

SYNTHESE DU SEMINAIRE DE TOURS SUR LE NOUVEAU CONSEIL AU TERRITOIRE

1^{ER} JUILLET 2014

Un cycle de séminaire pour une vision partagée du nouveau conseil aux territoires

Le conseil aux territoires vise à faire émerger et faciliter les projets contribuant à la mise en œuvre des politiques du ministère, à la fois dans les territoires ruraux ou périurbains où les acteurs publics peuvent manquer de compétences disponibles, mais aussi dans les territoires de densification et de renouvellement urbains où les projets sont particulièrement complexes.

La DGALN et le CMVRH organisent un cycle de 5 séminaires destinés à construire une vision partagée du (nouveau) conseil aux territoires. L'objectif de ces séminaires est de permettre aux agents des DDT et des DREAL de contribuer à la mise en place du NCT en apportant leur expérience de terrain et d'échanger sur leurs attentes, notamment en ce qui concerne les formations.

Le premier séminaire a eu lieu à Tours le 1^{er} juillet et a réuni 92 participants. Il était articulé autour de témoignages et de travaux en ateliers. La matinée a été consacrée à la présentation de trois exemples et des ateliers sous le format world café se sont tenus l'après-midi afin de permettre aux agents d'échanger en petits groupes.

L'Etat doit savoir s'adapter pour accompagner les territoires

En introduction, Jean-Marc Michel, directeur général de l'aménagement et du logement et de la nature, a rappelé qu'être en phase avec les territoires demande de savoir s'adapter. Les territoires doivent faire face à de nombreux enjeux : enjeux environnementaux, économiques et sociétaux, attentes croissantes des entrepreneurs comme de la société civile, contexte institutionnel en mutation. Ces transformations impliquent un repositionnement de l'Etat par rapport aux territoires. Pour s'adapter à un monde qui bouge, qui change, il faut écouter et intégrer les préoccupations des acteurs sur le territoire. L'intervention de l'Etat auprès des territoires doit se faire de manière plus partenariale, avec l'ensemble des opérateurs et acteurs en capacité d'expertise ou de contrôle. Le conseil aux territoires nécessite dialogue, négociation et participation. La dimension managériale liée au contexte des réformes ADS et ATESAT a été rappelée.

Jean-Marc Michel a enfin rappelé qu'une progression est attendue sur le cycle de séminaire, afin de pouvoir capitaliser les informations et la connaissance des agents en lien au quotidien avec les territoires et co-construire le nouveau positionnement de l'Etat en termes de conseil aux territoires.

Trois témoignages pour illustrer les nouvelles formes d'appui de l'Etat aux territoires

Trois exemples ont ensuite été présentés par des intervenants de DDT et DREAL au cours de la matinée.

La première intervention a porté sur l'organisation territoriale mise en place dans le Cher pour le nouveau conseil aux territoires (NCT) et l'accompagnement qui a été fait par le CVRH de Tours pour l'élaboration d'un parcours de formation commun à l'ATESAT et à l'ADS. Une mission « Valorisation et appui aux territoires, transition écologique » a été créée avec 4 agents. Déconnectée des objectifs de production, elle dispose d'une réactivité accrue, et permet de positionner la DDT en amont auprès des acteurs locaux.

Ce témoignage a permis de souligner le rôle des unités territoriales dans la relation avec les élus. Ces dernières consistent, dans de nombreux cas dans cette inter-région, en une porte d'entrée pour les élus pour accéder au conseil aux territoires.

La deuxième intervention par la DDT de la Mayenne portait sur un exemple concret d'accompagnement auprès d'une commune pour la réhabilitation d'un quartier pavillonnaire ancien (260 logements). Il s'agit d'une expérimentation pour montrer aux collectivités la faisabilité de la démarche ; cette expérimentation n'a pas vocation à être reproduite avec un niveau de conseil aussi important de la part de la DDT sur d'autres opérations. De nombreux acteurs ont été impliqués : la

DREAL, le CEREMA, la commune en tant que maître d'ouvrage, six bureaux d'études, les artisans et les commerçants locaux, des professionnels de l'urbanisme, et enfin les habitants.

La dernière intervention a porté sur l'expérimentation du certificat de projet menée par la DREAL Franche-Comté. Un groupe miroir a été créé avec le monde socio-économique. Cette démarche est innovante car elle a permis de travailler, en amont, avec les entreprises privées et de façon interministérielle.

Trois thèmes pour échanger et construire une vision commune du NCT

L'après-midi, trois thèmes ont été abordés dans un format participatif. Le word café est une méthode de discussion ouverte et de partage d'idées organisée autour de groupes de 5 à 7 participants, qui discutent successivement de l'ensemble des sujets.

Le premier atelier portait sur les différentes stratégies d'intervention territoriales aux différentes échelles et comment croiser les attentes des territoires avec la stratégie de l'Etat. Selon les participants, les territoires à traiter en priorité, sont d'une part les territoires à enjeux ou à risques et d'autre part, les territoires ruraux où les collectivités sont peu structurées et manquent de moyens. Ces enjeux territoriaux doivent être définis au niveau de la préfecture ou de la direction régionale. Il faut intervenir très en amont, en équilibrant les aspects régaliens et de conseil et utiliser les outils comme la planification et les notes d'enjeux, qui valorisent notre connaissance des territoires. Ce thème a également permis d'insister sur la coordination avec les autres acteurs du territoire et la nécessité d'identifier les compétences en interne de la DDT. Il faut communiquer autour de l'action de la DDT pour réaffirmer son identité et sa visibilité, en particulier vis-à-vis des nouveaux élus.

Le deuxième thème a porté sur les différents types d'organisation au sein des DDT et des DREAL. Ceci a permis d'aborder l'intérêt pour une DDT d'afficher une porte d'entrée du conseil aux territoires. Il faut donner une visibilité au NCT et afficher les compétences de la DDT et cette posture renouvelée du conseil. La nécessité de disposer d'une marge de manœuvre en termes d'organisation a été rappelée afin de mieux s'adapter au contexte local et notamment au maintien - ou non- d'unités territoriales. Les participants ont également souligné l'importance de renforcer les compétences des agents en poste et la transversalité entre services. Enfin, le rôle d'appui des DREAL a été identifié pour l'animation de réseau, l'aide à la professionnalisation des agents, la capitalisation des expériences, et l'allocation des moyens humains et financiers.

Le troisième thème a permis aux participants d'exposer leurs attentes en termes de professionnalisation des agents et de compétences à renforcer. En ce qui concerne les postures, les termes « facilitateur ensemblier », « porte d'entrée généraliste », « pro-activité », ont été fréquemment cités. L'importance du réseau et de la collaboration avec les autres acteurs du territoire a été soulignée. Les participants ont insisté sur la nécessité de disposer de formations liées à la nouvelle posture de l'Etat. Acquérir ces postures passe par des mises en situation, des études de cas, des formations à la conduite de projet, la capitalisation des bonnes pratiques, un fonctionnement en mode projet.

François Bertrand, sous-directeur à l'aménagement durable, a conclu le séminaire. Il a rappelé que la posture de conseil s'avère très intéressante, car elle vient en complément de notre posture régaliennne. Cette posture est également motivante et enrichissante pour l'ensemble de nos métiers. Elle nous contraint à ne pas nous renfermer sur des postures internes, et à nous confronter aux problèmes quotidiens des territoires, établissant de fait un rapport plus étroit avec les acteurs.

Les prochains séminaires sont prévus le 25 septembre à Arras, le 10 octobre à Aix-en-Provence, le 13 novembre à Toulouse, le 16 décembre à Nancy.