Cerema

Cerema Méditerranée

Le Nouveau Conseil aux Territoires

Retour d'expérience de la DDTM 34 et organisation en région Occitanie

Février 2018

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE L'HÉRAULT

Direction Départementale des Territoires et de la Mer de l'Hérault

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

Direction Départementale des territoires et de la Mer de l'Hérault

Le Nouveau Conseil aux Territoires

Retour d'expérience de la DDTM 34 et organisation en région Occitanie

Historique des versions du document

Version	Date	Commentaire
1	18/05/2017	
2	14/02/2018	

Affaire suivie par

Mélanie GUIOT - Agence Languedoc-Roussillon
Tél. :04 67 20 90 43
Courriel : melanie.guiot@cerema.fr
Site de Montpellier : Cerema Méditerranée – 105 rue Guglielmo Marconi – 34 000 Montpellier

Références

n° d'affaire : C16MM0003 et C17MM0008
maître d'ouvrage : DDTM 34 (Patrick DUTEYRAT)

Rapport	Nom	Date	Visa
Établi par	Mélanie GUIOT		
Avec la participation de	Sylvie Di Benedetto		
Contrôlé par			
Validé par			

Résumé de l'étude :

L'étude comporte deux phases :

- la première consiste à analyser les retours d'expériences de la DDTM 34 en matière de Nouveau Conseil aux Territoires (NCT) sur les communes de Celles et de Ganges. Cette analyse devra permettre d'identifier les étapes clés du NCT et de vérifier les points forts et faibles de la posture adoptée par la DDTM 34,
- la seconde consiste à identifier les différentes appropriation des missions NCT dans les DDT(M) de la région Occitanie.

SOMMAIRE

1 LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE.....4

2 LE CADRE D'INTERVENTION DE LA DDTM 34 POUR LA MISSION NCT.....5

2.1 Les objectifs et les priorités du NCT.....5

2.2 Les modalité d'élaboration de stratégies en matière de NCT.....6

2.3 La modalité d'organisation des services.....7

3 LES RETOURS D'EXPÉRIENCE DE LA DDTM 34.....8

3.1 L'intervention NCT à Celles.....8

3.2 L'intervention NCT à Ganges.....11

3.3 L'intervention NCT à Clermont l'Hérault.....15

3.4 Les points de vigilance dans les interventions NCT.....17

4 LA MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION NCT.....18

4.1 La priorisation des missions NCT.....18

4.2 Les éléments clés des interventions NCT.....19

4.3 Les outils mobilisables.....20

5 LE NCT EN RÉGION OCCITANIE.....22

5.1 Les personnes ressources.....22

5.2 Les constats de l'enquête.....23

CONCLUSION.....25

BIBLIOGRAPHIE.....26

ANNEXES.....1

1 Le contexte et les objectifs de l'étude

Depuis 2014, l'État propose une nouvelle forme d'accompagnement aux porteurs de projets. En effet, la Directive Nationale d'Orientation (DNO) du 10 mars 2016 sur l'ingénierie d'État dans les territoires fait le constat d'un « *besoin d'État de la part des élus locaux, des chefs d'entreprises et des responsables associatifs : les territoires veulent un État facilitateur, garant de l'égalité des territoires et de la mise en œuvre des priorités nationales ; un État qui rende possible les projets et qui énonce en amont les conditions de leur faisabilité* ».

Ainsi, l'objectif de cette DNO est de « *clarifier le rôle et le positionnement des services de l'État en matière d'ingénierie territoriale* ». Pour le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire (MTES) et le Ministère de la Cohésion des Territoires (MCT), sa déclinaison ministérielle est traduite dans la note technique du 7 juillet 2016 relative à la mise en œuvre du :

Nouveau conseil aux territoires

En 2015, la DDTM 34 a mené deux opérations sur les communes de Celles et de Ganges afin d'expérimenter et de donner un contenu concret à la mission de Nouveau Conseil aux Territoires (NCT). Avec l'aide d'une stagiaire qui a suivi ces deux opérations, la DDTM 34 a élaboré un début de méthode, accompagné d'outils de mise en œuvre (planning, fiche de présentation de missions…).

Les objectifs de l'étude sont les suivants :

- définir le cadre d'intervention de la DDTM 34 pour la mission NCT,
- réaliser un retour d'expérience et une analyse comparée des expérimentations de Celles et de Ganges,
- vérifier la bonne intégration de ces deux expérimentations dans le cadre du NCT,
- assister la DDTM 34 dans sa réponse à la sollicitation de la commune de Clermont l'Hérault,
- compléter la méthodologie d'intervention esquissée par la DDTM34 en s'appuyant sur l'exemple de Clermont l'Hérault,
- réaliser un état des lieux de l'organisation du NCT en région Occitanie par le biais d'un questionnaire à destination des DDT(M).

2 Le cadre d'intervention de la DDTM 34 pour la mission NCT

Le Nouveau Conseil au Territoire (NCT) s'inscrit ainsi dans le contexte plus large de l'ingénierie de l'État dans les territoires. Il ne s'agit pas d'une nouvelle mission dévolue aux services déconcentrés de l'État, mais d'un changement de posture des agents dans le portage des politiques publiques. Ainsi, la mission de conseil aux territoires est autant une activité s'appuyant sur les compétences techniques des équipes, dans une approche transversale des solutions à apporter, qu'une posture de proximité, d'écoute et d'appui. Il s'agit d'une forme d'intervention davantage partenariale permettant de regrouper autour d'un même sujet un ensemble d'acteurs (ingénierie, aménagement, financement…).

La note technique du 7 juillet 2016 relative à la mise en œuvre du NCT (cf. annexe 1) identifie notamment l'ensemble des Directions et Services concernés par ce dispositif :

- Pour exécution :
  - les Préfets de région :
    - la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) ;
    - la Direction de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DEAL) ;
    - la Direction Régionale et Interdépartementale de l'Équipement et de l'Aménagement (DRIEA) d'Île-de-France .
  - les Préfets de département :
    - la Direction Départementale des Territoires (DDT) ;
    - la Direction Départementale des Territoires et de la Mer (DDTM) ;
    - le Centre d'Études et d'expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement (CEREMA).
- Pour information :
  - le Secrétariat général du Gouvernement,
  - le Secrétariat général du MTES et du MCT,
  - la Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (DGALN) et la Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages (DHUP),
  - la Direction des Ressources Humaines.

2.1 Les objectifs et les priorités du NCT

Le changement de posture des services de l'État dans le cadre du NCT implique une présence de l'État plus stratégique et plus ciblée sur les territoires. Ainsi, « *les services déconcentrés et notamment les DDT(M), par leurs compétences d'observation, d'analyse territoriale et d'études, et par leur connaissance des partenaires territoriaux, opèrent progressivement ce changement de posture* ». Il en découle des objectifs et des priorités à prendre en compte dans les missions de NCT.

Selon la note technique du 7 juillet 2016, les axes principaux sur lesquels les DDT(M) pourront apporter leur soutien aux collectivités territoriales ou à des porteurs de projet, avec l'appui des DREAL et du CEREMA qu'elles peuvent solliciter, sont :

- l'aide à l'émergence de stratégies globales ou de projets, ainsi que l'accompagnement de

projets de développement durable nécessitant d'articuler plusieurs thématiques entre elles (ex : ateliers des territoires) ;

- le soutien à la mise en œuvre des politiques publiques prioritaires (besoins des populations, risques, transitions écologique et énergétique) (ex : appel à projet, AMI, FEDER … - conseil dans le montage administratif du dossier) ;
- l'appui méthodologique aux collectivités confrontées à des enjeux particuliers, y compris la structuration de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (tension du marché du logement, attractivité économique, atouts environnementaux à valoriser, prise en compte des servitudes liées aux risques, à la protection environnementale, patrimoniale, paysagère ou naturelle…).

Au nombre des objectifs visés par cette note, et pour cibler plus particulièrement le rôle des DDT(M), il est précisé entre autres que « *le dialogue avec les acteurs locaux doit être renforcé à l'initiative des DDT(M), sous l'autorité des préfets de région et de département, avec l'appui des DREAL. Les DDT(M) ont la capacité d'intégrer les contributions et connaissances des différents services de l'État, dont celles des experts techniques et des DREAL. Elles peuvent également faire appel à d'autres partenaires institutionnels ou aider les porteurs de projet pour la structuration de leur maîtrise d'ouvrage. Il s'agit d'accompagner les démarches là où la volonté s'exprime en cohérence avec les priorités nationales* ».

En termes de priorité, cette mission de conseil devra s'exercer prioritairement pour accompagner des projets présentant des enjeux forts vis-à-vis du portage des politiques publiques prioritaires définies dans la DNO. Celles -ci portent en particulier sur les enjeux de production de logements, d'habitat durable, de transition énergétique et de transition écologique. L'action de l'État sera également priorisée en fonction des spécificités locales. Ainsi, le NCT peut couvrir l'ensemble des domaines d'intervention d'une DDT(M) : urbanisme, paysages, risques naturels, politique de l'eau, économie agricole, revitalisation de centres-bourgs...

L'État structure sa présence dans les territoires selon une logique partenariale propice à un portage ciblé et proportionné des enjeux. Les territoires concernés sont :

- les territoires ruraux ou périurbains lorsque l'ingénierie territoriale n'est pas suffisante pour la conduite ou l'émergence de projets,
- les territoires plus urbains, même s'ils disposent d'une ingénierie propre, pour l'accompagnement de projets particulièrement complexes.

2.2 Les modalité d'élaboration de stratégies en matière de NCT

Identifier les priorités locales dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint.

Sous l'autorité des préfets de région et de département, les DREAL et les DDT(M) doivent, pour elles-mêmes et conjointement, identifier leurs priorités en matière de NCT.

Identifier les complémentarités avec les autres acteurs publics compétents en matière d'ingénierie.

Les priorités d'intervention devront s'articuler avec les autres acteurs compétents en matière d'ingénierie, publics ou privés, déjà présents dans les territoires (ATD, CAUE, PNR, agences d'urbanisme, ADEME, chambres consulaires, CEREMA, etc …). Il appartient particulièrement aux DDT(M) de mobiliser ce réseaux d'acteurs et de rechercher la cohérence des réponses apportées au regard des politiques publiques en jeu.

Élaboration et suivi des stratégies en matière de NCT

Dès lors que les priorités et les complémentarités avec les autres acteurs sont identifiées, il appartient aux DREAL (sous l'autorité des préfets de région) et aux DDT(M) (sous l'autorité des préfets de département), pour elles-mêmes et conjointement, d'élaborer une stratégie en matière de NCT.

A ce titre les DREAL ont un rôle important à jouer dans l'animation du réseau des DDT(M) en matière d'appui méthodologique, de suivi et d'animation, de partages d'expériences… Pour ce faire elles pourront s'appuyer sur le CMVRH pour mettre en place une dynamique de coordination/animation des DDT(M) à l'échelle régionale ou inter-régionale.

2.3 La modalité d'organisation des services

En termes d'organisation, les DDT(M) disposent de trois options principales, en fonction du contexte local :

- établir que chaque agent dispense du conseil et imputer une part de NCT dans le temps de chaque ETP,
- définir un ou des postes dédiés NCT afin de disposer d'une porte d'entrée clairement lisible pour les collectivités territoriales ou les porteurs de projets,
- confier au référent territorial le rôle de porte d'entrée du NCT.

Outre ces trois options, d'autres modes d'organisation des services, au niveau local, peuvent être envisagés ; quelque soit l'organisation retenue, celle-ci doit permettre de s'adapter au management de projets par la mobilisation de services différents, dont le choix dépend des projets concernés, et de rendre lisible l'action de l'État vis-à-vis des partenaires.

Exemple d'organisation interne de DDT(M) :

- DDTM du Finistère : 8 ETP répartis sur 18 agents localisés au siège et dans les Pôles d'Aménagement Territoriaux (PAT), avec la participation de l'architecte et du paysagiste conseils,
- DDT du Bas-Rhin : structure NCT rattachée à la direction avec un responsable et 3 délégués localisés à proximité immédiate de chaque Sous-Préfecture,
- DDTM des Côtes d'Armor : structure de réflexion qui fonctionne en mode projet et à laquelle tous les agents sont associés,
- DDT de Haute-Saône : offre « au fil de l'eau ».

Ce qu'il faut retenir

✓ Le NCT est un changement de posture des agents dans le portage des politiques publiques. Il s'agit d'une posture de proximité, d'écoute et d'appui.

✓ La mission NCT s'appuie sur les compétences techniques des équipes, dans une approche transversale des solutions à apporter.

✓ Les territoires concernés sont :

- les territoires ruraux ou périurbains en manque d'ingénierie territoriale ;
- les territoires plus urbains pour l'accompagnement de projets complexes.

✓ Les DDT(M) pourront être sollicitées pour :

- l'aide à l'émergence de projet ;
- le soutien à la mise en œuvre des politiques publiques prioritaires ;
- l'appui méthodologique aux collectivités confrontées à des enjeux particuliers.

✓ Le NCT s'exerce prioritairement sur les projets à enjeux forts concernant le portage des politiques publiques prioritaires (définies dans la DNO du 10 mars 2016) et les spécificités locales.

3 Les retours d'expérience de la DDTM 34

La DDTM 34 a expérimenté le NCT sur les communes de Celles et de Ganges. Les paragraphes suivants constituent une analyse des ces deux interventions afin d'en dégager les points forts et faibles, l'objectif étant de vérifier si la DDTM 34 a bien adopté une posture NCT.

Par ailleurs, suite à ces deux missions et à celle en cours à Clermont l'Hérault, la DDTM 34 a été contactée par la communauté de commune du Pic Saint Loup. Dans l'objectif d'une nouvelle interventions NCT, mais cette fois à l'échelle intercommunale, la DDTM 34 a formulé le besoin d'une plaquette de présentation du NCT et de ses précédentes missions, à destination des élus (cf. annexe 2).

3.1 L'intervention NCT à Celles

Dès la création du NCT, la DDTM 34 a rapidement souhaité s'investir dans cette nouvelle posture et a donc proposé la commune de Celles comme territoire test à la Sous-Préfecture. Avec l'accord de cette dernière, la première intervention NCT de la DDTM 34 était lancée.

La commune de Celles est située sur les rives du lac du Salagou. Elle comprend un village-centre (Celles) et trois hameaux (hameau du Mas, hameau des Vailhès et La Font Rives) (cf. Illustration 1).

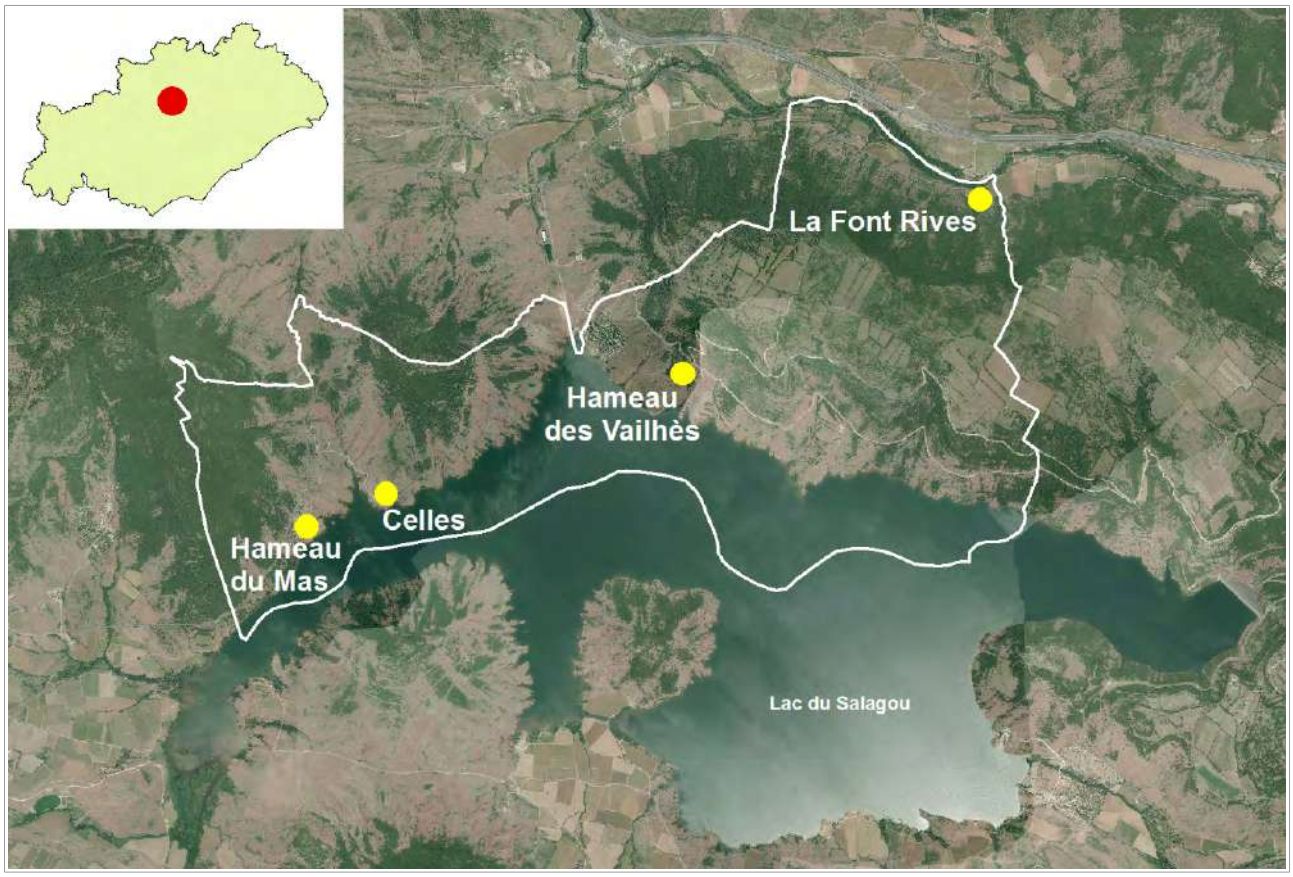


Illustration 1: Commune de Celles.

Source : Ortho 2012 et BDTOPO 2017

CONTEXTE DE L'INTERVENTION NCT

Afin de constituer une réserve d'eau pour l'irrigation et de lutter contre les crues de l'Hérault, le Conseil Départemental de l'Hérault finance la construction du barrage du Salagou qui a lieu entre 1964 et 1968. La mise en eau du lac du Salagou s'effectue entre 1969 et 1971 et atteint une côte de 139 m. La côte finale étant de 150 m, les habitants du village de Celles, situé à 143 m, sont expropriés. Cependant, cette côte finale n'est jamais atteinte et le village reste à l'abandon.

Un premier projet de réhabilitation du village est mené dans les années 1980 : le secrétariat de Mairie et l'église sont réhabilités. En 1996, le Conseil Départemental de l'Hérault fixe la côte maximale des eaux du lac à 139 m. L'avenir du village étant désormais assuré, la municipalité présente un second projet de réhabilitation au Conseil Départemental de l'Hérault en 2002 et de nombreuses études sont engagées (paysagères, architecturales…). En l'absence de financements, ce projet n'aboutit pas.

En 2010, le Conseil Départemental de l'Hérault cède le village à la municipalité qui se lance dans un nouveau projet de réhabilitation, construit par des ateliers participatifs avec la population.

INTERVENTION NCT DE LA DDTM 34

En septembre 2015, début de l'intervention NCT de la DDTM 34, la municipalité de Celles porte les idées suivantes :

- réhabiliter l'intégralité du village ;
- rester propriétaire de l'ensemble des terrains ;

- tendre vers une exemplarité environnementale : choix des matériaux, insertion paysagère du village… ;
- créer de la mixité sociale ;
- créer un emploi par foyer.

Face à ces idées très ambitieuses, au coût élevé et aux contraintes fortes, les principales problématiques identifiées par la DDTM 34 sont les suivantes :

- volontés difficiles à appliquer sur un territoire ;
- absence d'un projet concret porté par la municipalité ;
- absence de financements.

Aide à la réflexion

Dans un premier temps, l'intervention NCT de la DDTM 34 a donc consisté à cadrer, à structurer et à rendre concrètes les volontés de la municipalité, en lui montrant la trop grande complexité de son idée de départ ainsi que les difficultés à l'appliquer sur un territoire.

▪▪▪▪► La DDTM 34 a conduit la collectivité à repenser ses volontés afin de construire un projet réalisable d'un point de vue opérationnel et financier. Il s'agit d'un accompagnement à l'émergence de projets, identifié comme mission du NCT par la note technique du 7 juillet 2016 relative à la mise en œuvre du NCT.

Aide au partenariat

Par la suite, afin d'aider la collectivité dans ses réflexions, la DDTM 34 a identifié des organismes, publics ou privés, pouvant être associés.

En effet, la commune de Celles possède un fort enjeu paysager puisqu'elle est classée au titre paysager selon la loi de 1930 et s'inscrit dans l'Opération Grand Site du Salagou. C'est pourquoi l'inspectrice des sites de la DREAL et l'Unité Départementale de l'Architecture et du Patrimoine (UDAP) ont été associées. Afin d'éviter tout risque de dénaturation du site actuel, ces deux partenaires ont conseillé à la collectivité de conserver la maîtrise foncière des maisons visibles depuis le lac, lui permettant ainsi de contrôler leurs évolutions futures. Le Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE) a également été associé afin de rédiger un cahier des charges architectural.

Concernant le volet logement, la municipalité a contacté la Foncière Chênelet pour la réalisation des logements sociaux, ainsi que la Société Hab Fab afin d'étudier la faisabilité d'une coopérative d'habitat.

▪▪▪▪► En identifiant différents acteurs pouvant être associés au projet, selon la volonté de la municipalité, la DDTM 34 a aider la collectivité à construire un projet concret, validé par le Conseil Municipal en mai 2016 (cf. annexe 1). Il s'agit d'une aide à la structuration de la maîtrise d'ouvrage, identifiée comme mission du NCT par la note technique du 7 juillet 2016.

Aide au financement et appui technique

Dans cette intervention NCT, les attentes exprimées par la municipalité concernaient le financement du projet, puisque celle-ci n'a pas connaissance des fonds mobilisables. La DDTM 34 a donc informé la municipalité sur les demandes de financements à réaliser, ainsi que les délais de dépôt des dossiers. Elle a aussi conseillé la collectivité sur les points importants à développer dans les dossiers de demande de subventions, dont elle a vérifié le contenu.

Ainsi, la Dotation d'Équipement des Territoires Ruraux (DETR) a été mobilisée et une subvention du Syndicat Intercommunal des Eaux du Lodévois (SIEL) a été obtenue pour l'adduction en eau potable. La municipalité a également sollicité des fonds issus du crowfunding et la signature d'une convention avec la Fondation du Patrimoine permet de faire appel à du mécénat public. Toutefois, des financements sont encore nécessaires pour la création de la station d'épuration. La DDTM 34 a ainsi orienté la collectivité sur des aides de l'Agence de l'Eau, sur l'inscription du projet au contrat de ruralité et sur une demande d'aides de la Caisse des Dépôts et Consignation. De son côté, le Trésorier payeur fait réaliser un chiffrage global des travaux de réhabilitation ainsi qu'un plan de financement, afin de faciliter la recherche de financements mobilisables.

▪▪▪▪► La DDTM 34 apporte ses connaissances nécessaires pour identifier les financements mobilisables pour la réalisation du projet de la municipalité, mais aussi son expérience en matière de procédure d'instruction et un appui méthodologique au montage des dossiers. Il s'agit d'accompagnement des démarches, objectif du NCT identifié identifié dans la note technique du 7 juillet 2016.

Organisation en interne

Les compétences internes de la DDTM 34 ont également été mobilisées. Ainsi, le service Eau, Risque, Nature et le service Territoire et Urbanisme ont informé la collectivité sur la démarche écoquartier et sur les bureaux d'études compétents pour la mise aux normes des réseaux d'eau potable et d'assainissement. Une fourchette de prix a également été donnée en indication.

▪▪▪▪► La DDTM apporte son expertise et sa connaissance du terrain en sollicitant ses différents services. Selon la note technique du 7 juillet 2016, les DDTM «*valorisent leurs connaissances fines du terrain* ».

3.2 L'intervention NCT à Ganges

La seconde intervention NCT de la DDTM 34 est réalisée à Ganges. C'est la DDTM 34 qui a initié la démarche d'accompagnement de cette collectivité pour le projet qu'elle avait préparé dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) « Centres-bourgs » pour lequel elle n'a pas été retenue.

L'objectif poursuivi par la commune en mars 2016 visait à :

- restructurer le centre ancien pour redynamiser l'offre commerciale,
- renforcer l'offre de services en réajustant celle-ci dans une économie du 21ème siècle,
- redéfinir une identité urbaine.

Pour ce faire, seule la revitalisation de l'îlot de la Séranne et de l'îlot Charles Benoît était envisagée (cf. Illustration 2).

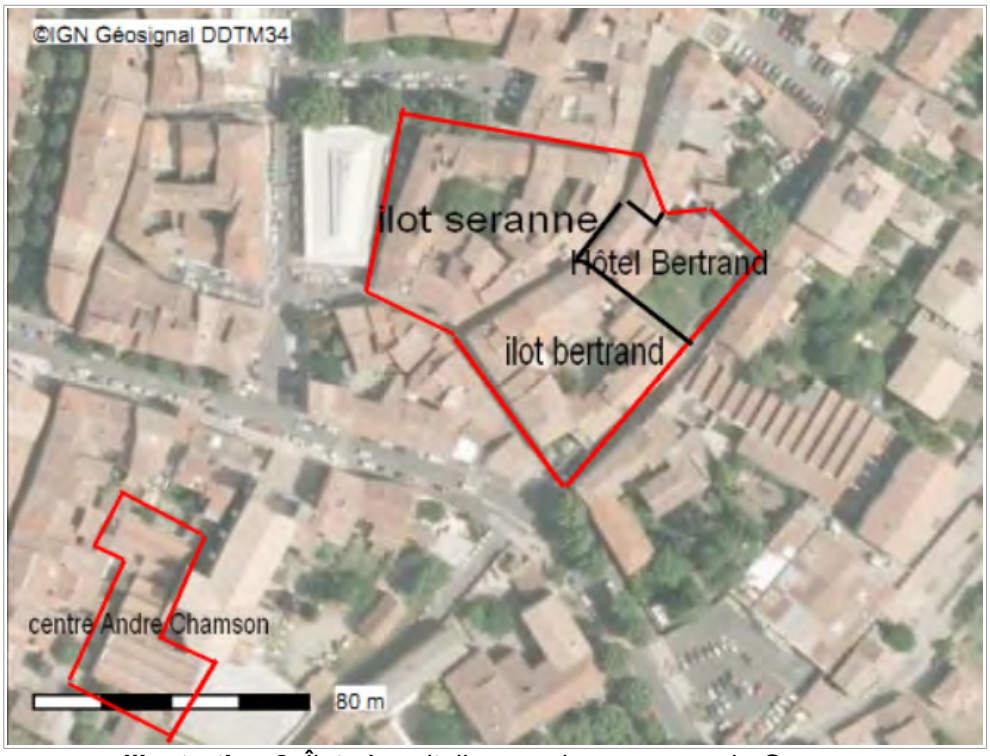


Illustration 2: Îlots à revitaliser sur la commune de Ganges.

Source : DDTM 34

CONTEXTE DE L'INTERVENTION NCT

En 2014, le Gouvernement lance un AMI « Centres-bourgs » piloté par le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET). Son objectif est de donner aux collectivités territoriales les clés de réflexion et des outils afin d'agir sur la dévitalisation des centres-bourgs de moins de 10 000 habitants. Ainsi, cet AMI s'adresse :

- aux communes rurales qui connaissent un déclin démographique ou un affaiblissement de leurs fonctions de centralité et qui sont confrontées à une dévitalisation de leur centre,
- aux communes gagnées par la périurbanisation, qui voient augmenter la demande de logements, d'équipements et de services et pourraient servir de point d'ancrage à un développement périurbain mieux maîtrisé.

Début 2014, 300 centres-bourgs éligibles sont identifiés par les services déconcentrés de l'État : Ganges en fait partie. Cependant, seulement 50 centre-bourgs de moins de 10 000 habitants seront retenus, ce qui n'est pas le cas de Ganges.

INTERVENTION NCT DE LA DDTM34

Initialement, le projet porté exclusivement par le maire s'est construit, et évoluait en permanence, au gré des opportunités. Par ailleurs, celui-ci ne prévoyait qu'une intervention sur les deux îlots « la Séranne » et « Charles Benoït ».

<u>Aide à la réflexion</u>

L'intervention de la DDTM en avril 2016, validée par la sous-préfecture de l'arrondissement de Lodève, a notamment permis d'amener l'élu à reconsidérer sa position, essentiellement en

intégrant au sein de son projet des préoccupations d'ordre architectural et de préservation du patrimoine. C'est notamment le rapport de l'UDAP (ex ABF) et du paysagiste qui ont conduit le maire à ne pas envisager de démolition totale, comme initialement prévu.

▪▪▪▪► En amenant l'élu à s'interroger sur son projet, notamment au travers d'avis extérieurs que ce dernier n'avait pas consultés, les agents de la DDTM s'inscrivent pleinement dans leur rôle de conseiller auprès de la collectivité. Il s'agit d'un accompagnement à l'émergence de stratégies globales, identifié comme mission du NCT par la note technique du 7 juillet 2016.

▪▪▪▪► En effectuant la vérification de l'inventaire patrimonial de 1973, les agents de la DDTM ont effectué une action de contrôle qui ne s'inscrit pas dans le cadre des missions NCT telles que décrites dans la note du 7 juillet 2016 (posture de proximité, d'écoute et d'appui).

Aide à la projection

Hérault Aménagement, l'opérateur chargé de la réhabilitation du centre ancien de Ganges a commandé à un architecte la réalisation d'un scénario d'aménagement.

Sur la base des seules indications programmatiques, un scénario a été présenté au maire de Ganges, non validé par celui-ci, en raison d'une couture urbaine qui ne respectait pas la structure historique du quartier (création d'une vaste esplanade, réalisation de deux espaces bâtis discontinus avec de nombreux vides ou larges voies en pourtour des constructions).

Par la suite, l'équipe NCT a voulu élargir le périmètre de réflexion afin de globaliser le projet pour assurer une cohérence avec l'existant et répondre à un ensemble de besoins. Pour montrer au maire l'intérêt de prendre du recul (dézoomer du périmètre initial) et l'aider à se projeter, l'équipe NCT a réalisé une cartographie de la commune localisant les éléments de son projet et les espaces susceptibles d'être mobilisés. Ainsi, la réhabilitation de la friche industrielle Dacetex et la réfection des halles ont été intégrées au projet d'origine. Grâce à cette vision globale, l'importance de travaux de réfection de voirie a également été remarquée.

▪▪▪▪► Par cette proposition, les agents de la DDTM remplissent leur rôle de facilitateur à l'émergence d'un projet. Il s'agit d'un accompagnement à l'émergence de stratégies globales, identifié comme mission du NCT par la note technique du 7 juillet 2016. De plus, ce positionnement a largement contribué à une meilleure acceptation de leur intervention par Hérault Aménagement qui percevait initialement la DDTM comme un concurrent.

Aide au partenariat et au financement

La connaissance des procédures et des financements a permis aux agents de la DDTM34 de mettre en présence les partenaires publics et privés susceptibles d'intervenir sur le projet.

Au nombre des partenaires publics :

- le Conseil Départemental de l'Hérault (apport de financement),
- le Conseil Régional (apport de financement),
- la sous-préfecture (mise en place d'un COPIL),
- l'architecte et paysagiste conseil de l'État,
- la CCI (étude sur la pérennité du projet d'hôtel numérique sur l'emplacement de la friche industrielle),
- le Président de la Communauté de Communes des Cévennes Gangeoises et Suménoises.

Au nombre des partenaires privés :

- Jérôme Billod Morel, restaurateur hôtelier (porteur de projet d' hôtel Bertrand transformé en

hôtel de luxe),

- John Tachava (britannique vivant dans le sud de la France ; commissaire en 2008 de la cité du Design).
- M. Dalbard, habitant le secteur et architecte ayant participé à l'opération de réhabilitation de 1979

▪▪▪▪► En mettant en présence l'ensemble de ces partenaires, l'équipe NCT joue là encore son rôle de facilitateur à la mise en oeuvre d'un projet, identifié par la note technique du 7 juillet 2016.

▪▪▪▪► Le planning élaboré par la DDTM 34 fait apparaître un nombre d'actions portées par l'équipe projet NCT dans le cadre du diagnostic partagé. L'équipe NCT s'est substituée à la commune pour intégrer un échange avec des partenaires locaux. Ce faisant, elle a dépassé le cadre d'intervention fixé dans la note technique. A l'avenir, il apparaît préférable d'inciter et convaincre de la nécessité de travailler en partenariat avec les ressources locales (association de commerçants, experts locaux ...) En effet, la note technique du 7 juillet 2016 indique que la mission NCT est une « *posture de proximité, d'écoute et d'appui* ». Ainsi, la DDTM doit laisser l'initiative et le pilotage à la collectivité.

Portage des politiques publiques

La nécessité d'envisager un projet dans son ensemble à une échelle plus large que celle de la commune sont des messages portés par les agents de l'État, qu'il s'agisse de planification ou d'aménagement.

▪▪▪▪► Comme mentionné dans le premier chapitre, les agents NCT de la DDTM34 ont adopté la bonne posture pour amener l'élu à reconsidérer son projet (cf. annexe 1).

▪▪▪▪► La concertation, élément clé de la réussite d'un projet d'aménagement, est devenue aujourd'hui incontournable ; sur ce projet, elle est arrivée tardivement. Malgré l'insistance de l'équipe NCT, le maire avait écarté cette possibilité dès le début de l'accompagnement puis avec retard, a peu à peu intégré cette étape (rencontre de personnes : architecte de l'opération de 1979, exposition des travaux des élèves architecte à la population pour recueil des avis, rencontre de la présidente de l'association des commerçants). En piste de progrès, les équipes NCT d'un projet devront veiller à poser et formaliser cet aspect concertation pour convaincre les élus qu'il s'agit d'une condition de réussite.

Organisation en interne

Si les référents NCT ont consulté leurs collègues de la DDTM 34 :

- en charge du logement sur la problématique de la mixité sociale ;
- en charge de la rénovation urbaine sur le projet de restructuration ;

en revanche pas de consultation du service « Environnement, risques naturels et technologiques » sur la friche industrielle, pas plus que le service « Infrastructures, éducation et sécurité routières » au sujet de la réfection importante de voiries. Bien qu'un questionnement du SIESR ait eu lieu à l'occasion d'une rencontre avec ce service, celui-ci n'a pas permis de proposer le traitement de cette problématique avec l'acuité suffisante. L'importance des questions de mobilité ou d'autres nécessite un échange plus approfondi avec les divers services permettant de déboucher sur l'élaboration d'un argumentaire facilitant le portage des différentes politiques publiques.

▪▪▪▪► Si la note technique de juillet 2016 laisse aux DDT le choix d'une organisation en fonction du contexte local pour porter la mission de Nouveau Conseil aux Territoires, en revanche elle préconise la création d'équipes légères fonctionnant en mode projet de façon à mobiliser des

connaissances techniques générales.

Dans le choix de son organisation interne, la DDTM 34 devra veiller à cette transversalité afin que tout projet soit analysé au travers du prisme de chacun des services concernés.

Dans ce but, la DDTM 34 envisage la création d'ateliers d'échanges qui se réuniront régulièrement au sujet des opérations NCT labellisées. Ces ateliers d'échange réuniront l'ensemble des référents NCT des différents services de la DDTM. Ces réunions permettront d'une part d'informer les services sur les progrès et les difficultés rencontrées et d'autre part d'identifier les messages à porter et les outils thématiques à mobiliser.

3.3 L'intervention NCT à Clermont l'Hérault

Située à 50 km à l'ouest de Montpellier, la ville de Clermont l'Hérault, qui compte 6531 habitants, relève de la communauté de communes du Clermontais (cf. Illustration 3).

Illustration 3: Clermont l'Hérault au sein de la CC du Clermontais.

Source : http://www.cc-clermontais.fr/-Les-zones-d-activites-.html

En 2016, dans le cadre du contrat de territoire qui la lie au Conseil Départemental de l'Hérault, la commune a souhaité mener une réflexion sur la requalification du centre-ville dont l'image et la qualité se sont dégradées ces dernières années (cf. Illustration 4). Afin de mener à bien cette réflexion, elle a décidé d'engager plusieurs études de définition et de programmation urbaines sur les thématiques espaces publics, déplacements, habitat, activités commerciales et patrimoine architectural.

Illustration 4: Périmètre d'étude sur la commune de Clermont l'Hérault.

CONTEXTE DE L'INTERVENTION NCT

C'est à la demande de la sous-préfecture que la DDTM 34 s' investie sur ce dossier dans le cadre du NCT, dans un contexte particulier : « la commune était placée sous tutelle de la sous-préfecture du fait d'une minorité de l'élu au Conseil Municipal. Dans cette ambiance difficile, même si le maire a un projet, il lui était difficile de le partager ».

Membre du comité de pilotage aux côtés du CAUE, de l'UDAP 34, et du Pays cœur d'Hérault, la DDTM 34 a notamment assisté à la présentation du diagnostic en juillet 2016 par le bureau d'études et fait une première présentation de ses nouvelles missions (posture) à la commune fin septembre.

Aide à la réflexion

Pour cette mission, l'aide à la réflexion apportée par la DDTM ne s'applique pas au projet mais plutôt à la manière de le partager et de faire adhérer une majorité. En effet, au début de la mission NCT, le Maire ne possédait pas la majorité au Conseil municipal. En rappelant l'importance de la concertation et en identifiant les personnes ressources (Mme St Pierre), la DDTM a contribué à dépasser les clivages existants.

▪▪▪▪► En rappelant l'importance et la nécessité d'une concertation, les agents NCT de la DDTM34 ont ici adopté la bonne posture qui a notamment contribué à débloquer la situation

▪▪▪▪► En ré-interrogeant le rôle de chacun (élu, techniciens, bureau d'études) la DDTM a contribué au recentrage du maire ce qui a permis de lui redonner confiance

Aide au partenariat et au financement

Des financements État ont été mobilisés permettant les premières démolitions d'immeubles sous arrêté de péril. Ces interventions rapides et visibles par la population ont permis de fédérer les habitants autour du projet ; ces derniers se sont notamment investis plus facilement au cours de la concertation.

▪▪▪▪► Les connaissances techniques des agents de la DDTM 34 en termes de financements

publics mobilisables ont permis à la commune de constituer un dossier dans les temps impartis et d'obtenir des financements rapidement.

Appui méthodologique

Tout au long des différents COPIL, COTEC et autres réunions auxquels les agents de la DDTM 34 ont assisté, ces derniers ont rappelé le positionnement de l'État et ont notamment pu apporter leur aide à la commune sur différents points :

- recadrage du bureau d'études ;
- réunion de préparation ;
- organisation d'ateliers de travail ;
- accompagnement dans le cadre d'une candidature à l'AMI centre-bourg.

▪▪▪▪► Ces différents accompagnements par les agents de la DDTM s'inscrivent dans les nouvelles missions qui leur sont confiées dans le cadre du NCT. Ils viennent en appui à la collectivité et lui font bénéficier de leurs savoirs et de leurs savoirs-faire sans faire à sa place.

Portage des politiques publiques

Le Maire de la commune ayant tendance a se mettre en retrait, la DDTM a contribuer à sa mise en valeur, notamment lors des COPIL.

▪▪▪▪► La position centrale du Maire est indispensable afin qu'il puisse porter le projet. Ce rôle conditionne en effet la réussite du projet. Par cette action, la DDTM 34 contribue à l'accompagnement des démarches NCT et à l'appui méthodologique.

3.4 Les points de vigilance dans les interventions NCT

L'analyse des interventions NCT à Celles et à Ganges a permis d'identifier des points de vigilance afin d'aider la DDTM 34 à conserver une posture NCT correspondant à la note technique du 7 juillet 2016.

POINTS DE VIGILANCE	POSTURE NCT (SELON LA NOTE DU 7 JUILLET 2016)
Action de contrôle	« Posture de proximité, d'écoute et d'appui ». Il s'agit « d'accompagner les démarches ». La DDTM 34 doit rester vigilante afin de ne pas se substituer à la collectivité.
Rencontre d'acteurs locaux sans la présence de la collectivité	« Appui méthodologique, y compris pour la structuration de l'assistance à maîtrise d'ouvrage ». Ici aussi, c'est à la collectivité d'être présente lors de rencontre d'acteurs et d'exprimer ses besoins et interrogations. Cependant, la DDTM 34 peut identifier les acteurs à consulter ou à associer, mais aussi assister aux réunions. Elle doit néanmoins conserver son rôle de conseil et d'appui et en aucun cas animer les réunions.
Concertation tardive	« Le dialogue avec les acteurs locaux doit être renforcé à

POINTS DE VIGILANCE	POSTURE NCT (SELON LA NOTE DU 7 JUILLET 2016)
	l'initiative des DDT(M) ». De plus, la concertation est un élément facilitateur pour l'émergence des projets. En effet, elle permet de porter un projet cohérent et adapté aux besoins des populations qui se l'approprient d'autant plus facilement.

La liste des points de vigilance ci-dessus n'est pas exhaustive. En effet, ces points de vigilance dépendent des missions, qui sont toutes différentes, mais aussi des personnes travaillant sur le projet.

Néanmoins, les agents de l'État en charge de NCT devront en permanence se poser la question de leur positionnement vis-à-vis de la collectivité. Cette dernière doit être accompagnée par la DDTM qui tient un rôle de facilitateur et n'impose pas ses décisions.

4 La méthodologie d'intervention NCT

Grâce à la note technique du 7 juillet 2016 et aux retours d'expérience de la DDTM 34, des éléments de méthode d'intervention sont proposés, dans le cadre du NCT.

4.1 La priorisation des missions NCT

Le NCT est une nouvelle posture des services de l'État pour répondre aux besoins des collectivités dans l'émergence et la réalisation de projets. En ciblant les communes rurales en manque d'ingénierie et les communes plus urbaines, confrontées à des enjeux complexes, les interventions NCT peuvent ainsi concerner l'ensemble des collectivités locales. Celles-ci doivent donc être priorisées, d'autant plus que la DDTM 34 ne pourra pas accompagner l'ensemble des collectivités, par manque de moyens et de temps.

Cependant, ce rapport n'a pas vocation à proposer une grille de priorisation des interventions. En effet, selon la note technique du 7 juillet 2016 (cf. partie 2.2), « *sous l'autorité des Préfets de région et de département, les DREAL et DDT(M) doivent, pour elles-mêmes et conjointement, identifier leurs priorités en matière de nouveau conseil aux territoires* ».

Certains éléments de réflexion sont déjà fournis par la note technique du 7 juillet 2016 (cf. partie 2.1). Ils pourront être enrichis par le projet de service de la DDTM 34, en cours d'élaboration. Ces éléments ont permis de construire une fiche de sélection des missions NCT (cf. annexe 3) qui pourra être utilisée pour identifier les projets sur lesquels interviendra la DDTM 34.

4.2 Les éléments clés des interventions NCT

Malgré quelques points communs aux interventions NCT de la DDTM 34, il est difficile de proposer une méthode applicable à chaque mission. En effet, la posture NCT de la DDTM est à adapter en fonction du contexte et des besoins des collectivités.

L'analyse des interventions NCT de la DDTM 34 à Celles et à Ganges, ainsi que l'accompagnement du Cerema sur la mission à Clermont l'Hérault ont cependant permis d'identifier des éléments clés à suivre dans le cadre du NCT.

Éléments clés « gouvernance »

- s'assurer que le projet est bien porté par un ou des élus. L'implication forte de l'élu est le premier gage de réussite du projet. Son rôle est de construire une vision prospective du territoire avec une vision sur le long terme et pas uniquement à l'échelle d'un mandat.
- mettre en lien la municipalité avec l'EPCI afin de mutualiser les moyens et d'apporter de la cohérence au projet.

  Exemple présenté au séminaire Centres bourgs Carcassonne le 15 juin 2017 : le projet de centre ancien dégradé sur la commune de Carcassonne a été considéré comme un enjeu majeur pour la commune et le territoire.

Éléments clés « méthodologique »

- s'assurer que la vision du projet est partagée en mettant en place la concertation si ce n'est pas déjà fait,

  Exemples :

  La mise en place de la concertation en amont de la phase de décision a permis au maire de Clermont l'Hérault d'intégrer au projet les besoins de la population.

  La mise en place d'ateliers participatifs dès le début des réflexions sur la réhabilitation du hameau de Celles a permis la construction d'un projet soutenu par l'ensemble des habitants.
- Le bon déroulement de la mission NCT est conditionné à la mise en place régulière de Comités de Pilotage qui permet de réunir les différents acteurs et de coordonner leurs actions. Il est également nécessaire de donner de l'importance au portage du projet par la commune.

Éléments clés « montage de projet »

- s'assurer que le projet est pertinent face aux enjeux du territoire, viable[1] et adapté au contexte.

  Exemple : la maire de Celles souhaitait que chaque habitant du hameau possède un emploi sur place. Cette vision très utopique est impossible à appliquer sur le territoire mettait en péril la réussite du projet de réhabilitation.
- s'assurer que le projet de la collectivité s'inscrit dans une vision globale et transversale, sur le long terme. Il est nécessaire d'avoir une vision par thématique mais aussi transversale et dynamique à l'échelle du bassin de vie.

  Exemple : un travail cartographique à l'échelle de la commune de Ganges a permis au maire d'élargir son périmètre de projet initial, notamment afin de répondre à des problématiques économiques, en plus de celles liées au logement.

1 Il s'agit d'un projet économiquement viable pour la collectivité (pas d'endettement trop conséquent) et qui fonctionne (appropriation par les habitants qui font vivre le projet dans la durée).

4.3 Les outils mobilisables

Le diagnostic partagé territorial

Au démarrage de chaque mission NCT, la DDT(M) peut appliquer la méthode de diagnostic partagé territorial, développée par la DREAL Nouvelle-Aquitaine et le centre AgroParisTech de Clermont-Ferrand.

Cette méthode s'inspire du « Jeu de territoire » élaboré par des chercheurs de l'UMR Territoires. Il s'agit d'une méthode de raisonnement spatial en plusieurs étapes, permettant de dégager les caractéristiques et les dynamiques d'un territoire. L'objectif est ensuite de proposer des stratégies d'action.

La démarche suit 5 étapes :

- comprendre le territoire : il s'agit de dresser un portrait de territoire par le recueil de données ensuite synthétisées dans des fiches thématiques. Généralement, 12 fiches sont élaborées : population, habitat, urbanisation ; documents de planification, échelons administratifs ; organisation des déplacements ; gestion des risques ; organisations économiques ; activités économiques ; équipement du territoire ; agriculture;occupation du sol, sous-sol;paysage;espaces naturels d'intérêt écologique, qualité de l'environnement ;
- spatialiser les caractéristiques et les dynamiques du territoire : utiliser les fiches thématiques afin d'identifier les particularités et les spécificités d'un espace, mais aussi son évolution ;
- spatialiser les enjeux du territoire ;
- partager l'analyse avec les services de l'État : ces derniers consolident l'analyse et la valide ;
- porter le « Dire de l'État » : il s'agit de présenter les priorités de l'État aux autres acteurs du territoire.

Cette méthode possède plusieurs avantages. Le premier est de faire participer l'ensemble des acteurs, permettant ainsi les échanges entre participants, chacun apportant sa propre connaissance du territoire analysé. Autre avantage, la représentation spatiale schématique facilitant la compréhension.

Néanmoins, une organisation doit être mise en place pour assurer le bon déroulement du diagnostic partagé territorial. Il est donc nécessaire d'identifier :

- un pilote, animateur de la démarche et coordinateur de l'équipe ;
- une équipe projet qui rédige les fiches et participe à l'ensemble de la démarche ;
- un observateur qui retranscrit les échanges ;
- un modélisateur qui retranscrit les cartes.

L'utilisation du diagnostic partagé territorial fait partie du changement de posture de l'État en lui permettant d'initier un nouvel espace de dialogue qui participe aussi à la concertation.

L'outil national « Conseils aux Territoires »

Un portail Internet dédié au conseil aux territoires a également été créé par le MTES. Les contributions qu'y déposent les DDT(M) doivent être vues comme des retours d'expérience qui n'ont pas vocation à apporter une méthodologie ou des outils pour mener à bien les missions NCT.

En revanche, elles permettent un recensement des opérations menées sur le territoire national et une éventuelle mise en relation des DDT(M) confrontées à des problématiques similaires.

Il pourra utilement être consulté et enrichi par la DDTM 34.

Outil national « Conseils aux Territoires » disponible à l'adresse suivante : http://51.255.174.13/

Le guide «Revitalisation des centres-bourgs ruraux»

Au nombre des sites intéressants à consulter, le guide relatif à la revitalisation des centres-bourgs élaboré par le Cerema Méditerranée a vocation à présenter, diffuser et partager des expériences au travers, d'une part, de la structuration d'une démarche de projet globale, et d'autre part, du recueil de réponses à des questions pratiques et concrètes.

Il comporte notamment des fiches opérationnelles, illustrées par des exemples concrets. Sur ces fiches, des liens permettent d'accéder à différents documents (guides, ouvrages, sites internets…), afin de compléter le propos.

Le guide «Revitalisation des centres-bourgs ruraux» est disponible à l'adresse suivante : https://www.cerema.fr/fr/system/files/documents/2017/10/Revitaliser_Centre_Bourg_09102017.pdf

La plate-forme « Aides territoires » (à venir)

Dans le cadre de l'appel à projet « la Fabrique Numérique » lancé par le Ministère de la Cohésion des Territoires, une plate-forme dénommée "Aides territoires" est en cours de développement. Son objectif sera de faciliter l'accès des porteurs de projet aux appels à projet, aux appels à manifestation d'intérêt, etc…

5 Le NCT en région Occitanie

L'objectif de cette partie est de faire un état des lieux de l'organisation du NCT au niveau régional et départemental.

Pour cela, la référente NCT de la DREAL Occitanie a été contactée en septembre 2017 afin de connaître la position de la DREAL sur ce sujet et d'identifier les référents NCT au sein des DDT(M). Un questionnaire (cf. annexe 4) à ensuite été transmis à ces derniers afin de connaître l'organisation de leur DDT(M) et les priorité identifiées en matière de NCT.

5.1 Les personnes ressources

Dans un premier temps, la DREAL Occitanie a été contactée (septembre 2017). Actuellement, les réflexions sur le NCT au niveau régional sont en cours.

Concernant les DDT(M) de la région, le questionnaire à été envoyé par mail aux personnes indiquées dans le tableau ci-dessous :

Personnes ressources	Réception du questionnaire
David VRIGNAUD - DDTM 30 Chef du Service Aménagement Territorial Gard Rhodanien	Entretien téléphonique le 13 décembre 2017
Bruno GOURMAUD - DDTM 30 Chef du Service Aménagement Territorial Cévennes	Réponse intégrée au questionnaire par David Vrignaud
Bernard LOUCHE - DDT 48 Chef de l'Unité Connaissance et Conseil aux territoires	A transféré le questionnaire à Jérôme SAUVANT
Christian BRUGIE - DDT 12 Chef de l'Agence Territoriale Centre/Nord	
Stéphane BOUTONNET - DDT 12 Chef de l'Agence Territoriale Sud	
Jean-Pierre DHORME - DDTM 66 Chef du Service Aménagement	
Stéphane DEFOS - DDTM 11 Chef du Service Urbanisme, Environnement et Développement des Territoires	
Bernard LYPRENDI - DDT 81 Chef du Service Connaissance des Territoires et Urbanisme	
Pascal SAUVAGNAC - DDT 31 Chef du Service Territorial	
Laurent PARMENTIER - DDT 46 Chef du Service Prospective et Politiques de Développement Durable	

Yamina LAMRANI-CARPENTIER - DDT 82 Directrice adjointe	Entretien téléphonique le 14 décembre 2017 et le 16 janvier 2018
Pascal LAZERGES - DDT 32 Adjoint au chef du Service Sécurité Habitat Aménagement et Réseau Territorial	Entretien téléphonique le 13 décembre 2017
Franck BOCHER - DDT 65 Chef du Service Urbanisme Foncier Logement	
Cédric GODEFROY - DDT 09 Référent territorial Service Connaissance et Animation Territoriales	Réception par mail le 24 novembre 2017
Johan PORCHER - DDTM 06 Chef du Service d'Appui aux Territoires	Entretien téléphonique le 16 janvier 2018

5.2 Les constats de l'enquête

Les cinq questionnaires reçus sont en annexe 5.

Les missions NCT

- La note technique date de 2016, mais les réponses des DDT indiquent bien que certaines d'entre elles se sont emparées du sujet depuis plus longtemps (DDT 09).

L'organisation et le cadre d'intervention du NCT

- Les priorités d'action sont variées et dépendent des enjeux identifiés sur les territoires. Leur choix s'appuie sur les politiques publiques prioritaires définis au niveau régional, sur les documents en vigueurs (SRADDET…), ou sur les besoins remontés du terrain par les collectivités. Cependant, la DDT 82 a fait le choix de ne pas identifier de thèmes prioritaires, mais plutôt de saisir ou non l'opportunité d'intervenir. Enfin, si certaines DDT ont fait le choix d'un document écrit pour formaliser leurs priorités d'actions, d'autres n'ont pas jugé ce document nécessaire.
- Concernant les moyens humains des DDT, certaines ont jugé que la complexité et la transversalité des interventions nécessitaient d'y affecter des agents de catégorie A voir A+. En termes d'ETP, il est plus difficile de les évaluer, puisque la majorité des DDT a réparti le NCT dans les missions de l'ensemble des agents. Le fonctionnement en mode projet remporte l'adhésion de toutes les DDT pour la mise en œuvre des missions NCT. Certaines organisent en amont des réunions de discussion, afin d'identifier les agents a mobiliser.

Les partenaires pour développer la mission

- La note technique du 7 juillet 2016 prévoit que les DDT trouvent un appui auprès des DREAL pour des besoins en expertise dont elles ne disposent pas en interne. La nature des réponses laisse penser que la DREAL n'est sollicitée que ponctuellement. D'autre part, les relations entre DDT semblent quasi inexistantes, notamment en ce qui concerne le partage d'expérience. Si, d'une manière générale les DDT entretiennent de bons rapport avec la Préfecture, la nécessité de développer des partenariats est apparue (CAUE,

EPF…).

La communication

- Si la communication des DDT auprès des collectivités est variée (bouche à oreille, présentation orale, plaquettes...), et quasi-systématique, elle ne concerne pas forcément le NCT. En effet, la DDT 82 a fait le choix de communiquer par thématiques. En revanche, si les collectivités ne font pas forcément le lien avec le NCT, l'ensemble des retours aux DDT sont positifs, voir même très bons, eu égard aux compétences techniques des agents, très appréciés par celles-ci.

Le premier bilan du NCT

- Les entretiens ont montré que l'émergence des missions NCT appartient autant aux collectivités qu'aux DDT. Cependant, dans le cas de projets sensibles, la Direction peut choisir d'intervenir (ex : DDT 09). Le choix de labelliser les missions « NCT » qu'a fait la DDTM 34 n'apparaît pas dans les autres DDT.
- Les premiers bilans NCT font apparaître des points de vigilance ou des inquiétudes multiples et variés, mais aussi des pistes d'amélioration, synthétisés ci-après :

POINTS DE VIGILANCE/INTERROGATIONS	PISTES D'AMÉLIORATION
Les interventions reviennent souvent à faire de l'AMO. La baisse des moyens en effectifs et en compétences. Les difficultés de prise en compte des problématiques hydrauliques dans les projets. Le manque de volonté politique et une certaine réticence des élus à s'emparer des sujets. Les interrogations sur la circulaire du 8 juillet 2016 avec un risque de mise en concurrence des DDT et des Préfectures. Les difficultés pour cerner la mission. L'identification des champs de compétences à développer ou à cerner.	Le développement de la formation des agents, notamment sur le management participatif de projets et la gestion financière. La formalisation des pratiques, des processus de décision et de suivi. Le fonctionnement en mode projet. Inciter les collectivités à développer des projets. La capitalisation et le partage de la connaissance territoriale. La mobilisation des réseaux et la structuration des partenaires.

- Les agents ont également éprouvé certaines difficultés pour adopter la nouvelle posture induite par le NCT. En effet, certains agents ont pu avoir des difficultés à passer d'une posture de « censeur » à celui d'accompagnateur. De plus, les missions pouvant être complexes et transversales, les agents pouvant se sentir en difficulté sur certains sujets (adéquation entre profil, compétences, et mission).
- Les DDT interrogées sur les missions NCT menées sur leur territoire ont en général des difficultés à en déterminer le nombre.
- La trace de leurs interventions n'est pas bien formalisée ; en dehors des compte-rendus de réunions, il apparaît que ces missions ne sont pas capitalisées sous forme de documents de synthèse. En revanche, s'il n'existe pas de document type de restitution des missions NCT, certaines DDT s'appuient sur des fiches projets rappelant notamment le contexte, les problématiques et les thématiques abordées ... en vue de constituer leur équipe projet. En effet, cette démarche leur permet d'identifier les compétences nécessaires à la réalisation de la mission et d'en déduire les personnes à mobiliser.

CONCLUSION

Le NCT n'est pas une mission nouvelle dévolue aux services de l'État, mais une **nouvelle posture** que les agents doivent adopter auprès des collectivités. Ce changement de posture qui nécessite, entre autre, d'être **proactif, incitateur**, **facilitateur** et **accompagnateur** leur permettra d'accompagner les collectivités dans l'émergence de leurs projets, dans une **posture de côte à côte**.

En effet, la plus-value des services de l'État se caractérise par :

- une forte connaissance territoriale ;
- une capacité à localiser et qualifier les enjeux ;
- une présence sur le long terme ;
- et une capacité à mobiliser un important réseau d'acteurs.

Si la définition d'une méthode stricte n'est pas possible du fait de la diversité des missions NCT et de leurs problématiques, en revanche l'organisation des **équipes en mode projet** répondra à la nécessaire **transversalité** à mettre en place sur ces missions. En effet, il ne s'agit plus de traiter les thématiques de manière indépendante mais de les aborder dans leur ensemble afin de s'assurer de **l'adéquation du projet aux enjeux du territoire et aux besoins des citoyens**. Le projet doit donc s'inscrire dans une **vision globale**, transversale sur le **long terme**.

BIBLIOGRAPHIE

Textes réglementaires :

Directive nationale d'orientation sur l'ingénierie de l'État dans les territoires 2016 – 2018.

Note technique du 7 juillet 2016 relative à la mise en œuvre du Nouveau Conseil au Territoire.

Rapport :

CGEDD, Mission d'évaluation des réformes de l'Assistance Technique pour Raison de Solidarité et d'Aménagement du Territoire (ATESAT) et de l'Application du Droit des Sols (ADS), novembre 2016.

Fiches de synthèse :

DGALN, Fiche « Le Nouveau Conseil aux Territoires », mai 2016.

DREAL Nouvelle-Aquitaine, AgroParisTech – centre de Clermont Ferrand, Diagnostic partagé territorial, Lettre d'information n°1, juin 2017. Disponible sur : http://www.sigena.fr/accueil/analyse_territoriale/le_diagnostic_territorial_partage/la_communaute_des_praticiens

DREAL Aquitaine – Limousin – Poitou-Charente, Le diagnostic partagé territorial. Disponible sur : http://www.sigena.fr/accueil/analyse_territoriale/le_diagnostic_territorial_partage

Site Internet :

Site internet de la DGALN : http://intra.dgaln.e2.rie.gouv.fr/qu-est-ce-que-le-nouveau-conseil-aux-territoires-r5278.html

ANNEXES

Annexe 1 : Fiches retour d’expérience

Annexe 2 : Fiche de sélection des missions NCT

Annexe 3 : Questionnaire NCT transmis au DDT(M)

Annexe 4 : Réponses des DDT(M) au questionnaire NCT

ANNEXE 1 : FICHES RETOUR D'EXPÉRIENCE

► Le Nouveau Conseil aux Territoires

Il est une mission d'accompagnement des collectivités locales par les services de l'État

Vous êtes :

- ► *Un territoire rural ou périurbain dépourvu ou faiblement doté de capacités d'ingénierie pour l'émergence ou la conduite de projets #*
- ► *Un territoire urbain ne disposant pas d'une ingénierie suffisante pour l'accompagnement d'un projet complexe #*

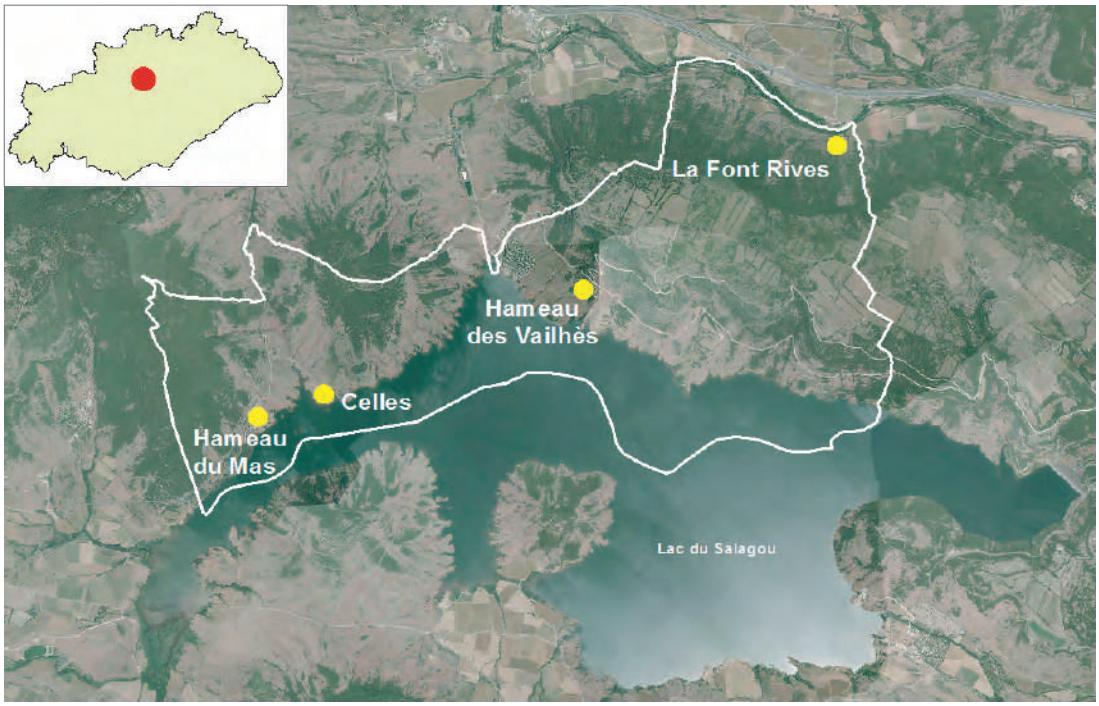
Vous souhaitez réaliser un projet structurant tout en préservant votre identité, en répondant aux aspirations de votre population et en conciliant le cadre de vie et l'attractivité de votre collectivité.

Vous pouvez solliciter la DDTM 34 pour :

- ► *Une aide à l'émergence de stratégies globales ou de projets*
- ► *L'accompagnement de projets nécessitant d'articuler de multiples thématiques*
- ► *Un appui méthodologique*
- ► *Le soutien à la mise en oeuvre des politiques publiques*

La revitalisation du village de Celles

Contexte



Superficie : 760 ha.
Population : 27 habitants.

Historique :
Village exproprié à la fin des années 1960 lors de la mise en eau du barrage du Salagou. Le village aurait dû être submergé en 1969.

Spécificités :
- commune classée au titre paysager (loi 1930).
- projet inscrit dans l'Opération Grand Site du Salagou.

Projet

Le projet porté par la municipalité vise à la réhabilitation de l'ancien village de Celles, composé de 17 maisons en ruine, d'une église, de la Mairie et d'un gîte. L'objectif est de recréer une identité villageoise en conservant l'esprit du lieu, lié à la vallée du Salagou. La réhabilitation des bâtiments tend vers une exemplarité environnementale, notamment dans le choix des matériaux et l'intégration au paysage, et devra permettre une mixité sociale.
Une fois achevé, le projet de réhabilitation ambitionne l'installation d'une population pour laquelle à un habitant correspond un emploi permanent et durable au village ou sur le territoire. L'objectif est d'accueillir 120 habitants, soit la population du village avant la mise en eau du lac.

Des ateliers participatifs ont permis l'émergence du projet.

Atouts :
- la commune est propriétaire de la totalité des terrains supports du projet.

Faiblesses :
- nécessaire mise aux normes de l'alimentation en eau potable et de l'assainissement communal.
- risque fort d'incendie sur les hauteurs de la commune.
- risque moyen de mouvement de terrain.

Rôle de la DDTM34 auprès de la collectivité

- **Aide à l'émergence :**

  Cadrer, structurer et rendre concrètes les volontés de la municipalité.

  Information sur la démarche écoquartier.

  Identification des financements mobilisables.

- **Soutien à la mise en oeuvre :**

  Identification de partenaires : assistance à maîtrise d'ouvrage, financiers.

  Assistance au montage de dossiers de financements.

  Assistance technique concernant la mise au norme du système d'assainissement et du réseau d'évacuation des eaux pluviales.

- **Appui méthodologique :**

  Assistance à la préparation et à la création des COPIL.

Pour aller plus loin

Enjeux identifiés

L'attrait de nouveaux habitants et d'entreprises éco-responsables.

La maîtrise du foncier par l'absence de spéculation foncière.

La symbiose entre environnement et réhabilitation.

Le respect de la charte paysagère de l'Opération Grand Site du Salagou.

L'accompagnement du développement local et l'assurance d'une gestion pérenne du site.

Partenaires mobilisés

Unité Départementale de l'Architecture et du Patrimoine (UDAP).

Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE) pour la réalisation d'un cahier des charges architectural.

Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL).

Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Hab Fab) pour étudier la faisabilité d'une coopérative d'habitat.

Foncière Chênelet pour la réalisation des logements sociaux.

Syndicat Mixte de Gestion du Salagou (SMGS).

Financements mobilisés

Conseil Départemental.

Syndicat Intercommunal des Eaux du Lodévois (SIEL) pour l'adduction en eau potable.

Dotation d'Équipement des Territoires Ruraux (DETR).

Crowfunding.

Mécénat public grâce à la signature d'une convention avec la Fondation du Patrimoine.

Septembre 2015
Lancement de la mission NCT

9 Mai 2016
Projet de réhabilitation approuvé par le Conseil Municipal

Septembre 2016
Exposition "Celles 2020" afin de présenter le projet et son avancée

Octobre 2016
Le trésorier payeur demande un chiffrage global des travaux de réhabilitation ainsi qu'un plan de financement

10 Octobre 2016
Premier COPIL

21 Décembre 2016
Signature du contrat de ruralité

Mars 2017
Début des travaux de réhabilitation de la maison des Ramonets

8 Juin 2017
Second COPIL

2018
Début des travaux de réalisation du réseau d'eau potable

2019
Création de la station d'épuration
Travaux de réhabilitation

2020
Installation des nouveaux habitants

La revitalisation du centre-bourg de Ganges

Contexte

Superficie : 720 ha.

Population : 4004 habitants (2014).

Historique :
Passé lié à l'industrie de la bonneterie. Dans les années 1970, la délocalisation de cette activité induit un fort déclin démographique. Depuis les années 1990, Ganges accueille une population précaire et fragile, entrainant ainsi un déséquilibre social et générationnel.

Spécificités :
- forte influence de la Métropole de Montpellier.
- processus de rurbanisation, voire de périurbanisation.

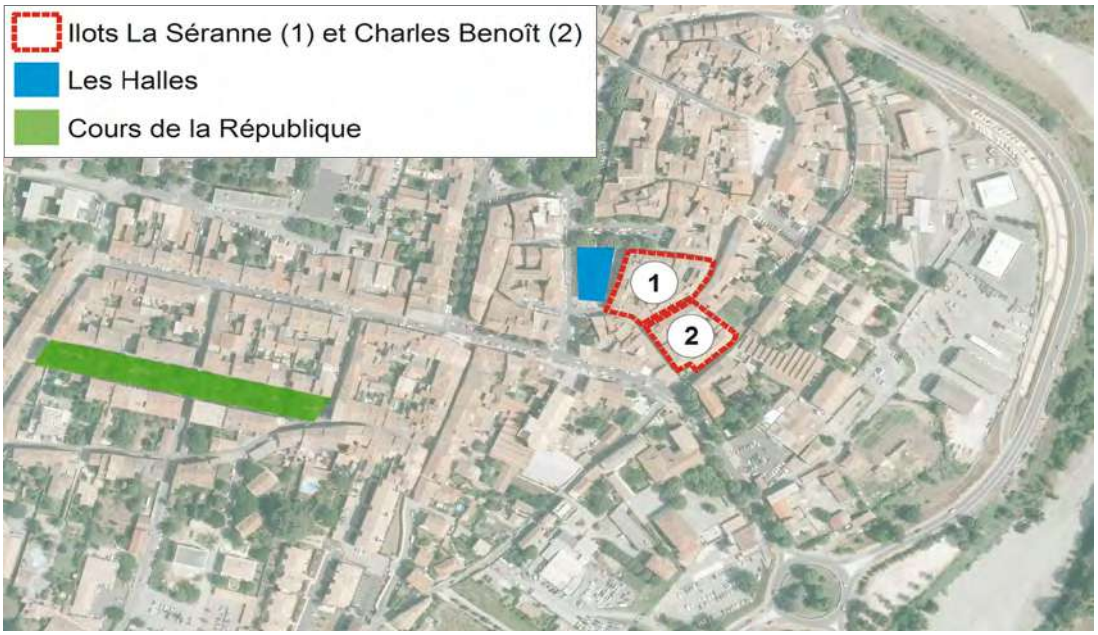
Projet

Le projet porté par la municipalité s'appuie sur trois axes :

- restructurer le centre ancien pour redynamiser l'offre commerciale : deux îlots d'habitats vétustes (La Séranne et Charles Benoît) seront partiellement démoli afin de créer du lien entre la rocade et le centre ancien. Le réaménagement de l'espace permettra la création de logements, d'un parking de proximité, d'un projet privé d'hôtel haut de gamme et d'espaces verts publics. Les halles jouxtant ces nouveaux aménagements seront également réhabilitées. Enfin, les remparts camouflés par une précédente réhabilitation réalisée en 1981 seront "remis à vue".
- renforcer l'offre de services : des friches indutrielles seront réhabilitées afin d'accueillir des bureaux à destination du public et du privé et notamment une plateforme de télétravail.
- redéfinir une identité urbaine : il s'agit de réhabiliter le Cours de la République en créant une vaste esplanade piétonne et fleurie.

Atouts :
- localisation aux portes des Cévennes, patrimoine mondial de l'Unesco.
- bassin de vie important (plus de 15 000 habitants).
- offre de services conséquente.
- patrimoine architectural intéressant.

Faiblesses :
- tissu de commerce trop dilaté.
- offre de services vieillissante et parfois peu adaptée.
- importance de l'habitat précaire, souvent indécent.
- forte vacance.
- absence de mixité sociale.
- insécurité.



Rôle de la DDTM34 auprès de la collectivité

- **Aide à l'émergence :**

  Aide à la mise en place de la concertation.

  Apport d'une vision globale des problématiques.

  Identification de partenaires pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

- **Soutien à la mise en oeuvre :**

  Identification des financements mobilisables.

  Rencontre de partenaires financiers pour expliquer le projet (Conseil Régional et Départemental).

  Assistance au montage des dossiers de financements.

  Assistance technique sur l'inventaire du patrimoine architectural.

- **Appui méthodologique :**

  Création d'un comité de pilotage.

Pour aller plus loin

Enjeux identifiés

La consolidation du rôle de bourg centre de Ganges.

L'attrait de populations actives recherchant une certaines qualité de vie.

La liaison entre la rocade et le centre ancien.

Le développement d'une mixité sociale et générationnelle.

Partenaires mobilisés

Hérault Aménagement, opérateur chargé de la réhabilitation du centre ancien.

Unité Départementale de l'Architecture et du Patrimoine (UDAP) qui a réalisé l'évaluation de l'intérêt patrimonial des bâtiments impactés par le projet.

Plusieurs architectes pour la proposition de scenarii et de chiffrages.

Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI).

Un porteur de projet : restaurateur-hôtellier.

Financements mobilisés

Conseil Départemental.

Conseil Régional.

Préfecture : fond de soutien à l'investissement public local.

Octroi DETR pour démolition.

Inscription du projet dans un contrat de ruralité.

2015
AMI centres-bourgs auquel participe Ganges

Septembre 2015
Lancement de la mission NCT

Décembre 2015
Rencontre CCI et architectes conseil de l'État

Mai 2016
L'ABF refuse la démolition de la totalité des îlots

Juin 2016
- Le Conseil Départemental place l'opération en projet structurant de l'ancien canton de Ganges
- Mise en place d'un COPIL pour manager l'opération
- Intervention de la DRAC
- Rencontre architectes et paysagistes

Juillet 2016
- Premières esquisses de projet et premiers chiffrages
- Rencontre d'un porteur de projet (hôtel & restaurant)
- Recherche de fonds mobilisables

Août 2016
Les élus associent une école d'architecture à la réflexion

18 Novembre 2016
Second COPIL

Décembre 2016
L'architecte propose différents scenarii de projets accompagnés d'estimations finacières et d'un programme

Mars 2017
- Troisième COPIL
- Signature du contrat de ruralité

La revitalisation du bourg-centre de Clermont l'Hérault

Contexte

Superficie : 3 270 ha.
Population : 8 643 habitants (2014).

Historiquement, Clermont l'Hérault était un carrefour de passage et d'échanges commerciaux. Il reste aujourd'hui un bourg-centre attractif de l'espace périurbain montpelliérain, au carrefour de l'A75 et de l'A750 avec, entre 1999 et 2013, une croissance démographique très forte, à près de 2% par an.
Cependant, cette croissance se traduit par une forte extension urbaine sous forme de lotissements et de zones d'activités périphériques, alors que le centre-ville se dévitalise.

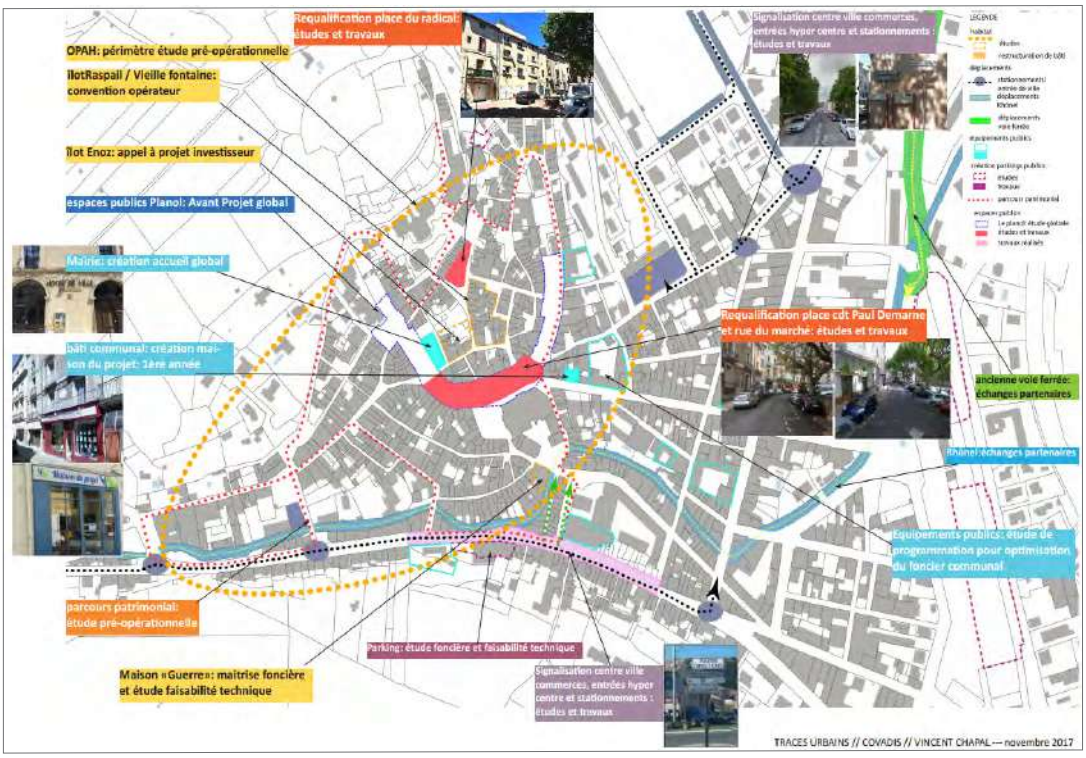
Projet

Face à ce constat, la commune souhaite mener une réflexion sur la requalification de son centre-ville. Pour les 10 à 15 prochaines années, la volonté du Maire est d'améliorer l'image du centre-ville de Clermont l'Hérault, de ramener de la vie sur les espaces publics et de permettre l'arrivée des classes moyennes dans un centre historique délaissé par le résidentiel et dont la structure commerciale se fragilise.
Suite aux résultats de l'étude urbaine, un projet urbain a été défini avec une première phase chiffrée de 6 ans.
Celui-ci se décline en 6 axes afin d'agir sur l'ensemble des leviers possibles pour revitaliser le centre-ville :

- axe n°1 : dynamiser l'économie et le commerce de proximité en centre-ville de Clermont l'Hérault ;
- axe n° 2 : renforcer l'attractivité du coeur de la ville par l'amélioration du cadre de vie ;
- axe n° 3 : renforcer l'attractivité du coeur de la ville par le développement des mobilités douces ;
- axe n° 4 : diversifier les dispositifs qui permettront d'améliorer notablement la qualité de l'offre d'habitat en centre-ville ;
- axe n°5 : faire de son rôle de proximité un atout pour structurer, voire renforcer l'offre de services à la population, proposée en centre-ville ;
- axe n°6 : intégrer l'environnement dans la démarche de revitalisation urbaine du centre ancien.

Atouts :
- patrimoine bâti de qualité,
- proximité des sites classés du Lac du Salagou et du Cirque de Mourèze,
- la commune est propriétaire du foncier de l'ilôt Denoz.

Faiblesses :
- forte densité routière dans le centre historique,
- espaces publics occupés par le stationnement,
- importance de la vacance et des logements vétustes,
- pas d'entretien de l'espace public,
- Maire en minorité dans son Conseil Municipal.



Rôle de la DDTM34 auprès de la collectivité

- **Aide à l'émergence :**

  Aide à la mise en place de la concertation.

  Aide à la mise en place d'une démarche de projet.

- **Soutien à la mise en oeuvre :**

  Identification de partenaires pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

  Assistance technique de l'architecte-paysagiste conseil de la DDTM.

  Accompagnement dans la recherche de financement (contrat de ruralité, AMI régional,...).

- **Appui méthodologique :**

  Donner de l'importance au portage du projet par la collectivité.

  Assistance dans la connaissance de la réglementation en vigueur (modalités de versements des subventions, obligations en matière de rénovation de façades, avis hydraulique, outils de rénovation urbaine...).

  Mobilisation de l'ingénierie publique.

Pour aller plus loin

Enjeux identifiés

Le désenclavement du centre historique.

Le lien entre les différens pôles de vie.

Le maintien et le développement des commerces.

La gestion du stationnement et de la circulation.

Le développement de l'intermodalité.

Le réaménagement d'espaces publics fonctionnels et attractifs.

La réhabilitation des logements.

La valorisation du patrimoine bâti.

Partenaires mobilisés

Bureau d'étude pour la réalisation d'une étude urbaine.

Etablissement Public Foncier d'Occitanie.

Caisse des dépôts et de consignation.

Direction Régionale des Affaires Culturelles.

Agence Régionale de Santé.

Septembre 2015
Rédaction d'un cahier des charges pour une étude urbaine

2016 - 2018
Réalisation d'une étude urbaine sur les thématiques des déplacements, du bâti, de l'espace public et du commerce

2016
Lancement de la mission NCT

Juillet 2016
Premier COPIL
Diagnostic

Décembre 2016
- La Mairie priorise la réhabilitation de l'îlot Denoz
- Signature du contrat de ruralité

Janvier 2017
Lancement de la concertation

Février 2017
- Proposition de scénarii par le bureau d'études
- Choix du scénario

Avril 2017
Second COPIL

Juin 2017
Mise en place d'ateliers thématiques avec l'association des acteurs de la société civile

Décembre 2017
- Fin de la concertation
- Validation du projet à l'unanimité par le Conseil Municipal

Janvier 2018
- Troisième COPIL
- Validation du projet urbain et du programme d'actions
- Recherche de financements

► Le Nouveau Conseil aux Territoires

Vos contacts :

- ► *DDTM-34/STU/VTC*
  Patrick COMBERNOUX > patrick.combernoux@herault.gouv.fr
  04 34 46 60 96

- ► *DDTM-34/STU/VTC*
  Adrien ANINAT > adrien.aninat@herault.gouv.fr
  04 34 46 60 85

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PRÉFET DE L'HÉRAULT
Direction départementale
des Territoires et de la Mer

Cerema

Annexe 2 : fiches de sélection des missions NCT

Concordance avec la note technique du 7 juillet 2016

Échelle

Commune

EPCI

Groupement de communes

Type de territoire

Rural ou périurbain en manque d'ingénierie

Territoire plus urbain portant un projet particulièrement complexe

Priorités nationales concernées

Production de logements

Habitat durable

Transition énergétique

Transition écologique

Besoins / axes du NCT à mobiliser

Aide à l'émergence de stratégies globales ou de projets

Soutien à la mise en œuvre des politiques publiques prioritaires

Appui méthodologique

Terme du projet : de la réflexion à la mise en œuvre

Court

Moyen

Long

Projet est-il complexe ?

Projet multi-scalaire | Projet multi-thématique

Thématiques traitées

Création de logements (réponse aux besoins)	
Développement des déplacements (mobilité douce)	
Maintien et/ou développement des commerces	
Développement du tourisme (valorisation, attrait et accueil des touristes)	
Création d'emplois ou maintien d'activités	
Maintien ou développement de l'agriculture	
Amélioration du cadre de vie / développement des loisirs	
Accueil des services publics	
Préservation du patrimoine naturel	
Préservation du patrimoine architectural	

Partenariat à développer

Oui | Non

Lesquels (collectivités locales, services déconcentrés de l'État, organismes privés, associations…) ?

Le projet est-il stratégique ?

Oui | Non

Si oui, en quoi l'est-il ?

Concordance avec le projet de service de la DDTM34

Orientations stratégiques concernées

Réduire la vulnérabilité des territoires

Contribuer à améliorer le cadre de vie des habitants

Veiller à l'aménagement durable et cohérent du territoire

Objectifs stratégiques concernés

Garantir un développement équilibré du territoire et contribuer à une meilleure qualité de vie des habitants

Mobiliser les leviers d'action, dans une logique incitatrice et facilitatrice des projets

Renforcer la transversalité des pratiques internes de la DDTM

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE NCT TRANSMIS AUX DDT(M)

1 - MISSION NCT

- La mission de « NCT » est-elle identifiée au sein de votre DDT(M) ?
- Si oui, depuis quand ?

2 - ORGANISATION ET CADRE D'INTERVENTION DU NCT

- Dans le cadre du NCT, quelles priorités d'action ont été définies au sein de votre DDT(M) ?
- Avez-vous formalisé ces priorités ou orientations dans un document écrit ?
- Qu'est-ce qui a orienté vos choix ? Sur quelles doctrines ou documents avez-vous défini vos orientations ?
- Quels sont les moyens humains consacrés à cette mission ? (nombre d'ETP, catégorie des personnels...)
- Les agents en charge du NCT ont-ils suivi la formation NCT dispensée par les CVRH, ou d'autres formations ? Lesquelles ?
- Comment êtes-vous organisés au sein de votre DDT(M) ? (Service dédié avec des agents identifiés NCT pour l'ensemble de la DDT(M), ETP au sein de chaque service)
- Quelles sont les modalités d'échanges entre les services de la DDT(M) dans le cadre de la mise en œuvre d'une opération NCT ? (création d'un atelier d'échanges, échanges bilatérales au cas par cas…)

3 - PARTENAIRES POUR DÉVELOPPER LA MISSION

- Êtes-vous en relation avec la DREAL sur ce sujet NCT ?
- Si oui, de quelle manière ?
- Êtes-vous en relation avec d'autres DDT(M) sur ce sujet NCT ?
- Si oui, de quelle manière ?

4 -COMMUNICATION

- Avez-vous communiqué auprès des collectivités sur le NCT ?
- Si oui, comment l'avez-vous fait ? (quelles formes : présentation orale collectives, plaquettes, site internet, mailing...)

5 - PREMIER BILAN NCT

- Comment les collectivités ont-elles accueilli ce nouveau positionnement de la DDT(M) ?
- Les missions NCT effectuées sont-elles issues d'une demande d'assistance des collectivités ou d'une proposition d'accompagnement de la DDT(M) à certaines collectivités ciblées ?
- Pour labelliser les missions NCT, ou choisir les interventions qui s'effectueront dans ce cadre au sein de la DDT(M), est-ce initié par les agents de terrain (démarche ascendante) ou par une proposition de la direction ou Codir (démarche descendante) ?

● Avez-vous identifié des points bloquants ou des points de vigilance dans vos démarches NCT ?

● Si oui, lesquels ?

● Avez-vous réfléchi à des pistes de progrès pour améliorer vos interventions ?

● Souhaitez-vous développer des compétences qui vous paraissent manquantes ? Lesquelles ?

● Les agents positionnés sur cette mission ont-ils éprouvé des difficultés à intégrer cette nouvelle posture ?

● Comment est perçu ce nouveau positionnement vis-à-vis des autres acteurs institutionnels (sous-préfecture, conseil départemental, …) ?

● Quelle trace gardez-vous de vos interventions NCT ? (fiche d'évaluation, grille d'analyse, dossier de suivi...)

● Combien de missions NCT, votre DDT(M) a-t-elle effectuée ?

● Quels sont les grands types de missions NCT et sur quelles thématiques portent-elles ? (expliquer succinctement) ?

ANNEXE 4 : RÉPONSES DES DDT(M) AU QUESTIONNAIRE NCT

DDT de l'Ariège (09) - Compte-rendu envoyé par mail

Cédric GODEFROY, référent territorial.

Service Connaissance et Animation Territoriales.

1 - MISSION NCT

● *La mission de « NCT » est-elle identifiée au sein de votre DDT(M) ?*

Oui et non…

Des référents territoriaux (2) ont bien été mis en place à cet effet, avec pour mission explicite d'accompagner les projets des territoires, mais les services métiers estiment aussi exercer le NCT dans le cadre de leurs fonctions. Au final, le NCT est une mission assez « diluée » au sein de la DDT.

● *Si oui, depuis quand ?*

2008.

2 - ORGANISATION ET CADRE D'INTERVENTION DU NCT

● *Dans le cadre du NCT, quelles priorités d'action ont été définies au sein de votre DDT(M) ?*

Accompagnement amont des projets pour anticiper les procédures réglementaires et lever les obstacles éventuels ;

Accompagnement à la définition de stratégies territoriales ;

Accompagnement à la définition des enjeux et objectifs, à un niveau stratégique ou opérationnel ;

Aide à la rédaction des cahiers des charges des études ;

Appui en ingénierie financière ;

Appui à la réponse aux appels à projets.

● *Avez-vous formalisé ces priorités ou orientations dans un document écrit ?*

Non.

● *Qu'est-ce qui a orienté vos choix ? Sur quelles doctrines ou documents avez-vous défini vos orientations ?*

Remontées du terrain en termes de besoins.

Initiatives internes qui ont trouvé écho auprès des collectivités.

● *Quels sont les moyens humains consacrés à cette mission ? (nombre d'ETP, catégorie des personnels...)*

2 ETP dédiés + % indéfini d'ETP dans les services.

● *Les agents en charge du NCT ont-ils suivi la formation NCT dispensée par les CVRH, ou d'autres formations ? Lesquelles ?*

Oui, au moins 1 fois.

● *Comment êtes-vous organisés au sein de votre DDT(M) ? (Service dédié avec des agents identifiés NCT pour l'ensemble de la DDT(M), ETP au sein de chaque service)*

2 référents territoriaux, rattachés au Service Connaissance et Animation Territoriales, chargé notamment du SIG et de la mission Energie-climat-mobilité.

● *Quelles sont les modalités d'échanges entre les services de la DDT(M) dans le cadre de la mise en œuvre d'une opération NCT ? (création d'un atelier d'échanges, échanges bilatérales au cas par cas…)*

Mise en place de réunions d'examen concerté (REC) : environ 1 / 2mois.

Mise en place de groupes de travail en mode projet.

3 - Partenaires pour développer la mission

● *Êtes-vous en relation avec la DREAL sur ce sujet NCT ?*

Pas de façon dédiée, mais sur des projets ponctuels, cette mission est exercée en binôme avec la DREAL.

● *Si oui, de quelle manière ?*

● *Êtes-vous en relation avec d'autres DDT(M) sur ce sujet NCT ?*

Ponctuellement.

● *Si oui, de quelle manière ?*

Partage d'expériences.

4 -Communication

● *Avez-vous communiqué auprès des collectivités sur le NCT ?*

Pas de façon formalisée.

● *Si oui, comment l'avez-vous fait ? (quelles formes : présentation orale collectives, plaquettes, site internet, mailing...)*

Au fil de nos interventions sur les territoires : communication orale systématique sur notre posture et les raisons de notre présence / intervention. Le « bouche à bouche » fait le reste.

5 - Premier bilan NCT

● *Comment les collectivités ont-elles accueilli ce nouveau positionnement de la DDT(M) ?*

En général très bien pour celles qui en ont bénéficié.

● *Les missions NCT effectuées sont-elles issues d'une demande d'assistance des*

collectivités ou d'une proposition d'accompagnement de la DDT(M) à certaines collectivités ciblées ?

Les 2 mon général.

● *Pour labelliser les missions NCT, ou choisir les interventions qui s'effectueront dans ce cadre au sein de la DDT(M), est-ce initié par les agents de terrain (démarche ascendante) ou par une proposition de la direction ou Codir (démarche descendante) ?*

Les 2 également : les projets les plus sensibles font en général l'objet d'une commande directe de la direction. Les autres sont diligentées à l'initiative des agents chargés du NCT, voir sur demande explicite des collectivités (rarement formalisée, plutôt orale).

● *Avez-vous identifié des points bloquants ou des points de vigilance dans vos démarches NCT ?*

Oui.

● *Si oui, lesquels ?*

Notre intervention revient de fait souvent à faire de l'AMO, ce que nous assumons pleinement dans la mesure où elle relève d'une nécessité vitale dans des territoires ruraux où les moyens ne sont pas là et ne le seront pas, compte tenu de leurs contraintes budgétaires. C'est par ailleurs une méthode de co-construction passionnante.

● *Avez-vous réfléchi à des pistes de progrès pour améliorer vos interventions ?*

Nous former solidement au management participatif de projet.

● *Souhaitez-vous développer des compétences qui vous paraissent manquantes ? Lesquelles ?*

cf. ci-dessus.

● *Les agents positionnés sur cette mission ont-ils éprouvé des difficultés à intégrer cette nouvelle posture ?*

Non, mais cela pourrait être le cas pour d'autres personnes.

● *Comment est perçu ce nouveau positionnement vis-à-vis des autres acteurs institutionnels (sous-préfecture, conseil départemental, …) ?*

Généralement bien, voire très bien.

● *Quelle trace gardez-vous de vos interventions NCT ? (fiche d'évaluation, grille d'analyse, dossier de suivi…)*

Contributions écrites, avis sur projets, CR de réunions, mais beaucoup de contributions se font également par mail.

Sinon, le gros de nos productions se retrouve (si on a bien fait notre travail) dans les documents finaux auxquels nous avons contribué (cahiers des charges, candidatures d'AAP, Documents d'association de l'État, Portraits de territoires…).

● *Combien de missions NCT, votre DDT(M) a-t-elle effectuée ?*

Difficilement calculable… avec les avis, disons plus d'une centaine par an par référent.

● *Quels sont les grands types de missions NCT et sur quelles thématiques portent-elles ? (expliquer succinctement) ?*

Portés à connaissance non réglementaires (DAE), notamment pour les documents d'urbanisme.

Définition de stratégies territoriales (contrat de territoire, territoires à énergie positive, contrats bourgs-centres…).

Accompagnement de projet sur des thématiques multiples : développement touristique, aménagement de centres-bourgs, traversées d'agglomération, projets paysagers, connaissance et valorisation des milieux naturels, requalification de friches….

DDTM du Gard (30) – Compte-rendu validé

David VRIGNAUD,

Chef du Service Aménagement Territorial Gard Rhodanien.

Bruno GOURMAUD,

Chef du Service Aménagement Territorial Cévennes.

Préambule : globalement, cette notion de NCT semble assez vide de sens. Malgré les circulaires, qu'y a-t-il de nouveau ? Le positionnement ou les missions ou les deux ? Globalement, sur les territoires gardois, nous avons peu de projets dits « complexes » et les attentes des collectivités sont relativement peu situées sur ce type de projet. Il apparaît donc assez difficile de savoir, lorsque nous apportons une aide à une commune ou une intercommunalité, si nous sommes dans le champ du NCT ; que nous parlions de planification, de montage de projet, de conseil amont un peu tous azimuts et de tous sujets… ou si nous sommes dans des relations courantes. Globalement, que ce soit au sein de la DDTM 30, ou au niveau régional, il y a besoin de définir un peu mieux ce que nous mettons collectivement derrière les mots et ce qui est attendu des services.

1 - Mission NCT

● *La mission de « NCT » est-elle identifiée au sein de votre DDT(M) ?*

Le NCT n'est pas identifié sur l'organigramme et il n'y a pas d'affichage auprès des collectivités.

Dans les SAT, le NCT est prévu dans quelques fiches de postes, les agents sont identifiés « chargés de conseils ».

● *Si oui, depuis quand ?*

2 – Organisation et cadre d'intervention du NCT

● *Dans le cadre du NCT, quelles priorités d'action ont été définies au sein de votre DDT(M) ?*

Il y a deux entrées pour le NCT :

- thématiques : risque inondation, consommation d'espace et logement social ;
- une évaluation de la capacité d'ingénierie des collectivités : certaines d'entre elles se rapprochent de la DDTM, car elles n'ont pas de moyens d'ingénierie pour rédiger un cahier des charges ou contacter un bureau d'études. Globalement, la constitution d'une offre d'ingénierie publique par les EPCI est faible. Elle n'existe que dans les structures les plus importantes. Par ailleurs, sur la phase amont de l'aménagement du territoire (observatoires territoriaux, connaissance territoriale au sens large et SCOT), le département du Gard a la chance de disposer de deux agences d'urbanisme, celle de Nîmes et celle d'Avignon. Il convient de noter que le département a récemment mis en place une agence technique départementale, censée répondre aux besoins des collectivités les moins armées en matières d'ingénierie.

● *Avez-vous formalisé ces priorités ou orientations dans un document écrit ?*

Pas pour le moment, mais un document est en cours de finalisation.

● *Qu'est-ce qui a orienté vos choix ? Sur quelles doctrines ou documents avez-vous défini vos orientations ?*

Il y a 3 politiques publiques prioritaires dans le Gard : le risque inondation, qui est une importante problématique (nombre élevé de personnes indemnisées chaque année), la consommation d'espace renforcée par la loi ALUR et le logement social puisque 80 % de la population gardoise en peut y prétendre.

De plus, la DDTM pourrait également intervenir sur la montée en compétences des EPCI, puisque leur structuration n'est pas aussi rapide que leur prise de compétences liée aux évolutions législatives récentes (singulièrement la loi NOTRE).

● *Quels sont les moyens humains consacrés à cette mission ? (nombre d'ETP, catégorie des personnels...)*

Il s'agit surtout d'agents de catégorie B/B+ et d'un peu de temps des chefs d'unités ou de services. Ces derniers sont cependant très investis dans les projets concernant les énergies renouvelables, notamment le photovoltaïque (travail en amont avec les pétitionnaires).

Les ETP sont difficilement chiffrables car chaque agent consacre un peu de temps au NCT, y compris dans les services fonctionnels. Le NCT est noyé dans la masse.

● *Les agents en charge du NCT ont-ils suivi la formation NCT dispensée par les CVRH, ou d'autres formations ? Lesquelles ?*

Oui pour certains d'entre eux.

D'autres formations sont également suivies par les agents, par exemple sur les compétences des collectivités ou le financement de l'aménagement. Ce dernier point est une vraie demande des collectivités.

● *Comment êtes-vous organisés au sein de votre DDT(M) ? (Service dédié avec des agents identifiés NCT pour l'ensemble de la DDT(M), ETP au sein de chaque service)*

Chaque agent consacre un peu de temps au NCT, y compris dans les services fonctionnels.. Le NCT est noyé dans la masse (cf. plus haut).

● *Quelles sont les modalités d'échanges entre les services de la DDT(M) dans le cadre de la mise en œuvre d'une opération NCT ? (création d'un atelier d'échanges, échanges bilatérales au cas par cas…)*

Les agents travaillent en équipe projet, sur un projet dans son ensemble et pas dans le cadre strict d'une mission NCT (le NCT est intégré au projet). Par ailleurs, lorsqu'un projet est détecté au stade de la planification, les contraintes opérationnelles peuvent être identifiées dès l'amont (loi sur l'eau, compensations environnementales). En ce sens, la planification stratégique constitue un vecteur important du NCT.

Par exemple pour un projet sur le photovoltaïque, le porteur de projet est reçu par le SAT, le service environnement, le service eau. C'est un peu l'état d'esprit des autorisations environnementales.

3 - Partenaires pour développer la mission

● *Êtes-vous en relation avec la DREAL sur ce sujet NCT ?*

Oui.

● *Si oui, de quelle manière ?*

Pour un fonctionnement en équipe projet avec l'UT-DREAL qui a en charge l'instruction des dossiers d'autorisation environnementale – entrée ICPE. Par contre, à ma connaissance, il n'y a

pas d'animation, par la DREAL, d'un réseau NCT.

● *Êtes-vous en relation avec d'autres DDT(M) sur ce sujet NCT ?*

Non.

● *Si oui, de quelle manière ?*

4 -COMMUNICATION

● *Avez-vous communiqué auprès des collectivités sur le NCT ?*

Non et la Préfecture non plus.

Les moyens en effectifs étant en baisse, cela rend difficile le montage d'opérations de communication. Le conseil étant intégré dans chaque projet, il n'est pas forcément nécessaire de communiquer sur le NCT.

De plus, une Agence Technique Départementale est en cours de création par le Département, avec lequel la DDTM possède de bonnes relations. Une communication autour du NCT pourrait faire concurrence au travail du département dans le cadre de cette Agence.

● *Si oui, comment l'avez-vous fait ? (quelles formes : présentation orale collectives, plaquettes, site internet, mailing...)*

5 - PREMIER BILAN NCT

● *Comment les collectivités ont-elles accueilli ce nouveau positionnement de la DDT(M) ?*

Il n'y a pas de retours négatifs, parfois des mails de remerciement pour l'aide apportée par la DDTM.

En général, les compétences techniques des agents sont très appréciées.

Cela concerne les missions de la DDTM en général puisque sa méthode de travail n'a pas vraiment changé entre le passage de l'ATESAT au NCT. Seule certaines thématiques ont été abandonnées car il n'y a pas d'attentes des collectivités. Nous nous sommes ainsi totalement désengagés de la gestion de la voirie communale. Nous avons réorienté les communes vers les géomètres (intervention avec cette profession lors d'une matinée organisée par l'association des maires du Gard en 2016). Par ailleurs, l'agence technique départementale devrait reprendre cette « mission ».

● *Les missions NCT effectuées sont-elles issues d'une demande d'assistance des collectivités ou d'une proposition d'accompagnement de la DDT(M) à certaines collectivités ciblées ?*

Les collectivités (communes ou EPCI) prennent contact avec la DDTM. On est alors au stade opérationnel du projet. A ce moment là, la DDTM intervient le plus fréquemment sur un conseil réglementaire orienté sur les procédures que le projet doit respecter. Il est trop tard pour intervenir sur l'opportunité du projet. Cette dernière est généralement questionnée au stade de la planification stratégique.

● *Pour labelliser les missions NCT, ou choisir les interventions qui s'effectueront dans ce cadre au sein de la DDT(M), est-ce initié par les agents de terrain (démarche ascendante) ou par une proposition de la direction ou Codir (démarche descendante) ?*

Il n'y a pas de labellisation des missions NCT puisqu'il est intégré dans chaque projet (donc très en

amont).

La décision d'accompagner ou pas une collectivité est prise majoritairement au niveau du service (chef de service). Plus rarement, la validation remonte au niveau direction.

● *Avez-vous identifié des points bloquants ou des points de vigilance dans vos démarches NCT ?*

Oui.

● *Si oui, lesquels ?*

La baisse des moyens en effectifs.

Nous sommes confrontés de manière récurrente à des difficultés de prise en compte, dans les projets, des problématiques hydrauliques. En effet, les élus acceptent mal l'idée qu'une partie de leur territoire puisse être inondable. A cela s'ajoute un manque de compétences de nos services en matière d'ingénierie financière, alors que la demande des élus, sur ce sujet, est forte.

● *Avez-vous réfléchi à des pistes de progrès pour améliorer vos interventions ?*

Non. Toutefois, une action est en cours sur l'ingénierie financière.

● *Souhaitez-vous développer des compétences qui vous paraissent manquantes ? Lesquelles ?*

La connaissance des financements existants car ils sont très nombreux et évoluent sans cesse.

Les formations des CVRH et les parcours de professionnalisation sont intéressants pour développer les compétences des agents.

● *Les agents positionnés sur cette mission ont-ils éprouvé des difficultés à intégrer cette nouvelle posture ?*

Il y a eu des difficultés dans le passé, quand les agents ont du abandonner la route pour faire de l'aménagement. La transition s'est faite en douceur par les départs en retraite et l'accompagnement des agents pour une montée en compétence faite sur le tas et par le biais de formations. Dans la formation « sur le tas », il convient de mettre en avant le rôle des cadres de proximité et des chefs de service dans l'accompagnement du changement.

● *Comment est perçu ce nouveau positionnement vis-à-vis des autres acteurs institutionnels (sous-préfecture, conseil départemental, …) ?*

Les rencontres avec la Région sont peu fréquentes.

Les relations sont bonnes avec le Département.

Il n'y a pas de retour des différents services de l'État, excepté avec le Préfet et le Sous-Préfet avec lesquels les relations sont étroites (réunions régulières).

● *Quelle trace gardez-vous de vos interventions NCT ? (fiche d'évaluation, grille d'analyse, dossier de suivi...)*

Pour les projets structurants, a minima, des compte-rendus de réunion sont produits. Le plus souvent, des relevés de contraintes sont rédigés et des cartes sont élaborées. Ces relevés abordent toutes les contraintes liées au projet (biodiversité, eau…).

Pour les projets en émergence, des compte-rendus de réunions et, parfois, des fiches

communales sont rédigés. Ces dernières sont mises à jour et toilettées régulièrement. L'idée est d'avoir un tableau de bord de suivi des projets.

- *Combien de missions NCT, votre DDT(M) a-t-elle effectuée ?*

Difficile à évaluer puisque le NCT est intégré dans chaque projet.

Actuellement, il existe une petite dizaine de projets « structurants » suivis de près dans le Gard, notamment d'un point de vue réglementaire.

- *Quels sont les grands types de missions NCT et sur quelles thématiques portent-elles ? (expliquer succinctement) ?*

Cadrage amont des dossiers réglementaires (autorisation environnementale, dossier loi sur l'eau…).

Rédaction de quelques cahiers des charges. Cependant, la rédaction de cahier des charges d'études urbaines n'a pas vocation à être développée, car c'est un travail chronophage et donc consommateur d'ETP.

Rédaction des relevés de contraintes.

DDT du Gers (32) - Compte-rendu validé

Pascal Lazerges

Adjoint au Chef du Service Habitat, Aménagement et Réseau Territorial.

1 - Mission NCT

● *La mission de « NCT » est-elle identifiée au sein de votre DDT(M) ?*

Le NCT n'est pas identifié dans l'organigramme.

Les missions NCT sont réparties entre plusieurs personnes, il n'y a pas d'agent à temps plein sur ce sujet. Un service est néanmoins en charge de ce suivi, c'est celui qui a en charge la sécurité, l'habitat, l'aménagement et le réseau territorial (SHART).

● *Si oui, depuis quand ?*

2 – Organisation et cadre d'intervention du NCT

● *Dans le cadre du NCT, quelles priorités d'action ont été définies au sein de votre DDT(M) ?*

Les premières réflexions sur l'accompagnement des collectivités dans le cadre du NCT ont débutées en 2014-2015.

Les principales actions concernent :

- le développement durable avec la mise en œuvre des Plan Climat Air Énergie Territoriaux, l'accompagnement des collectivités sur les opérations TPCV ;
- l'habitat, notamment privé, dans le cadre des politiques de l'ANAH ;
- l'accessibilité ;
- la sécurité routière ;
- la publicité.

● *Avez-vous formalisé ces priorités ou orientations dans un document écrit ?*

Non, mais il existe un tableau de recensement et de suivi des missions.

● *Qu'est-ce qui a orienté vos choix ? Sur quelles doctrines ou documents avez-vous défini vos orientations ?*

Les priorités d'action ont été définies en fonction de la demande des collectivités, excepté notamment pour l'habitat privé. La DDT a en effet incité les collectivités à s'emparer de ce sujet.

● *Quels sont les moyens humains consacrés à cette mission ? (nombre d'ETP, catégorie des personnels...)*

8 agents du réseau territorial travaillent sur le NCT, mais aussi sur l'application des politiques publiques. Ils ont aussi des missions régaliennes (contrôles). Certains agents des services métiers font également du NCT.

Les agents du siège travaillant sur le NCT sont essentiellement des catégories A. Leur travail sur le NCT relève plutôt du pilotage. Les agents présents sur le terrain sont des B techniques.

● *Les agents en charge du NCT ont-ils suivi la formation NCT dispensée par les CVRH, ou d'autres formations ? Lesquelles ?*

Les deux chefs d'Unités Territoriales ont suivi la formation NCT du CVRH.

Des formations en interne ont été dispensées aux agents du réseau territorial par les référents des services sur domaine Habitat, Accessibilité, Construction durable.

● *Comment êtes-vous organisés au sein de votre DDT(M) ? (Service dédié avec des agents identifiés NCT pour l'ensemble de la DDT(M), ETP au sein de chaque service)*

Les missions NCT sont réparties entre plusieurs personnes, il n'y a pas d'agent à temps plein sur ce sujet (cf. plus haut).

● *Quelles sont les modalités d'échanges entre les services de la DDT(M) dans le cadre de la mise en œuvre d'une opération NCT ? (création d'un atelier d'échanges, échanges bilatérales au cas par cas…)*

Les différents services peuvent être amenés à travailler ensemble, mais rien n'est formalisé.

Dès 2018, le souhait de la direction est que les agents travaillent en mode projet, notamment pour l'émergence de projets structurants (encore peu nombreux).

3 - Partenaires pour développer la mission

● *Êtes-vous en relation avec la DREAL sur ce sujet NCT ?*

Non.

● *Si oui, de quelle manière ?*

● *Êtes-vous en relation avec d'autres DDT(M) sur ce sujet NCT ?*

Non.

● *Si oui, de quelle manière ?*

4 -Communication

● *Avez-vous communiqué auprès des collectivités sur le NCT ?*

Il n'existe pas de support de communication propres au NCT. En revanche, la communication peu se faire au cas par cas sur certains sujets (ex: sur la thématique habitat, l'accessibilité...).

● *Si oui, comment l'avez-vous fait ? (quelles formes : présentation orale collectives, plaquettes, site internet, mailing...)*

Une présentation des enjeux, des compétences et des moyens d'action de la DDT à été faite auprès des EPCI + lettre de l'État (information sur site internet de l'État).

5 - Premier bilan NCT

● *Comment les collectivités ont-elles accueilli ce nouveau positionnement de la DDT(M) ?*

Les collectivités viennent chercher les compétences de la DDT, mais ne font pas forcément le lien avec le NCT.

● *Les missions NCT effectuées sont-elles issues d'une demande d'assistance des collectivités ou d'une proposition d'accompagnement de la DDT(M) à certaines collectivités ciblées ?*

Les deux, mais le plus souvent, la DDT incite les collectivités à s'emparer de certains sujets.

On l'avait aussi évoqué rapidement, les avis sur les demandes de subventions DETR données par la DDT sont une porte d'entrée intéressante pour approcher les collectivités.

● *Pour labelliser les missions NCT, ou choisir les interventions qui s'effectueront dans ce cadre au sein de la DDT(M), est-ce initié par les agents de terrain (démarche ascendante) ou par une proposition de la direction ou Codir (démarche descendante) ?*

Pas de labellisation des missions.

● *Avez-vous identifié des points bloquants ou des points de vigilance dans vos démarches NCT ?*

Oui.

● *Si oui, lesquels ?*

L'appropriation du NCT par les agents, car il s'agit d'un concept nouveau et il est difficile de se projeter.

Les agents du réseau territorial, pour des raisons historiques, ont une compétence plutôt routière et bâtiment. Celle-ci doit évoluer vers des compétences plus élargies (volet agricole, aménagement, transition énergétique), évolution parfois compliquée pour des personnels proches de la retraite.

La réticence des élus pour s'emparer de certains sujets.

● *Avez-vous réfléchi à des pistes de progrès pour améliorer vos interventions ?*

En interne DDT, il faut aujourd'hui formaliser les pratiques et s'organiser pour évoluer vers un fonctionnement en mode projet.

Il faut également inciter les collectivités à développer des projets en les encourageant à s'inscrire aux appels à manifestation d'intérêts.

● *Souhaitez-vous développer des compétences qui vous paraissent manquantes ? Lesquelles ?*

Il y a la crainte d'une perte de compétences liée à la baisse des effectifs, et se pose à moyen terme donc la question de la pertinence d'intervention.

● *Les agents positionnés sur cette mission ont-ils éprouvé des difficultés à intégrer cette nouvelle posture ?*

(cf. plus haut).

● *Comment est perçu ce nouveau positionnement vis-à-vis des autres acteurs institutionnels (sous-préfecture, conseil départemental, …) ?*

Rien de particulier.

● *Quelle trace gardez-vous de vos interventions NCT ? (fiche d'évaluation, grille d'analyse, dossier de suivi...)*

● *Combien de missions NCT, votre DDT(M) a-t-elle effectuée ?*

● *Quels sont les grands types de missions NCT et sur quelles thématiques portent-elles ? (expliquer succinctement) ?*

Il s'agit essentiellement de missions d'accompagnement des collectivités dans l'émergence et le portage des projets, mais aussi dans la connaissance des financements mobilisables.

Concernant l'habitat, les missions de la DDT relèvent de l'accompagnement des collectivités dans la mise en place de programmes d'amélioration de l'habitat (OPAH, PIG), mais aussi l'accompagnement pour les réponses aux appels à projets (ex : AMI centres bourgs).

DDTM des Alpes-Maritimes (06) - Compte-rendu validé

Johan Porcher

Chef du Service d'Appui aux Territoires.

1 - Mission NCT

● *La mission de « NCT » est-elle identifiée au sein de votre DDT(M) ?*

Oui, la DDTM possède un service dédié aux territoires (Service d'Appui aux Territoires - SAT), avec des agents en charge du NCT. La mission de ce service est de constituer une porte d'entrée unique pour appréhender les projets de manière globale sur le territoire.

La DDTM a un rôle de facilitateur.

● *Si oui, depuis quand ?*

Depuis le 1er septembre 2017.

2 – Organisation et cadre d'intervention du NCT

● *Dans le cadre du NCT, quelles priorités d'action ont été définies au sein de votre DDT(M) ?*

La stratégie d'intervention s'appuie sur différentes DNO, croisées avec les documents supra-départementaux et la DTA.

Les projets structurants sont ciblés, portant par exemple sur les thématiques de villes durables, de logements sociaux, d'équipements structurants, ou encore sur des territoires comme le technopole de Sophia et l'opération d'intérêt national Plaine du Var.

● *Avez-vous formalisé ces priorités ou orientations dans un document écrit ?*

Il existe une stratégie départementale et une grille de lecture. Cette dernière permet de savoir si le projet correspond à plusieurs priorités et détermine les services qui vont piloter le projet.

● *Qu'est-ce qui a orienté vos choix ? Sur quelles doctrines ou documents avez-vous défini vos orientations ?*

Les DNO ministérielles (Ministères de l'Écologie et du Logement), la DNO agriculture, le schéma régional de développement économique, le comité interministériel ruralité, la DTA et le SRADDET.

● *Quels sont les moyens humains consacrés à cette mission ? (nombre d'ETP, catégorie des personnels...)*

Les moyens ne sont pas uniquement ciblés NCT.

Le service possède un pôle « connaissances, études et prospectives » et un « réseau territorial ». Ce dernier est composé de 4 agents de catégorie A qui sont des référents territoriaux. Chacun s'occupe d'une partie du territoire :

- bande côtière, secteur ouest, Sophia Antipolis ;
- haut Pays ;
- bande côtière, secteur est, interface Monaco ;
- métropole.

Le service est dédié à l'observation des territoires et à l'expertise, il n'y a pas de production.

● *Les agents en charge du NCT ont-ils suivi la formation NCT dispensée par les CVRH, ou d'autres formations ? Lesquelles ?*

Certains ont suivi la formation du CVRH.

Certains sont allés plus loin en participant à d'autres formations, comme la gestion financière.

● *Comment êtes-vous organisés au sein de votre DDT(M) ? (Service dédié avec des agents identifiés NCT pour l'ensemble de la DDT(M), ETP au sein de chaque service)*

Voir plus haut.

● *Quelles sont les modalités d'échanges entre les services de la DDT(M) dans le cadre de la mise en œuvre d'une opération NCT ? (création d'un atelier d'échanges, échanges bilatérales au cas par cas…)*

Le service est une porte d'entrée sur le territoire, mais aussi le garant du mode projet.

Une fiche projet est remplie et une revue de projet réunie tous les 15 jours la Direction et les agents. Il existe également un tableau de suivi.

3 - Partenaires pour développer la mission

● *Êtes-vous en relation avec la DREAL sur ce sujet NCT ?*

Oui.

● *Si oui, de quelle manière ?*

Il peut y avoir de petits échanges au sujet de la mise en place du NCT dans les DDTM et des stratégies d'intervention.

Des relations sont également possibles pour les appels à projet ou les AMI.

● *Êtes-vous en relation avec d'autres DDT(M) sur ce sujet NCT ?*

Non.

● *Si oui, de quelle manière ?*

4 -Communication

● *Avez-vous communiqué auprès des collectivités sur le NCT ?*

Un projet de communication sur la nouvelle organisation de la DDTM est en cours.

● *Si oui, comment l'avez-vous fait ? (quelles formes : présentation orale collectives, plaquettes, site internet, mailing...)*

Grâce à la rédaction d'une plaquette et à la rencontre d'élus.

5 - Premier bilan NCT

● *Comment les collectivités ont-elles accueilli ce nouveau positionnement de la DDT(M) ?*

D'une manière très positive.

Dans le cadre du projet de service, les partenaires de la DDTM ont été sollicités via un questionnaire. Il en est ressorti un besoin de lisibilité de l'organisation de la DDTM.

● *Les missions NCT effectuées sont-elles issues d'une demande d'assistance des collectivités ou d'une proposition d'accompagnement de la DDT(M) à certaines collectivités ciblées ?*

Les deux.

D'autres services de la DDTM peuvent aussi faire appel au SAT.

● *Pour labelliser les missions NCT, ou choisir les interventions qui s'effectueront dans ce cadre au sein de la DDT(M), est-ce initié par les agents de terrain (démarche ascendante) ou par une proposition de la direction ou Codir (démarche descendante) ?*

Il n'y a pas de labellisation des missions NCT.

La revue de projet (Direction + agents) décide de l'intervention.

● *Avez-vous identifié des points bloquants ou des points de vigilance dans vos démarches NCT ?*

Oui.

● *Si oui, lesquels ?*

La communication.

Le rendu compte.

Parfois des difficultés pour bien cerner la mission.

Identifier les champs de compétences à développer ou à affiner.

● *Avez-vous réfléchi à des pistes de progrès pour améliorer vos interventions ?*

La formation permet de développer et d'affiner les compétences.

● *Souhaitez-vous développer des compétences qui vous paraissent manquantes ? Lesquelles ?*

Celles concernant le volet économique.

● *Les agents positionnés sur cette mission ont-ils éprouvé des difficultés à intégrer cette nouvelle posture ?*

Pas vraiment. Les référents sont autonomes.

● *Comment est perçu ce nouveau positionnement vis-à-vis des autres acteurs institutionnels (sous-préfecture, conseil départemental, …) ?*

Il n'y a pas d'échanges avec le Conseil départemental.

En revanche, la DDTM travaille avec la Préfecture sur le NCT, notamment grâce à la revue de projet. Ce mode de travail ensemble fonctionne bien.

● *Quelle trace gardez-vous de vos interventions NCT ? (fiche d'évaluation, grille d'analyse, dossier de suivi...)*

Il y a une formalisation de fiches projets et il existe beaucoup de traces cartographiques.

En revanche, il faut encore affiner les rendus méthodologiques.

● *Combien de missions NCT, votre DDT(M) a-t-elle effectuée ?*

5 ou 6.

● *Quels sont les grands types de missions NCT et sur quelles thématiques portent-elles ? (expliquer succinctement) ?*

L'émergence de projets, l'accompagnement et l'expertise.

Les thématiques les plus souvent traitées sont l'habitat, l'environnement et l'aménagement du territoire.

DDTM du Tarn-et-Garonne (82) - Compte-rendu validé

Yamina Lamrani-Carpentier

Directrice adjointe de la DDT 82

1 - Mission NCT

● *La mission de « NCT » est-elle identifiée au sein de votre DDT(M) ?*

La mission NCT n'est pas identifiée dans l'organigramme et cela de manière volontaire. En effet, le conseil aux territoires n'est pas une mission nouvelle ni isolée des DDT.

Ainsi, le NCT n'est pas une mission à part, mais une posture , déployée dans tous les services et sur toutes les missions. La DDT préfère donc parler de conseil intégré aux territoires, car le conseil est intégré dans l'ensemble des missions.

La DDT vient de terminer une feuille de route dédiée au NCT, afin de définir le sens de ses interventions de conseil aux territoires, leur contenu, mais aussi son organisation.

● *Si oui, depuis quand ?*

2 – Organisation et cadre d'intervention du NCT

● *Dans le cadre du NCT, quelles priorités d'action ont été définies au sein de votre DDT(M) ?*

Il n'a y pas de thèmes prioritaires (cf question précédente : le conseil est INTÉGRÉ aux autres missions), la DDT préfère saisir, ou non, l'opportunité d'intervenir.

Les questions posées sont « est-ce que l'action de la DDT est justifiée et pourquoi ? », et « quel est l'intérêt pour le territoire ? ».

● *Avez-vous formalisé ces priorités ou orientations dans un document écrit ?*

Il existe une fiche d'opportunité permettant à la DDT de se positionner, ou non, sur une intervention. Différents thèmes sont abordés dans cette fiche :

- Thème 1 : quels enjeux en termes de politiques publiques ? : le projet de la collectivité doit être cohérent avec l'ensemble des politiques publiques portées par l'État et donc par la DDT ;
- Thème 2 : est-ce que le projet a un impact significatif sur le territoire ? : l'échelle est-elle suffisamment large (EPCI, Pays…), le projet est-il très structurant pour le territoire (l'échelle peut alors être communale), la démarche est-elle innovante et/ou expérimentale (projet plus ponctuel en termes d'échelle) ;
- Thème 3 : quelle est la valeur ajoutée apportée par la DDT ?: quels savoir-faire mobiliser (compétences techniques, juridiques, méthodologiques…), quelle est la capacité à intervenir sur de la stratégie (réflexion prospective, vision globale et sur le long terme), quelle est la capacité à réunir les acteurs au-delà des limites administratives (capacité à organiser la gouvernance), quelle capacité à créer une dynamique locale (mobiliser des partenariats) ;
- Thème 4 : l'intervention est-elle pertinente s'il y a continuité avec une action existante ?
- Thème 5 : s'assurer qu'il n'y a pas d'autres structures compétentes pour faire le même travail.

Un travail est en cours afin de consolider et finaliser le projet de feuille de route transmis dans sa version provisoire pour information

● *Qu'est-ce qui a orienté vos choix ? Sur quelles doctrines ou documents avez-vous défini vos orientations ?*

La feuille de route a été construite collectivement, d'une part au niveau du CODIR, et d'autre part au niveau des cadres de chaque service.

La DDT souhaite accompagner les territoires en portant les politiques publiques de manière territorialisée. Il s'agit d'une posture de côte à côte et non plus descendante.

● *Quels sont les moyens humains consacrés à cette mission ? (nombre d'ETP, catégorie des personnels...)*

Il est difficile de chiffrer les ETP, car chaque agent fait du conseil aux territoires.

En général, il s'agit d'agents de catégorie B+ et A sur les projets compliqués, voire des A+.

● *Les agents en charge du NCT ont-ils suivi la formation NCT dispensée par les CVRH, ou d'autres formations ? Lesquelles ?*

Certains mais pas tous.

La DDT est plus en attente de formations concernant la posture à adopter que de formations thématiques.

● *Comment êtes-vous organisés au sein de votre DDT(M) ? (Service dédié avec des agents identifiés NCT pour l'ensemble de la DDT(M), ETP au sein de chaque service)*

Chaque agent de chaque service est amené à faire du conseil aux territoires.

● *Quelles sont les modalités d'échanges entre les services de la DDT(M) dans le cadre de la mise en œuvre d'une opération NCT ? (création d'un atelier d'échanges, échanges bilatérales au cas par cas…)*

Le fonctionnement en mode projet est bien avancé dans la DDT. Lorsque le CODIR valide une intervention, une fiche projet est rédigée. Elle comprend des informations sur l'équipe projet, les partenariats, les compétences à mobiliser… Ensuite, l'équipe projet est constituée.

De plus, la DDT entretien la capitalisation et le partage de la connaissance territoriale auprès des agents, grâce à l'organisation régulière de forums, de réunions d'échange, de réunions inter-services (tous les 15 jours, 1h par sujet)… La DDT organise également des matinales de la connaissance géographique, des réunions en amphithéâtre et possède un réseau Aménagement qui permet les échanges entre référents territoriaux.

Une démarche de Revue de territoire (tous les 4 mois) est également en cours.

3 - Partenaires pour développer la mission

● *Êtes-vous en relation avec la DREAL sur ce sujet NCT ?*

Parfois.

● *Si oui, de quelle manière ?*

La DREAL peut être présente sur certains projets, lorsque leurs compétences sont nécessaires.

● *Êtes-vous en relation avec d'autres DDT(M) sur ce sujet NCT ?*

Non.

● *Si oui, de quelle manière ?*

4 -Communication

● *Avez-vous communiqué auprès des collectivités sur le NCT ?*

Il n'y a pas de communication spécifique au NCT.

● *Si oui, comment l'avez-vous fait ? (quelles formes : présentation orale collectives, plaquettes, site internet, mailing...)*

En revanche, la DDT communique sur certaines thématiques ou certains sujets (centres bourgs, qualité urbaine, agriculture), lors de forums ou de séances d'informations et de pédagogie.

5 - Premier bilan NCT

● *Comment les collectivités ont-elles accueilli ce nouveau positionnement de la DDT(M) ?*

Il y a de très bons retours sur la posture de conseil endossée par la DDT, d'autant plus que le travail est réalisé collectivement lors d'ateliers participatifs ou avec des modes innovants comme les jeux de rôles. Ces modes de travail sont appréciés et efficaces pour faire passer des messages et pour construire collectivement.

● *Les missions NCT effectuées sont-elles issues d'une demande d'assistance des collectivités ou d'une proposition d'accompagnement de la DDT(M) à certaines collectivités ciblées ?*

Les deux. Certaines missions se font à la demande des collectivités et beaucoup sont à l'initiative de la DDT.

Il n'y a pas de règles absolues. En général, la collectivité se rapproche de la DDT lorsqu'elle a un questionnement ou un problème. La DDT retravaille ensuite la question avant de faire une proposition. Ainsi, les actions sont issues du croisement entre la demande de la collectivité et l'apport de l'État en termes de politiques publiques.

● *Pour labelliser les missions NCT, ou choisir les interventions qui s'effectueront dans ce cadre au sein de la DDT(M), est-ce initié par les agents de terrain (démarche ascendante) ou par une proposition de la direction ou Codir (démarche descendante) ?*

Il n'y a pas de labellisation de mission NCT puisque le conseil aux territoires est intégré à toutes les missions de la DDT.

En revanche, la grille d'opportunités et l'analyse des moyens à consacrer à l'intervention de la DDT permet au CODIR de valider l'intervention, ou non.

● *Avez-vous identifié des points bloquants ou des points de vigilance dans vos démarches NCT ?*

Oui.

● *Si oui, lesquels ?*

La DDT n'a pas toujours les moyens quantitatifs et les compétences pour intervenir. Dans ce cas, le cercle d'intervention est élargi à la DREAL, au Cerema ou autre (ex : démarche sur la question des mobilités et déplacements où la DDT a fait appel à la réserve régionale d'emploi du Préfet de région). Les moyens en ETP et les compétences sont un gros sujet puisque la fin de l'ATESAT n'a pas forcément libérée des compétences adaptées au NCT, qui est complexe et transversal (nécessité d'un bon niveau d'appréhension et de compréhension des territoires). De plus, les compétences ne sont pas toujours disponibles en raison de la baisse des effectifs.

Parfois, il y a un manque de volonté politique. Il peut y avoir un vrai enjeu mais pas la volonté d'engagement de la collectivité sur une démarche qualitative. Il faut un minimum de répondant politique pour partir sur une mission.

Enfin, il y a des interrogations par rapport à la publication de la circulaire du 8 juillet 2016 relative à l'organisation des Préfectures (PPNG). Celle-ci prévoit en effet que les Préfectures effectuent un travail d'accompagnement des collectivités et un appui territorial, très proche de ce qu'est le NCT. Ainsi, la DDT soulève la question de l'articulation entre DDT et Préfectures Sur ce sujet, au regard de cette circulaire issu du misnitre de l'intérieur qui ne s'articule pas avec celles relatives au NCT.

● *Avez-vous réfléchi à des pistes de progrès pour améliorer vos interventions ?*

La feuille de route prévoit un plan d'actions pour améliorer notre intervention.

Sont notamment identifiées les actions suivantes, pour la plupart bien engagées (se référer à la feuille de route) :

- formaliser les processus de décision et de suivi : opportunité de l'intervention, organisation et moyens, rendu-compte et bilans de suivi ;
- développer des compétences (cf. ci-dessous) ;
- capitaliser et partager la connaissance territoriale : il s'agit de développer les échanges ;
- mobiliser les réseaux et structurer les partenaires : il s'agit de développer la transversalité en renforçant les échanges avec les autres services de l'État, mais aussi de maintenir et d'amplifier le dynamisme du partenariat local.

● *Souhaitez-vous développer des compétences qui vous paraissent manquantes ? Lesquelles ?*

Les compétences métiers existent déjà. Il s'agit plutôt de développer les compétences sur la posture des agents, la conduite de projet, l'analyse territoriale (diagnostic territorial partagé), la mobilisation des partenaires, la communication vis-à-vis des partenaires et des usagers de la DDT.

Un plan de formation de la DDT intégrera les besoins de développement de compétences nécessaires à la posture NCT.

● *Les agents positionnés sur cette mission ont-ils éprouvé des difficultés à intégrer cette nouvelle posture ?*

Les anciennes interventions se sont transformées progressivement et naturellement. Ainsi, les agents n'ont donc pas eu de difficultés particulières pour intégrer cette nouvelle posture. De plus, celle-ci est valorisante pour les agents qui apprécient ce travail.

Le seul soucis, qui est moins présent maintenant, est que certains agents se sont sentis mal à l'aise, car pour eux, la notion de « conseil intégré » pouvait soulever des contradictions entre posture de conseil et posture régalienne . Par exemple, sur la thématique planification, il semblait difficile pour certains d'être à la fois personne publique associée et conseiller. Cette vision n'est pas celle de la Direction qui voit plutôt un élargissement des missions régaliennes au conseil aux territoires, puisque celui-ci est intégré dans toutes les missions. Le conseil se fait dans le respect

des politiques publiques portées par l'État : il s'agit de les décliner sur le territoire de manière opérationnelle, contextualisée et pragmatique.

Enfin, les principales difficultés concernent l'adéquation entre les compétences, les profils et les missions, car les agents peuvent se sentir en difficulté sur des sujets complexes et transversaux.

● *Comment est perçu ce nouveau positionnement vis-à-vis des autres acteurs institutionnels (sous-préfecture, conseil départemental, …) ?*

Il existe peu d'autres structures d'ingénierie territoriale sur le territoire.

En revanche, avec les sous-préfectures et préfectures, la DDT soulève l'articulation du rôle de chacun au regard de la circulaire du 8 juillet 2016 relative à l'organisation des Préfectures (PPNG) (cf. plus haut).

Enfin, la DDT développe des partenariats avec les CAUE (formalisation d'actions communes), ou plus récemment avec l'EPF (réunions d'échanges et de coordination régulières).

● *Quelle trace gardez-vous de vos interventions NCT ? (fiche d'évaluation, grille d'analyse, dossier de suivi...)*

Des traces des interventions ne sont pas forcément conservées, mais un suivi au niveau du CODIR est en cours d'organisation.

Il existe des plaquettes de valorisation de certaines démarches, non spécifiques au NCT.

Un suivi des actions des fiches opportunités est à venir.

● *Combien de missions NCT, votre DDT(M) a-t-elle effectuée ?*

Une quinzaine de démarches structurantes pour la DDT. Quelques exemples sont cités dans la feuille de route.

● *Quels sont les grands types de missions NCT et sur quelles thématiques portent-elles ? (expliquer succinctement) ?*

Le NCT peut concerner tous les domaines et tous les types d'intervention (exemples dans la feuille de route).

La DDT ne parle pas de missions mais de conseil intégré aux territoires. Elle accompagne le territoire en portant les politiques publiques de l'État de manière territorialisée. Il s'agit d'une posture de côte à côte et non descendante (cf. plus haut). L'objectif est de travailler en toute transversalité et de co-construire le projet.

Cerema Méditerranée - Pôle d'activité – 30 rue Albert Einstein – CS 70499 – 13593 Aix-en-Provence CEDEX 3
Tel : 04 42 24 76 76 – mel : DTerMed@cerema.fr
Siège social : Cité des Mobilités - 25, avenue François Mitterrand - CS 92 803 - F-69674 Bron Cedex - Tél : +33 (0)4 72 14 30 30
Établissement public – Siret : 130 018 310 00313 - TVA Intracommunautaire : FR 94 130018310 - www.cerema.fr

Conception ; Réalisation ; Edition ; Date