



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

AGENCE  
NATIONALE  
DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES

1<sup>res</sup> Assises de

**l'ingénierie**

Du 28 juin au 9 juillet

SYNTHÈSE



# SO MANY AIR

1<sup>res</sup> Assises de

# **l'ingénierie**

Du 28 juin au 9 juillet

5

Table ronde d'ouverture : la parole aux élus

8

Assurer le suivi et le pilotage de son CRTE

10

Élaborer et piloter le projet de redynamisation de son centre-ville

12

Ingénierie publique/ingénierie privée : concurrence ou complémentarité ?

14

Coproduire un projet avec les acteurs associatifs et les citoyens

16

Améliorer les mobilités du quotidien

18

Prospective de l'ingénierie : nouveaux besoins/nouvelles pratiques

20

Table ronde de clôture : bilan et enseignements

22

Remerciements



*Notre force, j'en suis convaincue, c'est notre mobilisation collective, pour valoriser les expertises de l'ensemble des acteurs, et cela au service de tous nos territoires, qu'ils soient urbains ou ruraux, métropolitains ou ultramarins. »*

**Jacqueline Gourault**

Ministre de la Cohésion des territoires  
et des Relations avec les collectivités territoriales

Les 1<sup>res</sup> Assises de l'ingénierie se sont tenues du 28 juin au 9 juillet 2021. Organisées par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et ouvertes par Jacqueline Gourault, ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, ces Assises ont été pensées comme un espace d'échanges et de partage sur l'ingénierie territoriale, structurées autour de deux tables rondes et de six ateliers thématiques.

À travers cet événement, l'ANCT souhaitait valoriser auprès des collectivités l'ensemble des acteurs de l'ingénierie et leur capacité d'adaptation aux besoins d'accompagnement actuels et futurs des territoires.

Ce résumé vous livre la synthèse des interventions et peut constituer une première base de guide pratique en matière d'ingénierie territoriale.

# UNE TABLE RONDE D'OUVERTURE

## la parole aux élus

Les Assises ont été ouvertes par une première table ronde, réunissant les représentants des associations d'élus membres du conseil d'administration de l'ANCT, ainsi que le sénateur Charles Guéné, auteur du rapport d'information sénatoriale « Les collectivités et l'ANCT au défi de l'ingénierie dans les territoires ».

En introduction, Caroline Cayeux, présidente du conseil d'administration de l'ANCT, a présenté l'ambition de ces Assises : faire découvrir toute l'offre de service de l'ANCT et toutes les ressources en énergie dont recèlent les territoires, rappeler aussi la vocation première de l'ANCT, qui est d'offrir une réponse concrète aux freins rencontrés par les élus dans l'exercice de leurs mandats.

*« Nous avons eu la volonté de travailler de manière rationnelle et efficace avec l'ensemble des élus qui sont à la tête des politiques d'aménagement du territoire. Il faut qu'ils puissent actionner à la carte l'accompagnement sur mesure proposé par l'Agence. »*

**Caroline Cayeux**

Maire de Beauvais et présidente du conseil d'administration de l'ANCT

Le premier temps d'échange a permis de mieux comprendre les difficultés des élus locaux pour mobiliser l'ingénierie dont ils ont besoin et de recueillir leurs attentes à l'égard de l'ANCT.

### **ANALYSE DES DIFFICULTÉS QUE RENCONTRENT LES ÉLUS POUR MOBILISER L'INGÉNIERIE NÉCESSAIRE À LA MISE EN ŒUVRE DE LEURS PROJETS**

La question des moyens humains, financiers, techniques et opérationnels dont disposent les collectivités pour mener leurs projets est au cœur des préoccupations des pouvoirs publics qui ont créé un nouvel opérateur, l'ANCT, pour améliorer le soutien apporté par l'État aux territoires. **L'Agence doit donc fournir une réponse aux difficultés rencontrées par les élus locaux pour mobiliser l'ingénierie nécessaire à la mise en œuvre de leurs projets dans un paysage institutionnel qui a profondément muté**, conséquence de la fin progressive de l'ingénierie publique concurrentielle depuis une dizaine d'années.

**Le constat dressé au cours de cette table ronde est celui d'une offre d'ingénierie, publique et privée, très touffue mais inégalement répartie dans les territoires, au détriment notamment des petites villes et des territoires ruraux.** Les communes les plus peuplées, au premier rang desquelles les métropoles, disposent, en effet, de l'offre d'assistance technique la plus structurée et abondante avec des établissements publics locaux (EPL), des agences d'urbanisme et des opérateurs publics et privés plutôt bien identifiés par les élus et les services techniques.

Deux facteurs contribuent à creuser les inégalités entre territoires. D'une part, les ressources techniques de certaines communes sont plus réduites et moins qualifiées, ce qui entraîne pour ces communes des difficultés à caractériser et à formaliser leurs besoins, rendant plus complexe l'identification d'une offre d'ingénierie adaptée. D'autre part, ces communes plus fragiles disposent de moyens financiers souvent limités, ce qui les empêche d'accéder à l'ingénierie concurrentielle.



## REGARDS DES ÉLUS SUR LA STRUCTURATION DE L'INGÉNIERIE PUBLIQUE LOCALE

Pour compenser le retrait progressif de l'État de ses missions de soutien technique aux collectivités, une ingénierie publique locale s'est structurée à différentes échelles, à destination des territoires dont les moyens financiers, humains et techniques sont insuffisants pour l'exercice de ces compétences. Ce sont notamment les départements qui se sont organisés pour proposer une ingénierie technique et financière, via la création d'agences techniques départementales (ATD), outil mutualisé avec le bloc communal qui permet d'accompagner les porteurs de projets sur des dossiers précis. Les élus ont ainsi insisté sur la nécessité de continuer l'effort de mutualisation des moyens techniques à l'échelle des EPCI, des départements et des régions.

“ Les départements apportent une aide déterminante avec plus de 1,5 milliard d'euros reversés au bloc communal et des services techniques compétents et qualifiés. »

**Philippe Herscu**

Directeur délégué de l'Assemblée des départements de France

“ Les régions sont présentes en complément de ce que font les départements et interviennent auprès des territoires au travers des agences de développement ou des SEM d'aménagement. C'est autant d'ingénierie technique et opérationnelle dont peuvent bénéficier les collectivités locales les plus fragiles. »

**Pascal Gruselle**

Conseiller affaires européennes, aménagement du territoire et outre-mer à Régions de France

Néanmoins, certains intervenants ont souligné le fait que les départements n'ont pas toujours su développer l'ingénierie stratégique dont les communes peu dotées ont le plus besoin pour définir leurs orientations et

leurs projets à long terme. D'autres élus ont pointé le manque de moyens financiers et humains de certaines ATD et la raréfaction des compétences dans les domaines les plus pointus. L'ingénierie mise en œuvre n'est, dans ce cadre, pas toujours en mesure de répondre à des projets complexes qui nécessitent des compétences techniques importantes.

“ Il y a trois niveaux d'ingénierie : l'ingénierie technique, financière et stratégique. L'ingénierie stratégique, qui va permettre de définir le projet de développement du territoire, est celle dont les territoires ont le plus besoin. Il y a besoin de compétences extrêmement pointues pour arriver à faire travailler de façon globale l'ensemble des acteurs concernés. C'est sur cette dimension stratégique que l'apport de l'ANCT est extrêmement important. »

**Jeanine Dubié**

Députée des Hautes-Pyrénées et présidente de l'Association nationale des élus de la montagne

## ATTENTES DES ÉLUS À L'ÉGARD DE L'ANCT

“ L'ANCT est née de la conjonction de deux volontés : celle de l'État de fédérer ses services et de pouvoir piloter ses politiques et celle de pouvoir connecter l'ingénierie présente sur le terrain. L'ANCT doit être un vecteur innovant et fédérateur des préfectures et des territoires. »

**Charles Guéné**

Sénateur de Haute-Marne

Les intervenants ont été nombreux à souligner une offre d'ingénierie externe foisonnante mais très difficilement lisible et appropriable par les communes les moins dotées. **Ainsi, le constat est moins celui d'un manque d'ingénierie que de difficultés rencontrées par les communes pour mobiliser celle dont elles ont besoin.**

“ Aujourd'hui, les petites villes qui font face à un manque d'ingénierie interne ont trois grandes préoccupations : trouver de l'ingénierie, la capter et l'articuler au service d'un territoire. Pour avoir recours à cette ingénierie externe, elles font face à plusieurs difficultés et notamment à la multitude des dispositifs existants. Certains territoires ont du mal à s'y retrouver. L'APFV pense que l'ANCT doit être le coordinateur des demandes en ingénierie des territoires. »

**Vincent Chauvet**

Maire d'Autun et représentant de l'Association des petites villes de France

Pour répondre à cet enjeu, l'ANCT mène, depuis sa création, un travail de recensement et de valorisation de l'offre d'ingénierie locale. Son objectif est d'améliorer la visibilité et l'accessibilité de la ressource et de tisser des liens entre les acteurs nationaux et locaux pour apporter une réponse structurante aux besoins des territoires. L'accompagnement sur mesure mené auprès des collectivités et des élus locaux constitue une mission centrale pour l'ANCT et le « cousu-main » en est l'ADN. C'est cette capacité à concilier une approche descendante dans le cadre des programmes nationaux territorialisés avec une approche ascendante et sur mesure émanant des territoires qui fait la force de l'Agence.

“ La volonté politique, aussi forte soit-elle, ne suffit pas et doit aussi s'appuyer sur un écosystème composé d'acteurs aux compétences diverses. Il faut construire et stabiliser cet écosystème pour faciliter la mise en œuvre des projets de territoire. Et c'est le rôle de l'ANCT que d'organiser cet écosystème et construire les liens entre acteurs. »

**Driss Ettazaoui**

Vice-président de l'Agglomération d'Évreux  
Portes de Normandie et vice-président  
de l'association Ville & Banlieue

“ L'objectif de l'ANCT doit être de défendre une certaine justice d'accès à tout ce que l'État est amené à mettre sur la table. Grands ou petits, on a besoin de travailler ensemble. »

**Frédéric Leturque**

Président de la Communauté urbaine d'Arras  
et représentant de France urbaine

Le second enjeu souligné par les intervenants est celui de l'inscription dans la durée de l'accompagnement des territoires afin de rassurer les porteurs de projets et d'apporter une certaine stabilité à l'action des élus locaux.

“ Pour soutenir les territoires les plus fragiles, il ne faut pas fonctionner exclusivement sur les appels à projets et il faut

“ Nous souhaitons continuer à apporter des réponses rapides, concrètes et efficaces et pour ce faire, nous nous sommes dotés d'un marché d'ingénierie de 36 lots qui couvrent les thématiques les plus souvent sollicitées et d'un budget de 20 M€ pour mobiliser les ressources utiles à la réalisation des projets des collectivités les plus en difficulté. Les actions de l'ANCT permettent ainsi d'apporter trois types de réponses aux territoires : un soutien financier, un appui opérationnel et une aide à la réalisation des diagnostics territoriaux. »

**Caroline Cayeux**

Maire de Beauvais et présidente du conseil d'administration de l'ANCT

veiller à ce que la contractualisation permette aux collectivités les moins bien dotées de faire émerger leurs projets, y compris lorsqu'ils n'entrent pas dans une programmation décidée par l'État. L'objectif de l'ANCT, à moyen ou long terme, doit être de créer un fonctionnement véritablement ascendant. »

**Éric Verlhac**

Directeur général de l'Association des maires de France

“ En tant qu' élu, on a besoin de prévoir et construire les projets sur le long terme et nous ne sommes pas toujours en mesure de répondre à un appel à projets, par inadéquation avec les besoins présents ou avec la temporalité adoptée. Ce qui a été mis en place en terme d'accompagnement financier autour de la DSIL est beaucoup plus appréciable pour les élus que tout autre appel à manifestation d'intérêt. »

**Jérôme Baloge**

Maire de Niort et représentant de Villes de France

Prenant acte de la complexification croissante de l'action publique et des limites de la logique d'appel à projets, Caroline Cayeux, présidente du conseil d'administration de l'ANCT, a rappelé que l'Agence avait un rôle de guichet unique avec précisément pour ambition d'apporter un soutien à l'ensemble des collectivités, et particulièrement à celles qui souffrent d'un manque d'ingénierie technique et opérationnelle. **Cette logique du sur-mesure pour mobiliser les expertises adaptées, en interne comme en externe, marque une évolution importante de l'action de l'État, en sortant de la logique d'appel à projets.** L'ANCT doit non seulement pouvoir apporter une ingénierie en propre mais aussi et surtout faciliter l'accès aux ressources qui existent au sein de l'État, de ses agences et des acteurs publics et privés. Elle a ainsi pleinement trouvé sa place dans ce paysage, non pas en se substituant aux autres acteurs de l'ingénierie, mais bien en faisant le pari de la subsidiarité et en s'appuyant sur la complémentarité des expertises.

# ASSURER LE SUIVI ET LE PILOTAGE

## de son CRTE

Le contrat de relance et de transition écologique (CRTE) est une nouvelle forme de contractualisation qui s'inscrit dans l'objectif d'intégration de l'ensemble des programmes territoriaux pour permettre une simplification des procédures. L'ANCT joue un rôle actif dans la relance du pays et, notamment, dans l'accompagnement des collectivités dans la structuration et le pilotage de ces contrats, en mobilisant ses ressources propres et celles de ses partenaires (Cerema, agences locales de l'énergie et du climat (ALEC), agences d'urbanisme, cabinets de conseil privés...).

### RETOUR SUR LES 3 ÉTAPES CLÉS QUI CONDITIONNENT LA RÉUSSITE D'UN CRTE



#### LE CONTRAT DE RELANCE ET DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE (CRTE)

Une nouvelle forme de contractualisation dont l'objectif est d'intégrer et de simplifier la mise en œuvre de l'ensemble des politiques publiques territoriales au service de la transition écologique et de la cohésion territoriale



L'ANCT joue un rôle actif dans l'accompagnement des collectivités en mobilisant ses ressources propres et celles de ses partenaires

#### 1. Établir le bon diagnostic pour définir les orientations stratégiques qui vont nourrir le CRTE.

Tout l'enjeu de ce contrat est de venir intégrer les démarches existantes (contrats de ville, conventions ACV<sup>(1)</sup>/ PVD<sup>(2)</sup>, contrats de transition écologique...) pour donner une lisibilité et une visibilité aux politiques territoriales en cours et assurer une cohérence d'action à l'échelle de plusieurs communes. **L'élaboration du CRTE nécessite de croiser les indicateurs existants avec les référentiels de transition écologique et les aspirations des habitants.** Les acteurs de l'ingénierie peuvent mettre à profit leur expertise pour produire et analyser des indicateurs territoriaux et transversaux : réalisation d'études, analyse des synergies et potentialités locales, anticipation de la vulnérabilité climatique des territoires...

“ Les agences d'urbanismes ont beaucoup d'observatoires qu'elles pilotent, soit avec les collectivités, soit en réseau, sur des thématiques très larges (développement économique, problématique environnementale, insalubrité du logement...). Les collectivités membres des agences ne doivent pas hésiter à les solliciter sur cette expertise, ancienne, forte et reconnue. »

**Karine Hurel**

Déléguee adjointe de la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme

(1) Action Cœur de ville (programme national de l'ANCT en faveur des centres-villes des villes moyennes)

(2) Petites villes de demain (programme national de l'ANCT en faveur des centres-bourgs)



Les territoires ont déjà produit énormément de documents stratégiques (Scot, PLU, PLH...) : il faut donc repartir de l'existant pour réinterroger le projet de territoire à l'aune de la crise sanitaire et environnementale. Un tel travail de diagnostic/approfondissement/actualisation n'est jamais terminé : il faut faire du CRTE un instrument souple et évolutif. Si la collectivité ne sait pas vers qui se tourner pour mener à bien ce travail, elle peut s'adresser au délégué territorial de l'ANCT qui aura pour mission de l'orienter vers l'opérateur approprié, au regard de la spécificité du besoin et de l'ingénierie locale existante. »

**Julien Megdoud**

Référent contractualisation à l'ANCT

#### LES TROIS ÉTAPES CLEFS QUI CONDITIONNENT LA RÉUSSITE D'UN CRTE



## 2. Impliquer les acteurs locaux.

La mobilisation des élus locaux et des acteurs du territoire (chambres consulaires, associations, entreprises) conditionne la réussite des CRTE. **Les opérateurs spécialisés peuvent ainsi former les élus à l'animation d'ateliers participatifs et de réunions d'informations.** Des outils existent (plateforme participative Esqymo, « boussole de la participation » développée par le Cerema...) et peuvent assurer à la fois la prise en compte des aspirations de la société civile et des partenaires économiques et donner de la visibilité aux projets territoriaux en cours.

« La « boussole de la participation » est un outil mis en œuvre par le Cerema qui peut être très utile dans le cadre du CRTE pour aider les collectivités à impliquer davantage de parties prenantes, au fur et à mesure du temps. »

**Juliette Maitre**

Directrice de projet au Cerema

#### Retour d'expérience

« L'ALEC des Ardennes a utilisé un format d'atelier qui s'appelle « Destination TEPOS », qui permet de faire prendre conscience de ce que représente concrètement la division par deux des consommations énergétiques du territoire : combien de logements faut-il rénover ? Quel report modal entre la voiture et le vélo ? Quelles sont les souhaits en terme de production d'énergie renouvelable ? Ces ateliers permettent donc d'avoir une vision globale de ce qu'il faut faire pour aller vers cette transition et de mobiliser, dans le même temps, élus et citoyens. »

**Frank Sentier**

Délégué général de la Fédération des agences locales de maîtrise de l'énergie et du climat (FLAME)

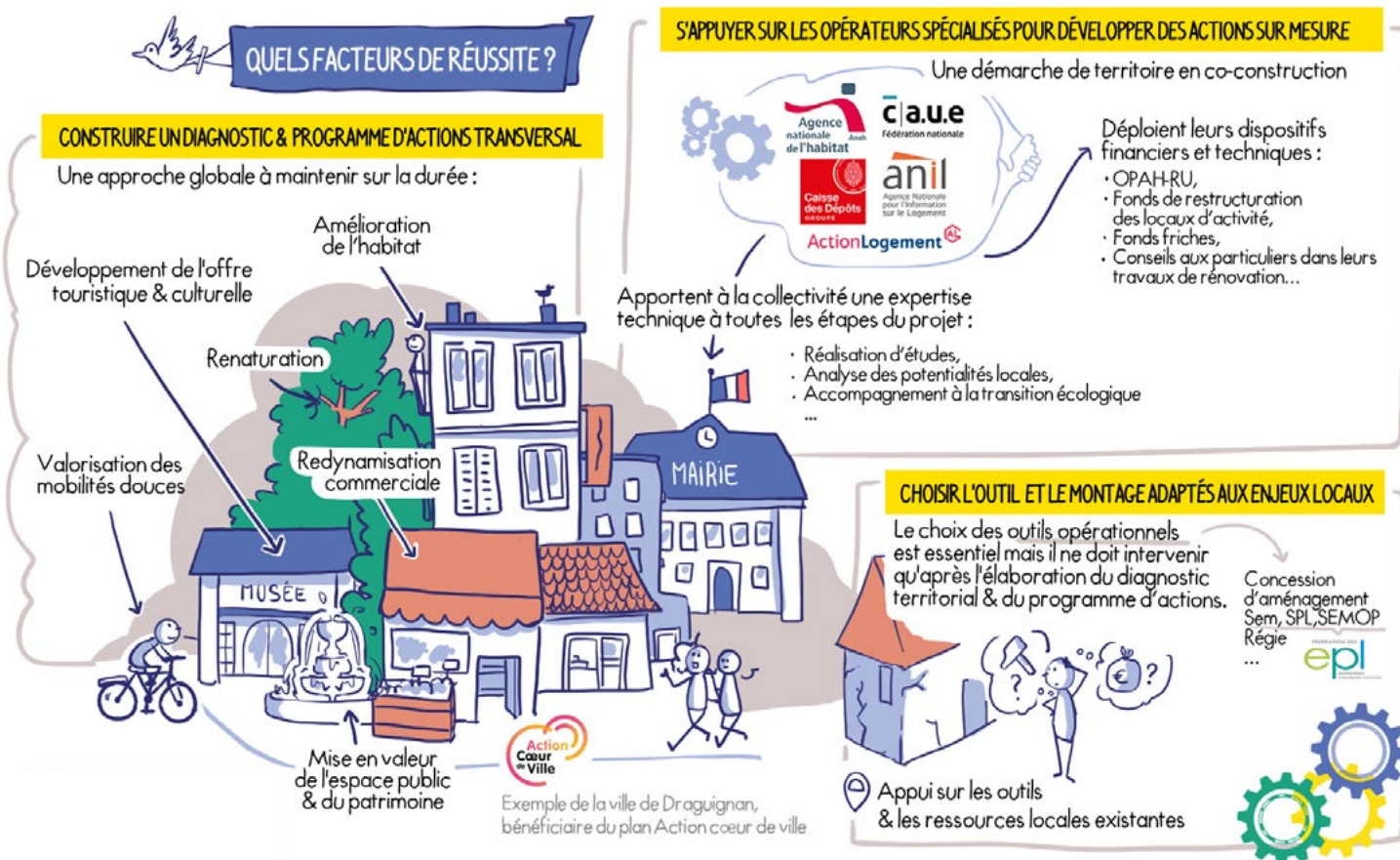
## 3. Animer et suivre son CRTE.

Une méthodologie doit être construite afin de suivre et d'évaluer les actions menées dans le cadre du CRTE. Les acteurs de l'ingénierie peuvent accompagner dans la durée les collectivités en participant aux comités de pilotage et en construisant des cartographies et des indicateurs de suivi. **Une liste de 14 indicateurs est en cours de construction par le ministère de la transition écologique et sera consultable très prochainement.**

# ÉLABORER ET PILOTER

## le projet de redynamisation de son centre-ville

Les expériences déjà conduites en matière de redynamisation de centre-ville, notamment dans le cadre du programme Action Cœur de ville, montrent la complexité de ces projets multithématiques et l'importance de partager les bonnes pratiques en matière d'élaboration et de pilotage de ces projets.



## POUR S'ENGAGER DANS UNE STRATÉGIE DE REVITALISATION DE CENTRE-VILLE, LES ACTEURS DE L'INGÉNIERIE, PARTIES PRENANTES DE CES PROJETS, RECOMMANDENT LES DÉMARCHES SUIVANTES :

### 1. Construire un diagnostic et un programme d'actions transversal.

La revitalisation d'un territoire nécessite une approche globale portant sur la redynamisation commerciale, l'amélioration de l'habitat, la mise en valeur patrimoniale, culturelle et touristique, la valorisation des mobilités douces et le développement d'animations. **Les retours d'expériences montrent néanmoins qu'il n'y a pas de réponse unique à la diversité des problématiques et des contextes locaux**, de sorte qu'il est indispensable de réaliser un diagnostic fin pour déterminer l'échelle pertinente de réflexion et du cadre d'action.

“ Il est nécessaire de définir précisément la vision des élus et des professionnels sur le centre-ville avant de passer au plan d'actions et à sa mise en œuvre. Ce temps de réflexion assure ainsi un gain de temps, une économie de dépenses ainsi qu'une meilleure qualité architecturale, urbaine et paysagère. »

**Sabine Guitel**

Directrice du CAUE de l'Eure

### 2. Multiplier les leviers d'incitations en s'appuyant sur les programmes d'aides existants ainsi que sur l'expertise technique des opérateurs spécialisés.

Il s'agit généralement de mener de front un travail sur l'habitat insalubre et sur l'offre commerciale, deux domaines où les leviers de la puissance publique sont assez restreints. Dès lors, pour assurer la réussite du programme d'intervention, les collectivités doivent mener une action sur le long terme avec une pluralité d'acteurs, privés comme publics, et multiplier les leviers incitatifs (exonérations fiscales, OPAH-RU, ORI, dispositifs fiscaux, accompagnement des propriétaires dans leurs travaux de rénovation...). Les collectivités peuvent pour cela s'appuyer sur l'ensemble des opérateurs spécialisés (ANAH, ANIL, FNCAUE...) qui disposent d'une ingénierie spécifique pour favoriser l'implication d'investisseurs, de promoteurs ou de particuliers.

“ L'accompagnement des ménages ainsi que la mise à disposition d'une information complète doivent permettre de dépasser une complexité apparente et inciter les porteurs de projets et les particuliers à franchir le pas de l'achat, de la rénovation ou de l'investissement. L'objectif des ADIL est de veiller à la sécurisation des projets par un apport en ingénierie juridique, financière et fiscale »,

**Roselyne Conan**

Directrice générale de l'Agence nationale pour l'information sur le logement

### 3. Choisir l'outil adapté aux enjeux locaux.

Le choix des outils opérationnels (concession d'aménagement, société d'économie mixte, société publique locale d'aménagement, régie...) est essentiel mais il ne doit intervenir qu'une fois le diagnostic territorial et le programme d'actions élaborés. En effet, la création d'une foncière ou le recours à une concession d'aménagement constituent des opportunités intéressantes pour conduire des opérations de remembrement ou de restructuration d'îlots ou d'immobiliers dégradés, mais elles supposent généralement une participation financière importante de la commune. Le choix des outils doit donc également tenir compte des capacités financières de la collectivité.

“ Aujourd'hui, sur l'ensemble des territoires, il y a de la ressource (ANCT, Banque des territoires...) pour accompagner les décideurs locaux dans le choix des outils opérationnels. Néanmoins, il est important que la question de l'outil soit posée une fois que toutes les phases préalables sont clairement identifiées. À la Banque des territoires, nous avons observé que lorsque ces phases-là ont été menées trop rapidement, il y a une perte de temps importante qui nuit au projet de revitalisation. »

**Michel-François Delannoy**

Directeur du département Appui aux territoires à la Banque des territoires (CDC)

# INGÉNIERIE PUBLIQUE/INGÉNIERIE PRIVÉE

## concurrence ou complémentarité ?

Pour répondre à cette question, les acteurs publics et privés réunis par l'ANCT sont revenus sur les raisons de sortir d'une logique concurrentielle pour mieux accompagner les territoires.

### POURQUOI EST-IL ESSENTIEL DE SORTIR D'UNE POSTURE CONCURRENTIELLE ENTRE LES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS DE L'INGÉNIERIE ?

#### 1. Il existe déjà de nombreuses démarches partenariales publiques/privées qui ont fait leurs preuves.

Ces dernières années, de nombreux programmes d'accompagnement ont émergé à la faveur de la mutualisation des savoir-faire entre les acteurs publics et privés. Surtout, ces programmes ont prouvé leur efficacité (IDRIIM, mission ouvrages d'art, UrbanVitaliz, AMI planification bas carbone...).

“ L'IDRIIM a été créée en 2009 pour être un lieu d'échanges, de convergence, d'amélioration des pratiques pour tous les projets d'infrastructures. L'intérêt de l'IDRIIM est son côté multi-partenarial puisque l'on y retrouve des associations d'élus, l'association des ingénieurs territoriaux (AITF), les départements, les régions, des entreprises privées ainsi que des bureaux d'études privés. »

**Alice de Kergariou**

Membre du conseil d'administration de Syntec-Ingénierie et directrice des grands projets chez Suez Consulting.

#### 2. Les besoins des territoires en matière d'accompagnement sont nombreux de sorte que la présence de l'ensemble des acteurs, publics comme privés, est indispensable.

Les nouveaux enjeux auxquels sont confrontés les territoires (notamment en matière de transition écologique, de mode d'habiter et de mode de consommation) constituent des défis importants qui appellent une mobilisation de tous les opérateurs spécialisés pour structurer des réponses aux besoins des collectivités.

#### 3. Les acteurs publics et privés ne s'inscrivent pas dans la même temporalité.

La complémentarité entre acteurs publics et privés est d'autant plus évidente si on considère que l'acteur public est souvent présent en phase initiale de diagnostic et d'élaboration des orientations stratégiques (par exemple dans le cadre de la préparation des documents de planification notamment) quand le privé intervient davantage au stade de la mise en œuvre opérationnelle des projets. **Pour autant, il n'y a pas de domaine réservé au public et au privé et les différents stades d'avancement des projets appellent des accompagnements ponctuels de toute nature et de plus en plus des partenariats dans la durée.**

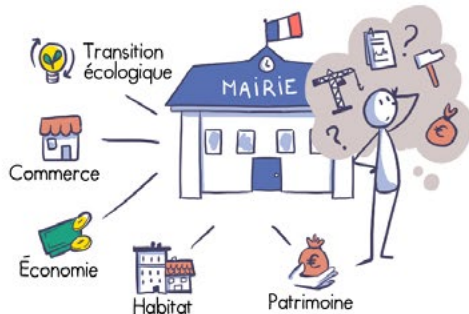
“ Le dispositif national Ponts a été lancé avec l'ANCT et le ministère de la cohésion des territoires à partir du constat qu'il existait environ 50 000 ponts qui relevaient de petites communes qui n'avaient ni les moyens financiers ni l'expertise technique pour les entretenir convenablement. Ce dispositif vise à recenser les ouvrages des communes volontaires, à les doter d'un carnet de santé et à réaliser une première évaluation du risque sur certains ouvrages. Le Cerema qui se charge de sa mise en œuvre a élaboré les méthodologies puis a passé des accords-cadres avec des prestataires privés pour la réalisation des investigations. La conjugaison des efforts du Cerema et des bureaux d'études privés a donc été la clé de la réussite. »

**Pascal Berteaud**

Directeur général du Cerema



## COMMENT AIDER LES ÉLUS FAISANT FACE À DE NOMBREUX DÉFIS ?



### ➔ FACILITER L'ACCÈS DES COLLECTIVITÉS LES MOINS DOTÉES À L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT EXISTANTE



## ➔ ARTICULER L'OFFRE D'INGÉNIEURIE PUBLIQUE / PRIVÉE



### ➔ AMÉLIORER LA VISIBILITÉ DE L'OFFRE D'INGÉNIEURIE PRIVÉE



## EN DÉFINITIVE, QUELS SONT LES DÉFIS À RELEVER EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT DES TERRITOIRES ?

### 1. Faciliter l'accès des collectivités les moins dotées à l'offre d'accompagnement existante.

L'enjeu est moins celui de l'absence d'ingénierie que de la difficulté, pour les collectivités les moins structurées, d'accéder à l'offre existante, notamment pour des raisons financières. Pour répondre à cet objectif, les communes doivent pouvoir mobiliser plus facilement des subventions et crédits. Pour l'Agence France Locale, des logiques de mutualisation de crédits entre communes permettraient de contourner cette difficulté.

#### Retour d'expérience

« Le Syndicat Énergie Vienne est venu accompagner plus de 150 communes volontaires dans la rénovation énergétique de leurs bâtiments en finançant les audits sur les bâtiments puis en proposant aux communes une avance remboursable à taux zéro pour financer le montant des travaux de rénovation nécessaire. Le remboursement de ces avances se fait sur une durée de 10-13 ans grâce aux économies d'énergie qui ont été produites par les travaux. Un tel système a permis de contourner les difficultés de financement des petites communes. »

**Philippe Rogier**

Directeur du crédit de l'Agence France Locale

### 2. Améliorer la visibilité de l'offre d'ingénierie privée.

L'offre d'ingénierie privée n'est pas toujours bien identifiée par les collectivités. Plusieurs actions pourront y concourir :

- d'une part, le développement de labels certifiant les compétences des différents acteurs de l'ingénierie pour permettre de rassurer les collectivités et de fiabiliser l'offre de service.
- d'autre part, la création avec l'appui de l'ANCT d'un portail internet qui permettra, à court terme, le recensement de l'offre de services privée existante.

« Aujourd'hui, contrairement à ce que l'on entend souvent, il existe de nombreuses ressources en ingénierie mais la difficulté est justement l'accès à cette ingénierie. Il faut travailler sur les questions de qualification et de label pour être en capacité de soumettre aux élus locaux une liste de bureaux d'études fiables et de qualité avec lesquels ils peuvent travailler en toute confiance. C'est un enjeu de sécurisation de la maîtrise d'ouvrage. »

**Pascal Berteaud**

Directeur général du Cerema



# COPRODUIRE UN PROJET

## avec les acteurs associatifs et les citoyens

La participation de la société civile à la mise en œuvre des projets de politique locale n'est plus une option. Partout, quelle que soit la stratégie de redynamisation portée par les élus locaux, la contribution des citoyens et des associations apparaît indispensable au bon déroulement du projet, de sa conception jusqu'à l'évaluation de ses impacts, en passant par sa mise en œuvre opérationnelle. Cependant, les modalités de cette contribution peuvent être extrêmement variées, tout autant que les compétences qu'elle exige, et sans lesquelles l'expérience de la coproduction peut se révéler inefficace, sinon problématique.

Les intervenants de l'atelier se sont penchés sur la façon de mieux impliquer les habitants et usagers du territoire dans la concrétisation des ambitions des élus.

### QUELS SONT LES FACTEURS DE RÉUSSITE POUR IMPLIQUER LES CITOYENS ET ANIMER DES DÉMARCHES DE CO-PRODUCTION QUI PERMETTENT UNE MOBILISATION SUR LE TEMPS LONG ?

*La difficulté réside aujourd'hui dans la mobilisation large, au-delà des seuls citoyens convaincus et engagés dans les associations agissantes sur le territoire. »*

**Frank Sentier**

Délégué général de la Fédération FLAME

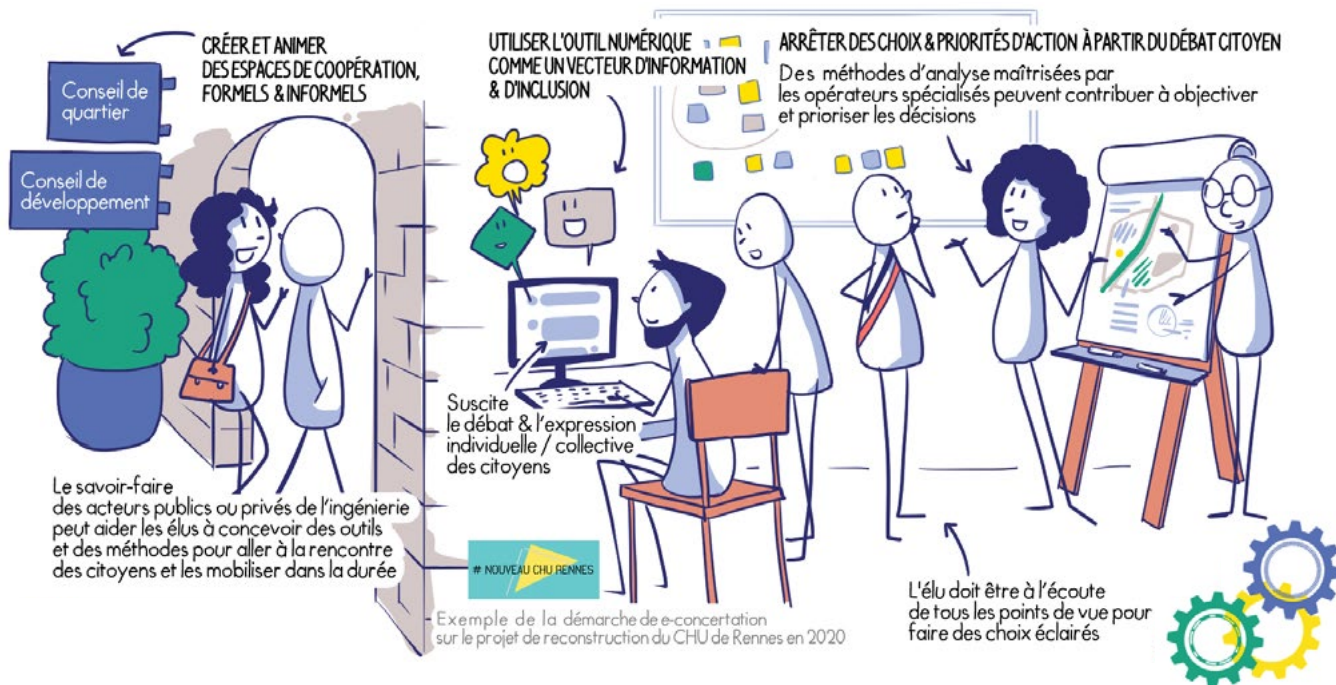
#### 1. Créer et animer des espaces de coopération, formels et informels.

Dans chaque territoire, il existe des logiques de solidarité spécifiques sur lesquelles il faut s'appuyer pour informer et mobiliser (mouvements mutualistes, fédération d'éducation populaire, coopératives paysannes...). Il est important de créer des espaces permanents destinés à l'information, au partage de connaissance et à la mise en œuvre d'actions collectives. Ces espaces permanents (commission extra-municipale, conseils de quartiers, conseils de développement...) ont la vertu d'être facilement identifiables par les citoyens souhaitant s'engager dans des démarches de co-construction ainsi que par les élus désireux d'impliquer la société civile dans leurs projets. Le savoir-faire des acteurs publics ou privés de l'ingénierie peut aider les élus à concevoir des outils et des méthodes pour aller à la rencontre des citoyens et les mobiliser dans la durée.

*« Aujourd'hui, il y a un vrai risque d'épuisement de l'engagement des citoyens, d'où la nécessité de poser les bonnes questions : est-ce que la gouvernance de la collectivité est adaptée à la participation citoyenne ? Sur quels projets la participation est-elle possible et bénéfique et à quel moment du projet la participation est-elle la plus propice ? Est-ce que la concertation avec les habitants est nécessaire à tous les niveaux ? Toujours pour éviter cet épuisement de l'engagement, il y a besoin d'organiser des temps d'engagement qui soient plus éphémères avec par exemple, pour la réhabilitation d'une place publique, la constitution d'un bureau des usagers permettant d'apporter une expertise d'usage. »*

**Rémi De Montaigne**

Délégué national de l'UNADEL



## 2. Utiliser l'outil numérique comme un vecteur d'information et d'inclusion.

Les procédures de participation démocratique peuvent être enrichies par l'outil numérique à travers son rôle de vecteur d'information (des informations transmises au plus grand nombre, quasi-instantanément) et sa capacité à susciter le débat et l'expression individuelle et collective des citoyens.

### Retour d'expérience

« Rennes Métropole a réussi à créer une vraie dynamique participative avec les budgets participatifs et la Fabrique citoyenne. Le budget dédié est de 3,5 millions d'euros par an : 554 projets ont été déposés, 252 projets soumis au vote, 16 800 votants et 31 projets lauréats. Cela montre que le numérique est un outil pertinent pour développer la participation de nouveaux publics. »

**Martin Dizièr**

Co-animateur du comité technique national de l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF)

## 3. Arrêter des choix et priorités d'action à partir du débat citoyen.

Il est essentiel de définir, en amont, le processus de décision qui permettra de concilier la parole de la société civile et la place des institutions et des élus. Pour concevoir un projet partagé, l' élu doit accepter de faire le deuil de la vision qu'il s'était faite et être à l'écoute de tous les points de vue pour faire des choix éclairés. En cela, les méthodes d'analyse maîtrisées par les opérateurs spécialisés peuvent contribuer à objectiver et prioriser les décisions.

« En tant que bureau d'étude, quand on intervient sur des projets de réhabilitation avec des collectivités qui veulent recueillir l'expertise d'usage des habitants, on s'aperçoit que les temporalités des études de projet sont beaucoup trop réduites. D'un point de vue pédagogique, il y a un travail énorme à réaliser pour que les habitants puissent avoir une compréhension du projet et de ses implications concrètes. »

**Jean-Luc Reinero**

Vice-président de la Fédération Cinov

« Un projet de renouvellement urbain mené par l'ANRU implique plus d'une centaine d'opérations de démolition, réhabilitation, construction. Ce serait totalement illusoire de penser que l'on peut co-construire sur l'ensemble de ces opérations, si bien que l'on envisage la co-construction comme une finalité d'ensemble qui se décline sur différents registres selon les opérations : information, consultation, co-décision ou co-production... L'ANRU mène des expérimentations très intéressantes de co-élaboration d'équipements transitoires dans le cadre d'opérations d'urbanisme temporaire. On recherche donc différents formats de mobilisation pour tenir compte de la volatilité de la participation dans le temps. »

**Alice Collet**

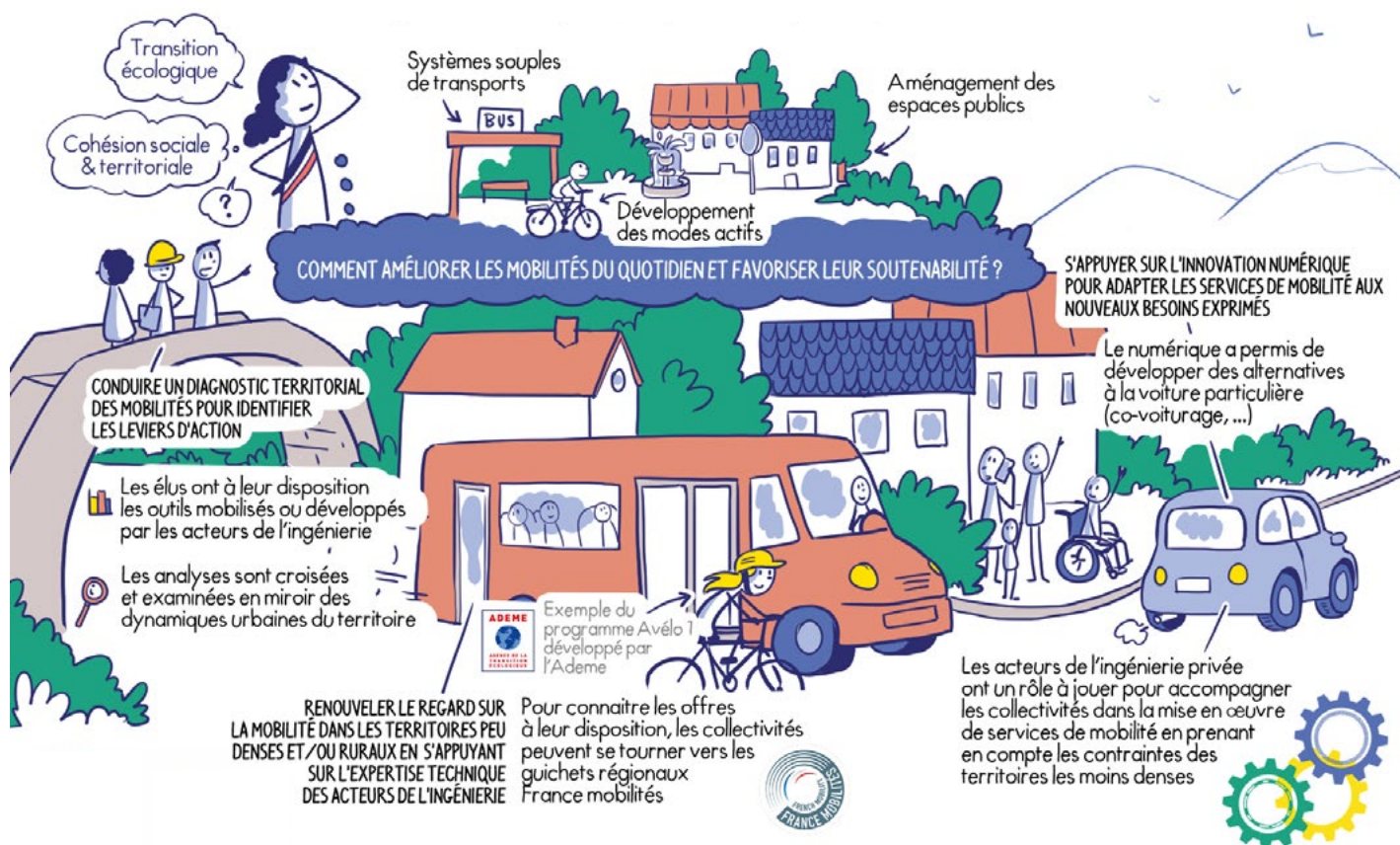
Chargée de mission à l'ANRU

# AMÉLIORER LES MOBILITÉS DU QUOTIDIEN

## quelles solutions déployer pour les besoins de mon territoire ?

L'organisation des mobilités et des modes de transport sont au cœur des réflexions des élus qui cherchent à répondre aux enjeux de transition écologique, de cohésion sociale et territoriale...

Les discussions de l'atelier ont porté sur les démarches à mettre en œuvre pour concevoir et déployer des politiques et services de mobilités efficaces, sobres et accessibles à tous, adaptés aux spécificités des territoires et aux besoins de leurs populations.





# COMMENT AMÉLIORER LES MOBILITÉS DU QUOTIDIEN ET FAVORISER LEUR SOUTENABILITÉ ?

## 1. Conduire un diagnostic territorial des mobilités pour identifier les leviers d'action.

Pour mener un état des lieux des flux, des pratiques et des besoins, les élus ont à leur disposition les outils mobilisés ou développés par les acteurs de l'ingénierie (les recensements de l'INSEE, les enquêtes ménage-déplacement du Cerema, les modélisations...). Toutes ces analyses doivent être croisées entre elles et examinées en miroir des dynamiques urbaines du territoire (enjeux économiques, sociaux, environnementaux...). Pour mener à bien ce diagnostic et objectiver les besoins en matière de mobilité, les élus et techniciens peuvent être accompagnés par des opérateurs spécialisés (agences d'urbanisme, cabinets de conseil privé...) qui disposent du savoir-faire nécessaire.

### Retour d'expérience

« Les diagnostics de territoire permettent de donner à voir à la communauté des élus et des techniciens des faits qui sont parfois minorés alors même qu'ils sont essentiels pour cerner les enjeux et définir un programme d'actions au service des populations. Par exemple, une enquête ménage-déplacement menée sur le secteur du Gier, vallée industrielle en reconstruction entre Lyon et Saint-Etienne, a mis en évidence, contre l'avis de bon nombre de spécialistes, qu'il ne s'agissait pas d'une cité dortoir ni d'un corridor de transit : en observant l'ensemble des données de mobilité agrégées, on s'aperçoit qu'il y a un véritable bassin de vie à l'échelle de cette vallée et que 80 % des déplacements des habitants sont réalisés dans ce même secteur. »

#### Guillaume Arsac

Directeur d'étude mobilité à l'Epures et représentant de FNAU Mobilité

## 2. Renouveler le regard sur la mobilité dans les territoires peu denses et/ou ruraux en s'appuyant sur l'expertise technique des acteurs de l'ingénierie.

Les communes peu denses et/ou rurales ont des contraintes fortes (économiques, géographiques...) pour mettre en œuvre des services de mobilité douce ou partagée. De nombreux programmes ont ainsi été conçus, à l'image du programme Avélo1 développé par l'Ademe (financement d'études pré-opérationnelles, conduite d'expérimentations de services innovants et

de campagnes de sensibilisation...).

Pour connaître les offres à leur disposition, les collectivités peuvent se tourner vers les guichets régionaux France mobilité qui rassemblent l'ensemble des opérateurs publics intervenant sur la mobilité (Ademe, Cerema, Banque des territoires, ministère de la transition écologique...). Ils se chargent de capitaliser les bonnes pratiques et d'accompagner directement les porteurs de projet pour aider à l'émergence d'un projet.

« Un appel à projets a été lancé dans le cadre du programme Avenir Montagnes Ingénierie qui va permettre aux territoires de montagne, aux communes peu denses et aux communes intermédiaires de déposer des projets de mobilité (mobilité du quotidien et mobilité touristique) et se faire accompagner par des opérateurs spécialisés dans leur mise en œuvre. »

#### Géraldine Derozier

Cheffe de projet ruralité à l'ANCT

## 3. S'appuyer sur l'innovation numérique pour adapter les services de mobilité aux nouveaux besoins exprimés.

L'entrée du numérique dans le secteur des mobilités a permis de développer de nouveaux services (co-voiturage, voitures en libre-service...) qui sont aujourd'hui perçus comme des alternatives à la voiture particulière. Néanmoins, ces services connectés sont encore largement circonscrits aux cœurs d'agglomération en raison des contraintes financières et technologiques induites (investissements très importants, couverture en très haut débit...). Les acteurs de l'ingénierie privée ont ainsi un rôle à jouer pour accompagner l'ensemble des collectivités dans la mise en œuvre de services de mobilité innovants en prenant en compte les contraintes des territoires les moins denses.

« Il faut faire attention aux risques de césure entre milieu urbain et milieu rural. Pour autant, ce qui ressort des diagnostics territorialisés, c'est que cette frontière n'est pas si réelle.... Même si les qualités de réseaux sont différentes d'un territoire à l'autre, il faut surtout porter notre attention sur les populations vieillissantes et précaires qui sont parfois éloignées de ces services innovants et connectés. »

#### Guillaume Arsac

Directeur d'étude mobilité à l'Epures et représentant de FNAU Mobilité

# PROSPECTIVE DE L'INGÉNIERIE

## nouveaux besoins/ nouvelles pratiques

Cet atelier prospectif est parti du postulat qu'il fallait réfléchir à la structuration de nouvelles pratiques de partage et de diffusion de l'ingénierie tant les besoins des territoires évoluent (montée en puissance de la société civile, nécessité d'innover pour répondre aux enjeux environnementaux...).

*Dans les dernières années, on a développé une ingénierie très technique et très compétente mais, de fait, on a complètement oublié d'agencer ces ingénieries entre elles et de les mettre au service d'un projet commun. »*

**Claude Grivel** – Président de l'UNADEL

### POUR RETROUVER UN FONCTIONNEMENT VERTUEUX ENTRE ÉLUS, CITOYENS ET EXPERTS, TROIS PISTES DE TRAVAIL DOIVENT ÊTRE POURSUIVIES DE FAÇON CONCOMITANTE

#### 1. Passer d'une ingénierie de projet à une ingénierie de coproduction entre acteurs d'un même territoire.

L'ingénierie est aujourd'hui orientée vers l'appui aux collectivités. Il s'agirait désormais de faire dialoguer ingénierie d'usage et expertise technique et de considérer la société civile (entreprises, associations, citoyens...) comme un partenaire de cette ingénierie et non comme un simple bénéficiaire d'une politique publique. Pour favoriser cette coopération, les collectivités pourront s'appuyer sur des expertises diverses et variées permettant de mettre en mouvement la société civile, d'agencer les ingénieries entre elles et de construire de l'intelligence collective.

*« Accompagner l'intelligence collective induit une véritable révolution culturelle à la fois pour les représentants politiques qui doivent partager le pouvoir et la décision, pour les experts qui doivent accepter de ne pas être les seuls porteurs de la connaissance, et enfin, pour les citoyens qui doivent prendre leur responsabilité dans cette co-construction. »*

**Claude Janin**

Chercheur associé à l'unité mixte de recherche PACTE

#### 2. Faciliter la coopération entre les territoires.

Les différentes strates de collectivités ont des compétences et des savoir-faire spécifiques mais complémentaires. Il faut d'abord favoriser le dialogue entre les collectivités pour travailler « en entonnoir », de la planification au projet de territoire puis à l'opération. **Pour amplifier l'appui aux territoires, l'enjeu est d'outiller l'accompagnement de collectivités à collectivités (appui, conseil, formation) qui ne se résume pas au partage d'expériences.** Le rôle des ATD et des PETR pour favoriser cette coopération a été souligné. L'ingénierie externe doit donc être pensée comme un complément à l'ingénierie locale de nature à faciliter la coopération entre territoires. Les démarches de coopération permettent finalement de décroquer l'espace de la collectivité pour passer à l'échelle du projet de territoire, nécessairement plus large.

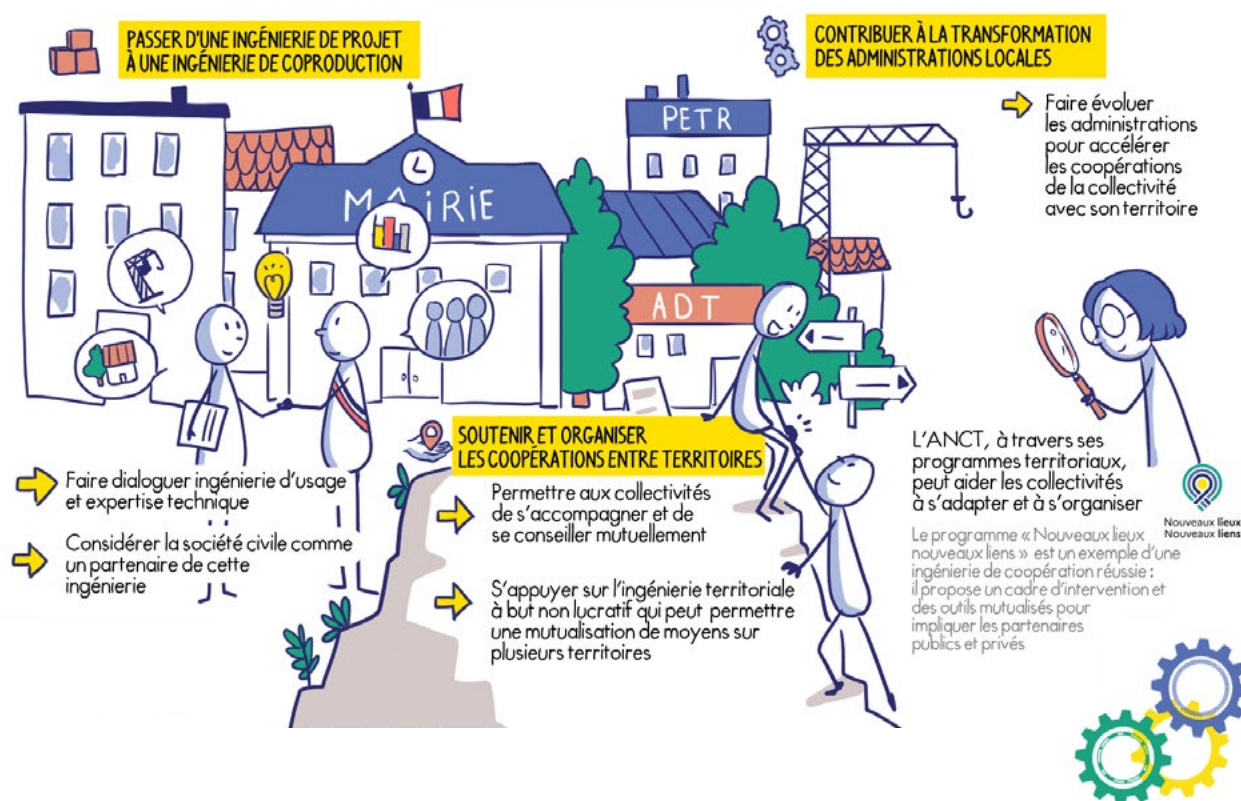
*« La restructuration territoriale (déploiement de l'intercommunalité et réforme des régions) a bousculé les pratiques d'un certain nombre d'élus qui doivent aujourd'hui apprendre à travailler ensemble et sur d'autres périmètres. L'ingénierie de coopération est essentielle dans cette phase de construction territoriale. »*

**Maryse Carrère**

Sénatrice des Hautes-Pyrénées



## COMMENT STRUCTURER LES NOUVELLES PRATIQUES DE PARTAGE ET DE DIFFUSION DE L'INGÉNIERIE ?



### Retour d'expérience

« En 2013, notre vallée montagnarde a été détruite après la crue d'une rivière. Il a donc été nécessaire que les communes travaillent ensemble pour trouver des financements et des outils. Nous avons réussi à fédérer 87 communes autour d'une rivière et à anticiper la prise de compétence GEMAPI (gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations) en 2017, un an avant qu'elle soit rendue obligatoire. Pour mener à bien la reconstruction de la rivière, nous avons été accompagnés par de l'ingénierie et elle a été essentielle : elle a permis de convaincre et d'élaborer des outils pour répondre à toutes les questions que se posaient les élus du territoire. »

**Maryse Carrère**

Sénatrice des Hautes-Pyrénées

### 3. Contribuer à la transformation des administrations.

Avant de faire évoluer l'ingénierie, il faut que l'organisation des collectivités change pour mieux prendre en compte la société civile et le rapport au territoire. **Les projets doivent d'abord se construire de façon transversale, dans le cadre d'une vision globale intégrée, portée par l' élu et mise en œuvre par ses services**, en s'appuyant sur l'ingénierie territoriale à but non lucratif qui peut permettre une mutualisation de moyens sur plusieurs territoires et avec l'ingénierie privée, notamment, pour la mise en œuvre des projets.

Pour conclure, les intervenants ont souligné la nécessité d'inscrire cette ingénierie dans la durée et de travailler sur la construction de nouveaux circuits financiers pour la sécuriser.

« Cette ingénierie de coopération nécessite d'être installée dans le territoire et d'avoir une organisation pérenne pour que les liens acteurs du territoire/collectivités soient directement mis en œuvre. »

**Emmanuel Dupont**

Conseiller-expert Transformation de l'action publique à l'ANCT

# TABLE RONDE DE CLÔTURE

## bilan et enseignements

*Au travers de ces Assises, on voit combien le thème de l'ingénierie est au cœur des réflexions et des préoccupations des collectivités, que ce soient les élus ou leurs services. Surtout, ces Assises nous ont fourni de la matière pour continuer à avancer dans le projet de l'ANCT. »*

**Yves Le Breton**

Directeur général de l'ANCT

Pour clôturer ces dix jours de réflexions, de partage d'expériences et de bonnes pratiques, les directeurs généraux des opérateurs partenaires de l'ANCT (ANRU, Anah, Banque des territoires, Cerema, Ademe) et les représentants de l'ingénierie privée, réunis autour d'Yves Le Breton, directeur général de l'ANCT, ont rappelé la nécessité de renforcer les liens entre les acteurs de l'ingénierie pour démultiplier les capacités d'action au service des collectivités. Pour mener à bien un tel projet, les intervenants se sont accordés sur la nécessité de créer les conditions d'une complémentarité intelligente entre les agences publiques et les entreprises privées.

Cet enjeu est d'autant plus important que les défis de la relance économique et de la transition écologique nécessitent de mener des politiques d'aménagement, commerciales, environnementales et sociales très structurantes et caractérisées par une forte complexité.

**On constate donc un fort besoin d'accompagnement des collectivités, renforçant l'intérêt de la mise en réseau de l'ensemble des acteurs de l'ingénierie.**

*Compte tenu de tout ce que l'on a à faire en matière d'intervention sur l'existant, on a besoin de toute la force d'ingénierie dont dispose notre pays, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé et les métiers sont très complémentaires. »*

**Valérie Mancret-Taylor**

Directrice générale de l'Anah

*Les agences publiques ont besoin de l'ingénierie privée : à l'ANRU, un accord cadre nous permet de mobiliser les expertises privées avec des prestataires très qualifiés qui enrichissent beaucoup le travail et la compétence de l'ANRU. »*

**Mélanie Lamant**

Directrice de la stratégie et de l'accompagnement des acteurs de l'ANRU

Les participants de cette table ronde ont souligné l'importance de l'ingénierie stratégique pour appréhender les besoins en ingénierie et ainsi pouvoir se tourner vers l'opérateur adapté.

*L'acteur public a un rôle important à jouer pour aider les collectivités à définir les orientations stratégiques et identifier l'expertise externe adaptée, pour construire des méthodologies d'action ou lorsqu'une maîtrise d'ouvrage très qualifiée est nécessaire. L'idée est donc d'identifier les actions que ne peut pas mener le privé, y répondre en tant qu'acteur public et se tourner vers des bureaux d'études privés pour le reste des missions à mener auprès des collectivités. En clair, le public fait quand le privé ne peut pas faire. »*

**Pascal Berteaud**

Directeur général du Cerema

“ Aujourd’hui, nous constatons que beaucoup de collectivités ne savent pas formuler leurs besoins, ni chercher les entreprises privées. C’est à ce niveau que nous avons besoin d’une articulation public/privé avec un accompagnement des collectivités par les agences publiques pour les aider à rédiger leurs cahiers des charges et leur permettre de se tourner vers les entreprises privées. Nous ne devons pas nous opposer entre public et privé mais nous devons chercher la complémentarité et les différentes intermodalités. »

**Pierre Verzat**

Président de Syntec-Ingénierie

Pour faciliter la montée en compétence des services techniques internes des collectivités, un travail de capitalisation des expériences doit être mené et partagé le plus largement possible.

“ L’enjeu de la capitalisation est de donner du confort aux collectivités locales et d’accélérer les processus de décision et de mise en œuvre. Il y a de la capacité à faire : les opérateurs de l’État sont de qualité et les collectivités veulent bien faire. Il faut donc s’interroger sur la mise en réseau des acteurs. C’est la raison pour laquelle nous avons créé le réseau des foncières. »

**Gisèle Rossat-Mignod**

Directrice du réseau à la Banque des territoires

“ Les outils numériques doivent permettre de rendre plus solide et efficace la diffusion de ces expériences. L’Ademe a lancé le portail « Agir pour la Transition » dans lequel on trouve à la fois des fiches pédagogiques ainsi qu’un accès direct aux demandes de subventions. »

**Nicolas Soudon**

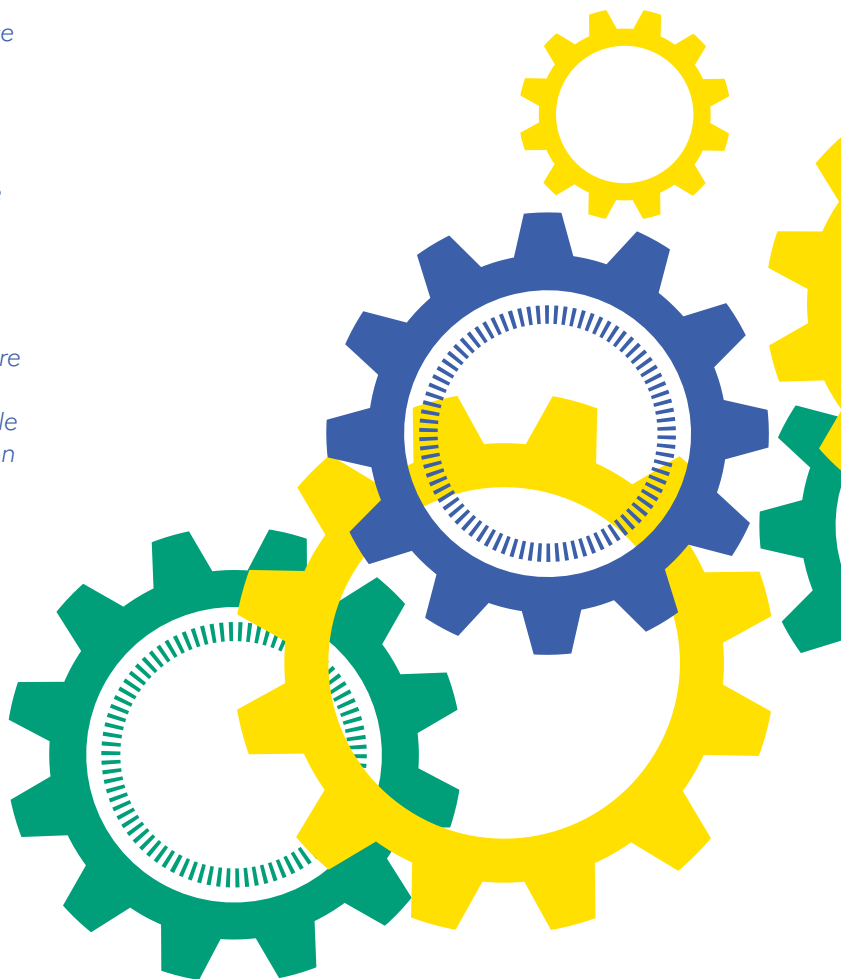
Directeur exécutif de l’action territoriale à l’Ademe

Pour conclure, Yves Le Breton s’est félicité qu’après 18 mois d’existence, l’Agence ait su fédérer autour d’elle l’ensemble des acteurs de l’ingénierie qui contribuent à la cohésion des territoires. Il a confirmé sa volonté de construire, avec le concours de chacun, une réponse structurante aux besoins des territoires. Les opérateurs partenaires présents ont ainsi salué le travail effectué par l’ANCT pour organiser le travail partenarial, recenser et cartographier l’offre d’ingénierie, qu’elle soit publique ou privée.

“ À travers ces Assises, nous avons voulu montrer en quoi la création de l’ANCT représentait une étape essentielle dans la mise à disposition de ressources d’ingénierie au profit des territoires. Nous avons mis en place une méthode de travail fondée avant tout sur la complémentarité et le travail en commun car nous sommes conscients que nous ne ferons jamais rien seul. »

**Yves Le Breton**

Directeur général de l’ANCT



# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'ensemble des contributeurs, représentants d'élus et opérateurs publics et privés de l'ingénierie, d'avoir accepté de participer à ces premières Assises de l'ingénierie. La qualité des échanges ainsi que l'enthousiasme avec lequel chaque intervenant s'est prêté à l'exercice montrent notre volonté de travailler et de réfléchir collectivement à l'amélioration de l'accompagnement des besoins actuels et futurs des territoires.



## L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)

Adresse générique : <https://agirpourlatransition.ademe.fr/>

Site internet : <https://www.ademe.fr>



## Le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema)

Adresse générique : [contact@cerema.fr](mailto:contact@cerema.fr)

Site internet : <https://www.cerema.fr>



## La Banque des Territoires (BDT)

Adresse générique : <https://moncompte.banquedesterritoires.fr/#/contact/formulaire>

Site internet : <https://www.banquedesterritoires.fr>



## L'Agence nationale de la rénovation urbaine (ANRU)

Adresse générique : [communication@anru.fr](mailto:communication@anru.fr)

Site internet : <https://www.anru.fr>



## L'Agence nationale de l'amélioration de l'habitat (ANAH)

Site internet : <https://www.anah.fr>



## La Fédération des entreprises publiques locales (FED EPL)

Adresse générique : [contact@lesepl.fr](mailto:contact@lesepl.fr)

Site internet : <https://www.lesepl.fr>



**L'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF)**

Adresse générique : [secretariat-presidence@aitf.fr](mailto:secretariat-presidence@aitf.fr)

Site internet : <https://www.aitf.fr>



**L'Union nationale des acteurs et structures du développement local (UNADEL)**

Adresse générique : [contact@unadel.org](mailto:contact@unadel.org)

Site internet : <https://unadel.org>



**La Fédération nationale des conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (FNCAUE)**

Adresse générique : [fncaue@fncaue.fr](mailto:fncaue@fncaue.fr)

Site internet : <https://www.fncaue.com>



**La Fédération nationale des agences d'urbanisme (FNAU)**

Adresse générique : [fnau@fnau.org](mailto:fnau@fnau.org)

Site internet : <http://www.fnau.org>



**La Fédération des agences locales de l'énergie et du climat (FLAME)**

Adresse générique : [contact@federation-flame.org](mailto:contact@federation-flame.org)

Site internet : <https://www.federation-flame.org>



**L'Association nationale d'information sur le logement (ANIL)**

Adresse générique : [anil@anil.org](mailto:anil@anil.org)

Site internet : <https://www.anil.org>



**L'Agence France locale (AFL)**

Adresse générique : [adhesion@afl-banque.fr](mailto:adhesion@afl-banque.fr)

Site internet : <http://www.agence-france-locale.fr>



**La Fédération des syndicats des métiers de la prestation intellectuelle du conseil, de l'ingénierie et du numérique (CINOV)**

Adresse générique : [communication@cinov.fr](mailto:communication@cinov.fr)

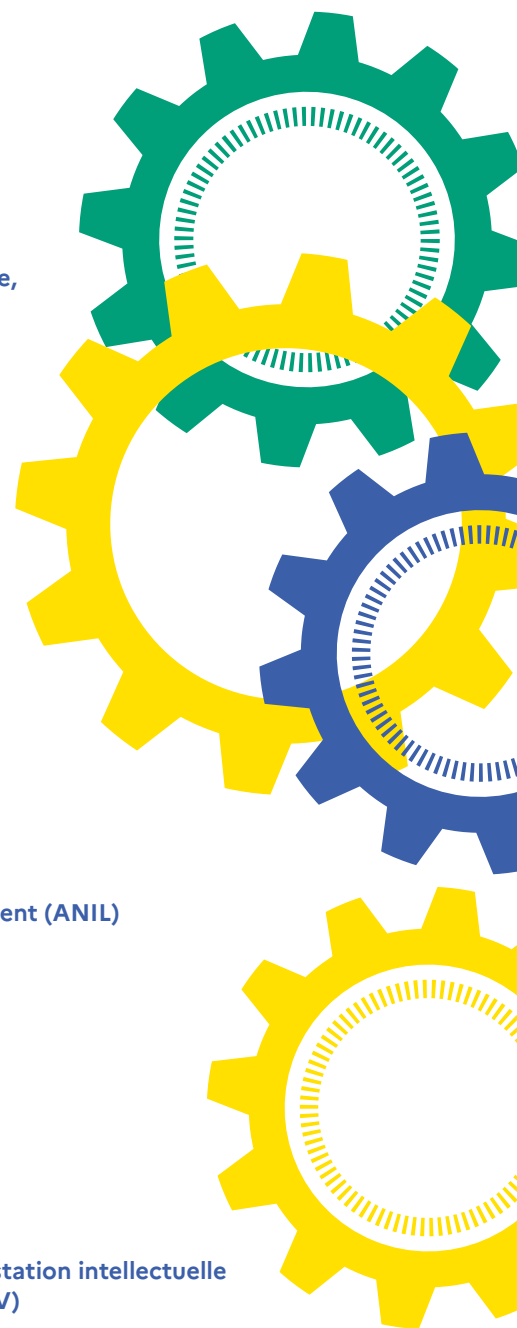
Site internet : <https://www.cinov.fr>



**La Fédération professionnelle de l'ingénierie (Syntec-Ingénierie)**

Adresse générique : [contact@syntec-ingenierie.fr](mailto:contact@syntec-ingenierie.fr)

Site internet : <https://www.syntec-ingenierie.fr>







© Conception : stratéact - Illustrations : Juliette Taka - Photos : Epareca (couverture) - Hugues-Marie Duclos / Joackim Weiler (4<sup>e</sup> de couverture)