon projet de territoire et, là seulement, mobiliser la bonne compétence. Rappelons que l'ingénierie ne constitue pas une fin en soi, mais doit être mise au service de projets opportuns et robustes à l'échelle d'un territoire pertinent, tel qu'un bassin de vie. Comme nous l'a résumé l'un des sous-préfets de mon département, la Sarthe, « la question de l'ingénierie, c'est de voir comment on arrive à transformer le territoire de manière durable et à y déployer des projets structurants ».

**Mme Nicole Bonnefoy, rapporteure.** – Nos travaux, dans une logique de contrôle de proximité, se sont essentiellement focalisés sur l'écosystème local en matière d'ingénierie. Toutefois, de manière générale, nous souhaitons appeler l'attention collective sur la nécessité de retrouver, à l'échelle nationale, de la cohérence globale dans le paysage de l'ingénierie. Du détricotage des DDE à la suppression pure et simple de l'Atésat, il a été mis fin à un système cohérent, qui fonctionnait, sans qu'un nouveau modèle n'ait été trouvé depuis. À ce titre, il nous paraît plus efficace et plus pertinent d'appeler à reconstruire un système cohérent sur l'ensemble du périmètre, plutôt que d'envisager une réforme opérateur par opérateur sur un périmètre qui ne serait que partiel. Nous précisons cela dans notre recommandation n° 3.

En guise de conclusion, nous commençons tout à l'heure notre propos en évoquant d'immenses besoins en ingénierie, en particulier dans les territoires ruraux. Nous souhaitons insister pour conclure sur le fait que ces besoins en ingénierie ne feront que croître à l'heure où croissent les défis auxquels font face nos territoires au XXI<sup>e</sup> siècle, et en particulier, la nécessité absolue d'adapter nos collectivités aux conséquences déjà présentes du dérèglement climatique. L'ingénierie a un rôle décisif à jouer pour relever le défi considérable que représente pour les collectivités l'adaptation aux aléas climatiques, et pour accompagner au plus près ces transitions incontournables, avec des compétences techniques, opérationnelles et facilitantes. Une ingénierie publique locale robuste a toute sa place pour aborder l'immensité de ces enjeux, ce qu'elle fait déjà sur le terrain, comme nous avons pu le voir à tant de reprises au fil de nos déplacements.

**M. Jean-François Longeot, président.** – Certaines de vos recommandations sont très pertinentes. Je regrette à titre personnel la remise en cause des directions départementales de l'équipement (DDE) et de l'Action d'assistance technique de l'État pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire (Atésat), qui étaient très utiles aux élus. Je regrette également la réforme proposée par la ministre Françoise Gatel dans le projet de loi Renforcer l'État local qu'elle a récemment déposé, dans lequel elle propose de renvoyer les syndicats départementaux d'énergie dans le giron

des départements. Ce serait une erreur fondamentale ! Ces syndicats sont très proches des collectivités et je ne suis pas sûr que l'on trouve la compétence correspondante parmi celles des départements.

Il est toujours ennuyeux de constater que les erreurs du passé ne nous permettent pas de mieux anticiper celles que nous pourrions faire dans le futur...

**M. Stéphane Demilly.** – Je tiens à remercier les rapporteurs pour leur intervention et notre président pour l'organisation de cette discussion.

Dans un département rural comme la Somme, la question de l'ingénierie publique territoriale n'est pas théorique : elle conditionne très directement la capacité des communes, souvent petites, à monter des projets et mener à bien des opérations structurantes. Or à ce jour, cela a été dit, le paysage de l'ingénierie publique est éclaté, avec une multiplication des interlocuteurs, une complexité des dispositifs, une hétérogénéité de l'accompagnement selon les territoires, voire, parfois, une concurrence entre acteurs départementaux, régionaux ou nationaux.

Pour un maire, en particulier s'il est récemment élu, la difficulté est d'identifier le bon niveau d'appui et d'accéder à une ingénierie disponible et lisible. Nicole Bonnefoy l'a très bien expliqué lorsqu'elle a distingué les notions de « comment ? » et de « pour quoi ? »... Pour une rénovation d'école communale dans la Somme, il faut solliciter simultanément l'État – pour la DETR –, le département et, éventuellement, la région, tout en demandant un appui technique du CAUE et de l'ingénierie départementale quand elle existe... Et les exigences de la préfecture pour la DETR viennent encore complexifier le dossier !

Vos travaux ont parfaitement mis en lumière cette tension structurelle avec, d'un côté, une volonté de rationalisation de l'ingénierie publique et, de l'autre, la confusion et la perte d'efficacité découlant de la multiplication des acteurs.

Au regard de ces travaux, faut-il assumer une véritable clarification des responsabilités en désignant un chef de file, ou estimez-vous qu'une meilleure coordination suffira à régler les difficultés ? Autrement dit, comment passer d'un système souvent perçu comme un parcours d'obstacles à une offre d'ingénierie lisible, visible, accessible et efficace pour les communes rurales ?

**M. Jean-Yves Roux.** – Je salue également la qualité des travaux présentés, qui mettent en lumière une question essentielle pour l'avenir de nos territoires et de nos économies locales : l'ingénierie territoriale et l'accompagnement des collectivités.

En supprimant l'Atésat en 2014, l'État a renoncé à l'exercice d'une mission qui apportait pourtant un soutien précieux à de nombreuses communes, notamment rurales. Des initiatives lancées par l'ANCT ou la

Banque des territoires ont cherché à combler un service, certes imparfait, mais jamais égalé. Or, en parallèle, les besoins se sont considérablement accrus.

On a souvent considéré que les intercommunalités prendraient le relais, mais chacun constate aujourd'hui qu'elles croulent sous l'accumulation des compétences qui leur ont été transférées. Quant aux départements, ils continuent d'assurer une mission indispensable de solidarité territoriale, alors même qu'ils sont confrontés à des contraintes budgétaires croissantes et que de nombreuses réflexions sur la réforme de l'État préconisent régulièrement qu'ils se recentrent sur les seules compétences obligatoires.

Cette question devient d'autant plus cruciale que les collectivités sont confrontées à de nouveaux défis : adaptation au changement climatique, gestion de la ressource en eau, prévention des risques naturels ou des inondations, etc.

Souvent, l'accompagnement est aussi important que l'expertise elle-même. Il permet de faire émerger des projets, de les structurer et de les conduire jusqu'à leur réalisation. L'ingénierie territoriale est donc, aussi, un levier de développement économique local et d'emplois de proximité.

Considérant qu'il faut, non pas inventer, mais renforcer des dispositifs qui sont solides et font leurs preuves ne pourrait-on pas envisager que le Cerema exerce, à titre expérimental dans certains territoires, un rôle renforcé d'accompagnement de proximité et d'appui plus directement opérationnel auprès des collectivités territoriales ? Avez-vous évalué cette piste ?

**M. Hervé Gillé.** - Je remercie à mon tour nos rapporteurs pour leur initiative et le travail réalisé, lequel a le mérite de clarifier la situation et de soulever des questions clés.

J'indiquerai tout d'abord que, en matière d'organisations territoriales, les syndicats mixtes de territoire permettent de mutualiser les compétences et l'ingénierie à un niveau supra, en lien avec les communautés de communes adhérentes. C'est une organisation territoriale plutôt fonctionnelle, même si, malheureusement, elle n'est pas cohérente sur tout le territoire national. Ce modèle me semble souhaitable et devrait être poussé davantage.

Si l'on osait, on pourrait même aller jusqu'à déléguer toute l'ingénierie au niveau territorial, en envisageant une ingénierie nationale qui ne serait mobilisée que de manière complémentaire et en favorisant les groupements de compétences dans un objectif de mutualisation.

L'ANCT n'a jamais permis de s'engager dans cette voie, et l'État n'a jamais vraiment voulu de mutualisation de l'ingénierie avec les collectivités territoriales.

Par ailleurs, observons que la mise à disposition de l'ingénierie n'est pas toujours visible sur le plan financier. C'est un vrai sujet : une telle évaluation financière serait souhaitable au moment où les moyens publics

viennent à manquer pour accompagner les collectivités, et elle n'est pas très compliquée à faire.

Enfin, je suis favorable à la diminution de 50 % des appels à projets de l'ANCT afin d'injecter dans les territoires les sommes ainsi récupérées. Cela pourrait se faire dans une logique de confiance, avec un contrôle *a posteriori* fondé sur une négociation initiale d'objectifs à atteindre. Cela redonnerait de l'agilité et permettrait de supprimer certains échelons administratifs, qui font perdre beaucoup de temps.

**Mme Denise Saint-Pé.** – Toutes mes félicitations aux rapporteurs pour leur travail. Je n'ai pas de doute sur les observations qu'ils ont formulées à la suite de leurs investigations sur l'ANCT. Veillons néanmoins à ne pas laisser croire que nous voudrions supprimer cet opérateur. Tous les territoires ne sont pas logés à la même enseigne, tous ne sont pas couverts par une riche et grande intercommunalité capable de dégager des financements pour l'ingénierie, y compris au bénéfice de toutes petites communes. D'autres intercommunalités n'ont pas ces moyens financiers et sont en déshérence totale sur le plan de l'ingénierie. Le système institué ne doit laisser personne au bord de la route !

**M. Jacques Fernique.** – Le rapport et les recommandations qu'il contient sont en effet très intéressants. Des orientations claires sont avancées pour répondre à une certaine illisibilité et une certaine fragmentation qui nuisent à l'efficacité d'une ingénierie, qui doit certes s'appuyer sur l'ingénierie d'État, mais aussi, et encore plus qu'ailleurs, s'ancrer dans la proximité.

Je parle d'orientations claires... Je pense notamment au choix de privilégier le secteur public sur le secteur privé ; au choix d'une réforme fonctionnelle sur l'ensemble du périmètre, et non d'une réforme partielle et organique des opérateurs nationaux ; au choix de partir des besoins des élus, plutôt que d'élaborer un catalogue d'offres ; au choix, enfin, de valoriser les innovations locales. Toutes ces recommandations me semblent très utiles.

**M. Gilbert-Luc Devinaz.** – Quand je vois les difficultés dans le fonctionnement du Cerema, je me demande si l'on veut encore d'une ingénierie indépendante dans ce pays !

Tout en partageant les propos d'Hervé Gillé, je voudrais rappeler qu'au temps des DDE, de nombreux élus leur reprochaient d'imposer les vues de l'État et que cela les a beaucoup desservies. Le schéma proposé par mon collègue me semble intéressant, mais il ne faudrait pas retomber dans les mêmes travers.

**M. Olivier Jacquin.** – Je voudrais également remercier le couple épatant que forment nos rapporteurs.

Je n'ai pas un mot à ajouter à l'intervention d'Hervé Gillé, à l'exception d'une petite observation. Ma fille, qui habite en Allemagne depuis très longtemps, m'a expliqué que dans ce pays, on emploie des mots très

techniques pour exprimer l'expérience : il y a l'expérience « immédiate », celle que nous partageons ensemble ici, et puis il y a l'expérience « capitalisée », celle qui se sédimente au fil du temps.

Mon expérience d' élu local m'a conduit à être propulsé, au moment où je deviens vice-président de mon département en 2004, au poste de président du CAUE, où je rencontre alors une perle, en la personne de Jean-Marie Simon, architecte et directeur de la structure. À ma question de savoir comment il est possible de proposer gratuitement une telle aide, en se fondant sur une taxe, d'un côté, et des architectes, de l'autre, il me répond en me tendant une pochette dans laquelle se trouve le budget traduit en heures d'intervention sur tel ou tel sujet, avec le coût horaire de chaque intervention. C'est alors que je me suis rendu compte que l'on pouvait, dans un système d'ingénierie publique, y compris pour une prestation gratuite, faire en sorte de maîtriser les coûts et ne pas gâcher les ressources.

Puisque j'ai mentionné un couple de rapporteurs, j'insiste sur la nécessité que chacun soit à sa place : le politique fait de la politique, le technicien fait de la technique – cela étant, il existe aussi de très bons « techno-politiques », comme on peut d'ailleurs le mesurer au sein de cette commission.

Avec ces propos, je veux en venir à un point qui ne me semble pas figurer dans les propositions : la nécessité d'avoir une fonction publique territoriale de grande qualité, c'est-à-dire en mesure de capitaliser l'expérience. Cela implique des rémunérations correctes, des offres de formation et un management efficace.

À ces collaborateurs, les fonctions générales ; aux bureaux d'études privés, l'intervention sur des actions extrêmement pointues, celles que l'on n'a pas à réaliser dans l'exercice ordinaire d'une collectivité. C'est l'autre message que je veux porter : le recours aux bureaux d'études est important, mais pas pour tout, et surtout pas pour remplacer la fonction publique !

Enfin, s'agissant du management des toutes petites communes, nous avons monté voilà vingt ans, dans mon intercommunalité qui compte 50 communes, avec une taille moyenne de 220 habitants par commune, une organisation très innovante, reposant sur un secrétariat mutualisé. Parmi les 50 communes, 30 ont opté pour ce secrétariat mutualisé, au sein duquel les secrétaires parviennent toutes à se spécialiser sur tel ou tel domaine.

Bravo pour votre travail, et vive le service public !

**Mme Marie-Claude Varillas.** – Je ne serai pas longue car je partage l'ensemble des propos tenus. Puisque l'on évoque l'avantage de l'expérience, mes quarante ans passés en mairie m'ont permis de voir, en effet, l'évolution des services de l'État. La DDE, comme le soulignait Gilbert-Luc Devinaz, imposait peut-être ses vues aux élus, mais aujourd'hui ce sont les bureaux d'études qui le font, avec, à la clé, des notes très salées !

L'ingénierie repose aujourd'hui beaucoup sur les collectivités locales. Or il faut de l'ingénierie pour aller chercher de l'ingénierie, et nous nous sommes rendu compte, y compris dans des programmes comme Petites Villes de demain ou Action Cœur de ville, que les communes qui en avaient le plus besoin n'étaient pas forcément retenues parce qu'elles n'avaient pas les capacités pour postuler.

Par ailleurs, le CAUE et l'agence technique départementale sont des outils départementaux et l'ANCT, elle-même, s'appuie sur ces dispositifs locaux pour assurer ses missions.

Enfin, nous allons examiner demain un texte de nos collègues socialistes, qui évoque la suite logique de tout cela : le financement. En effet, une fois les problèmes d'ingénierie réglés, les communes ont-elles les moyens d'investir ? Avec quel argent reconquérir nos centres-bourgs ? C'est une question très importante, aujourd'hui, dans la ruralité, ce pour quoi je déplore les conclusions de la commission des finances.

**M. Jean-Claude Anglars.** - À mon tour, je salue le travail de nos rapporteurs, que nous avons eu le plaisir d'accueillir, le 23 mars dernier, en Aveyron. Leur rapport d'information met bien en lumière la fin d'un cycle : il ne faut pas s'en désespérer ; il faut simplement travailler sur l'avenir ! Notre collègue Olivier Jacquin m'a fait penser au mot que nous employons dans le sud de la France : « *biaïs* ». Les rapporteurs l'ont-ils entendu lors de leurs pérégrinations en Aveyron ? J'ai retrouvé, dans leurs propositions, quelque chose que nous mettons en place : un travail en commun entre le Cerema et l'agence technique départementale. Nous essayons, en effet, d'avoir un peu de « *biaïs* » dans le département !

**Mme Marie-Pierre Mouton.** - Je remercie nos rapporteurs de nous permettre d'évoquer ce sujet, très important pour nos territoires, en particulier nos territoires ruraux. Nous le savons, l'ingénierie publique locale est essentielle pour ces collectivités, qui n'ont ni ingénierie en interne ni la capacité financière de solliciter des cabinets d'études privés. C'est d'autant plus crucial que les contraintes en aménagement sont de plus en plus fortes, tout comme les défis à relever.

En ce sens, l'échelon départemental et la complémentarité doivent jouer. Alors que de nombreuses collectivités font appel au CAUE, je voudrais faire part de mon inquiétude : ce partenaire privilégié des communes n'est pas gratuit ! Son fonctionnement s'appuie sur des financements issus des recettes de taxe d'aménagement (TA), recettes qui sont réparties entre plusieurs domaines, dont l'entretien des espaces naturels sensibles (ENS), et commencent à s'asphyxier. Il importerait donc peut-être de repenser le modèle économique de nos CAUE, pour ne pas risquer de les perdre en route.

**Mme Nicole Bonnefoy, rapporteure.** - Merci à tous pour les compliments adressés sur nos travaux. Je ne sais pas si nous sommes en

mesure de répondre à toutes les questions, mais je peux apporter quelques éléments sur certains des points évoqués.

Pour débiter, faut-il un chef de file ou une meilleure coordination ? Nous nous positionnons plutôt, dans le rapport d'information, sur la nécessité d'une meilleure coordination. Nous indiquons bien qu'il faut avoir le réflexe de l'ingénierie publique territoriale, mais cela ne passe pas nécessairement par l'ajout d'un chef de file. Au moment du rapport sur le programme PVD, nous avons auditionné tous les acteurs de l'ingénierie locale et avons pu constater qu'ils parviennent à travailler ensemble.

Le Cerema a été évoqué. Le Centre, dont l'expertise est indéniable, s'est déjà rapproché des ATD. Le problème, une fois de plus, ce sont les moyens financiers. Dans un département – je crois que c'était celui de l'Aveyron –, une étude de prospective avait été demandée au Cerema : elle coûtait 300 000 euros. Toutes les collectivités n'ont pas de tels moyens !

Nous avons auditionné les représentants de l'Ademe et du Cerema. Ils nous ont indiqué avoir travaillé à l'idée de disposer de quatre ou cinq ingénieurs dans chaque département – à proximité – pour répondre aux attentes des collectivités. Ils ont donc le souci de répondre du mieux possible à la demande, même si ces quatre ou cinq ingénieurs ne pourront pas, à eux seuls, traiter toutes les problématiques.

Nous partageons le constat selon lequel l'ANCT n'a pas réussi à articuler son intervention de manière satisfaisante avec l'échelon local, plus particulièrement sur la question des marchés à bons de commande, qui représentent tout de même une somme totale de 28 millions d'euros. Tout cela se fait au détriment du financement de l'ingénierie publique locale, avec des structures comme les CAUE qui sont désormais en difficulté du fait de la réforme mal pensée de la taxe d'aménagement et du rendement moindre de cette taxe. Il y a donc des points à revoir s'agissant des bases fiscales, pour pouvoir consolider, à l'échelle locale, que ce soit le financement des CAUE ou celui des ENS – il ne faut pas opposer les uns aux autres. Ce sujet est de la compétence de la commission des finances, non de la nôtre, mais je crois qu'il faut insister : les départements ont besoin de moyens pour préserver la biodiversité dans le cadre des ENS et maintenir l'expertise en ingénierie – gratuite et, surtout, indépendante – des CAUE.

Chère collègue Denise Saint-Pé, nous n'avons jamais parlé de supprimer l'ANCT et il faut, en effet, jouer la différenciation des territoires. Nos propositions visent, non pas une rationalisation de l'ingénierie, mais une meilleure organisation et une meilleure coordination, en tenant compte de cette différenciation. Nous nous sommes notamment rendus dans des départements très ruraux, comme l'Aveyron ou le Cantal. Pour eux, la situation est difficile, mais parce qu'ils sont les plus fragiles, ces départements n'ont pas le choix, ils doivent faire avec le peu qu'ils ont et parient sur

l'intelligence collective, en veillant à se coordonner et à prendre des décisions de bon sens.

Vous retrouverez plusieurs autres points évoqués dans notre rapport d'information : la distinction entre le « pour quoi ? » et le « comment ? » ; la nécessité de défendre, notamment auprès des nouveaux élus, une ingénierie de qualité ou encore la préservation des CAUE, qui renvoie à la problématique de la TA ; la disparition des Atésat.

**M. Olivier Jacquin.** - J'ai insisté, pour ma part, sur la fonction publique territoriale, l'importance de la rémunérer, de la former et de la faire monter en puissance.

**Mme Nicole Bonnefoy, rapporteure.** - C'est juste !

**M. Louis-Jean de Nicolaÿ, rapporteur.** - Nous avons constaté, dans le cadre de notre contrôle de proximité sur le programme Petites Villes de demain mené l'année dernière ; qu'avec ce programme, des élus disposaient pour la première fois de personnes qui pouvaient les aider à réfléchir sur l'avenir. Nous nous sommes aussi rendu compte que l'ANCT pouvait jouer un véritable rôle de soutien à l'ingénierie locale, indépendamment de l'organisation que les départements sont libres de choisir - il n'y a aucune raison de leur imposer une politique uniforme. En revanche, nous estimons plus utile de consacrer les 28 millions d'euros des marchés à bons de commande de l'ANCT à des financements de soutien à l'ingénierie locale.

Nous vous remercions de toutes les remarques formulées, qui illustrent bien la diversité des points de vue concernant l'ingénierie selon les territoires.

Cher collègue Jean-Claude Anglars, nous connaissons la signification du mot « *biais* » : habilité, inventivité, savoir-faire.

**Mme Nicole Bonnefoy, rapporteure.** - Nous en avons bien entendu parler en Aveyron, et aussi un peu ailleurs !

*Les recommandations sont adoptées à l'unanimité.*

*La commission adopte à l'unanimité le rapport d'information et en autorise la publication.*

**M. Jean-François Longeot, président.** - Je tiens à vous remercier. Les travaux de nos deux rapporteurs ont été animés par un esprit de collaboration. Cette méthode de travail est l'une des marques de fabrique de notre commission. Au moment où d'autres travaux de contrôle arrivent à leur terme, tels que la mission d'information sur la billettique dans les transports ou encore sur l'empreinte environnementale de l'intelligence artificielle, je suis sûr que les recommandations et réflexions seront tout aussi fructueuses et pertinentes. Je suis certain, aussi, qu'elles continueront à refléter la richesse de collaborations transpartisanes, à incarner une capacité à s'entendre sur des solutions communes, consensuelles et de bon sens.



## LISTE DES PERSONNES ENTENDUES

Mardi 28 avril 2026

- *Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema)* : **M. Pascal BERTEAUD**, directeur général, et **Mme Catherine MALIGNE**, directrice de cabinet.

- *Audition conjointe*

- *Direction départementale des territoires et de la mer de la Gironde* : **M. Mathieu ESCAFRE**, directeur, et **Mme Laetitia COURTEIX**, chargée de projet « Villages d'avenir ».
- *Sous-préfecture de Langon* : **M. Serge DELRIEU**, sous-préfet.

- *Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe)* : **MM. Sylvain WASERMAN**, président-directeur général, **Sébastien WALCZYSZYN**, coordinateur à la direction exécutive des territoires, et **Victor WORMS**, conseiller parlementaire du président.

Mardi 26 mai 2026

- *Ministère de l'aménagement du territoire et de la décentralisation* : **Mmes Françoise GATEL**, ministre de l'aménagement du territoire et de la décentralisation, **Pauline LEFEBVRE**, conseillère parlementaire, **Corinne BORD**, conseillère cohésion territoriale et fonction publique territoriale et **M. Emmanuel COQUAND**, directeur de cabinet adjoint.



## LISTE DES CONTRIBUTIONS ÉCRITES

- Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT)
- Association nationale des directeurs d'agence technique départementale (ANDATD)
- Banque des territoires
- CAUE de la Gironde
- Fédération nationale des conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (FNCAUE)
- Groupement d'intérêt public ID77



## LISTE DES DÉPLACEMENTS

Déplacement dans l'Aveyron (Rodez) et le Cantal (Saint-Flour)

### Lundi 23 mars 2026

- *Agence technique départementale de l'Aveyron, Aveyron Ingénierie* : **Mmes Fanny CAHUZAC**, directrice et **Julie VIALA**, responsable du pôle ressource publique, et **M. Grégory BRU**, responsable du pôle aménagement du territoire.

- *Services de l'État en Aveyron* : **Mme Véronique ORTET**, secrétaire générale de la préfecture de l'Aveyron et sous-préfète de l'arrondissement de Rodez, **MM. Olivier BRAUD**, directeur départemental des territoires adjoint, **Jérôme SOUYRI**, adjoint au chef du service d'appui territorial, **François SALSON**, chef du pôle de la coordination interministérielle, et **Mme Séverine HERVÉ**, chargée des dotations d'investissement aux collectivités et du suivi de dossiers d'aménagement du territoire.

- *Conseil départemental de l'Aveyron* : **MM. Arnaud VIALA**, président, et **Éric CHAUCHARD**, directeur de cabinet, et **Mme Valentine COSMA**, directrice générale des services.

- *Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE) de l'Aveyron* : **M. Vincent LHERM**, directeur.

- *Directions territoriales du Cerema* : **M. Cyrille PORTALEZ**, directeur du Cerema Occitanie, et **Mme Séverine BOURGEOIS**, directrice du Cerema Auvergne Rhône-Alpes.

- *Table ronde « architecture, aménagement et ruralité »* : **MM. Philippe DELORT**, maire de Saint-Flour, **Emmanuel HÉBRARD**, tailleur de pierre volcanique et maire de Villedieu, **Simon TEYSSOU**, architecte-urbaniste, et **Romain HÉLARD**, sous-préfet de Saint-Flour.

### Mardi 24 mars 2026

- *Conseil départemental du Cantal* : **Mmes Sandrine CARLUT**, directrice de l'agence technique départementale, **Émilie BERNARD**, directrice du CAUE du Cantal, et **M. Julien CHARTOIRE**, chef du service « soutien territorial, agriculture et espaces naturels ».

- *Services de l'État dans le Cantal* : **M. Romain HÉLARD**, sous-préfet de Saint-Flour, **Mmes Cécile POUGET**, sous-préfète de Mauriac, **Élodie MAREAU**, sous-préfète en charge de la ruralité, et **M. Jérôme PEJOT**, directeur départemental des territoires.

- *Syndicat mixte Agedi* : **M. Fabien MIEDZIANOWSKI**, directeur général des services.

Déplacement en Seine-et-Marne (Bombon)

**Mardi 7 avril 2026**

- *Commune de Bombon* : **Mme Christine DELENIN**, maire, **MM. Nicolas LEGEAY**, 1<sup>er</sup> adjoint et **Alain GAUTHIER**, 3<sup>e</sup> adjoint en charge des travaux, **Mmes Véronique AMIEL**, membre du conseil municipal et présidente du SIRP, **Joëlle SALAZAR** et **M. Jean-Pierre GIRAULT**, anciens maires.

- *Agence de la ruralité de la région Île-de-France* : **MM. Nicolas Barnier**, directeur, et **Pierre-Paul PETIT**, chargé de mission sur la Seine-et-Marne.

- *Parlementaires de Seine-et-Marne* : **Mmes Anne CHAIN-LARCHÉ**, **Marianne MARGATÉ** et **MM. Vincent ÉBLÉ** et **Pierre CUYPERS**.

Déplacement dans la Sarthe (Le Mans)







**Lundi 11 mai 2026**

- *Sous-préfecture de la Sarthe* : **M. Sébastien JALLET**, préfet, **Mme Christine TORRES**, sous-préfète de l'arrondissement du Mans, secrétaire générale de la préfecture, **MM. Quentin SPOONER**, sous-préfet de l'arrondissement de Mamers et **Jean-Baptiste CONSTANT**, sous-préfet de l'arrondissement de La Flèche.

- *Services et opérateurs de l'État* : **MM. Christophe CHARRIER**, directeur départemental des territoires adjoint de la Sarthe, **Jean GRIMM**, chef du service de l'animation des territoires de la préfecture de la Sarthe, **Éric BROCHET**, directeur territorial de la Banque des territoires (Caisse des dépôts) dans la Sarthe et **Romain LAVIELLE**, délégué territorial de l'ADEME.

- *Collectivités et opérateurs locaux* : **M. Frédéric BOUSSARD**, président de l'agence technique départementale ARTESART, **Mmes Anne CANTIN**, présidente de la foncière locale AMENAO et **Céline LEVRARD-ROUY**, directrice du CAUE de la Sarthe, **MM. Alain CRUCHET**, maire du Luart, et **Dominique AMIARD**, président de l'association des maires ruraux de la Sarthe.

## TABLEAU DE MISE EN OEUVRE ET DE SUIVI

N° de la proposition	Proposition	Acteurs concernés	Calendrier prévisionnel	Support
1	Adopter un « réflexe ingénierie publique existante » en priorité, et ne recourir à une prestation de conseil privée subventionnée que par défaut	Préfets		Recommandation de bonnes pratiques
2	Sanctuariser 1 % de l'enveloppe des dotations aux collectivités figurant dans les programmes budgétaires 112 et 119, et flécher ce montant vers le soutien à l'ingénierie de projet des collectivités	État, Parlement		Projet de loi de finances pour 2027
3	Privilégier une réflexion globale sur l'ensemble du périmètre de l'ingénierie (réforme fonctionnelle) à une réforme partielle des opérateurs nationaux (réforme organique)	État		Mise en œuvre des recommandations des travaux d'inspections et de contrôle du Parlement
4	Profiter de la fin du cycle « Petites villes de demain » et « Villages d'avenir » en 2027 pour mettre en cohérence l'ensemble des dispositifs de soutien à l'ingénierie et de soutien en ingénierie, de manière concertée et coordonnée entre État et associations nationales d'élus locaux	État, élus locaux		
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	Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)		Cartographie à mettre à disposition du public par voie électronique
6	Faire remonter et diffuser les exemples de variations proposées localement autour des formats existants, en particulier le CLCT et les rencontres locales d'ingénierie, afin de faire essaimer les innovations	Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)		Recommandation de bonnes pratiques



## ANNEXES

Annexe 1

**Accompagnements en ingénierie publique analysés par la mission d'information**

*Liste des accompagnements en ingénierie publique analysés par la mission d'information*

*Il convient de noter que cette liste ne recense que les interventions en ingénierie publique qui ont été analysées par la mission dans les 5 départements concernés. Elle ne saurait en aucun cas être exhaustive.*

Département	Bénéficiaire	Opérateur(s)	Nature de l'accompagnement
Aveyron	Services de l'État (+ ANCT)	Cerema	Accompagnement dans le cadre du programme « Villages d'avenir » : rémunération d'un chef de projet pour 26 communes et 60 projets
	Département de l'Aveyron		Construction et animation d'une stratégie d'adaptation climatique
			Diagnostic d'exposition et de vulnérabilité des bâtiments départementaux aux vagues de chaleur
			Diagnostic et orientations d'aménagement en vue de la sécurisation de la traversée d'une commune par la RD 888
	Rodez		Expertise suite à un glissement de terrain en février 2026
	Commune d'Agen d'Aveyron (1 100 hab.)		Diagnostic d'aléa chute de blocs et sensibilisation à la prise en compte du risque rocheux
CC de l'Ouest Aveyron	Appui technique sur l'entretien et le renforcement des chaussées		

<i>Département</i>	<i>Bénéficiaire</i>	<i>Opérateur(s)</i>	<i>Nature de l'accompagnement</i>
	PNR des Grands Causses PNR de l'Aubrac	Ademe	Accompagnement dans le cadre de la « mission adaptation » animée par l'Ademe et le Cerema en coordination avec la Dreal, la DDT12, l'OFB et les Agences de l'eau
	Roquefort (1 980 hab.)	ATD (Aveyron Ingénierie)	Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la construction d'une station d'ultrafiltration
	Martiel (1 008 hab.)		Revitalisation d'un cœur de bourg par création d'un écoîlot : étude de faisabilité technique, fonctionnelle, réglementaire, financière), AMO et animation
	Sévérac d'Aveyron (4 020 hab.)		Revitalisation du bourg-centre : appui à la commune pour le recrutement d'une équipe multidisciplinaire de maîtrise d'œuvre
	Martiel (1 008 hab.)	CAUE de l'Aveyron	Revitalisation d'un cœur de bourg par création d'un écoîlot : accompagnement en amont (stratégie, prospection), formation des élus, suivi et animation de retours d'expérience
	Sévérac d'Aveyron (4 020 hab.)		Accompagnement pour la réalisation d'un schéma directeur pour le bourg-centre ; réflexion et accompagnement pour la végétalisation de la cour de l'école
<b>Cantal</b>	DDT 15	Cerema	Interventions d'urgence suite à plusieurs éboulements rocheux : Fontanges ; Saint-Vincent-de-Salers
	Dreal Auvergne-Rhône-Alpes		Appui pour évaluer l'impact du changement climatique sur les inondations du volcan cantalien
	Département du Cantal		Aspects techniques de la conception (notamment problématique du bruit) des travaux d'aménagement de la RD 122
			Réalisation d'une étude hydro sédimentaire au niveau du pont de la RD 922 à la confluence de la Sumène et du Marilhou (42k€)

<i>Département</i>	<i>Bénéficiaire</i>	<i>Opérateur(s)</i>	<i>Nature de l'accompagnement</i>
			Pont de la Castellane - RD 679 réalisation d'études de portance et avant-projet de réparation (33k€)
	Syndicat des territoires de l'Est cantalien		Accompagnement dans la construction d'un observatoire du bâti vacant, puis interventions régulières pour des prestations simples de suivi
	Trizac (446 hab.)		Expertise géotechnique suite à des chutes de blocs
	Paulhac (431 hab.)	ATD (Cantal ingénierie et territoires)	Test de la nouvelle mission d'expertise réseaux d'assainissement : intervention suite à un dysfonctionnement des réseaux de collecte
	46 collectivités		Assistance à maîtrise d'ouvrage RGPD et DPO
	37 communes		Développement et maintenance du numérique éducatif : assistance support à 38 écoles
	22 collectivités		Appui pour la mise en œuvre de leurs obligations légales en matière de conservation et de valorisation de leurs archives
	Sansac-de-Marmiesse (1 388 hab.)	CAUE du Cantal	Redynamisation du centre-bourg : constitution d'un dossier permettant de clarifier les enjeux et les intentions de projet de la maîtrise d'ouvrage
	Le Rouget-Pers (1 297 hab.)		Aménagements de la place de l'église et de la traverse du bourg : animation d'ateliers avec les scolaires, coordination des intervenants
<b>Gironde</b>	Département de la Gironde	Cerema	Élaboration d'une stratégie de renaturation de délaissés routiers sur les communes de Gajas-Bazac, Sainte-Foy la Longue, Savignac-de-l'Île, Abzac
	Bordeaux Métropole		Mise en œuvre d'actions de développement de la culture du risque Accompagnement Gemapi (55k€ HT financés par le Cerema sur 157 M€)

<i>Département</i>	<i>Bénéficiaire</i>	<i>Opérateur(s)</i>	<i>Nature de l'accompagnement</i>
			Accompagnement pour l'élaboration d'une stratégie territorialisées de réduction de la vulnérabilité aux inondations (62k€ financés par le Cerema sur 148 M€)
	CC Convergence Garonne		Modélisation du risque ruissellement
	CC du Grand Cubzaguais		Accompagnement pour l'élaboration d'une stratégie territorialisée de réduction de la vulnérabilité aux inondations
<b>Sarthe</b>	192 communes	Cerema	Programme national Ponts : communes sarthoises volontaires (sur 332 communes éligibles) pour être incluses dans les deux premières phases du programme (diagnostic)
	7 communes		Communes bénéficiaires de la phase travaux du programme : 8 ouvrages concernés pour un montant subventionné de 450k€
	Syndicat mixte du Pays du Perche sarthois (4 CC)		Dans le cadre du programme « bas carbone », élaboration du Scot valant plan climat
	Département de la Sarthe	Ademe	Accompagnement pour l'adaptation des infrastructures routières dans le cadre de la « Mission adaptation » coordonnée par le Cerema, l'Ademe et la Dreal.
	CC du Val-de-Sarthe		Démarche d'expérimentation et d'essaimage de la transition écologique avec un Collège dédié (Ademe, Cerema, Région, Dreal partie prenante) : la CC est un territoire pilote au niveau national
	Souigné-sous-Ballon (1 244 hab.)	École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville, pour la DDT 72	Étude proposant une projection de l'évolution du bourg à horizon 20 et 30 ans
	Beaumont-sur-Sarthe (1 967 hab.)		Étude : création d'un espace en cœur d'îlot et implantation d'équipements publics et de services

<i>Département</i>	<i>Bénéficiaire</i>	<i>Opérateur(s)</i>	<i>Nature de l'accompagnement</i>
	Bonnétable (3 703 hab.)		Conception d'une stratégie visant à massifier la rénovation énergétique en milieu rural
	Communes sarthoises conventionnées	ATD (Artesart)	Prestation RGPD
Seine-et-Marne	Direction régionale des routes d'Île-de-France	Cerema	Investigations géotechniques sur la RN 104 au droit de la commune de Combs-la-Ville
	Crégy-les-Meaux (5 500 hab.), à la demande des services de l'État		Contrôle extérieur sur étude d'opportunité en phase de l'aménagement de la RN 19
			Assistance et expertise suite à des désordres liés à la présence de cavités souterraines
	Bombon (935 hab.)	Région Île-de-France (agence de la ruralité)	Aide aux commerces de proximité en milieu rural : reprise d'une boulangerie et acquisition d'équipements professionnels ; aménagements, travaux et équipements dans un bar/restaurant multiservices

Annexe 2

**Les prestations privées subventionnées par l'ANCT dans les 5 départements concernés**

Ces prestations ont été exécutées depuis 2021 dans le cadre des marchés nationaux à bons de commande de l'ANCT. À l'exception de 6 prestations réalisées dans ce cadre par le Cerema et une par l'Ademe suite à un dialogue compétitif, les accompagnements proposés ont tous été réalisés par des prestataires du secteur privé.

**Aveyron**

<b>Année de réalisation</b>	<b>Prestataires</b>	<b>Projet</b>	<b>Bénéficiaire</b>
2021	ERNST ET YOUNG ADVISORY	CA Rodez Agglomération - Mise en place d'un accompagnement de l'identification et de l'accélération de projets porteurs pour le territoire	CA Rodez Agglomération (58 526 hab.)
2021	AGENCE GRAND PUBLIC	Appui à l'élaboration du CRTE du Haut Rouergue	PETR du Haut Rouergue (34 379 hab.)
2021	TERRE D'AVANCE	Appui à l'élaboration du CRTE du Centre Ouest Aveyron	PETR Centre Ouest Aveyron (154 499 hab.)
2021	-	Appui à l'élaboration du CRTE du Lévezou	PETR Centre Ouest Aveyron (154 499 hab.)
2021	ESPELIA	Appui à l'élaboration du CRTE d'Aubrac, Carladez et Viadène	CC Aubrac, Carladez et Viadène (10 531 hab.)
2021	ALBERT ET ASSOCIÉS	CC Comtal Lot et Truyère - Présager un développement économique vertueux dans le cadre de l'élaboration du PLUI	CC Comtal Lot et Truyère (19 651 hab.)
2021	Cerema	Appui au Syndicat Mixte Tarn - Dourdou-Rance pour l'organisation d'un atelier sur la stratégie d'intervention territoriale	SM Tarn Sorgues Dourdou Rance
2023	ALPA CONSEIL	Appui au développement touristique et de valorisation du patrimoine culturel et naturel du Vallon du Viaduc	Pays Ségali Communauté (18 544 hab.)
2024	ALPA CONSEIL	Sécurisation et valorisation du patrimoine remarquable de Peyrusse-le-Roc	Peyrusse-le-Roc (238 hab.)
2024	IN EXTENSO	Étude d'opportunité concernant la création d'une auberge de Pays à Broquiès (VdA)	Broquiès (629 hab.)
2024	TERRE D'AVANCE	Appui à l'élaboration d'un diagnostic territorial et d'une stratégie pour la priorisation des projets de la commune de Rivière-sur-Tarn	Rivière-sur-Tarn (1 071 hab.)
2024	CITADIA	Aménagement du centre historique et mise en valeur du patrimoine de Mouret	Mouret (558 hab.)

2024	TERRE D'AVANCE	Étude prospective et de concertation pour la requalification du château de la griffoulière à Flagac	Flagac (1 095 hab.)
2024	SYLLAB, ESPELIA	Définition d'un nouveau mode de fonctionnement pour le château de Taurières (VdA)	Centrès (476 hab.)
2024	NOVASCOPIA, CERRUR	Colombiès - Création d'une maison de santé pluridisciplinaire (VdA)	Colombiès (931 hab.)
2024	NEORAMA, TERRE D'AVANCE	Concertation autour des projets d'aménagement de la commune de Sauveterre-de-Rouergue	Sauveterre-de-Rouergue (821 hab.)
2024	TERRE D'AVANCE	Amélioration des espaces publics et du cadre de vie de la commune de Saint-Laurent-d'Olt (VdA)	Saint-Laurent-d'Olt (723 hab.)
2024	ESPELIA	Appui au pilotage du projet de reconquête des terrasses du Fel et Entraygues dans un triple objectif de réouverture de l'espace, attractivité touristique et développement des circuits courts (VdA)	Le Fel, Entraygues-sur-Truyère (177 hab.)
2024	TERRE D'AVANCE	Réalisation d'un plan-guide - Projet global de requalification du centre-bourg et du secteur d'Tstournet du village	Sainte-Radegonde (1 835 hab.)
2025	EGIS CONSEIL	Définition d'une stratégie de gestion du logement à l'échelle de la commune nouvelle de Conques-en-Rouergue (VdA)	Conques-en-Rouergue (1 717 hab.)
2025	Maîtres du rêve	Étude stratégique pour la requalification de l'offre touristique et de loisirs à Najac (VdA)	Najac (720 hab.)
2025	URBAN PROJECT, TERRE D'AVANCE	Étude d'opportunité et de pré-programmation pour la rénovation de l'ancien évêché à Vabres-l'Abbaye (VdA)	Vabres-l'Abbaye (1 222 hab.)
2025	Maîtres du rêve	Étude stratégique de valorisation de la commanderie templière du bourg et du site de Larroque des Templiers - Saint-Eulalie de Cernon (VdA)	Sainte-Eulalie-de-Cernon (288 hab.)
2025	LA STRADA	Aguessac (Village avenir) - Diagnostic territorial et accompagnement sur un projet de revitalisation	Aguessac (890 hab.)
2025	Co-Actions	Appui à la commune du Monastère pour la sélection d'un porteur de projet de Tiers lieu	Le Monastère (2 314 hab.)

## Cantal

<b>Année de réalisation</b>	<b>Prestataires</b>	<b>Nom du projet</b>	<b>Bénéficiaire</b>
2021	-	Appui à l'élaboration du CRTE	CC Hautes Terres (11 970 hab.)
2021	CDHU	Appui à l'élaboration du CRTE	CC du Pays de Pontchâteau St-Gildas-des-Bois (35 872 hab.)
2021	ERNST ET YOUNG ADVISORY	Étude de faisabilité dans le cadre de la création d'une maison du Développement Durable	Marcolès (645 hab.)
2021	SETEC Organisation	Évaluation du programme ACV et actualisation du plan d'actions pour la seconde partie du programme ACV	Aurillac, Arpajon-sur-Cère (27 659 hab.)
2021	-	Élaboration d'une stratégie départementale d'inclusion numérique	Cantal
2022	SCET	Modernisation et évolution du camping de roche murat	Saint-Flour (7 061 hab.)
2022	SCET	Création d'un pôle de service et développement d'habitat inclusif dans une ancienne école	Chaudes-Aigues (912 hab.)
2022	Cerema	Préparation de la convention cadre pour les 7 communes PVD	CA du Bassin d'Aurillac (56 066 hab.)
2022	SCET	Accompagnement dans le cadre de l'installation d'un Bike Park	Saint-Simon (1 189 hab.)
2022	SCET	Étude de faisabilité et modèle économique pour la création d'un espace intergénérationnel	Ytrac (4 339 hab.)
2022	ALPA CONSEIL	Création et aménagement d'une base de loisirs plein air au port de Nauzenac	CC du Pays de Mauriac (7 146 hab.)
2022	ALPA CONSEIL	Étude sur l'hébergement plein air au sein de l'offre touristique du territoire	CC Hautes Terres (11 970 hab.)
2022	SETEC Organisation	Appui à l'élaboration du projet de ville	Thiézac (628 hab.)
2022	CDHU	Appui à l'élaboration du CRTE	CC de la Châtaigneraie Cantalienne (22 004 hab.)
2022	SOLIHA, VILLAGES VIVANTS	Étude relative à l'aménagement du centre-bourg	Saint-Chamant (244 hab.)
2022	ERNST ET YOUNG ADVISORY	Stratégie de mobilisation des locaux vacants pour l'implantation d'activité commerciale dans les centre-bourgs	CC Hautes Terres (11 970 hab.)
2023	ALBERT ET ASSOCIÉS	Revitalisation du commerce dans les centre-bourgs	CC Cère et Goul en Carlades (5 043 hab.)
2023	SCET, SCET	Accompagnement dans le cadre de la création d'une maison de gastronomie	CC Cère et Goul en Carlades (5 043 hab.)
2023	IN EXTENSO	Étude de faisabilité dans le cadre de l'installation d'un espace culturel et de spectacle	Riom-ès-Montagnes (2 584 hab.)

<b>Année de réalisation</b>	<b>Prestataires</b>	<b>Nom du projet</b>	<b>Bénéficiaire</b>
2023	ERNST ET YOUNG ADVISORY	Réflexion relative au devenir de l'abattoir de Neussargues-en-Pinatelle	CC Hautes Terres (11 970 hab.)
2023	VILLAGES VIVANTS	Étude relative au devenir du patrimoine immobilier communal	Moussages (278 hab.)
2023	VILLAGES VIVANTS	Développement de services à la population dans deux bâtiments du centre-bourg	Coren (438 hab.)
2023	CDHU	Développement de la complémentarité entre centre-bourg et hameaux	Marcenat (518 hab.)
2023	SOLIHA	Projet de développement de l'habitat inclusif	Vézac (1 236 hab.)
2023	SYLLAB	Appui à la définition d'une politique culturelle	CC du Pays de Salers (8 822 hab.)
2024	Ferrières-Saint-Mary (15)	Valorisation touristique et patrimoniale	Ferrières-Saint-Mary (240 hab.)
2024	JASP	Devenir du patrimoine communal	Pleaux (1 541 hab.)
2024	CITADIA	Hébergement des saisonniers	Vic-sur-Cère (1 864 hab.)
2024	ERNST ET YOUNG ADVISORY	Devenir de l'ancien EPAHD	Lanobre (1 466 hab.)
2024	ESPELIA	Étude d'opportunité faisabilité et sécurisation du modèle de gouvernance d'un Tiers-Lieu à Naucelles	Naucelles (2 044 hab.)
2024	ERNST ET YOUNG ADVISORY	Requalification de la ligne de chemin de fer Bort-les-Orgues / Neussargues	CC du Pays Gentiane (7 063 hab.)
2024	CITADIA	Aménagement de l'espace des Templiers	Ydes (1 806 hab.)
2024	SEGAT	Étude d'opportunité et faisabilité de la rénovation de la résidence ROC CHENE	Condat (1 034 hab.)
2024	VILLAGES VIVANTS	Étude d'opportunité et d'usages d'une grange agricole en entrée de Bourg de Talizat	Talizat (600 hab.)
2024	Cerema	Diagnostic et stratégie de gestion du patrimoine immobilier et foncier	Val d'Arcomie (1 015 hab.)
2024	ERNST ET YOUNG ADVISORY	Appui au développement du pôle d'excellence en microbiologie PEM2i - Aurillac Agglomération – Sprint Innovation	Aurillac (27 659 hab.)
2024	ALPA CONSEIL	Opportunité et faisabilité d'une "ronde des musées" et des mutualisations possibles entre ces établissements	CC de la Châtaigneraie Cantalienne (22 004 hab.)
2024	SCET	Création d'un espace de travail partagé orienté vers les métiers de l'art	Condat (1 034 hab.)
2024	YES WE CAMP	Accompagnement pour la création d'un tiers lieu	CC du Pays Gentiane (7 063 hab.)
2024	SCET	Réhabilitation du manoir de la Robertie (et du site de l'ancien ITEP) à Allanche, pour la création d'un tiers-lieu et d'une résidence artistiques	Allanche (784 hab.)
2024	EGIS CONSEIL	Lancement d'une démarche de résilience territoriale	CC Cère et Goul en Carlades (5 043 hab.)

<b>Année de réalisation</b>	<b>Prestataires</b>	<b>Nom du projet</b>	<b>Bénéficiaire</b>
2024	CITADIA	Élaboration du Projet de territoire	CC de la Châtaigneraie Cantalienne (22 004 hab.)
2024	EGIS CONSEIL	Élaboration de feuille de route pour les villages d'avenir et réflexions relatives à l'aménagement des centre-bourgs	Clavières, Le Falgoux, Saint-Clément, Molèdes, Montmurat (215 hab.)

## Gironde

<b>Année de réalisation</b>	<b>Prestataires</b>	<b>Projet</b>	<b>Bénéficiaire</b>
2021	Ernst et Young	Appui à l'élaboration du CRTE du Médoc	CC Médoc Atlantique (26 318 hab.)
2021	Ernst et Young	Appui à l'élaboration du CRTE du territoire Estuaire / Blaye	CC de Blaye, CC de l'Estuaire (21 010 hab.)
2021	Ernst et Young	Appui à l'élaboration du CRTE du Cubzaguais Nord Gironde	CC du Grand Cubzaguais (34 996 hab.)
2021	Ernst et Young	Appui à l'élaboration du CRTE de Jalle Eau-Bourde, CC de Montesquieu	CC Jalle-Eau-Bourde, CC de Montesquieu (30 999 hab.)
2021	Cerema	Projet de revitalisation du centre-bourg	Macau (4 178 hab.)
2021	Cerema	Stratégie intercommunale de gestion des risques naturels	CC de Montesquieu (43 893 hab.)
2022	O+ Urbanistes	Projet de revitalisation du centre-bourg	Rions (1 583 hab.)
2023	SCET, Respublica	Étude de pré-faisabilité de l'aménagement du quartier de la gare de Saint-Yzan-de-Soudiac	CC Latitude Nord Gironde (19 825 hab.)
2023	O+ Urbanistes	Réaménagement de la place des tilleuls, du jardin de la Motte et de ses abords	Gultres (1 618 hab.)
2023	O+ Urbanistes	Projet de requalification de la place centrale du Foirail en secteur OPV du bourg	Sainte-Foy-la-Grande (2 521 hab.)
2024	Inddigo, Respublica	Étude mobilité et revitalisation du centre-bourg	Saint-Macaire (2 221 hab.)
2024	EGIS, Respublica	Élaboration d'un projet de territoire de la communauté de communes	CC rurales de l'Entre-Deux-Mers (16 851 hab.)
2024	O+ Urbanistes	Feuille de route village d'avenir des communes de Le Verdon-sur-Mer, de Saint-Quentin-de-Baron et de Sauvette-de-Guyenne	Le Verdon-sur-Mer (33), Saint-Quentin-de-Baron (33), Sauvette-de-Guyenne (33) (1 354 hab.)
2024	Inddigo	Réalisation d'un plan de circulation et de stationnement sur le centre-bourg	Podensac (3 226 hab.)
2024	EGIS, Respublica	Création d'un lieu de vie en centre-bourg	Puynormand (807 hab.)
2024	EGIS	Programmation et faisabilité de la transformation de l'ancien hôtel des Landes en espace multiservice	Captieux (1 298 hab.)

<b>Année de réalisation</b>	<b>Prestataires</b>	<b>Projet</b>	<b>Bénéficiaire</b>
2024	6T Bureau de recherche	Actualisation et déclinaison du plan mobilité du cœur de bourg en tenant compte de l'arrivée du SERM Bordeaux	Saint-Savin (3 235 hab.)
2024	O+ Urbanistes	Étude de programmation du lot de l'école maternelle et de la halle municipale	Sauveterre-de-Guyenne (1 811 hab.)
2025	O+ Urbanistes	Projet participatif d'aménagement de la Bastide de Sainte-Foy-la-Grande	Sainte-Foy-la-Grande (2 521 hab.)
2025	Terre d'Avance	Projet de revitalisation du centre-bourg	Le Fieu (535 hab.)
2025	O+ Urbanistes	Stratégie foncière en faveur de l'habitat social et plan guide de revitalisation de la commune de Saint-André-de-Cubzac	CC du Grand Cubzaguais, Saint-André-de-Cubzac (34 996 hab.)
2025	Cerema	Élaboration d'un schéma directeur des mobilités	CC Castillon/Pujols (19 459 hab.)
2025	Maîtres du rêve	Valorisation touristique de la Phare de Cordouan	SM pour le développement durable de l'estuaire de la Gironde (SMIDDEST) (+ de 100 000 hab.)

## Sarthe

<b>Année de réalisation</b>	<b>Prestataires</b>	<b>Projet</b>	<b>Bénéficiaires</b>
2021	ARTELIA	Appui à l'élaboration des CRTE	CC Haute Sarthe Alpes Mancelle (22 929 hab.)
2021	ARTELIA	Appui à l'élaboration des CRTE	CC Champagne Conlinoise et du Pays de Sillé (18 306 hab.)
2021	ARTELIA	Appui à l'élaboration des CRTE	CC Loir Lucé Bercé (24 007 hab.)
2021	ARTELIA	Appui à l'élaboration des CRTE	CC Maine Saosnois (28 177 hab.)
2021	ARTELIA	Appui à l'élaboration des CRTE	CC Sud Sarthe (23 000 hab.)
2021	ARTELIA	Appui à l'élaboration des CRTE	CC Loué Brûlon Noyen (17 824 hab.)
2021	Cerema	Appui à l'élaboration des CRTE	CC Vallée de la Braye et de l'Anille (15 233 hab.)
2021	EGIS Conseil	Redéfinition d'un scénario global de réaménagement du centre-bourg et appui à la programmation des équipements et aménagements	Chemiré-le-Gaudin (1 000 hab.)
2021	SCET	Requalification du centre-bourg <i>via</i> le regroupement des équipements péri-scolaire et salle polyvalente	Louplande (1 450 hab.)
2021	-	Financement d'une étude pour la création d'un béguinage	Fercé-sur-Sarthe (575 hab.)
2022	ARTELIA	Réaménagement global du centre-bourg	Cérans-Fouilletourte (3 369 hab.)

<b>Année de réalisation</b>	<b>Prestataires</b>	<b>Projet</b>	<b>Bénéficiaires</b>
2022	EGIS Conseil	Projet de logements seniors	Challes (1 228 hab.)
2023	EGIS Conseil	Réhabilitation urbaine d'une friche bâtie	La Chapelle-Gaugain (2 120 hab.)
2023	CERUR	Parcours résidentiel et adaptation du logement à toutes les étapes de la vie comme axe de revitalisation, de redynamisation et d'attractivité du territoire rural	CC Vallées de la Braye et de l'Anille (15 233 hab.)
2024	ALBERT et Associés	Redynamisation commerciale du centre-bourg de la commune	Bouloire (2 109 hab.)
2024	TERRITEO	Déploiement d'un service public intergénérationnel	Crosnières - Bazouges Cré sur Loir - La Chapelle d'Aligné (4 680 hab.)
2024	TERRITEO	Déploiement d'un service public de mobilité sociale sur le territoire	Tresson - Volnay - Saint Mars de Locquenay (2 036 hab.)
2024	ALBERT et Associés	VA - Étude d'opportunité pour la création d'une nouvelle polarité commerciale	Bazouges-Cré-sur-Loir (1 977 hab.)
2024	SCET	Amélioration du projet urbain sur le site « le Fromenteau »	Mansigné (1 594 hab.)
2024	ALPA Conseil	Stratégie touristique pour le Domaine du Haut-Buisson	Cherré-Au (2 723 hab.)
2024	EXPLAIN	VA - Développement des mobilités actives et apaisées	Le Luart (1 425 hab.)
2024	PUBLIC IMPACT MANAGEMENT	Feuille de route d'inclusion numérique sur le territoire	Le Mans Métropole (209 557 hab.)
2024	CEREMA	Évolution des mobilités aux abords des écoles	Cérans-Fouilletourte (3 384 hab.)
2024	SCET	PVD - Requalification du centre-bourg	Ecommoy (4 752 hab.)
2024	SCET	PVD - Requalification du centre-bourg	La Chartre-sur-le-Loir (1 370 hab.)
2024	SCET	PVD - Requalification du centre-bourg	Mayet (3 164 hab.)
2025	ANCOPIS	TI - Sprint Innovation - Étude d'opportunité sur le développement d'une filière d'excellence autour des savoir-faire de la lumière	CC du Pays Fléchois (27 079 hab.)
2025	ERNST & YOUNG	Réaménagement de la Résidence La Couture et ses abords	Saint-Rémy-de-Sillé (832 hab.)

**Seine-et-Marne**

<b>Année de réalisation</b>	<b>Prestataires</b>	<b>Projet</b>	<b>Bénéficiaires</b>
2021	Ademe	CRTE Marne et Gondoire	CA Marne et Gondoire (105 085 hab.)
2024	ERNST ET YOUNG ADVISORY	Étude de développement portuaire de Bray-sur-Seine et Jaulnes - Communauté de communes Bassée Montois	CC Bassée-Montois (24 039 hab.)
2024	IN EXTENSO	Projet de bibliothèque et d'espace muséal	Bourron-Marlotte (2 864 hab.)
2024	ALPA CONSEIL	Valorisation et protection du site de fouilles archéologiques des Bossats à Ormesson	Ormesson (253 hab.)
2024	SCET	Rénovation de la maison du village des associations de Saint-Germain-sur-École	Saint-Germain-sur-École (363 hab.)
2024	ERNST ET YOUNG ADVISORY	Étude de faisabilité et de pré-programmation pour la création d'espaces de restauration et de garderie scolaires	La Croix-en-Brie, Châteaubleau, Saint-Just-en-Brie (680 hab.)
2024	Cerema	Stratégie de gestion des flux de trafic et de gestion du stationnement à Dammartin-sur-Tigeaux	Dammartin-sur-Tigeaux (1 059 hab.)
2024	SCET	Étude de faisabilité pour la rénovation de la salle polyvalente de Beaumont-du-Gâtinais	Beaumont-du-Gâtinais (1 175 hab.)
2024	La Mednum	Feuille de route inclusion numérique de la CA Roissy Pays de France	CA Roissy Pays de France (353 428 hab.)
2025	ERNST ET YOUNG ADVISORY	Étude de faisabilité pour la réhabilitation d'une grange briarde en ensemble polyvalent	Coubert (2 029 hab.)
2025	ARTELIA	AMO Projet de remplacement du système de chauffage de bâtiments communaux par une PAC géothermique	Hermé (688 hab.)
2025	ESPELIA	Étude de faisabilité pour la construction d'une salle polyvalente et ses abords	La Genevraye (788 hab.)
2025	Cerema	Élaboration de fiches d'interventions pour 4 itinéraires cyclables	CC Bassée-Montois (24 039 hab.)
2025	Cerema	AMO appui au lancement de la consultation pour un schéma directeur cyclable	CC Brie Nangissienne (27 871 hab.)