

FAIRE
TERRITOIRE:
PARIONS
SUR
L'INGÉNIERIE
DE PROJET

Vade-mecum pour une ingénierie
du développement local et des transitions



“ a fonction publique
pâtit ces dernières
années d’une désaffec-
tion en termes de voca-
tions professionnelles : manque de reconnaissance,
niveau de rémunération faible, management
archaïque ! Nous avons alerté à de multiples
reprises sur cette situation tendue. Nos agents
sont pourtant indispensables au bon fonctionne-
ment de nos institutions et de nos administrations.

Plus que jamais, à l’heure du déploiement des
outils pour une transition écologique ambitieuse,
nos collectivités locales doivent se doter d’une
ingénierie de qualité, agile, que l’on peut qualifier
d’ingénierie du développement local et des tran-
sitions. Cette dernière se qualifie par ses compé-
tences en matière d’animation de réseaux,
d’accompagnement de projet, de mise en cohé-
rence des politiques publiques locales et de maî-
trise financière notamment.

C’est pourquoi au travers de ce vade-mecum,
ANPP - Territoires de projet soutient pleinement
cette ingénierie de projet, et porte le “1% ingé-
nierie” pour son financement. Il s’agit de mobiliser 1%
des volumes financiers dédiés aux politiques d’in-
vestissement au financement de cette ingénierie
spécifique.

Vous laissant le plaisir de découvrir cet ouvrage.



Josiane CORNELOUP

Présidente ANPP - Territoires de projet
Députée de Saône-et-Loire



“ Faire territoire”.
Une ambition et
un engagement à l’image
de notre modèle coopé-
ratif Caisse d’Epargne, banque-assurance 100%
régionale, pionnière dans les transitions de la
société et qui appartient à ses clients-sociétaires.

Autant d’attributs qui confèrent aux Caisses
d’Epargne un rôle de témoins privilégiés des
innombrables projets, qui se développent partout
en France, en réponses aux enjeux de notre
époque. Parfois aussi un rôle d’acteur à la mesure
de leur statut de première banque des collectivité
s locales, du logement social et de l’économie
sociale et solidaire.

Mobilité, énergie, emploi... nous savons que ces
projets de territoires impliquent des méthodes et
un savoir-faire, bien illustrés par ce vade-mecum,
dont nous avons le plaisir de soutenir la publica-
tion aux côtés de l’ANPP.



Pierre MACE

Directeur Général de la Fédération nationale
des Caisses d’Epargne

- 5 — **Préface**
- 6 — **Une ingénierie pour le projet**
 Une ingénierie originale dans sa forme et son exercice
 Un aiguillon exigeant pour accélérer les transitions
- 8 — **Une ingénierie de réponse aux défis qui s'imposent aux territoires**
 Appréhender la complexité
 Stimuler le territoire et ouvrir des perspectives
 Renforcer l'efficacité de l'action publique portée par les élus
- 10 — **Une ingénierie de la polyvalence**
 Animer, faire réseau
 Accompagner sur-mesure
 Développer la transversalité, dans une logique d'assembler
 Mobiliser des compétences en stratégie, marketing et communication
- 12 — **Une ingénierie qui nécessite d'être soutenue**
 Renforcer sa légitimité
 Renforcer les moyens humains
 Conforter les moyens financiers

Ce vade-mecum propose de revenir sur la raison d'être et les atouts de cette forme d'ingénierie si particulière qu'est l'ingénierie du développement local et des transitions, déployée par les Pays et PETR au profit des territoires. A l'heure où les défis s'accumulent, quatre élus ont choisi de prendre la parole et nous livrent chacun leur vision de ce qu'elle apporte aux territoires mais aussi du besoin impérieux de mieux la faire connaître et la soutenir. Que Martine BOUTILLAT, Gaëlle BERTHEVAS, Gilles NOEL et Vincent THIEBAUT en soient donc remerciés. Ce vade-mecum poursuit ainsi l'exercice de pédagogie sur les missions des Pays et PETR au service des territoires, dans la lignée du vade-mecum "Faire territoire : Osons avec et pour tous" publié par l'ANPP en juin 2021.

PRÉFACE



Favoriser le développement des territoires peut se faire selon deux grandes approches.

La première, trop longtemps à la mode (la mode est-elle seulement passée, d'ailleurs ?), consiste à identifier un modèle générique de développement, à déployer ensuite sur l'ensemble des territoires.

On a connu la mode des districts industriels dans les années quatre-vingt-dix, qui a donné lieu à la politique des systèmes productifs locaux, puis la mode des clusters dans les années deux mille, déclinée en pôles de compétitivité, puis plus récemment encore, depuis une dizaine d'années, la mode des métropoles, dont le législateur a souhaité affirmer l'importance, persuadé qu'elles étaient le seul et unique moteur de la croissance, dont tous les territoires profiteraient par ruissellement.

Derrière chaque mode, des cas intéressants –des districts, des clusters ou des métropoles performantes, il en existe, bien sûr– mais ériger ces cas en modèle générique de développement, cela ne fonctionne pas. D'où le passage d'une mode à l'autre, à intervalles plus ou moins réguliers.

Il nous semble préférable d'opter pour une deuxième approche, qui consiste à prendre acte de la diversité des contextes territoriaux, et donc des problèmes à traiter et des opportunités à saisir, que ce soit en matière de développement territorial comme en matière de transition. Plus de modèle générique, dès lors, mais une obligation de différenciation territoriale. Pour faire image, il convient de passer du "prêt-à-porter" au "sur-mesure".

Ceci a des conséquences importantes en matière de fabrication des politiques. Faire du "sur-mesure" implique nécessairement de produire des analyses approfondies des contextes territoriaux pour comprendre ce qu'il convient de faire, en amont de l'action. Pas des "diagnostics flash" produits à l'identique un peu partout, par les mêmes cabinets de consultants, mais de la connaissance approfondie, en continu. Cela suppose ensuite d'imaginer des réponses adaptées, de soutenir des projets, souvent spécifiques, permettant de répondre aux enjeux identifiés.

Tout ceci a un coût que tous les territoires ne sont pas en mesure de supporter : on peut considérer que l'Europe, l'Etat central ou les Régions en assurent une partie, pour ces territoires-là, afin d'assurer un principe d'équité, que tous puissent mettre en œuvre ces nouvelles façons de penser et d'agir.

Plaider pour des politiques sur-mesure ne signifie pas pour autant que ce qui se fait à un endroit ne doit pas être porté à la connaissance de tous, au contraire : l'approche que nous préconisons pose la question de la capitalisation des expériences locales, en matière de production de connaissance comme d'action, non pas pour reproduire à l'identique ces expériences, mais pour qu'elles puissent inspirer des territoires situés dans des contextes proches. D'où de nouvelles questions : qui capitalise ces expériences ? Comment les diffuser ? Comment accompagner les territoires qui veulent s'en inspirer ? Des mutualisations à des échelles supra-territoriales sont sans conteste indispensables.



Olivier BOUBA-OLGA

Professeur des Universités en aménagement du territoire, Université de Poitiers
 Chef de service études et prospective -
 Direction de l'intelligence territoriale et de la prospective -
 Pôle DATAR - Région Nouvelle Aquitaine

Une ingénierie pour le projet

De quelle ingénierie parle-t-on ?



Une ingénierie originale dans sa forme et son exercice

— L'ingénierie du développement local et des transitions se définit d'abord par ses finalités, à savoir accompagner les territoires dans leurs **réponses aux défis** d'aujourd'hui et de demain.

— Elle se caractérise également par son périmètre d'exercice, bien souvent à l'**échelle du bassin de vie**, sur laquelle il n'y a pas d'institutionnalisation forte de l'ingénierie publique.

— Elle est incarnée par des **structures dédiées, comme les Pays et PÉTR**, voire les PNR ou SCoT sur des approches plus sectorielles, dont les équipes cultivent agilité, transversalité, proximité et réactivité. Celles-ci sont capables de s'interfacer avec l'ensemble des expertises disponibles sur le territoire et compléter les approches plus opérationnelles portées par les EPCI au titre de l'exercice de leurs compétences.

Elle joue un rôle unique et crucial auprès des communes en manque d'ingénierie, notamment sur les compétences qu'elles n'ont pas transférées aux EPCI (ex: patrimoine, énergie, transition écologique).

Un aiguillon exigeant pour accélérer les transitions

Dans un contexte de renouvellement important des élus, c'est au fond une ingénierie qui assure une continuité et qui demande à être mieux connue :

— car il s'agit d'une **ingénierie du temps long**, abordant des questions stratégiques et leurs déclinaisons dans différents programmes d'action (programmes LEADER, SCoT, CRTE...) ce qui explique qu'elle peine parfois à rendre lisibles les retombées de son action dans le quotidien de la conduite de l'action publique ;

— car elle offre des **espaces de mutualisation** qui renforcent les coopérations entre collectivités, facilite les échanges public / privé et renforce les liens rural / urbain ;

— et car ses **effets de leviers**, qu'ils soient économiques (par exemple par la mobilisation de financements partenariaux dans le cadre de contrats) ou plus immatériels (bonheur local, travail sur les communs...) sont pourtant des clés de réussite indispensables au développement des territoires.



REGARD D'ÉLU

L'ingénierie est une notion fourre-tout. Bien la qualifier nécessite de définir le bon périmètre et la bonne échelle d'appréciation au regard des besoins du territoire et des thématiques des projets.

Pour répondre aux enjeux du territoire, il est donc nécessaire de disposer d'une connaissance fine de ce territoire, incarnée par une ingénierie spécifique qui met en avant la notion de projet, en y associant les acteurs concernés.

Prenons l'exemple des questions de mobilités : les aborder à l'échelle du périmètre de l'autorité organisatrice EPCI peut s'avérer insuffisant, en fonction de leur typologie, pour traiter correctement tous les besoins à l'échelle du bassin de vie et d'emploi. Il faut une approche qui permet de "raisonner projet", qui donne du sens au périmètre d'intervention.

Les structures Pays et PÉTR, souples et co-construites, sont des outils à disposition des territoires dont l'action s'exerce au-delà des compétences institutionnalisées et de l'approche gestionnaire.

Tandis que pour les communes ou EPCI le recours à l'ingénierie se définit souvent par l'enveloppe des moyens à leur disposition, conférant à cette ingénierie une dimension verticale, le fonctionnement en mode projet de l'ingénierie proposée par les Pays et PÉTR est plus transversal et approfondi. Il donne la possibilité de faire naître le projet dès lors que la volonté politique de bâtir ensemble existe.

Souvent, ce qui manque chez les élus locaux est la capacité à "défocuser" par rapport à leurs compétences propres pour adopter un point de vue global. L'ingénierie du développement local est là pour les y aider.



Vincent THIEBAUD

Député du Bas-Rhin

Nous avons besoin d'une ingénierie qui dépasse le fonctionnement en "mode gestion", au profit de la culture projet.

Une ingénierie de réponse aux défis qui s'imposent aux territoires

Pourquoi les territoires ont-ils besoin de cette ingénierie ?



Appréhender la complexité

— Développer les territoires, dynamiser et relocaliser l'activité... tout en répondant de front aux différents défis de transition écologique et énergétique, de sobriété foncière, de mutations sociales, de vieillissement de la population... c'est évidemment **complexe** ! Une ingénierie qui identifie finement les enjeux du territoire en étant capable de porter une approche systémique est donc indispensable.

Stimuler le territoire et ouvrir des perspectives

— Cette ingénierie permet d'organiser de la **prospective** concrète, à la fois de façon ascendante et descendante, dans une logique d'**émulation positive** entre les communes.

— Elle anime un **espace de dialogue** apaisé où les élus acceptent plus qu'ailleurs d'être à l'écoute ; elle met du lien entre les espaces infra-territoriaux et organise la mobilisation par la concertation des parties prenantes du territoire.

— Grâce à son accompagnement et sa mission de conseil auprès des élus, elle offre au territoire un cadre rassurant et ambitieux pour aborder des **réflexions innovantes et de l'expérimentation**.

Renforcer l'efficacité de l'action publique portée par les élus

— En cultivant une **connexion directe avec les élus**, dans une relation de proximité et de confiance, elle permet d'accompagner des actions adaptées au territoire. La capacité de prise de hauteur et le travail en réseau facilitent la mise en cohérence de ces actions à l'échelle du bassin de vie.

— Les compétences en matière de **contractualisation et de dispositifs d'aides** permettent d'assurer la viabilité des projets, leur bonne articulation avec les politiques publiques aux différentes échelles et des effets de levier importants pour le territoire (1 € investi dans cette ingénierie générant parfois jusqu'à 20 € de financements!).

— L'intervention de cette ingénierie aux côtés de celles des EPCI permet également l'enrichissement mutuel entre projets, par l'addition des compétences, et favorise ainsi l'émergence de projets à fort impact pour le territoire.

— Elle renforce la démocratie locale en développant une **ingénierie d'animation de la participation et de concertation locale**, notamment avec la société civile.



REGARD D'ÉLUE

L'ingénierie du développement local se joue dans les interstices, pour soutenir un projet de territoire : elle permet de saisir les opportunités, mais aussi de bonifier les actions qui sont portées par les collectivités et dépasser les écueils d'une approche en silo dictée par l'exercice de leurs compétences.

En abordant par exemple une réflexion stratégique et visionnaire dans le cadre d'un projet LEADER, elle a fait prendre conscience aux élus de notre territoire de situations contrastées entre différents secteurs géographiques, en pointant notamment les difficultés des secteurs périphériques. C'est donc un outil précieux d'intégration territoriale.

Cette ingénierie permet d'aborder les grands défis sociétaux et environnementaux de nos territoires : sur les questions alimentaires par exemple, en encourageant des approches mutualisées entre communes et en sécurisant les démarches pionnières ; ou encore pour l'appropriation des enjeux de la loi Climat et Résilience par élus, et sa mise en œuvre intelligente à l'échelle du territoire.

Pour le montage des dossiers des programmes de relance et d'actions spécifiques de l'Europe, nos équipes ont par exemple été en mesure d'offrir une assistance immédiate et particulièrement performante auprès des communes.

L'ingénierie du développement local est une aide "de A à Z", de la première étape jusqu'à la dernière, qui assure la continuité de l'accompagnement et pour laquelle il n'y a pas de division du travail.



Martine BOUTILLAT

Présidente du PETR Pays d'Épernay Terres de Champagne
Adjointe au maire de de Chouilly
Vice-présidente d'Épernay Agglo Champagne
Conseillère départementale de la Marne

Une ingénierie de la polyvalence

Quelles sont les compétences différenciantes de l'ingénierie du développement local et des transitions ?



Animer, faire réseau

— Les **qualités relationnelles, d'animation**, de coordination, un sens aigu de l'écoute et de la recherche du consensus, tout comme l'adaptabilité, sont inscrits dans l'ADN de cette ingénierie. Il s'agit de qualités singulières et indispensables pour appréhender la diversité des interactions, organiser de la médiation, mobiliser et faire coopérer tout type d'acteurs, déployer des synergies partenariales, encourager le jeu collectif, en s'affranchissant des frontières traditionnelles d'exercice de l'ingénierie.

— Cette **agilité** relationnelle facilite les collaborations avec les autres acteurs du territoire, qu'ils soient publics ou privés, mais aussi avec des acteurs extérieurs, tout en invitant à dépasser les schémas classiques de pensée.

Accompagner sur-mesure

— Cette ingénierie développe une forte agilité intellectuelle et une **culture technique** sur de nombreux sujets (environnement, tourisme, santé, énergie, numérique, alimentation...) pour un bon niveau d'accompagnement aux porteurs de projets, mais aussi pour être en capacité d'identifier et mobiliser les expertises ad hoc (techniques, juridiques, contractuelles et financières).

— Elle dispose de compétences en matière de **montages et suivis contractuels**, précieuses dans le cas de dispositifs régionaux, nationaux ou européens souvent complexes.

Développer la transversalité, dans une logique d'assemblier

— Travailler en transversalité requiert de raisonner avec la **"culture projet"**, en développant une capacité à s'insérer dans des organisations de projet et gouvernances souples, ouvertes et adaptables, plus horizontales que verticales, dans une recherche d'efficacité décisionnelle. Dans ce contexte, l'ingénierie du développement local tient un rôle d'animateur, capable de porter une vision stratégique sur le projet.

Mobiliser des compétences en stratégie, marketing et communication

— Cette ingénierie met à disposition un savoir-faire spécifique, sans en être spécialisé, en matière de veille, de stratégie et de prospective pour construire, porter, accompagner et évaluer des projets sur plusieurs échelles de temps et d'espace. Elle opère aussi en matière de pédagogie et d'information, car la réceptivité et l'acceptation du changement des élus se travaille par une sensibilisation progressive et par la démonstration d'exemples voisins.

— Elle propose également des compétences en matière de marketing territorial, pour valoriser l'ambition et les réalisations du territoire ; cela requiert une prise de recul sur les sujets et donc de disposer d'une marge de manœuvre, marque de confiance entre l' élu et l'agent, et d'un temps d'action suffisant.



REGARD D'ÉLU

Cette ingénierie est portée par des personnes à l'écoute, qui s'adaptent aux différents interlocuteurs et à leurs besoins, ayant la capacité de répondre à une pluralité de demandes. Elles ont une capacité de synthèse et de "traduction administrative" qui leur permet d'orienter les négociations avec les financeurs. Elles ont la transversalité dans l'âme.

Le dépositaire de cette ingénierie s'insère dans des organisations de projet ad hoc, dont il n'est ni le chef, ni le subordonné, mais pour laquelle il a la mission intellectuelle d'échanger, de mobiliser et de faire en sorte de développer l'entraide entre les territoires, dans une relation de confiance assez unique avec les élus.

Ses atouts : savoir anticiper, connaître les différents programmes d'action publique territoriale, avoir un carnet d'adresses à jour, cultiver le réseau et entretenir le contact avec le local ; mais le critère différenciant est sa capacité d'animation, indispensable pour transférer et donner envie.

Un directeur Pays est un manager-développeur qui sait lire "entre les lignes". Il est capable de faire avancer le territoire au-delà des orientations politiques, de querelles relationnelles et différences territoriales. Il doit conserver "le sens politique" pour comprendre les acteurs qui l'entourent grâce à son expérience, son réseau, et son indépendance d'action.



Gilles NOEL

Maire de Varzy
Président de l'association des maires ruraux de la Nièvre
Vice-Président de la Communauté de Communes
Haut Nivernais-Val d'Yonne

L'ingénierie du développement local et des transitions portée par les équipes Pays propose un regard à 360 degrés qui lui permet d'embrasser plus d'enjeux, de contribuer à créer les conditions d'un développement favorable à l'atteinte des objectifs.

Une ingénierie qui nécessite d'être soutenue

Comment réussir à développer et sécuriser des missions avec des moyens sans cesse interrogés ?



Renforcer sa légitimité

— L'ingénierie portée par les Pays et PETR ne peut être réduite à un simple rôle de "guichet", car les bénéfices de son action sont bien plus profonds et durables pour le territoire. **Elle doit donc être mise en visibilité, comprise par les élus et soutenue** par ceux-ci pour lui permettre de bien s'interfacer avec les services des EPCI et de mieux endosser le travail de mise en lien réalisé pour l'ensemble des communes du territoire.

Renforcer les moyens humains

— Il faut des ressources humaines pour la mettre en œuvre : il est ici question de **profils hybrides** rares, panachant des compétences variées (ingénierie technique, sciences humaines, aménagement, management, droit...), mais aussi de disponibilité, car il faut du temps pour aller à la rencontre du territoire et en saisir les enjeux, mobiliser les acteurs et en décrypter les jeux, tout en sachant jongler et mettre en cohérence l'ensemble des dispositifs contractuels et outils réglementaires.

— Et bien que le contenu des missions soit riche et stimulant, cette ingénierie peine parfois à recruter ou à conserver ses agents : il faut donc agir sur les formations, soutenir les processus de recrutement et réfléchir à une revalorisation du métier pour **attirer et pérenniser les bons profils** dans les territoires.

Conforter les moyens financiers

— Pour mener à bien la stratégie territoriale, il faut nécessairement des **moyens financiers**, mais que les EPCI rechignent parfois à consentir. Cette ingénierie se retrouve en effet dans une situation constante de justification de ses actions, sur des retombées attendues à brève échéance, alors qu'elle porte des ambitions de moyen voire long termes.

— Des mécanismes financiers doivent être imaginés pour assurer la pérennité de cette ingénierie et son financement, tels que l'instauration du **1% ingénierie** (consacrer 1% des volumes financiers dédiés aux politiques d'investissement au financement de l'ingénierie du développement local et des transitions).



REGARD D'ÉLUE

Auparavant, les moyens étaient largement supérieurs, ce qui nous permettait de proposer une ingénierie capable de s'emparer de sujets innovants pour le territoire et développer une capacité d'expérimentation.

Cette ingénierie, unique dans la relation de proximité qu'elle tisse avec les communes, nécessite en effet des ressources : d'une part parce qu'il faut du temps pour développer des approches ciblées et agiles répondant aux attentes des élus, animer la mise en projet, travailler la transversalité, accompagner au-delà des frontières administratives..., d'autre part parce que les compétences qu'elle requiert sont atypiques et demandent une grande polyvalence.

Pourtant le rôle de l'ingénierie du développement local, telle que la portent les structures Pays/PETR, est encore perçu de manière imprécise par les élus locaux, et ses apports pour les territoires mal évalués. Il faut trouver le moyen de montrer toute l'étendue du service apporté aux territoires, différents et complémentaire de celui proposé par les EPCI. C'est indispensable pour convaincre d'investir dans cette ingénierie vitale pour les territoires ruraux, pour leur propre développement et pour leurs relations équilibrées avec les l'urbain.

Compte tenu de la variété des missions et de leur caractère stratégique, les métiers de l'ingénierie du développement local sont très attractifs. Certains directeurs de Pays peinent pourtant à recruter. Il faut donc soutenir ces voies d'avenir !



Gaëlle BERTHEVAS

Présidente du PETR Pays de Ploërmel
Maire de Saint-Abraham
Vice-présidente de la communauté de communes de l'Oust à Brocéliande
Vice-présidente du Centre de Gestion du Morbihan

Alors que les besoins se multiplient pour répondre aux défis de notre temps, les moyens financiers et humains dédiés à l'ingénierie du développement local doivent être renforcés.

Ce vade-mecum est porté par l'Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays (ANPP - Territoires de projet). Il s'appuie sur les travaux menés par l'association depuis de nombreuses années et tend à préciser une notion qui est propre à ses adhérents : l'ingénierie du développement local et des transitions.

ANPP – Territoires de projet

www.anpp.fr

01.40.41.84.13

contact@anpp.fr

Avec le soutien de l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires, la Banque des Territoires, le Rameau et la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne.

Remerciements appuyés à tous les développeurs territoriaux et élus qui ont contribué de près ou de loin à ce vade-mecum, et plus généralement pour leur implication au quotidien pour un développement local ambitieux.

Direction de publication : Josiane CORNELOUP | Direction de rédaction : Michael RESTIER | Contributeurs techniques : Virginie FLEURY, Laure GRINDEL, Charles-Benoît HEIDSIECK, Kristell JUVEN, Thierry LANIESSE, Coralie SEWERYN, et Sophie SIDIBE | Réalisation, rédaction : Dominique RENAUDET (Neoclide) | Création graphique et mise en page : Agence Giboulées
Tous droits réservés © 2022

TERRITOIRES DE PROJET EN BREF

Les Pays ont été introduits par la loi de 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire, dite loi "Pasqua" ou LOADT, puis généralisés par la loi "Voynet" de 1999, dite LOADDT. La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) de 2014, propose alors un nouveau cadre juridique au travers des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux (PETR, appelés plus communément Pôles territoriaux). Ce sont des structures légères de mutualisation, qui représentent des échelles territoriales cohérentes et dont l'essence-même est de porter des logiques de projet de territoire et d'y impulser de nouvelles dynamiques de développement local.

Les Pays ciblent des missions transverses et 5 grandes thématiques qui de manière directe ou indirecte ont toutes un impact avec les enjeux de développement local : la transition écologique et énergétique (ex : PCAET, PRE et SARE, éducation à l'environnement); les services à la population (ex : espaces France services, santé, mobilité, inclusion numérique); l'animation du tissu économique local (tourisme, projet alimentaire territorial, circuits courts, silveréconomie...); le cadre de vie (SCoT, paysage, patrimoine, habitat); la gestion des contractualisations (CRTE, programme LEADER, contractualisation régionale).

Il existe aujourd'hui plus de 268 Territoires de projet en France, couvrant ainsi près de 65 % du territoire national et 47 % de la population française. Ce sont des structures agiles (en moyenne 8 équivalents temps plein/territoire), qui développent, pour et avec les EPCI qui les composent, des logiques de mutualisation d'ingénierie de projet, notamment financière et d'animation.



www.anpp.fr
01.40.41.84.13
contact@anpp.fr

