



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES**

VADEMECUM

SOMMAIRE

Présentation..... 4

Les missions de la nouvelle Agence nationale de la cohésion des territoires

Les modalités d'intervention de l'ANCT

L'organisation de l'ANCT... 6

Un écosystème d'acteurs aux niveaux central et déconcentré 6

Une organisation nationale favorisant transversalité et mode projet 7

Le délégué territorial au cœur de l'action locale 8

L'offre de services aux territoires..... 11

Intervenir en faveur de l'équilibre des territoires en matière d'implantation des services et établissements publics de l'État 11

Intervenir depuis l'amont jusqu'à l'aval 12

Mobiliser l'ingénierie utile aux projets des collectivités territoriales

Les différents leviers d'accompagnement des territoires 14

Les projets accompagnés par l'Agence..... 15

De l'idée au projet 15

Quels projets accompagner ?

Définir le besoin d'accompagnement 16

Organiser la participation à la gouvernance du projet

La méthodologie d'accompagnement 17

Suivre l'exécution et évaluer l'impact du projet accompagné par l'agence

Valoriser et capitaliser



“ L'Agence est une porte d'entrée unique, facilitatrice des projets locaux. Les objectifs de clarté et de lisibilité seront au cœur de notre action. »

Caroline Cayeux

Présidente de l'Agence nationale de la cohésion des territoires

ÉDITO

L'Agence nationale de la cohésion des territoires n'est pas un établissement public de plus. Ce n'est pas un établissement public comme les autres. Original dans sa genèse, il l'est aussi dans sa forme, aujourd'hui définie. Il le sera également dans son fonctionnement. Parce que vous en êtes les chevilles ouvrières, le succès de l'Agence est notre affaire à tous.

Pour que la feuille de route fixée par le gouvernement soit une réussite, il nous faut construire des modes de travail adaptés et au plus proche des territoires.

C'est tout l'enjeu de cette nouvelle organisation qui renforce le préfet de département, délégué territorial de l'Agence, au cœur de la territorialisation de nos politiques publiques. Il pourra compter sur la mobilisation des compétences et des expertises des équipes nationales qui se mettront au service de l'aboutissement des projets des collectivités territoriales. Il pourra compter sur la mobilisation des opérateurs avec qui l'Agence aura conventionné.

Notre action collective doit permettre aux collectivités les plus fragiles de bénéficier d'un accompagnement renforcé en ingénierie quand elle fait défaut localement, et sur la prise en charge par l'ensemble de notre équipe de la complexité et des lourdeurs administratives auxquelles elles sont encore trop souvent confrontées. Il nous revient d'internaliser la contrainte sans attendre le grand soir de la simplification administrative.

L'Agence est attendue sur sa réactivité, son agilité, son efficacité. Ce document de méthode a été construit avec l'appui et les recommandations d'un panel représentant les acteurs du dispositif, pour que les objectifs soient partagés, les circuits fluides, les outils pertinents.

Il évoluera sans doute à l'usage et nous aurons l'occasion d'en échanger régulièrement.

Les attentes sont fortes. Tâchons d'en être à la hauteur.

Yves Le Breton

Directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires



Les missions de la nouvelle Agence nationale de la cohésion des territoires

Pour redéfinir en profondeur les relations entre l'État et les collectivités territoriales, la loi portant création de l'Agence nationale de la cohésion des territoires a été promulguée le 22 juillet 2019. Ce projet ambitieux vise à améliorer l'efficacité du concours qu'apporte l'État aux territoires et à leurs projets.

L'ANCT a pour mission, en tenant compte des particularités, des atouts et des besoins de chaque territoire, **de conseiller et de soutenir les collectivités territoriales et leurs groupements dans la conception, la définition et la mise en œuvre de leurs projets, notamment en faveur:**

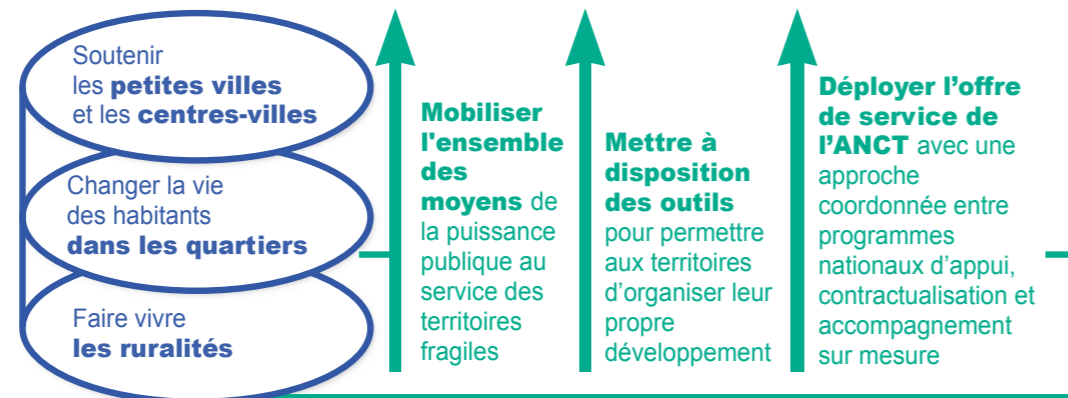
- de l'accès aux services publics,
- de l'accès aux soins,

- du logement,
- des mobilités,
- de la mobilisation pour les quartiers prioritaires de la politique de la ville et les quartiers urbains en difficulté,
- de la revitalisation, notamment commerciale et artisanale, des centres-villes et centres-bourgs,
- de la transition écologique,
- du développement économique,
- du développement des usages numériques.

Cette mission de conseil, de soutien et d'accompagnement passe par une mobilisation accrue de l'ingénierie disponible localement et la mise à disposition d'une ingénierie complémentaire quand elle fera défaut.

L'intervention de l'ANCT s'organise autour de priorités territoriales et de missions transversales :

PRIORITÉS TERRITORIALES



• **L'ANCT vise à simplifier les démarches** des collectivités et porteurs de projets en leur assurant un interlocuteur unique, via son délégué territorial, pour les accompagner dans leurs projets et démarches.

• **L'ANCT a ainsi pour objectif d'assurer une meilleure coordination** dans l'action des services de l'État, des opérateurs nationaux ou locaux et une meilleure articulation avec l'action des collectivités.

• **L'ANCT se doit de répondre de façon souple**

et adaptée aux besoins d'accompagnement des collectivités et d'apporter un appui renforcé aux territoires les plus fragiles.

• **L'ANCT s'inscrit en complémentarité de l'action portée par les services déconcentrés de l'État**, dans le cadre de leurs missions : elle vient renforcer les ressources mobilisables pour les porteurs de projets complexes en faisant appel à des expertises qui ne sont pas toujours présentes ou disponibles au niveau local.

Les modalités d'intervention de l'ANCT

L'agence intervient aux côtés des collectivités territoriales selon trois modalités :

• L'ANCT décline et coordonne les priorités ministérielles dans le cadre des programmes nationaux territorialisés (Action cœur de ville, Petites villes de demain, France Services, Territoires d'Industrie, plan Très Haut Débit, Emploi, formation, développement économique dans les quartiers en politique de la ville...);

• Elle contribue à la structuration de projets de territoire et à leur traduction opérationnelle dans des contractualisations (pactes territoriaux et contrats de développement territorial, contrats de ruralité, contrats de ville, etc...) au terme d'un travail de coordination et de concertation avec les

collectivités publiques, les acteurs privés et la société civile, les citoyens et l'ensemble des porteurs de projets ;

• Elle propose une approche sur mesure et réellement différenciée pour accompagner les projets des collectivités territoriales en difficulté, en fonction de leurs enjeux spécifiques.

Pour ce faire, l'ANCT facilite l'accès des porteurs de projets aux différentes formes, publiques ou privées, d'ingénierie stratégique, juridique, financière et technique, qu'elle recense localement ou met à disposition via ses partenaires opérateurs ou ses propres marchés d'ingénierie.

Elle apporte un concours humain et financier aux collectivités territoriales et à leurs groupements.

Ce vademecum est un document destiné à l'ensemble des partenaires de l'État, administrations centrales, services déconcentrés, établissements publics.

Il constitue un mode d'emploi de l'agence présenté selon trois entrées :

• **par les acteurs**

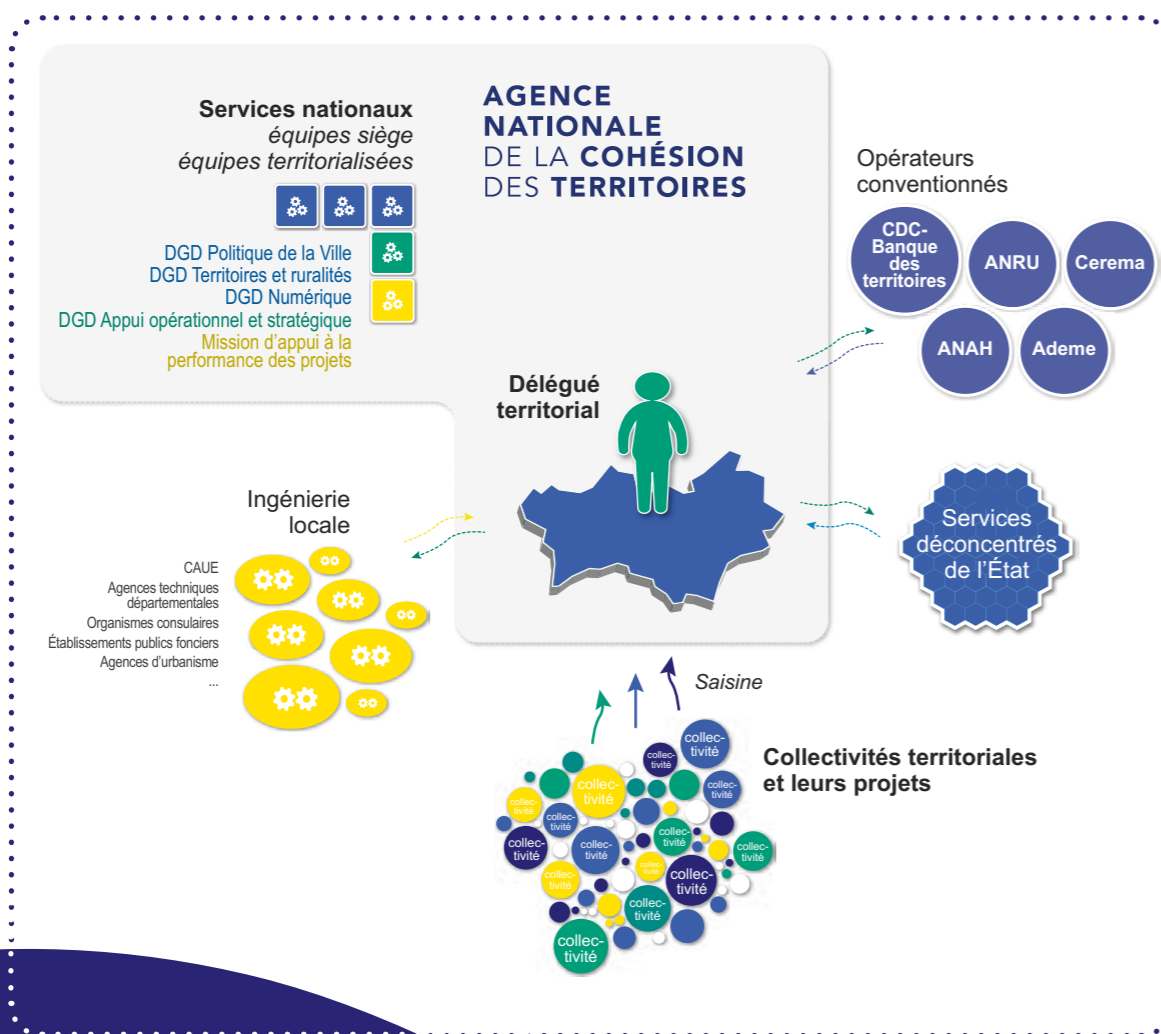
• **par l'offre de services**

• **par les projets accompagnés**

UN ÉCOSYSTÈME D'ACTEURS

Un écosystème d'acteurs aux niveaux central et déconcentré

L'Agence nationale de cohésion des territoires regroupe, d'une part, les équipes nationales qu'elles soient au siège parisien de l'Agence ou territorialisées et, d'autre part, les préfets de département, délégués territoriaux de l'Agence, et leurs services.



Une organisation nationale favorisant transversalité et mode projet

L'organigramme de l'ANCT comprend l'ensemble des équipes nationales : au siège à Paris mais aussi les équipes territorialisées : pour l'heure, les équipes des commissariats de massif et les équipes opérationnelles basées à Lille, Lyon et Marseille.

AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

Organigramme de l'équipe nationale

DIRECTION GÉNÉRALE

CABINET

COMMUNICATION

SECRETARIAT GÉNÉRAL

AGENCE COMPTABLE

MISSION D'APPUI À LA PERFORMANCE DES PROJETS

MAPP

Ce service veille à concevoir et mettre en œuvre les outils permettant de mesurer les interventions financières de l'Agence (suivi financier), le rythme de déploiement et de mise en œuvre des programmes et projets (suivi du déploiement), ainsi que les résultats et l'impact concret de son action (évaluation).

Direction générale déléguée POLITIQUE DE LA VILLE

- CADRE DE VIE LOGEMENT, MOBILITÉS ET TRANQUILLITÉ PUBLIQUE
- EMPLOI, FORMATION, DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
- SOUTIEN À LA VIE ASSOCIATIVE
- ÉDUCATION / PETITE ENFANCE
- LIEN SOCIAL / IMAGE DES QUARTIERS
- GRANDE ÉQUIPE DE LA RÉUSSITE RÉPUBLICAINE

Direction générale déléguée TERRITOIRES ET RURALITÉS

- ACTION COEUR DE VILLE
- FRANCE SERVICES
- MONTAGNE
- TERRITOIRES D'INDUSTRIE
- PETITES VILLES DE DEMAIN
- RURALITÉS

Direction générale déléguée NUMÉRIQUE

- FRANCE MOBILE
- INCLUSION NUMÉRIQUE
- INCUBATEUR DE SERVICES NUMÉRIQUES
- FRANCE TRÈS HAUT DÉBIT
- NOUVEAUX LIEUX NOUVEAUX LIENS

PROGRAMMES TRANSVERSAUX

SANTÉ

CULTURE

DGD PROGRAMMES

Le déploiement des programmes sur les territoires et le suivi des projets s'inscrivent dans leur cadre est opéré par les directions générales déléguées en charge des programmes. Ils peuvent également bénéficier d'un appui spécifique pour les projets complexes le nécessitant.

Direction générale déléguée APPUI OPÉRATIONNEL ET STRATÉGIQUE

- PROJETS ET APPUI OPÉRATIONNEL
- ANALYSE ET DIAGNOSTICS TERRITORIAUX
- PROSPECTIVE, VEILLE ET INNOVATION
- POLITIQUE DE COHÉSION EUROPÉENNE
- INTERFACE ET CONTRATS TERRITORIAUX

PICT
Ce pôle est composé de chargés de mission territoriaux qui prennent à leur compte le suivi des dossiers sur des zones géographiques déterminées. Sa mission consiste à identifier les différents leviers mobilisables par l'agence, ses partenaires ou en dernier ressort par des prestataires.

DGD AOS

La direction générale déléguée à l'appui opérationnel et stratégique regroupe des équipes au siège et territorialisées : les commissariats de massifs et les antennes de Lille, Lyon et Marseille.

Le délégué territorial au cœur de l'action locale

L'ANCT déploie son action grâce au maillage des délégués territoriaux (DT), les préfets de département, et leurs services. Ce réseau local des délégués territoriaux constitue le point d'entrée des sollicitations des collectivités.

Les 4 missions principales du délégué territorial

- **Chef d'orchestre de la gouvernance locale :** le DT anime le partenariat local avec l'ensemble des acteurs.
- **Point d'entrée des collectivités locales :** le DT suscite, reçoit, qualifie et oriente les sollicitations.
- **Garant de la réponse apportée par l'ANCT :** le DT désigne le référent-projet ANCT parmi les services déconcentrés ou les équipes territorialisées de l'Agence et constitue l'équipe projet. Il réunit les ressources locales et mobilise le cas échéant les expertises distantes et/ou rares nécessaires.
- **Interlocuteur dédié du siège :** le DT sollicite le pôle « interface et contrats territoriaux » au sein de la DGD AOS et participe au dispositif de suivi et d'évaluation de l'action de l'ANCT.

Une équipe locale dédiée aux projets des territoires

Le délégué territorial de l'ANCT est chargé d'animer l'écosystème *ad hoc* pour apporter aux élus les moyens de la réussite locale et les clés du développement de leurs projets :

→ Il détermine les conditions d'organisation des activités de l'ANCT dans le département.

À cette fin, il peut s'entourer d'un ou plusieurs délégués territoriaux adjoints. **Le décret laisse une grande souplesse dans le choix de ce(s) délégué(s) adjoint(s) :**

- le directeur départemental des territoires (et de la mer),
- un sous-préfet chargé de mission,
- un sous-préfet d'arrondissement (qui a un rôle d'ensemblier au service des territoires), ces trois acteurs étant souvent déjà référents pour les programmes d'appui territorialisés portés par l'ANCT,
- ou tout autre personnel de l'État en service dans le département

→ **Il réunit au sein du comité local de cohésion territoriale les représentants des collectivités territoriales, opérateurs partenaires de l'ANCT (Ademe, Anah, ANRU, CDC, Cerema) et acteurs locaux de l'ingénierie publique (établissements publics fonciers (EPF), établissements publics d'aménagement (EPA), agences d'urbanisme, agences techniques départementales, conseils d'architecture, d'urbanisme et d'environnement (CAUE), etc.). Il doit ainsi veiller à la bonne représentation, aux côtés des services de l'État, de tous les acteurs engagés localement dans l'accompagnement des collectivités.**

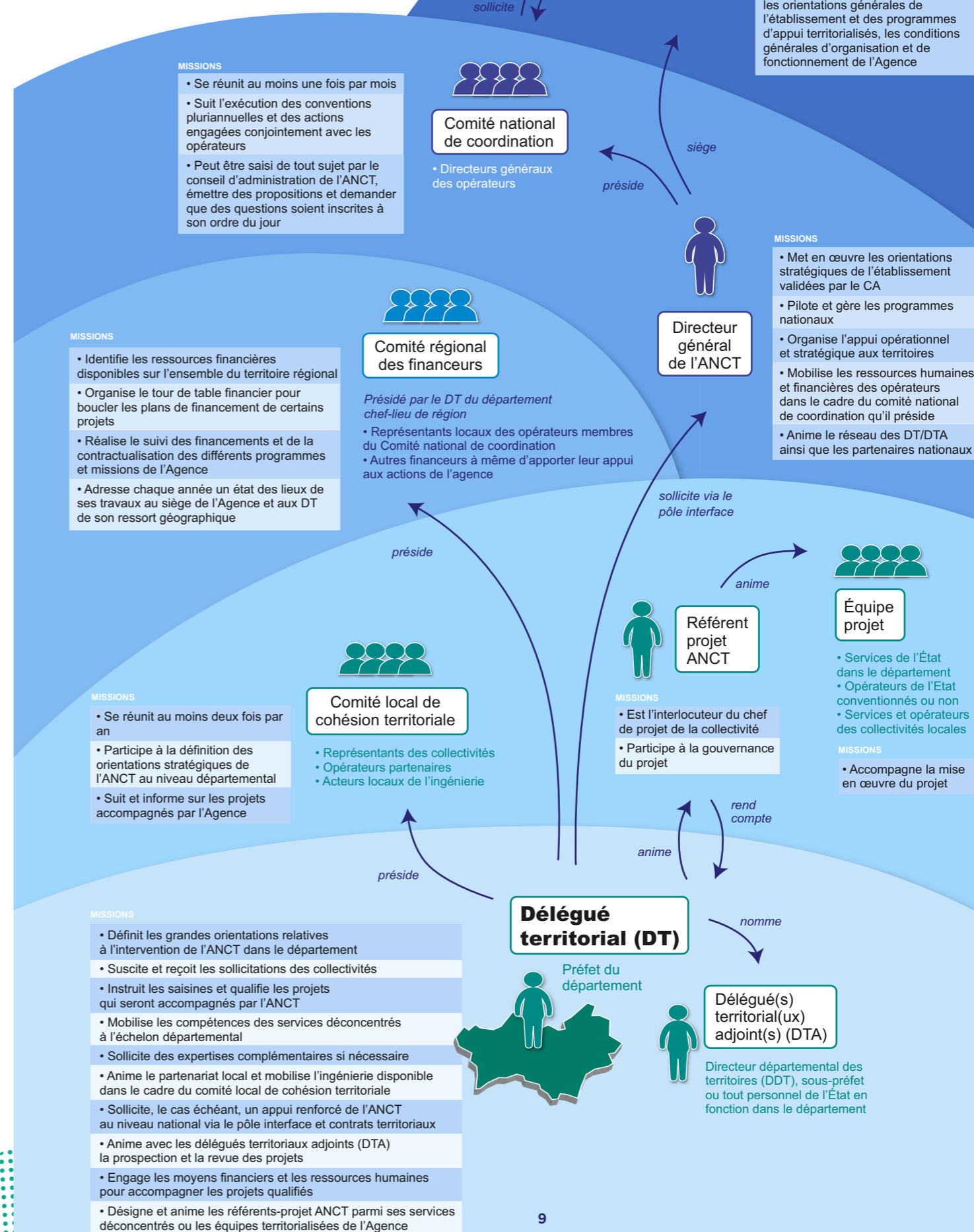
→ **Le délégué territorial assure le pilotage des équipes projets mobilisées et le suivi des projets accompagnés par l'ANCT** quand bien même ceux-ci bénéficient d'un accompagnement renforcé au niveau national. Pour ce faire, il désigne un référent-projet ANCT chargé d'animer une équipe projet, à laquelle sont associés, le cas échéant, les équipes territorialisées et/ou les experts nationaux de l'ANCT.

La vocation du comité local de cohésion territoriale est de :

- Contribuer à la définition d'une feuille de route stratégique partagée à partir d'une identification des besoins des collectivités et d'un recensement des ressources en ingénierie mobilisables
- Déterminer des thématiques et territoires d'intervention prioritaires qui répondent aux enjeux locaux, dans le respect des orientations stratégiques nationales de l'Agence
- Articuler et coordonner les interventions des différentes parties prenantes, dans le respect de leurs compétences et attributions respectives, afin de s'assurer de la bonne réponse aux orientations définies dans la feuille de route.

AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

Rôle et missions des acteurs



→ **Le délégué territorial se charge:**

- de susciter l'émergence de projets répondant à la feuille de route stratégique définie dans le cadre du comité local de cohésion territoriale,
- de s'assurer de l'éligibilité au concours de l'Agence des projets portés par les collectivités territoriales,
- d'organiser la stratégie d'intervention sur chaque projet,
- du suivi des projets accompagnés.

→ **Le délégué territorial fait un point régulier devant le comité local de cohésion territoriale** sur l'avancée de cette feuille de route, sur la mobilisation des différents partenaires, sur le nombre et la nature des collectivités et projets accompagnés.→ **Enfin, le délégué territorial assure le lien avec le comité régional des financeurs** afin d'optimiser les conditions de mobilisation des ressources disponibles.→ **Lorsqu'un projet de territoire concerne plus d'un département**, le préfet de région désigne un délégué territorial chargé de la coordination du projet.**ZOOM SUR LE COMITÉ****RÉGIONAL DES FINANCEURS**

- **Le délégué territorial de l'agence dans le département chef-lieu de région anime un comité régional des financeurs associant les représentants locaux des opérateurs membres du comité national de coordination.**
- **Ce comité régional a pour objet de mobiliser les crédits nécessaires pour accompagner les collectivités territoriales à réaliser leurs projets de territoire.**
- **Il effectue un suivi régional des financements et de la contractualisation des différents programmes et missions de l'Agence.**
- **Il adresse, chaque année, un état des lieux de ses travaux au directeur général de l'Agence d'une part et à l'ensemble des délégués territoriaux en poste dans la région d'autre part.**

L'OFFRE DE

SERVICES

AUX TERRITOIRES

Intervenir en faveur de l'équilibre des territoires en matière d'implantation des services et établissements publics de l'État

L'observation et le suivi de l'organisation territoriale des services publics et de leurs évolutions relèvent de la mission de veille et d'alerte de l'ANCT en lien avec les délégués territoriaux et les préfets de région.

L'Agence assure, au niveau national, une liaison étroite et permanente, avec les secrétaires généraux des ministères d'une part, et les directeurs / responsables des établissements publics nationaux de l'État disposant d'une représentation territoriale d'autre part. L'objectif recherché est que les projets relevant d'une autorité à compétence nationale, lorsque leurs effets sont susceptibles d'affecter de manière significative la répartition des services et établissements publics dans un territoire, soient portés à la connaissance de l'Agence et des préfets territorialement concernés.

L'Agence élabore un état des lieux quant à la répartition des services et établissements publics de l'État sur les territoires, qui sera porté à la connaissance des préfets.

L'Agence s'assure également de son actualisation, avec le concours en tant que de besoin de l'INSEE, notamment en mobilisant les données de la base permanente des équipements, mais surtout grâce à la remontée des informations des services de l'Etat et des opérateurs.

L'offre de service de l'ANCT s'effectuera en deux temps :

- **à court terme**, la fourniture de données statistiques agglomérées à des échelons départementaux et régionaux sur la situation actuelle des implantations des services publics (État et opérateurs) voire des emplois publics. Des cartes et outils interactifs et de visualisation des données seront mis à disposition ;

- **à moyen terme**, et sous réserve de remontées d'informations de qualité, la géolocalisation des bâtiments, des points contacts et des emplois des services de l'État et des opérateurs. Ces données pourraient être par la suite complétées par la localisation des services partagés avec les collectivités territoriales ou autres acteurs.

Les notions de services et établissements publics de l'État ont vocation à couvrir le périmètre de tous les services déconcentrés de l'État, qu'ils soient implantés au niveau interrégional, régional, départemental ou infra-départemental. **Cela vaut pour leurs propres services** (brigades de gendarmerie, commissariats de police, trésoreries, antennes de DDI), **mais également pour ceux dont ils partagent la responsabilité** (écoles, hôpitaux publics, lycées agricoles, etc.), **ainsi que pour les implantations locales des opérateurs de l'État** (Banque de France, Pôle emploi,...).

Le délégué territorial peut solliciter le siège de l'agence pour disposer de données, d'outils ou d'études existantes pour qualifier les dynamiques territoriales ou analyser en particulier l'évolution de l'offre de services publics.

Intervenir depuis l'amont jusqu'à l'aval

Pour être efficace, l'action de l'ANCT repose d'abord sur la connaissance des territoires :

- pour apporter la réponse la plus contextualisée à une demande ;
- pour qualifier les forces et les faiblesses du territoire considéré mais aussi les potentialités et les leviers de développement localement.

À cette fin, l'ANCT au niveau local, doit aller à la rencontre des élus pour parler de leurs projets, mais aussi pour parler de leur territoire et de ses enjeux. Cette action peut déboucher sur des propositions d'accompagnement pour faire émerger une stratégie de territoire ou aider à définir un projet. Identifier les domaines d'actions possibles consiste à croiser les champs de compétences de l'ANCT avec les enjeux particuliers du territoire considéré.

Ensuite, l'ANCT au niveau national peut conduire une démarche de production de connaissance des territoires d'intervention de l'agence : capitalisation des données et des études disponibles entre les différents partenaires de l'ANCT sous la forme d'une banque de données partagée, élaboration

de diagnostics territoriaux à l'échelle des EPCI ou au-delà mettant en évidence les forces et faiblesses des territoires et de leur environnement (diagnostics intégrant éventuellement une dimension prospective), recensement des principaux projets en attente, à l'étude ou en travaux.

L'Agence se met également en capacité d'accompagner les territoires dans leurs démarches d'innovation, de prospective, de coopération, de mise en réseau via des démarches collectives. L'ANCT peut apporter aux territoires des éléments de connaissance via ses activités d'observation et d'analyse territoriale, de prospective et de cartographie, nécessaires à l'élaboration de leurs projets.

L'ANCT est aussi en capacité d'accompagner les projets cofinancés par les fonds européens notamment grâce au programme d'assistance technique nationale Europ'Act qui est à la fois un outil de coordination mais aussi de soutien technique et opérationnel aux projets éligibles.

Il s'agira de positionner l'offre d'appui de l'ANCT dans le panorama des ressources techniques, juridiques et financières disponibles localement et de favoriser leur bonne coordination.

L'INGÉNIEURIE D'APPUI AUX TERRITOIRES

L'ingénierie territoriale est la "matière grise" de l'intelligence collective en complément des aides financières. C'est un ensemble d'expertises et d'appuis spécifiques nécessaires à la conception et la mise en œuvre des projets.

Quand elle fait défaut ou en complément de l'ingénierie locale disponible, l'ANCT mobilisera les ressources dont elle dispose au service des territoires et de leurs projets.

Mobiliser l'ingénierie utile aux projets des collectivités territoriales

L'ANCT doit contribuer au recensement et à l'animation des acteurs de l'ingénierie territoriale. Elle s'appuie à ce titre notamment sur la plateforme « Aides-Territoires » :

Aides-territoires est un service public numérique qui facilite la recherche d'aides financières et d'ingénierie pour les collectivités en regroupant toutes les offres auxquelles elles peuvent prétendre sur une plateforme unique. Il valorise à ce jour près de 500 aides et a vocation à répertorier tous les dispositifs d'ingénierie locaux et nationaux.

Aides-territoires est un outil facile et pratique pour créer une dynamique collective sur le territoire afin que le service soit le plus complet et utile possible pour permettre aux collectivités de réaliser leurs projets. Un formulaire en ligne permet de saisir directement les informations relatives aux aides. Les services de l'État sont invités à référencer leurs propres dispositifs, mais aussi ceux des autres porteurs locaux.

Aides-territoire s'adresse aux acteurs des territoires

Le but de ce service est d'agrèger l'ensemble des aides destinées au financement et à l'ingénierie des projets locaux. Le service est fonctionnel depuis 2018 et s'améliore chaque jour en rendant disponible plus d'offres et en améliorant la qualité de recherche

- Gagnez du temps** • Retrouvez au même endroit les aides de la part de nombreux organismes.
- Ne ratez rien** • Retrouvez une large sélection d'aides disponibles pour votre territoire.
- Restez en veille** • Les subventions et les aides sont mises à jour chaque jour

<https://aides-territoires.beta.gouv.fr/>



INGÉNIEURIE AMONT

L'analyse des dynamiques territoriales permet de cibler au mieux les enjeux du projet et son impact sur le territoire.

Elle se traduit par la mise à disposition de données, d'indicateurs, de typologie de territoires et de mise en perspective du projet dans son environnement territorial.

Des cartes et outils de data-visualisation sont mis à disposition des acteurs (analyses et appropriation des connaissances).



INGÉNIEURIE DE LA CONCERTATION

Elle permet de structurer l'association du public le plus en amont possible aux projets portés par la collectivité.



INGÉNIEURIE ADMINISTRATIVE

Elle consiste à organiser et à coordonner la réponse des services de l'État et des opérateurs. La mise en place d'équipes projet pilotées et coordonnées par un référent projet ANCT, interlocuteur du porteur de projet, permet de structurer la réponse aux territoires.



INGÉNIEURIE RÉGLEMENTAIRE ET JURIDIQUE

Elle permet d'identifier les autorisations nécessaires pour réaliser le projet qui relèvent souvent de plusieurs réglementations (urbanisme, loi sur l'eau, espèces protégées, ICPE...). Elle facilite l'articulation des procédures pour réduire les délais par exemple en regroupant les enquêtes publiques.

L'expertise juridique disponible dans les services et réseaux de l'État peut aussi être mobilisée notamment pour les projets innovants.



INGÉNIEURIE DE PROJET

Elle permet de mettre en place la gouvernance politique et technique adaptée, apporte de la méthodologie dans la démarche de projet (mode projet, ateliers, cadrage des études...), permet d'identifier les besoins en compétences ou expertises pour conduire le projet.

En amont, elle facilite la réponse aux appels à projets souvent inaccessibles aux territoires dépourvus d'ingénierie et ne disposant pas des éléments de projet pour répondre dans des délais très contraints.



INGÉNIEURIE FONCIÈRE

Elle permet d'accompagner les collectivités dans la définition de leurs projets (requalification de friches, revitalisation des centres anciens, développement urbain) tout en favorisant l'optimisation du foncier (regroupement de parcelles, densité et qualité urbaine...). Elle permet par ailleurs de conseiller et d'assister les collectivités, notamment celles qui ont peu de moyens, et de les encourager à développer leur projet de territoire, ainsi qu'à définir une stratégie foncière d'anticipation.



INGÉNIEURIE FINANCIÈRE

Elle permet d'identifier les sources de financement possibles, y compris au niveau européen.

Elle conseille sur les montages envisageables et le modèle économique du projet à travers une analyse des coûts et des ressources, des risques et des garanties.

Les différents leviers d'accompagnement des territoires

.....

L'ANCT a été conçue comme une porte d'entrée unique pour les porteurs de projets. Son déploiement sur les territoires, au plus près des élus et des habitants, est assuré par le délégué territorial.

Celui-ci est chargé d'organiser localement la réponse en fédérant les acteurs locaux, au premier rang desquels les services de l'Etat et les opérateurs nationaux avec lesquels l'ANCT aura passé convention avec deux objectifs principaux :

- fédérer l'ensemble des parties prenantes autour d'un même projet afin d'optimiser les ressources et de faire aboutir des projets essentiels à la vie des territoires ;
- faire intervenir tous les acteurs en même temps afin d'éviter des séquençages d'intervention préjudiciables au projet.

Plusieurs cas de figure se présentent selon que le projet émerge à un dispositif national ou nécessite un accompagnement sur mesure :

1→ Si le territoire émerge à l'un des programmes nationaux d'appui pilotés par l'ANCT ou s'il s'inscrit dans le cadre d'une contractualisation ou d'un pacte, les équipes compétentes au niveau national sont informées mais le projet reste piloté et suivi au niveau local. Il s'inscrit dans la gouvernance prévue à cet effet.

2→ Si l'accompagnement peut être réalisé avec les ressources locales en ingénierie, le référent-projet ANCT réunit une équipe projet en tant que de besoin et mobilise les moyens existants notamment dans le cadre des missions du Nouveau conseil aux territoires. Il mobilise également les moyens représentés au sein du comité local de cohésion territoriale : ceux de ses partenaires directs (ANAH, ANRU, CEREMA, ADEME, Banque des territoires) et des autres opérateurs de l'Etat (Agences de l'eau, Agences régionales de santé, etc.) ainsi que des collectivités (agences techniques départementales...) et des autres partenaires (agences d'urbanisme par exemple...).

3→ Si le projet nécessite des ressources en ingénierie non disponibles au niveau départemental ou régional, le délégué territorial sollicite le niveau national afin d'envisager un accompagnement sur mesure nécessitant des ressources spécifiques. La DGD AOS mobilise alors les moyens de l'agence en central, de services centraux des ministères concernés, d'un ou plusieurs de ses opérateurs partenaires ou d'un ou plusieurs prestataires privés dans le cadre d'un marché cadre multithématique mis en place par l'ANCT.

La mobilisation des moyens humains et financiers des opérateurs conventionnés (Ademe, Anah, ANRU, CDC, Cerema) :

Les termes du décret 2019-11 90 du 18 novembre 2019 (article R.1233-4 du CGCT) définissent le contenu des conventions avec les opérateurs. Elles prévoient :

- **les modalités** selon lesquelles le délégué territorial de l'ANCT dans le département est le référent unique des collectivités pour les projets soutenus par l'Agence nationale de la cohésion des territoires;
- **l'articulation entre les objectifs** de l'ANCT et les projets d'établissements ou projets stratégiques des opérateurs mentionnés à l'article L. 1233-3 du code général des collectivités territoriales ;
- **la mobilisation de leurs moyens humains et financiers** pour la mise en œuvre des actions de l'ANCT ;
- **les modalités de communication sur les projets** soutenus par l'ANCT et leur articulation avec celles des opérateurs.

La mobilisation des moyens des opérateurs passe dans un premier temps par le niveau national : les directions générales déléguées (DGD) des programmes, chacune pour la contribution aux programmes et la Direction générale déléguée à l'appui opérationnel et stratégique (DGD AOS) pour l'appui à la contractualisation et aux projets sur mesure.

La DGD AOS rend compte mensuellement au comité national de coordination qui réunit les DG des opérateurs concernés autour du DG de l'ANCT.

LES PROJETS ACCOMPAGNÉS PAR L'AGENCE

De l'idée au projet

.....

L'action de l'ANCT s'adresse en particulier aux territoires qui ne disposeraient pas d'une ingénierie suffisante pour élaborer et concevoir une stratégie d'intervention. Le Délégué territorial, en fonction de sa connaissance des enjeux locaux, repère ces situations et accompagne la collectivité dans la phase d'initialisation et de maturation du projet de territoire.

Il pourra, le cas échéant, mobiliser au sein de l'ANCT les ressources d'ingénierie nécessaires à l'élaboration du diagnostic territorial pour aider la collectivité à définir ses priorités d'intervention et les grandes orientations de son plan d'action.

“ C'est l'État qui se met au service des collectivités et des porteurs de projets

« L'État doit être moins prescripteur et davantage facilitateur pour permettre aux collectivités de mener à bien leurs projets. L'Agence nationale de la cohésion des territoires est d'abord une « usine à projets ». C'est l'État qui se met au service des collectivités et des porteurs de projets. »

JACQUELINE GOURAULT

Ministre de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales



Quels projets accompagner ?

.....

L'ANCT intervient dans les champs de compétences qui lui sont attribués par la loi et en fonction des priorités définies par son conseil d'administration.

Ceux-ci portent notamment sur :

- l'accès aux services,
- la revitalisation des centres des villes moyennes et petites villes exerçant des fonctions de centralité,
- le développement des territoires ruraux,
- l'aménagement, le développement et la protection des massifs de montagne,
- le soutien à la ré-industrialisation des territoires non métropolitains,
- l'aménagement numérique, la couverture mobile,
- le développement des usages numériques,
- l'amélioration des conditions de vie des quartiers prioritaires de la politique de la ville,
- la revitalisation commerciale, artisanale et immobilière,
- l'appui à la structuration de projets de territoires,
- l'appui aux diagnostics territoriaux,
- le transfert de connaissances et la mutualisation des bonnes pratiques entre collectivités,
- l'appui à la réflexion prospective,
- l'appui à la coopération entre les territoires...

L'accompagnement des projets des collectivités par l'ANCT s'apprécie notamment au regard des critères suivants :

- la compatibilité du projet avec les domaines de compétence de l'agence ;
- la fragilité avérée de la collectivité ou du territoire considéré, au regard de ses caractéristiques sociales, économiques, démographiques ou de ses contraintes géographiques (territoire insulaire, montagnard ou ultra-marin) ;
- l'absence de ressource en ingénierie locale adaptée ;
- le caractère particulièrement complexe du projet concerné : éléments techniques, juridiques, financiers ou grand nombre de partenaires à mobiliser ;

En tout état de cause, le projet doit justifier d'un **portage par une collectivité** (ou un ensemble de collectivités) clairement identifiée. Celle-ci demeure responsable de la conduite du projet, avec l'appui de l'ANCT.

Les projets accompagnés veilleront à intégrer les principes du développement durable et s'inscrire dans la transition écologique. Ainsi, une attention particulière sera portée aux projets intégrant la gestion et la protection des ressources naturelles (eau et biodiversité), l'économie du foncier et des ressources énergétiques, le développement des énergies renouvelables lorsqu'ils présentent un caractère innovant ou exploratoire.

Définir le besoin d'accompagnement

Le délégué territorial organise un **rendez-vous de qualification du besoin** du porteur de projet qui vise à :

- entendre le porteur de projet exposer son intention, son idée ou son projet le plus en amont possible de son besoin d'accompagnement, en vue de son appréhension et le cas échéant de sa reformulation. Il s'agit d'identifier l'enjeu et/ou la problématique à traiter pour adapter au mieux la réponse de l'ANCT ;
- saisir la maturité du projet pour bénéficier de l'accompagnement adéquat.

Pour les projets qui seront à traiter à une échelle interdépartementale ou interrégionale en territoire de montagne, **le délégué territorial saisit le commissariat de massif.**

Trois niveaux de réponse sont à envisager par le délégué territorial :

- **le projet correspond aux capacités d'accompagnement de l'ANCT.**
Le projet entre alors dans le dispositif et une équipe projet est montée. Une proposition d'accompagnement est faite au porteur de projet, dans le cadre d'un programme national, d'une contractualisation spécifique ou d'un appui sur mesure ;
- **le projet peut être pris en charge par un guichet existant,** permettant de traiter le problème posé, de répondre au besoin exprimé : le porteur de projet est alors redirigé vers un contact qualifié ;
- **le projet n'est pas suffisamment défini et nécessite de gagner en maturité :** l'ANCT peut accompagner le porteur de projet en mobilisant l'ingénierie amont nécessaire.

Organiser la participation à la gouvernance du projet

Le préfet désigne au sein de ses services un **réfèrent-projet ANCT** qui coordonne, sous son autorité, le partenariat *ad hoc* devant faciliter la mise en œuvre du projet.

- il est l'interlocuteur technique de la collectivité et participe à la gouvernance du projet mis en place par la collectivité ;
- il mobilise, en tant que de besoin, les ressources nécessaires pour mener à bien le projet ;
- il rend compte au délégué territorial de l'avancement du projet et identifie les points de difficulté nécessitant, le cas échéant, une ingénierie complémentaire.

L'ANCT intervient selon les principes suivants :

- **Subsidiarité**
- **Complémentarité des ressources mobilisées**
- **Complexité du projet**
- **Fragilité du territoire**

Le cas échéant, le délégué territorial alerte le **comité régional des financeurs** et le siège de l'ANCT de toute difficulté rencontrée dans la mise à disposition de l'ingénierie de projet aux territoires.

La méthodologie d'accompagnement

L'accompagnement de l'équipe projet est généralement **limité dans le temps** (entre 3 et 9 mois idéalement). Il peut être préférable de faire plusieurs interventions plutôt qu'une intervention trop longue. Cette intervention doit permettre une avancée majeure pour le projet.

La méthodologie d'accompagnement ainsi que son calendrier sont construits avec le porteur de projet.

Une **convention d'accompagnement** est rédigée et comprend systématiquement : la **méthodologie d'intervention** de l'équipe, un **calendrier d'accompagnement**, la définition d'une **gouvernance de projet** (selon les besoins du projet), les **compétences à mobiliser**, les « **livrables** » à produire et les **engagements du porteur de projet** (interlocuteur désigné, appuis logistiques, secrétariat...).

Pour les projets lourds, une **convention d'appui opérationnel** viendra préciser les engagements respectifs de toutes les parties.

Ce sera notamment le cas quand l'ANCT prendra la maîtrise d'ouvrage d'études ou mobilisera ses fonds propres en investissement.

ZOOM SUR L'ANCT MAÎTRE D'OUVRAGE

À défaut d'initiative privée praticable, l'ANCT pourra prendre la maîtrise d'ouvrage d'opérations immobilières destinées par exemple à la redynamisation des commerces, qu'elle finance en fonds propres en partenariat avec les collectivités concernées. Elle assurera la gestion et l'exploitation de l'équipement restructuré, afin de pérenniser l'activité sur le long terme.

À l'issue d'une période de stabilisation pendant laquelle l'équipement est géré et exploité par l'Agence, il est cédé à un investisseur privé.

Suivre l'exécution et évaluer l'impact du projet accompagné par l'Agence

Le délégué territorial veillera à mettre en place un dispositif de **suivi de l'exécution du projet** et d'évaluation de ses impacts sur le territoire.

Le suivi de ce dispositif se traduira par la mise en place d'indicateurs de suivi et d'impact territorialisés, renseignés par le délégué territorial. Le cas échéant, le siège pourra apporter un appui à la conception de ce dispositif.

Une **plateforme unique rassemblant l'ensemble des indicateurs de suivi et d'impact sera créée et accessible aux délégués territoriaux.**

Valoriser et capitaliser

L'ANCT souhaite structurer une organisation apprenante, qui améliore ses pratiques au fur et à mesure de ses réalisations de terrain. C'est la raison pour laquelle l'agence répertoriera l'ensemble des projets accompagnés **dans une « projetothèque » accessible sur son site internet.**

Ce faisant, elle fera connaître les actions conduites par certains territoires et donnera la possibilité de les répliquer ou de les adapter à d'autres contextes.

EN RÉSUMÉ:

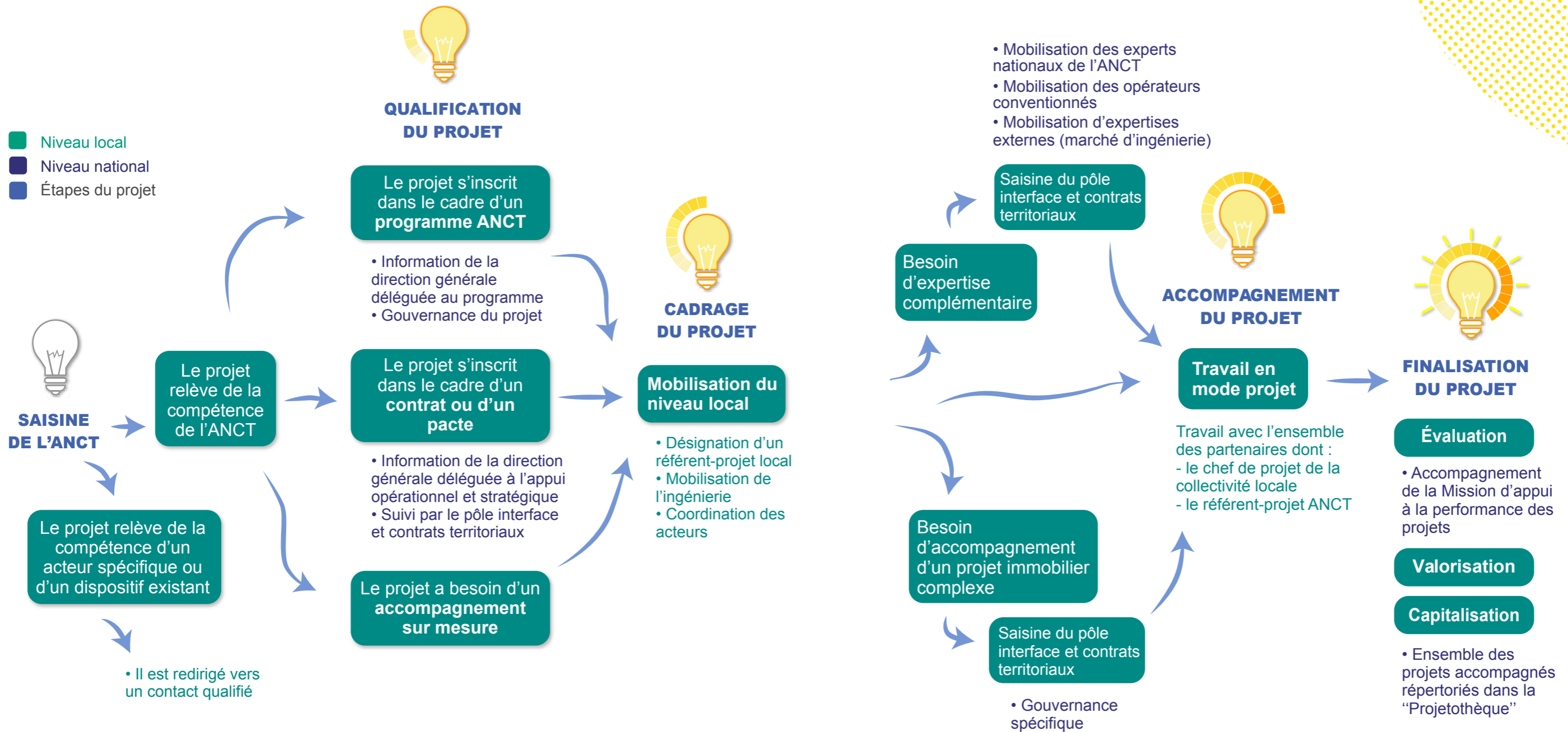
L'ACCOMPAGNEMENT

D'UN PROJET

PAR

L'ANCT

- Niveau local
- Niveau national
- Étapes du projet



Retrouvez l'agence sur :

agence-cohesion-territoires.gouv.fr



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES**