



Forum : Atelier :

Thème de l'Atelier : Repositionner l'ingénierie de projet pour mieux accompagner les territoires en pleine recomposition.

Désengagement de l'Etat, optimisation budgétaire, montée en puissance et recomposition des intercommunalités sur des périmètres élargis, émergence d'une ingénierie de projet portée par des dynamiques partenariales nouvelles... Dans ce contexte mouvant, par-delà la fonction de mutualisation généralement dévolue aux Pays/PETR, leur rôle est aujourd'hui questionné :

- quelle spécificité de l'ingénierie Pays/PETR, quelle plus-value pour les territoires ?
- Comment repenser les complémentarités avec les intercommunalités XXL ?
- Comment renforcer les Pays/PETR dans leur rôle d'aiguillon et de développeur ?

Etre force de proposition, aller de l'avant n'est pas forcément acquis dans un contexte territorial morose où les structures d'appui telles que les Pays sont parfois ballotées par les évolutions territoriales ou les changements d'équipes. Le rôle des Pays, dans ce contexte actuel de réformes, doit être apprécié au regard d'évolutions modifiant profondément le paysage territorial : intercommunalités élargies et concentrant les compétences, Régions et métropoles renforcées, contraintes financières durables et mutations territoriales à marche forcée, transitions à anticiper (énergétique, écologique, démographique, numérique...).

Les fusions de Pays/PETR pour maintenir un espace de projet et de collaboration adapté vont également se profiler. L'absorption des équipes par des communautés d'agglomérations fraîchement fusionnées également, avec comme corollaire la disparition d'une structure souple de projet au profit d'équipes techniques renforcées mais dont le travail ne sera pas forcément organisé de manière transversale.

Si les chargés de mission des Pays peuvent faire valoir leurs compétences en matière d'animation, de coordination, d'accoucheurs de projet, les nombreux champs à investir par les collectivités dans les prochaines années nécessitent une spécialisation des compétences, demandant pour certaines une haute technicité : c'est précisément ce champs que les équipes des Pays ont tout intérêt à investir pour faire valoir leur plus-value dans les territoires.

La mutualisation et les espaces de coopération à géométrie variable constituent également des pistes à consolider, comme l'ont montré les témoignages lors de l'Atelier :

- le Pays du Ruffécois, qui porte la mutualisation de la politique touristique, a permis ainsi un renforcement de la cohérence, de l'efficacité des politiques conduites, une meilleure implication des élus, une montée en compétences des équipes.
- l'intégration de l'objet « Pays de la Vallée de la Dore » dans le PNR du Livradois Forez a permis une plus grande adhésion des élus, des complémentarités de missions entre PNR et Pays, une mutualisation des moyens (appui administratif pour la chargée de mission Pays) et la concentration de tous les outils de développement dans une seule structure.

5 écueils à éviter (méthodologie, gouvernance...) :

- 1 : **superposition de périmètres** pour des missions similaires
- 2 : **Gouvernance verticale**, absence d'approche transversale, cloisonnement des équipes
- 3 : **Compter uniquement sur la contractualisation** : compte tenu des évolutions de certaines politiques régionales, il convient au contraire de diversifier les sources de financement, tabler sur les appels à projets ou appels à manifestation d'intérêt (et avoir une équipe réactive compte tenu des délais de réponse), sur des partenariats locaux
- 4 : **Ne pas anticiper les évolutions de compétences requises** (ce qui empêche de se démarquer dans le paysage territorial)
- 5 : **ne pas proposer d'alternatives aux propositions faites aux élus** : favoriser au contraire le débat avec plusieurs scénarios possibles, facilitant ainsi l'adhésion et le portage des projets.

5 leviers à privilégier (méthodologie, gouvernance...) :

- 1 : **Portage politique via une sensibilisation des élus** sur le rôle spécifique des Pays
- 2 : **Faire valoir la plus-value des Pays / PETR** (animation, coordination, travail en mode projet...)
- 3 : accompagner et anticiper la **montée en compétences** des équipes sur les chantiers prioritaires des EPCI membres (GEMAPI, urbanisme de projet, PCAET, transition énergétique...)
- 4 : **expérimenter, trouver des niches en complémentarité avec les EPCI et les acteurs privés** pour favoriser l'innovation (« têtes chercheuses »)
- 5 : **Pérenniser les postes de chargés de mission** pour assurer davantage de stabilité, favorable à l'émergence de projets

5 bonnes pratiques (suite aux échanges avec la salle) :

- 1 : **Faire évoluer les postes** au gré des départs/arrivées dans les équipes, en anticipant les chantiers futurs (ex GPEC au Pays du Mans)
- 2 : **S'appuyer sur toutes les ressources en ingénierie du territoire** : ex via le contrat de réciprocité du Pays centre ouest Bretagne avec Brest Métropole Océane, le dialogue urbain rural et les coopérations thématiques (culture, santé, tourisme, mobilité...) passent par la mobilisation des différentes équipes du territoire.
- 3 : **Mutualisation des compétences ou des missions** à l'échelle du Pays (ex. Ruffécois sur la Mutuelle des agents des EPCI, ou sur le tourisme)
- 4 : faire valoir les compétences en matière **d'animation, de dialogue territorial et de coordination** pour aider les EPCI à mieux anticiper et « digérer » les fusions sur les entrées gouvernance, compétences et fonctionnement
- 5 : **Conduire des missions à géométrie variable** dans un esprit de coopération et de solidarité entre EPCI et pour le compte de ces derniers (ex Pays de Brest qui travaille sur la gestion intégrée des zones côtières ne concernant qu'une partie de ses EPCI, ou bien sur une liaison maritime entre Brest et une communauté).