ASSEMBLÉE NATIONALE

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

LIBERTÉ - ÉGALITÉ - FRATERNITÉ

COMMISSION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Paris, le 14 octobre 2025

Questionnaire de M. Vincent Descoeur, rapporteur,
à l'attention de M. Henri Prévost, dont la nomination en tant que directeur de l'Agence nationale pour la cohésion des territoires (ANCT) est proposée par le Président de la République

Profil et expérience de M. Prévost

1. Quelle serait la plus-value apportée à la direction de l'ANCT par **votre expérience professionnelle** et quelles sont **vos motivations** pour occuper ce poste ?

Originaire du Pas de Calais, ayant été affecté dans plusieurs départements, en particulier le Finistère, la Martinique et le Var, au début de ma carrière, puis venant d'exercer les fonctions de préfet de l'Yonne et de la Marne, j'ai une connaissance de la réalité des territoires et du travail de l'Etat et des élus sur le terrain. Par ailleurs, ces fonctions au plus proche des territoires et celles que j'ai eues au niveau central ont été très marquées par une approche interministérielle, devant dépasser la logique de silo qui marque souvent les politiques publiques.

Les presque six années passées dans les fonctions préfectorales m'ont particulièrement fait mesurer le besoin d'appui des collectivités locales et des élus, spécialement pour celles les plus petites ou celles cumulant le plus de difficultés. L'ANCT à travers mon expérience m'a paru un outil, certes perfectible mais très utile pour assurer cet appui avec pragmatisme et adaptabilité.

Aujourd'hui, ma candidature à la fonction de directeur général de l'ANCT s'inscrit dans la continuité de mon travail aux côtés des collectivités locales au service de projets issus du territoire en dialogue assidu notamment avec les associations représentant les élus, les partenaires administratifs de l'agence et les préfets de régions et de départements.

Enfin, par mon parcours professionnel, j'ai travaillé en administration centrale[1] et chez un opérateur dont j'avais eu à assurer la tutelle. Je mesure donc bien les avantages et les inconvénients des deux organisations et la nécessité que l'opérateur sache rester un outil d'une politique publique.

2. Vous avez travaillé au **cabinet de la ministre du logement et de la ville** entre 2007 et 2009[2], notamment sur la réforme de l'administration territoriale. Quelles ont été les fondements politiques de cette réforme et quels en ont été les résultats ?

La réforme de l'administration territoriale menée dans cette période avait un objectif de rationalisation des structures en réduisant le nombre de directions au niveau départemental comme régional. Ainsi, au niveau régional, le nombre de directions est passé d'une vingtaine à huit. Au niveau départemental, il faut notamment souligner la création des directions départementales des territoires (DDT) par la fusion des

[1] Direction de la sécurité routière (2009-2014) et Agence Nationale du Contrôle Automatisé (2015-2019)
[2] Conseiller budgétaire (2007-2008), puis directeur adjoint de cabinet (2008-2009), auprès de Mme Christine Boutin, ministre du logement et de la ville

directions départementales de l'équipement et de l'agriculture et la création de directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) et de la protection des populations (DDPP) ou de directions de la cohésion sociale et de la protection des populations (DCSPP). Je retiendrai de cette réforme au niveau départemental, un rapprochement de ces services de l'Etat déconcentré avec les préfectures. Le résultat atteint n'était que partiel mais ce mouvement a été continuellement poursuivi, à travers la politique de Modernisation de l'Action Publique (MAP) puis de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat (RéATE). Récemment, la circulaire du Premier ministre du 5 septembre 2025 sur la réforme de l'action territoriale de l'Etat et la relance de la déconcentration vient accentuer le rôle confié aux préfets de coordonner notamment les opérateurs de l'Etat dans les départements et les régions. Cette nouvelle circulaire devrait contribuer à renforcer la cohérence de l'intervention de ces acteurs sur le territoire dans une approche qui est précisement celle déjà mise en œuvre par l'agence.

Vision stratégique du rôle de l'ANCT

3. Quelle est **votre vision de l'ANCT** dans le paysage administratif français, en particulier vis-à-vis des collectivités territoriales ? Selon vous, pourquoi avoir créé une agence dotée d'une personnalité juridique au lieu de renforcer les effectifs des services préfectoraux ?

L'Agence a été créée au 1er janvier 2020 pour être en mesure d'accompagner les projets des élus locaux dans un contexte de la montée de problématiques complexes, transition écologique, numérique, démographique, économique, désindustrialisation. A cet effet, le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (CGET), l'Etablissement public national d'aménagement et de restructuration des espaces commerciaux et artisanaux (EPARECA) et l'agence du numérique ont été regroupés en une seule structure. Il s'agissait de reconfigurer des acteurs institutionnels nationaux existants pour qu'ils soient en capacité d'améliorer et d'amplifier les efforts menés par l'ensemble des acteurs publics relevant de l'Etat avec une coordination renforcée à la fois au niveau central et au niveau déconcentré. La logique est de créer une plateforme de services proposés aux collectivités dans une approche ascendante, les projets émergeant des territoires et l'ANCT accompagnant.

Le recours à une structure d'agence permet davantage d'être dans une logique de service, alors qu'une administration centrale est schématiquement dans une logique descendante de production normative ou de contrôle. La volonté de se doter d'outils communs qui puissent être mis en œuvre en territoire rural comme dans les quartiers de la politique de la ville ou des villes moyennes est aussi une avancée notable. C'est par exemple le cas en matière de restructuration de commerces ou du numérique où l'agence a su se doter d'un vrai savoir faire. C'est un axe qui me paraît d'ailleurs devoir être approfondi.

Enfin, les cinq années écoulées tendent à montrer la capacité de l'agence à réussir des programmes ambitieux, à s'adapter aux évolutions des politiques publiques et à améliorer son fonctionnement.

Efficacité opérationnelle et avenir

4. À l'heure où **le rôle des agences est critiqué**, et où leur légitimité est, pour certaines dont l'ANCT, remise en cause, quelles mesures entendez-vous prendre pour **rapprocher l'ANCT des territoires et des élus ?**

La première est de donner toute sa place au conseil d'administration qui ne doit pas n'être qu'une instance de suivi administratif et financier mais un lieu d'orientation permettant de vérifier que l'agence réponde aux besoins qui ont conduit à sa création. La composition du conseil dans lequel siègent 10 élus représentants des

associations de collectivités et 4 parlementaires et la présidence de l'agence par un élu[3], sont en ce sens un atout. Le renouvellement prochain des membres du conseil d'administration sera l'occasion de mettre en œuvre cette approche nouvelle.

La volonté de décentraliser et de déconcentrer davantage, constitue une opportunité pour renforcer le lien avec les élus par l'intermédiaire des préfets que l'agence pourra appuyer dans son champ d'intervention. A cet effet, il me paraît indispensable de consolider les liens avec le réseau des préfectures, aujourd'hui encore trop inégal et irrégulier. A cet effet, l'institution de points de rendez-vous réguliers avec les préfets et les délégués territoriaux adjoints de l'agence me paraît indispensable pour avoir un suivi des besoins et des situations locales. Les chargés de mission territoriaux de l'agence dont le nombre a été doublé devraient être encore plus présents dans les départements auprès des services de l'Etat local. Leur nombre mériterait sans doute d'être encore augmenté**.** Ainsi, l'agence peut apporter aux préfectures, particulièrement les petites et moyennes que je connais bien, un appui à leurs équipes des services de la coordination interministérielle pour mieux conseiller et soutenir les collectivités.

Il faudra également s'appuyer sur les préfectures pour renforcer l'écoute des collectivités. L'évaluation systématique de leur satisfaction sur l'accompagnement dont ils ont bénéficié, y compris sur les délais de réponse et l'impact territorial des projets devrait être menée. Les déplacements de terrain systématiques dans les départements, lors des congrès et salons des élus doivent se poursuivre. Les comités locaux de cohésion des territoires (CLCT) instaurés avec la création de l'agence[4] méritent quant à eux d'être dotés d'outils méthodologiques permettant que leurs réunions facilitent cette écoute et jouent pleinement leur rôle d'accompagnement des collectivités et de coordination entre acteurs, en continuité de la circulaire aux préfets du 28 décembre 2024.

Enfin, améliorer les outils mis à disposition des délégués territoriaux et des élus est aussi une priorité, à ce titre les bases de données de l'agence et ses études prospectives, ses analyses spatiales, ses outils de cartographie ou encore les travaux des deux observatoires (observatoire national de la politique de la ville et l'observatoire des territoires) qu'elle soutient doivent être mieux connus. Ce sont des aides à la décision pour les acteurs locaux. De même, des outils en cours d'expérimentation comme "Mon espace collectivité" permettra d'outiller la relation Etat local - collectivités et faciliter l'interface avec l'ensemble des opérateurs dans une logique de "Dites-le nous une fois".

Par ailleurs, le regroupement des compétences très variées au sein d'une structure paraît plus pertinent que l'éclatement de façon dispersée d'agents isolés répartis dans les préfectures. Les agents de l'agence sont en effet pour beaucoup spécialisés et peu nombreux dans leur compétence, leur dispersion nuirait à l'efficacité. De plus, par le principe de spécialité, les statuts de l'établissement garantissent que les activités et les moyens de l'agence sont consacrés au service de la cohésion des territoires ce qui ne serait pas nécessairement le cas s'ils étaient dans une préfecture.

5. Le rapport conjoint des inspections de l'État affirme que les offres de l'ANCT, de l'Ademe et du Cerema apparaissent **redondantes**[5] sur de nombreuses thématiques, sans être suffisamment **coordonnées** au niveau national, au risque de **concurrencer l'ingénierie des collectivités**. À la direction de l'ANCT, quelles mesures porteriez-vous pour **clarifier ses missions** ? Êtes-vous favorable à **la réduction des champs d'intervention** des trois agences, afin de proposer une offre plus lisible aux collectivités ?

Dans mes fonctions de préfet, j'ai souvent entendu regretter la disparition de l'ATESAT et rencontré des maires qui peinaient à savoir comment mener un projet qui leur semblait disproportionné avec les moyens de leur

[3] Le président est depuis décembre 2022 Christophe BOUILLON, maire de Barentin et président de l'association des petites villes de France

4 Loi n°2019-753 du 22 juillet 2019

5 Partie 2, page 22 : « Peu lisible, parfois redondante et insuffisamment coordonnée au niveau national, l'offre des opérateurs de l'État est marginale au regard de l'effort global d'ingénierie du bloc communal »

commune. J'ai bien sûr pris connaissance du rapport qui mérite une attention particulière dans un souci de bonne utilisation des deniers publics et de clarification des rôles. La notion d'ingénierie me semble recouvrir des réalités très différentes, allant du simple conseil très en amont sur la possibilité de réaliser un projet à une expertise beaucoup plus technique. Dans ce domaine, une très grande part de l'expertise mobilisée par les opérateurs comme le CEREMA et l'ADEME me paraît très différente de l'ingénierie apportée par l'ANCT. Mais la présentation qui en est faite par les agences elles-mêmes entretient cette confusion et il est nécessaire d'y travailler

En 2023, l'agence a mené un inventaire exhaustif des offres d'ingénierie de ses partenaires et a demandé aux préfets d'établir cet inventaire pour l'offre des opérateurs locaux, formalisé dans des cartographies de l'ingénierie, mises en ligne, recensant pour un département toute l'offre disponible sur le territoire. Ce travail a eu pour but d'aider les délégués territoriaux de l'ANCT à orienter les élus vers l'offre adaptée à leur besoin dans le cadre des guichets départementaux de l'ingénierie. Les forums organisés chaque année dans les départements réunissant toutes les offres d'ingénierie sur un même site ont également permis de rendre plus lisible l'offre. Cette organisation devrait permettre d'écarter le risque de concurrence avec l'ingénierie locale. Le préfet, délégué territorial de l'agence est ainsi saisi des projets des collectivités par les élus. Celui-ci avec ses services est censé rechercher l'ingénierie locale disponible (notamment agence technique départementale, CAUE, agence d'urbanisme ou offre nationale des partenaires), l'offre d'ingénierie de l'ANCT n'est appelée qu'en second rang, en subsidiarité ou complémentarité avec les autres offres disponibles sur le territoire. Dans ses statuts, il est d'ailleurs prévu qu'elle « favorise la coopération entre les territoires et la mise à disposition de compétences de collectivités territoriales et de leurs groupements au bénéfice d'autres collectivités territoriales et groupements ».

Le choix a été fait en 2024 de confier aux délégués territoriaux une enveloppe déconcentrée permettant de mobiliser les prestations d'ingénierie du marché cadre passé par l'agence, représentant pour chaque préfet une enveloppe de 120 000 euros. Cette dotation d'un montant limité car subsidiaire renforce la capacité des préfets à s'assurer de la pertinence de son utilisation. De nombreux exemples de projets locaux montrent bien une intervention conjointe et coordonnée.

Le rapport récent que vous citez doit néanmoins inciter à poursuivre cet effort notamment dans la lisibilité des différents opérateurs et à chasser les offres qui seraient redondantes. A la création de l'agence, a été institué[6] le principe de conventions pluriannuelles de coordination entre l'ANCT, l'ANRU, l'ANAH, le CEREMA, l'ADEME et la banque des territoires dont le suivi est assuré par un comité national de coordination. Ce comité présidé par le directeur général de l'ANCT doit assurer cette cohérence de l'offre, alimenté par les remontées de terrain, notamment des préfets de région et de département qui sont les délégués territoriaux de ces opérateurs. Le renforcement du rôle des préfets, comme délégués territoriaux des agences contribuera certainement à renforcer la cohérence du recours aux offres localement disponible et à identifier les cas où elle apparait en doublon.

6. Le rapport d'inspection précité propose plusieurs scénarios de rationalisation, dont la **suppression des marchés à bons de commande d'ingénierie** de l'ANCT, qui pourrait être accompagnée de **l'arrêt des programmes d'ingénierie territoriale** de l'agence[7]. Ces mesures rapporteraient respectivement 22 et 55 millions d'euros. Quelle est votre position sur ces propositions ? Si une telle évolution était retenue, quelles seraient les missions de l'ANCT ?

[6] Article L 123363 du code général du code général des collectivités territoriales

[7] La mission propose trois scénarios (p. 34 du rapport). Un premier scénario propose de supprimer a minima les marchés d'ingénierie de l'ANCT, voire tous ses programmes d'ingénierie territoriale pour des économies allant de 22 M€ à 55 M€. Un deuxième scénario propose de mettre fin aux programmes d'ingénierie des opérateurs nationaux, générant une économie brute de 151 M€, dont une partie serait réaffectée à 40 départements identifiés comme moins bien dotés en capacité d'ingénierie locale publique au regard de leurs besoins. Un troisième scénario recentre les missions des opérateurs sur les travaux de recherche pour une économie de 200 M€, tout en préservant les services techniques spécialisés (comme les agences de l'eau ou le bureau de recherches géologiques et minières).

La loi du 22 juillet 2019 qui a institué l'ANCT a fixé à l'agence trois objectifs principaux : le soutien aux projets des collectivités en facilitant leur accès à différentes formes d'ingénieries publiques ou privées ; la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière d'aménagement durable par la conduite de programmes nationaux territorialisés ; la mise en œuvre de contrats de territoires intégrateurs comme les CRTE. Supprimer l'accompagnement en ingénierie reviendrait à supprimer un apport essentiel de l'agence la privant d'un levier de son action, sans d'ailleurs garantir un accès aux collectivités qui trouvaient une solution à leurs besoins avec l'offre disponible. La forte progression de la demande d'aide en ingénierie formulée auprès de l'agence montre l'existence d'un besoin non couvert, le rapport d'inspection l'admet lui-même en soulignant que dans une quarantaine de départements il y a un déficit d'offres, chiffre qui paraît lui-même minoré. De plus, au sein même d'un département la situation peut sensiblement varier en fonction de l'établissement public de coopération intercommunale.

Les montants annoncés dans le rapport apparaissent aux équipes de l'ANCT surévalués, car ils incluent les dépenses d'ingénierie sous-traitées, celles réalisées par les chefs de projet, ainsi que des coûts de structure difficiles à rattacher en l'absence de comptabilité analytique.

Les autres missions de l'agence perdureraient mais amputées d'une partie significative de son ADN, les marchés d'ingénierie permettant d'appuyer ces missions. Par exemple dans les programmes ACV, PVD ou village d'avenir, au profit des communes les plus fragiles, l'ingénierie à la main des préfets peut apporter une solution sans laquelle il sera difficile de faire aboutir le projet. De plus, cette amputation interviendrait sans laisser au renforcement du rôle des préfets produire ses effets dans la rationalisation des moyens et sans véritable garantie pour les collectivités de pouvoir être aidées.

7. Le rapport de la sénatrice Christine Lavarde sur les missions des agences de l'État propose de **transférer les effectifs de l'ANCT dans les services préfectoraux**. Cela conduirait à supprimer l'existence juridique de l'ANCT, sans que les politiques publiques qu'elle porte en soient atteintes. En tant qu'ancien préfet, quel est votre avis sur cette proposition ?

Le renfort des équipes de préfecture est un sujet réel. Les préfectures et les directions départementales qui composent l'administration de l'Etat au niveau départemental ont subi dans les 20 dernières années un effritement très sensible de leurs effectifs. Renforcer la capacité d'appui des préfectures aux collectivités et aux usagers et à l'ensemble des porteurs de projet est une nécessité. L'agence peut contribuer à apporter une solution pour l'appui aux élus en poursuivant son évolution en apportant ses services encore plus concrètement et étroitement aux préfectures. La diversité des compétences techniques représente un atout important. Comme je l'indiquais plus haut, l'agence a une place particulière dans l'appui aux collectivités locales et un rôle clé à jouer au côté des préfectures.

Mon expérience de préfet me conduit, en revanche, à être réticent à la disparition de l'outil que représente l'agence. Le transfert des effectifs (de l'ordre de 350 ETPT) ne permettra qu'un saupoudrage avec des difficultés importantes de réalisation de ce transfert. La mutation des agents qui relèvent de plus de 10 statuts pour une partie non-fonctionnaires mais contractuels de droit publics en CDI et salariés de droit privé sera techniquement et socialement très complexe. De plus, les agents de l'ANCT représentent de nombreux métiers (des cartographes, des statisticiens, des informaticiens, des spécialistes en maitrise d'ouvrage, des managers de centres commerciaux, des experts en règlementation européenne). On voit ainsi que ces compétences dispersées au hasard de mutations géographiques conduiront à une perte de compétences, beaucoup d'emplois ainsi transférés risquent de ne pas être pourvus. Par ailleurs, le suivi des programmes transverses, leur évaluation et leur animation seront difficilement repris par une administration centrale ces tâches n'étant pas au cœur de leurs missions, comme j'ai pu le mesurer dans mes différentes fonctions. Les préfets perdraient avec la suppression de l'ANCT un outil précieux dans l'appui aux collectivités.

Relations avec les préfets

8. Vous avez été préfet de l'Yonne puis de la Marne. Quelles ont été vos relations avec l'ANCT ? Comment avez-vous exercé votre rôle de **délégué territorial** de l'agence ? L'action de l'ANCT était-elle lisible et efficace pour les collectivités ? En tant que préfet, auriez-vous à cœur de rapprocher l'action de l'ANCT de la préfecture ?

En tant que préfet de département, j'ai pu apprécier l'appui apporté par l'agence, sa progression et le succès de ses programmes. Je voudrais revenir sur plusieurs d'entre eux plus spécifiquement pour illustrer le rôle de délégué territorial.

Sur le déploiement des France services, la Marne dispose de 25 structures, 21 en zone rurale, 3 en quartiers prioritaires politique de la ville et un bus permettant d'aller à la rencontre des publics les moins mobiles. J'ai été frappé à l'occasion de mes nombreux déplacements dans ces structures dans l'Yonne, comme dans la Marne par l'adaptation du programme à un besoin de la population.

Action cœur de ville (ACV), bénéficie à trois villes (Châlons en Champagne, Epernay et Vitry le François), les conventions ont fait l'objet d'avenants pour les prolonger jusqu'en 2026. 205 M€ ont été mobilisés sur ces 3 contrats par la Banque des territoires, Action Logement et l'Agence nationale de l'habitat de l'Etat. Les progrès me paraissent très mesurables dans ces villes comme j'avais déjà pu le mesurer à Auxerre et Sens dans l'Yonne.

Petite ville de demain (PVD), 9 communes ont été retenues dans la Marne, 17 M€ ont été engagés par l'Etat et ses opérateurs. Dans l'Yonne j'ai eu à sélectionner les 13 communes retenues dans un échange constructif avec les élus et une vraie réflexion autour du rôle de bourg centre, en partie grâce aux outils de diagnostic mis à disposition par l'agence. Pour Village d'avenir, 23 communes sont labellisées dans la Marne, les projets portent notamment sur l'habitat, logement, rénovation, la transition énergétique et la transition écologique et biodiversité et le patrimoine et le cadre de vie. Leur choix a été dicté par l'examen des projets qu'ils portaient avec la volonté de remplacer ceux qui auront terminé leurs projets par de nouveaux entrants. Ce programme a constitué un signal fort vers les maires des plus petites communes. Il est venu en complément des actions menées dans le cadre France Ruralités Solutions. L'ingénierie sur mesure et le recrutement d'une chargée de mission ont été des accélérateurs essentiels. Dès la fin de la première année les projets les plus mûrs ont bénéficié du soutien financier de l'Etat à travers des dotations du fonds vert, de la DSIL ou de la DETR.

Sur territoire d'industrie, 4 pays et la communauté urbaine du grand Reims ont été labellisés pour la seconde phase 2023-2027. 2 entreprises ont bénéficié d'un accompagnement financier et 3 nouveaux projets d'accompagnement sont en cours d'examen à l'agence. En lien avec les porteurs de ces territoires et les chargés de mission, j'ai cherché à renforcer l'animation de ces programmes à travers des réunions régulières au niveau du territoire mais aussi à organiser des réunions de l'ensemble des territoires pour créer des synergies et une émulation entre eux. La réforme de France travail et la création de comités locaux pour l'emploi devrait contribuer à accentuer les efforts menés sur les recrutements et la formation. L'animation au niveau national de ce programme me paraît devoir être encore renforcée notamment autour des stratégies de spécialisation.

Dans le champ de la politique de la ville, l'approche globale par le contrat de ville établi avec les collectivités a été l'occasion d'échanges avec les collectivités et le soutien technique de l'agence. Mais surtout, la redéfinition du périmètre des quartiers prioritaires a été l'occasion d'un travail nourri entre les 4 communes concernées, les services de l'agence et de la préfecture. J'ai pu apprécier la finesse des données disponibles et l'écoute des interlocuteurs pour dessiner des contours plus adaptés et réintégrer notamment un quartier de Châlons en Champagne. L'intervention de l'ANCT pour restructurer un centre commercial dans le quartier du Verbeau à Châlons en Champagne a permis une amélioration sensible, en lien avec la rénovation urbaine menée sur ce quartier.

De même, les contrats pour la réussite de la transition écologique, relancés au printemps 2024, sous l'impulsion de l'ANCT me paraissent un outil important pour décliner à la maille des Pôles d'Equilibre Territoire Rurale (PETR) ou des Pays des objectifs en matière d'adaptation au changement climatique des COP régionales et d'aller sur un aménagement concerté à une échelle suffisamment large.

Enfin, je voudrais évoquer le forum de l'ingénierie territoriale qui a été organisé en 2024 et 2025. Il a permis de réunir l'ensemble des acteurs locaux de l'ingénierie de l'Etat (ANCT, ANAH, CEREMA, ADEME, Banque des territoires), les réseaux consulaires, les collectivités avec leurs propres opérateurs et le secteur privé. Ce forum est une occasion pour les élus, en particulier, ceux des plus petites communes de rencontrer les opérateurs et de bénéficier de conseils concrets pour orienter leurs projets. Les deux éditions du forum ont connu un vif succès et a été l'occasion d'éditer un guide d'appui de l'ingénierie publique à destination des collectivités et de faire connaître le guichet unique pour déposer les demandes d'appui aux projets.

Les programmes et les actions portées par l'agence me paraissent bien connus aujourd'hui des élus en particulier pour les grands programmes. La marque ANCT est sans doute moins connue mais cela me paraît en accord avec le positionnement souhaité visant à concentrer la représentation de l'Etat sur le territoire autour du préfet. A ce titre, j'ai pu apprécier la collaboration avec les deux DG successifs et leurs collaborateurs lors des nombreuses réunions auxquelles ils participaient sur le terrain.

La circulaire du Premier ministre du 5 septembre 2025, me semble un outil très utile pour conforter encore davantage le rôle du préfet, délégué territorial de l'agence en particulier dans la collaboration avec les 4 grands partenaires publics que sont le CEREMA, l'ADEME, l'ANAH et la banque des territoires.

J'aurais, bien évidemment à cœur, si je suis nommé, de contribuer à renforcer cette coordination. A ce titre, l'agence me semble en mesure d'apporter une aide essentielle, par les données qu'elle collecte, les analyse qu'elle conduit, les outils méthodologiques qu'elle développe et sa capacité de mettre à disposition des moyens humains en fonction des projets et des besoins. Cet aspect me paraît devoir être développé et bien s'inscrire dans la logique de l'approfondissement de la déconcentration.

9. La Cour des comptes affirme dans son rapport dédié à l'agence que l'implication des préfets de département en tant que délégués territoriaux de l'ANCT est *« très variable d'un département à un autre »*. L'ANCT a récemment recruté une centaine de chefs de projets placés auprès des préfets afin de garantir le soutien en ingénierie *« sur mesure »*. Quel regard, au vu de vos fonctions préfectorales, portez-vous sur le travail réalisé par ces chefs de projets ?

Il y avait jusqu'en 2023 une certaine hétérogénéité dans la mise en place des délégations territoriales de l'ANCT selon les départements. A titre personnel dans l'Yonne et la Marne, j'ai souhaité m'appuyer sur la direction départementale des territoires et les services du secrétaire général de la préfecture (en l'occurrence la direction de la coordination interministérielle), ce fonctionnement avec deux délégués adjoint, traitant chacun des sujets relevant de leurs champs de compétence avait permis une liaison fluide avec l'ANCT et un déploiement facilité des programmes.

La circulaire du 28 décembre 2023 sur le renforcement de l'appui en ingénierie dans les départements, signée par Christophe Béchu et Dominique Faure, a permis une mobilisation des préfets en leur donnant consigne d'organiser de manière harmonisée les demandes en matière d'ingénierie (adresse mail unique de saisine, forum de l'ingénierie, cartographie des acteurs de l'ingénierie, organisation des comités locaux de cohésion territoriale). Dans cette logique, l'agence leur a confié une part substantielle des crédits d'ingénierie. Cela a provoqué en 2024 un véritable saut qualitatif dans la mise en place des guichets uniques de l'ingénierie.

On constate une montée progressive de la préoccupation des services locaux de l'Etat sur les questions d'ingénierie et l'on constate également que de nombreux préfets mettent en place une coordination départementale des différents services concernés (bureau de coordination des politiques publiques, sous-préfets, SG de sous-préfectures, missions d'appui territorial au sein des DDT, chefs de projet « Villages d'Avenir »). Cette coordination peut prendre la forme d'une réunion mensuelle sous la présidence du préfet, associant SG, sous-préfets, directeurs de la DDT, chef de projet, bureau de coordination des politiques publiques. Les chargés de mission territoriaux de l'ANCT font la promotion de ce type d'organisation locale, qui est à la main de chaque préfet. De plus, vous notez la présence de la centaine de chefs de projets villages d'avenir au sein des préfectures. Elle est venue renforcer le soutien des projets de ces petites collectivités et donner une capacité de

conseil en amont sur les projets en ruralité, en lien avec le sous préfet en charge de la ruralité et/ou le sous préfet d'arrondissement.

Moyens financiers et effectifs

10. Les **moyens humains et financiers** de l'ANCT sont-ils à la hauteur de ses ambitions ? Quels arbitrages ou redéploiements proposeriez-vous en tant que directeur général, alors que la subvention de l'ANCT a diminué de 23 % entre 2024 et 2025[8] ?

Il est évidemment difficile pour moi de me prononcer avant d'avoir pu mesurer sur place les conséquences de la réduction des moyens en 2025 et de connaître le niveau de ceux attendus pour 2026. Dans son rapport rendu public en février 2024, la Cour des comptes constatait que « de nouvelles missions [étaient] régulièrement confiées à l'agence, sans que les moyens correspondants, budgétaires comme humains, soient systématiquement prévus ». Elle ferait probablement aujourd'hui un constat similaire alors que tant la subvention pour charge de service public que le plafond d'emploi de l'agence ont été significativement réduits en 2025[9], sans que des missions ne soient remises en cause. Le budget 2025 a pu être adopté en mobilisant les marges existantes et par une diminution du budget d'ingénierie de l'agence qui a absorbé environ la moitié de la baisse, après une forte hausse en 2024[10]. Les effectifs de l'agence ont également fait l'objet d'une diminution sensible, une vingtaine de postes en ETPT.

Pour 2026, en fonction des moyens alloués, il pourra être nécessaire de proposer des choix d'organisation ou de réduire sensiblement les interventions dans les programmes. Par ailleurs, il faudra être attentif à maintenir un niveau suffisant de crédits de paiement pour tenir compte des restes à payer (les accompagnements engagés donnent lieu à décaissement une fois les missions réalisées).

11. Quelle est votre position sur le **recours aux prestataires extérieurs** à l'ANCT dans le cadre de ses missions d'appui aux territoires ?

A la suite de la circulaire du Premier ministre en date du 19 janvier 2022, l'ANCT a mis en place un dispositif de régulation pour circonscrire au strict nécessaire le recours à des prestations externes de conseil. Une programmation annuelle est depuis établie pour disposer d'une vision globale des achats de prestations intellectuelles. Cette procédure encadrée avec un examen collégial des commandes me paraît adaptée et il est nécessaire que les prestataires extérieurs ne soient bien qu'un outil qui permette de réagir vite, partout et sur tous les sujets quand il n'y a pas la compétence en interne. L'opportunité d'internaliser des compétences ou expertises qui correspondent à des besoins réguliers mérite un examen.

Par ailleurs ces services extérieurs doivent être encadrés et pilotés par les services locaux de l'Etat et les chargés de mission territoriaux de l'agence. La constitution d'équipes « intégrées » ou mixtes composée de consultants et d'agents ANCT me paraît une bonne solution pour renforcer l'expertise interne et contrôler la prestation, elle est mise en œuvre pour les prestataires de l'incubateur notamment. En fin de mission, en tout état de cause, Il est prévu une évaluation et sur ce point il est important que l'échelon central de l'agence exerce bien le suivi et l'évaluation de la prestation. Lorsque des prestataires ne donnent pas satisfaction, ils ne doivent pas être à nouveau sollicités, cela a été d'ores et déjà le cas trois fois.

Dans mon expérience récente dans la Marne, j'ai eu recours à des prestations d'ingénierie dans le cadre du soutien de petites communes portant des projets très significatifs labellisés « village d'avenir ». Le suivi par le sous-préfet référent ruralité et celui d'arrondissement, épaulés par la chargée de mission du programme ont permis d'accompagner de façon satisfaisante les communes et les projets me paraissent atteindre maintenant

[8] D'après la nomenclature des crédits votés par destination et par nature de la direction du Budget.
9 La subvention pour charge de service public a diminué de près d'un quart en 2025, comparé à 2024.
[10] Abaissé de 40 M€ à 30 M€

un bon niveau de maturité qui permettra progressivement à la collectivité d'assurer en autonomie le suivi de la réalisation.

L'agence a renouvelé en 2024 son marché cadre de prestations d'ingénierie d'appui aux territoires, sur la base d'une première expérience entre 2020 et 2024. Ce renouvellement a permis d'améliorer la manière de mobiliser cette ingénierie sur plusieurs aspects : spécificité des petites communes, expérience et séniorité des intervenants, présence sur place, maîtrise du coût des prestations, implantation locale (en région) de nombreux prestataires. Il est ainsi structuré en 26 lots régionaux et thématiques et a fait l'objet de 628 candidatures, ce qui démontre une vraie concurrence dans la sélection des attributaires.

12. La Cour des comptes constate dans son rapport de février 2024 que le budget spécifique de l'ANCT ne reflète pas l'intégralité des montants financiers des programmes sur lesquels elle intervient[11]. À la direction de l'ANCT, avez-vous prévu de publier **l'ensemble des programmes budgétaires et autres sources de financement transitant par l'ANCT ?**

En effet, dans son budget figure d'ores et déjà les financements reçus à travers les recettes, mais de manière globale et non détaillée par source / destination. Les sommes qui transitent effectivement par le budget de l'agence constituent ainsi d'ores et déjà une information disponible à travers les budgets et comptes financiers adoptés par son conseil d'administration. Mais le détail des recettes en fonction de leur origine pourrait être mieux tracé. Surtout, doter l'agence d'une comptabilité analytique me paraîtrait très utile.

De plus, l'ensemble des crédits relatifs aux dispositifs suivis ou pilotés par l'agence ne transitent effectivement pas par son budget qui ne supporte, dans de nombreux cas, que des dépenses limitées liées à l'animation des dispositifs ou encore à des systèmes d'information nationaux. La Cour des comptes déplorait le manque de lisibilité auquel conduisait cette situation, et recommandait en conséquence d'adapter le document de politique transversale (DPT) afin d'accroître la transparence sur les montants financiers associés à chaque programme. L'agence me paraît être en mesure, en lien avec sa tutelle et les autres administrations contributrices d'établir ce document qui manque.

Enfin, l'ANCT a commencé, en 2025, à informer les Préfets sur les crédits des principaux postes de son budget injectés sur leur territoire. Il m'apparaît nécessaire d'étendre cette information à l'ensemble des crédits mobilisés par ses programmes, hors budget de l'Agence pour donner une image exacte des moyens territorialisés.

13. La Cour des comptes a pointé un manque de supervision d'ensemble des méthodes de travail et de gestion[12], qu'elle attribue à l'exercice de missions diverses relevant de ministères distincts. Le rapport pointe même que les différents services de l'ANCT travaillent *« en lien direct et exclusif avec chaque cabinet ministériel [compétent sur le champ d'action de l'ANCT] »*. Quelles mesures prendriez-vous pour renforcer le rôle de supervision de la direction générale de l'agence ?

11 Chapitre II, partie II « Une gestion budgétaire et comptable à renforcer », p. 37

12 Chapitre I, partie II, point C « les relations externes de l'ANCT : stabiliser les dispositifs existants » : « Autant dans la conception que dans l'exécution de ceux-ci, les ministres et leurs cabinets ont pris l'habitude de contacts directs avec les directeurs de programmes de l'ANCT, parfois en méconnaissance de l'échelon hiérarchique de la direction générale de l'ANCT voire de la tutelle confiée à la DGCL. »

La situation décrite révèle un fonctionnement encore marqué, au moment du contrôle par une logique de juxtapositions des structures fusionnées au sein de l'agence.

Les orientations données par le directeur général précédent me paraissent cohérentes en prévoyant que toute note produite par l'agence soit validée par lui et sensibilisant les directions de l'agence comme les cabinets ministériels au respect des circuits, essentiels pour maintenir la cohérence de l'action de l'agence. Le CODIR doit bien sûr être l'outil de pilotage et permettre le suivi des sujets de façon partagée en luttant contre le risque d'une approche silotée.

Au-delà, la réflexion qui devra être menée sur le renforcement de la transversalité des équipes contribuera à la cohérence de l'approche des sujets. Après six ans de fonctionnement cette étape est évidemment nécessaire car on voit encore dans l'organisation les traces des périmètres des structures fusionnées à la création de l'ANCT. Les conditions de démarrage de l'agence et l'enchaînement des programmes nouveaux n'ont sans doute pas permis d'aller jusqu'au bout de la logique d'intégration. Ce travail sera à mener dans les mois qui viennent pour rendre l'agence plus efficace.

Rapport avec le Parlement

14. Dans le cadre de vos fonctions, comment envisagez-vous la **coopération avec le Parlement ?**

Il est évident que l'agence doit s'inscrire dans une relation de coopération avec le Parlement. Celui-ci est d'ailleurs représenté par deux députés et deux sénateurs au sein du conseil d'administration qui ont vocation à être plus particulièrement associés à l'activité de l'agence. Sur ce point, comme évoqué plus haut, je compterai, si je suis nommé, proposer en lien avec la tutelle de faire évoluer les séances du conseil pour donner plus de place aux échanges sur les orientations et les programmes.

En outre, l'Agence est à la disposition de la représentation nationale et en particulier des commissions permanentes pour évoquer les programmes de l'Agence, à l'instar des rapports parlementaires établis depuis la création de l'ANCT sur les politiques publique qu'elle porte ainsi que les nombreuses auditions auxquelles son président et son directeur général ont participé.

Conclusion

15. Quels sont, selon vous, les **trois grands chantiers prioritaires** que vous engageriez dans les six premiers mois de votre mandat ?

- Très vite je souhaiterai rencontrer les associations d'élus, les cadres, les agents, leurs représentants syndicaux puis les principaux partenaires. Il m'apparaît en effet nécessaire de faire une analyse de la situation de l'agence et des attentes qui sont placées en elle. Après six ans de fonctionnement, il faut renforcer le travail en commun des équipes, encore marquées par une approche « silotée » issue des organismes d'origine. Il faudra aussi à cette occasion s'assurer que les missions ne sont pas redondantes avec d'autres acteurs et sont menées au bon niveau, dans un contexte budgétaire particulièrement contraint.

- Plusieurs des grands programmes de l'agence arrivent à échéance entre début 2026 et début 2027, Avenir montagne, Action Cœur de ville, Petites villes de demain, Village d'avenir, Territoire d'industrie,

il sera prioritaire d'apporter à la tutelle et au ministre en charge les éléments permettant de fixer en lien avec les associations des élus concernées des objectifs et les moyens de ces politiques publiques au moment où les exécutifs municipaux seront renouvelés.

- La relance de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat et de la déconcentration doivent conduire l'agence à renforcer son offre d'appui des préfectures dans leur mission d'accompagnement des projets des collectivités locales. Il s'agit d'ailleurs par bien des aspects d'approfondir le chantier, engagé depuis deux ans, relatif au renforcement de la lisibilité et de l'accessibilité de l'offre de services de l'Agence, ainsi que de son articulation avec celles des autres acteurs nationaux de l'ingénierie territoriale.