

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

– En application de l'article 13 de la Constitution, audition de M. Yves Le Breton, dont la nomination est proposée par le Président de la République aux fonctions de directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires, et vote sur cette proposition de nomination (*M. Bruno Millienne, rapporteur*) 2

Mercredi 6 novembre
2019

Séance de 15 heures

Compte rendu n° 19

SESSION ORDINAIRE DE 2019-2020

**Présidence de
Mme Laurence
Maillart-Méhaignerie,
Vice-présidente**



La Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire a auditionné, en application de l'article 13 de la Constitution, M. Yves Le Breton, dont la nomination est proposée par le Président de la République aux fonctions de directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (*M. Bruno Millienne, rapporteur*).

Mme la présidente Laurence Maillart-Méhaignerie. En application du cinquième alinéa de l'article 13 de la Constitution et de la loi organique du 23 juillet 2010, nous auditionnons M. Yves Le Breton, que le Président de la République propose de nommer aux fonctions de directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Cette audition est publique, et sera suivie d'un vote à scrutin secret hors la présence de la personne auditionnée.

Je rappelle que nous avons nommé M. Bruno Millienne, rapporteur sur cette proposition de nomination. Il a élaboré pour notre commission un questionnaire qui a préalablement été envoyé à M. Yves Le Breton, dont les réponses ont été rendues publiques sur le site internet de l'Assemblée nationale et vous ont été diffusées. Je serai donc brève.

M. Yves Le Breton, vous avez été récemment nommé – le 21 octobre dernier – Commissaire général à l'égalité des territoires, et de ce fait, chargé de la préfiguration de la future agence. Nos débats sur les missions et le fonctionnement de cette nouvelle structure ont été nourris et nos attentes, comme celles des élus locaux, sont importantes. L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) devrait être opérationnelle le 1^{er} janvier prochain, c'est-à-dire dans deux mois, mais les décrets d'application de la loi se font attendre. Pourriez-vous nous indiquer quelles devraient être, selon vous, leurs grandes orientations ?

Comment comptez-vous contribuer à la mise sur pied, dans un temps désormais contraint, de cette nouvelle agence ? C'est un véritable défi. Il faut intégrer des personnels sous différents statuts ; mettre en place son conseil d'administration ; contractualiser avec d'autres opérateurs...

À plus long terme, quelle doctrine souhaiteriez-vous voir appliquée pour les interventions de l'ANCT ? Quelle est votre conception de l'État facilitateur qui a guidé la création de cette agence ? Des priorités doivent-elles être dégagées et si oui, lesquelles ?

M. Yves Le Breton. C'est évidemment un grand honneur de me présenter devant vous, en tant que candidat aux fonctions de directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires.

Deux mots de présentation pour vous dire que je suis en poste au Commissariat général à l'égalité des territoires depuis le lundi 28 octobre, et que j'étais précédemment préfet des Côtes-d'Armor. Vous m'avez invité à prendre la parole au travers de quelques questions, madame la présidente, et je vous propose de décliner quelques éléments de réponse, avant de répondre aux questions du rapporteur et à celles de la commission.

Je suis conscient des attentes nombreuses, multiples, qui s'expriment à l'égard de l'ANCT. Ces attentes sont très convergentes entre les élus locaux, les parlementaires et les plus hautes autorités de l'État. C'est cette volonté convergente qui a conduit à la promulgation de la loi du 22 juillet 2019 qu'il nous revient maintenant de mettre en œuvre.

Comme vous m'y avez invité, je vous dirai quelques mots de l'état d'avancement du chantier de création de l'ANCT, mais peut-être puis-je auparavant vous expliquer pourquoi je

me suis porté candidat à ce poste de directeur général. Car évidemment, j'ai bien conscience qu'au travers de l'examen en commission, c'est aussi l'examen de la motivation du candidat qui est posée.

Cette création est un défi, et un défi passionnant, sur plusieurs plans. D'abord, vous l'avez dit en filigrane, il s'agit de modifier en profondeur la méthodologie de travail de l'État au profit des territoires, par une approche sans doute plus ascendante, plus issue du terrain et qui tienne mieux compte des forces et des contraintes spécifiques de chaque territoire, notamment des territoires les plus fragiles. Je pense que nous aurons l'occasion de discuter de cette notion de territoires les plus fragiles... Un autre enjeu également très important dans la création de l'agence est de créer de la simplicité au profit des collectivités territoriales en décloisonnant, par une approche territoriale, l'action des services de l'État. Je pense qu'un certain nombre de grandes agences peuvent avoir la tentation d'agir de manière assez verticale et cloisonnée les unes par rapport aux autres. Il s'agit donc de reprendre une méthode de travail qui fasse partir l'approche du territoire, avec le souci de produire des solutions clés en main et sur mesure au profit des collectivités qui en ont besoin.

Autre défi, et qui n'est pas le moindre, c'est le défi managérial, puisqu'il s'agit de créer une structure nouvelle, un établissement public à partir de trois entités de statuts différents : une direction d'administration centrale, qui est le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), et deux établissements publics, l'EPARECA (Établissement public national d'aménagement et de restructuration des espaces commerciaux et artisanaux) et l'Agence du numérique. Au-delà de la fusion des structures, il s'agit surtout de créer une osmose entre les différents personnels qui auront des statuts divers – puisque vous trouverez des fonctionnaires, des agents publics, des agents de droit privé – et de leur donner cet « appétit des territoires » que l'ANCT représente.

C'est bien la diversité de ces enjeux qui me conduit à présenter ma candidature aux fonctions de directeur général de l'ANCT. Sans revenir en détail sur mon curriculum vitae, j'ajoute que ces fonctions de directeur général s'inscrivent dans la logique d'une carrière consacrée en grande partie aux territoires et au service de l'État, dans le cadre de fonctions du corps préfectoral et de fonctions opérationnelles au sein de différentes administrations de l'État. L'ANCT représente en quelque sorte une continuation de ces différents engagements de carrière : c'est un établissement public de l'État qui va travailler essentiellement en tant que tête de réseau avec le réseau territorial des préfets de département, dont je suis fraîchement issu. Cet établissement public se caractérise aussi par une très forte présence des élus, aussi bien au sein du conseil d'administration qu'au niveau territorial selon la logique de fonctionnement de l'ANCT. Ce dialogue avec les élus, je l'ai entrepris depuis le tout début de ma carrière. C'est aussi l'occasion de renverser l'approche de l'État, en faisant véritablement des territoires les lieux de construction et de validation des projets... Ce sont donc autant de raisons qui m'ont conduit à présenter ma candidature, que je vous remercie encore une fois de bien vouloir examiner.

Concernant l'état d'avancement du sujet, j'ai conscience qu'au bout d'à peine dix jours de présence dans mes fonctions, les réponses ou éléments d'information que je vais pouvoir vous donner seront forcément lacunaires. J'ai néanmoins pu, depuis lundi dernier, travailler intensément le sujet avec toute la ressource des services, et j'ai trouvé des équipes extrêmement motivées. Je voudrais aussi rappeler et saluer le travail de mes prédécesseurs : je pense au préfet M. Serge Morvan qui a été préfigurateur et l'auteur du rapport de 2018, qui a lancé la création de l'agence en parallèle avec des initiatives parlementaires. Je voudrais aussi remercier mon adjoint, M. François-Antoine Mariani, qui a été pendant trois mois, depuis le

départ de M. Serge Morvan, le Commissaire général à l'égalité des territoires par intérim et qui a lui aussi conduit la démarche de transformation en vue de créer l'ANCT.

Où en sommes-nous à ce stade du chantier de création de l'ANCT ? Premier aspect, le droit : le principal décret d'application est actuellement au Conseil d'État, et sera très certainement examiné par la section de l'administration la semaine prochaine. Les différents sujets ont été traités en lien avec la rapporteure du Conseil d'État, et on peut raisonnablement espérer que le décret soit signé rapidement après son examen. À partir de cette création par le décret, on pourra enclencher la mécanique de désignation du conseil d'administration et donc de sa première réunion avant la fin de l'année. Je voudrais vous indiquer aussi qu'à ma connaissance, Madame la ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales s'apprêtait – ou peut-être même l'a-t-elle déjà fait, aujourd'hui – à saisir les associations d'élus pour qu'elles puissent désigner leurs représentants au sein du conseil d'administration.

Un autre aspect important est l'organisation de l'agence : un organigramme fonctionnel a été présenté aux agents, qui a permis d'élaborer un certain nombre de fiches de postes qui vont être diffusées dès aujourd'hui. C'est un sujet sur lequel, très honnêtement, il faut que les agents puissent recevoir l'information nécessaire ; c'est en cours. Cet organigramme est clé, non pas par sa forme, mais parce qu'il doit représenter ce qui va faire l'originalité de l'ANCT, c'est-à-dire une méthode de travail inspirée notamment de la démarche-projet qui a pu être conduite par l'EPARECA, par l'Agence du numérique ainsi que, si l'on parle du CGET actuel, par les commissariats de massif. C'est une expérience de la démarche-projet qui me semble importante.

Dernier élément : je suis allé à la rencontre des personnels – il est important de le faire lorsqu'on prend ses fonctions. Ils ont incontestablement des préoccupations ; surtout, ils attendent de savoir quels postes ils pourront occuper, comment et où. Cette préoccupation, il faut que nous la prenions en compte rapidement.

Voilà en quelques mots, l'état d'avancement du dossier. J'insiste sur la problématique de la nouvelle culture d'entreprise. Ce sera l'un des enjeux majeurs du directeur général dans la période de démarrage de l'ANCT.

Vous ne manquerez pas de m'interroger aussi sur les moyens prévus pour que l'ANCT puisse répondre aux attentes placées en elle. J'insiste sur l'importance des conventions qui vont être passées entre l'ANCT et les grands opérateurs de l'État qui sont compris dans le champ de coordination de l'ANCT. Ces conventions sont clé parce que c'est là que l'ANCT pourra trouver ses ressources. Le travail a d'ores et déjà commencé. Je vais aller très vite à la rencontre des directeurs généraux des agences concernées. L'enjeu est évidemment de pouvoir coordonner l'action des agences, de façon transparente pour le niveau local. L'idée n'est évidemment pas de créer une complexité supplémentaire, mais au contraire de la simplicité, et c'est bien autour de cette idée de simplicité qu'il faut organiser le travail au niveau local.

C'est un enjeu essentiel : faire savoir, faire connaître l'existence de l'ANCT. De ce point de vue, je veux remercier Mme Yolaine de Courson pour son initiative de réunions de présentation de l'ANCT. Mais ce sera aussi le travail du directeur général d'aller très vite auprès des différents réseaux qui seront les réseaux partenaires ou acteurs de l'ANCT – par exemple les préfets de département. Et dans cet effort de porter la connaissance et l'information, la ministre chargée de la cohésion des territoires, comme elle s'y était engagée

lors de la discussion parlementaire, aura l'occasion de saisir également les élus, notamment les maires, pour leur présenter la nouvelle agence.

Un autre aspect que je souhaite mettre en avant, c'est le caractère complètement déconcentré de l'organisation à mettre en place. L'ANCT n'est pas une structure supplémentaire : elle n'aura pas de directions régionales ou départementales en propre, elle s'appuiera sur le réseau d'État autour du préfet de département. C'est ce réseau qui, naturellement, est en contact permanent et quotidien avec les élus, qui pourra conduire une première approche et un premier examen des dossiers. La question de l'articulation entre l'ANCT et le préfet du département, et autour de lui les différents services de l'État – notamment les directions départementales des territoires –, est fondamentale. Cela a été dit plusieurs fois pendant la discussion parlementaire : on ne crée pas une structure de plus ; on est bien dans une logique de mise en réseau.

Dernier enjeu très important au niveau local, auquel il faudra répondre au plus vite : c'est évidemment le travail de concertation avec les élus, au travers notamment du comité de cohésion territoriale. Il s'agit de viser la simplicité pour les porteurs de projets, en mettant autour de la table l'ensemble des structures qui peuvent les aider.

Voilà ce que je pouvais vous dire très rapidement en introduction, en ayant conscience que je me présente devant vous avec une expérience limitée du dossier. Elle est en tout cas beaucoup moins experte que celle d'un certain nombre d'entre vous, puisque ce dossier est lancé depuis plus de deux ans et que je ne suis candidat que depuis le 8 octobre dernier, date du communiqué du Président de la République. En tout état de cause, j'espère vous avoir donné, même maladroitement, la conviction que je suis déterminé à réussir l'installation de l'ANCT, et à mettre sur pied ce nouvel outil que vous attendez et qu'attendent aussi de nombreux acteurs au sein de l'appareil d'État.

M. le Bruno Millienne, rapporteur. Votre nomination est proposée par le Président de la République à la fonction de directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires, une agence créée par une loi que nous avons définitivement adoptée à l'Assemblée nationale en juillet dernier après un très long débat parlementaire, mais de qualité. Je veux tout d'abord vous remercier pour la précision des réponses que vous avez apportées au questionnaire que j'ai eu l'occasion de vous soumettre en qualité de rapporteur pour notre commission. Je crois que vos réponses sont éclairantes. Je ne doute pas que d'autres questions vous seront posées, mais vos retours sont à mon sens très complets.

Deux mots peut-être, avant de vous poser quelques questions complémentaires, de la philosophie qui a animé notre commission et plus largement la représentation nationale à l'occasion des débats sur la proposition de loi portant création de l'ANCT. Nous avons souvent rappelé ici que l'ANCT résulte d'un engagement pris par le Président de la République durant sa campagne, et d'une demande du président de l'Association des maires de France, preuve étant ainsi faite que l'État et les collectivités peuvent se retrouver sur bien des sujets. L'objectif de cette agence est de favoriser le développement des territoires en partant des réalités locales et en priorisant les plus fragiles. L'Assemblée nationale a veillé à ne pas définir depuis Paris les projets et les champs d'action qui seront ceux des collectivités locales. Nous avons eu à cœur de laisser à ces dernières la possibilité de s'approprier cette agence à leur manière et selon leurs besoins. Nous considérons que l'ANCT est un outil facilitateur au service des territoires, adapté aux réalités locales, dans un esprit profondément décentralisateur. Nous partons aussi d'un principe de confiance : les élus locaux connaissent le terrain, et ce qu'ils veulent, c'est un soutien à l'accompagnement de l'État pour mener à

bien leurs projets. Un consensus s'est donc rapidement dégagé au Parlement sur ce que ne devait pas être cette agence.

Vous l'avez d'ailleurs rappelé : l'ANCT ne devait pas être un nouveau « machin », pour reprendre l'expression de la ministre Mme Jacqueline Gourault, une couche en plus, un énième opérateur de l'État. Elle devait être en réalité un guichet unique pour les collectivités locales, car elle concentre l'offre d'ingénierie à leur service afin de contribuer au développement de nos territoires. Le délégué de l'agence dans les territoires, son point d'entrée, sera donc le préfet et elle sera dotée d'un conseil d'administration dont la composition a fait débat. Volontairement, je ne reprendrai pas les questions auxquelles vous avez déjà répondu par écrit, même si je m'en approche pour certaines. Je me permettrai quelques questions supplémentaires : quels seront les liens entre l'ANCT et les territoires ? Des prestations de service à titre gratuit seront-elles proposées par l'ANCT ? Quelles seront ses priorités d'action concernant le déploiement des politiques publiques dans les territoires ? Comment l'agence hiérarchisera-t-elle les projets soumis par les collectivités territoriales, en préservant l'idée que l'accompagnement devra en premier lieu se porter vers les territoires les plus fragiles et les plus dans le besoin ?

J'en viens à deux questions d'ordre interne, même si vous les avez un peu évoquées. Comment les choses se présentent-elles avec les opérateurs partenaires et associés : trivialement, tout le monde joue-t-il le jeu ? Le personnel intégré accueille-t-il positivement cette restructuration publique ? Vous avez aussi évoqué comme l'un des piliers de l'action de l'ANCT la mise en œuvre de programmes d'action gouvernementale : existe-t-il un risque – je me fais l'avocat du diable – que cette mission se fasse au détriment de la mission d'accompagnement des territoires, du fait peut-être d'une trop grande activité de cette agence ? À ce sujet, l'agence dispose-t-elle selon vous des moyens humains et financiers suffisants pour accomplir ses missions dans les meilleures conditions ? Enfin, quel regard l'ANCT porte-t-elle sur le projet de loi relatif à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique et sur le futur projet de loi « 3D » – décentralisation, différenciation et déconcentration ?

Je conclurai en vous disant qu'en tant que rapporteur de notre commission, je suis favorable à votre nomination.

M. Yves Le Breton. Vous abordez les sujets les plus concrets de l'activité future de l'agence et de ses relations avec les territoires. Soyons clairs ; cela a été affirmé à plusieurs reprises par la ministre pendant les débats parlementaires, mais je me permets de le rappeler : l'action et l'activité de l'ANCT se feront à titre gratuit au profit des territoires. C'est un engagement qui a été pris et qui fait partie de la feuille de route du futur directeur général.

Sur la question des priorités d'action, là aussi je ne ferai que répéter ce qui a été dit très clairement pendant les débats : l'ANCT a vocation à agir vers les territoires les plus fragiles, ceux qui en ont besoin et qui en font la demande. Un certain nombre de territoires disposent d'une ressource en ingénierie et il ne s'agit pas de créer de concurrences, qui seraient stériles, avec un certain nombre d'institutions opérant d'ores et déjà en matière d'ingénierie territoriale, notamment à l'initiative des collectivités locales. Il s'agit d'aider des collectivités qui rencontrent des difficultés à faire émerger leurs projets, qui sont en manque d'ingénierie et qui en ont besoin.

La relation avec les opérateurs est vraiment la clé de voûte du système. Je vais à la rencontre des directeurs généraux de ces agences dès la fin de cette semaine, puisque je

commence par un entretien avec le directeur général de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) ce vendredi. Je pense fondamentalement qu'un terrain d'entente peut être trouvé entre les différentes agences. Je dirais que cela relève vraiment de la question de l'organisation du travail de l'agence telle qu'elle a été prévue par le législateur, du champ de coordination et de la possibilité de concentrer une partie des crédits des différentes agences sur des problématiques territoriales fondamentales. Cela pose à la fois la question de la méthode et celle des priorités d'action.

Nous sommes dans le cas d'un établissement public doté d'un conseil d'administration où les élus seront très présents. Il revient à ce conseil d'administration de définir des orientations d'action en pleine concertation avec la direction générale de l'établissement. Elles porteront sur des sujets que vous connaissez tous : la transition énergétique et écologique de manière générale, ce qui a trait aux ressources naturelles ; des questions de santé également, qui sont très présentes dans les préoccupations ; c'est l'expérience que je retiens des cinq ans que j'ai passés comme préfet de département... Il s'agit là d'un ensemble de questions pour lesquelles il y a une demande des territoires, à laquelle il faut pouvoir répondre en aidant les porteurs de projets à les mener à bien.

Concernant votre question sur les différents projets de loi en cours ou à venir, vous me permettez d'avoir un avis moins tranché. Ce que je peux dire de manière générale – ceci est tiré d'une expérience personnelle et forcément partielle de cinq ans d'exercice du métier de préfet –, c'est que les élus ont un certain nombre de difficultés dans leurs relations avec l'État, qui sont souvent liées à l'éclatement de l'État au niveau territorial. Ce que demandent le plus souvent les élus, c'est d'avoir un interlocuteur unique qui puisse répondre à leurs questions, sans avoir à « faire la tournée » des différents guichets. J'ai un souvenir très vif de la visite du Président de la République au mois d'avril dernier à Saint-Brieuc pour une rencontre avec les maires de Bretagne. Ils étaient plusieurs centaines dans la salle et les thèmes abordés tournaient toujours autour de cette idée : « donnez-nous un interlocuteur unique qui puisse être celui qui va répondre à nos questions, sans que nous ayons à nous tourner vers l'un, vers l'autre, vers les différentes agences ou services ». Autre demande forte des élus : de la simplicité. « Quand on mène un projet, donnez-nous des réponses qui nous permettent de le mener à bien ». Je crois que si l'ANCT devait n'avoir qu'une seule ambition, ce serait celle-là : créer de la simplicité au profit des porteurs de projets dans un environnement qui, il faut le reconnaître, peut parfois paraître complexe aux interlocuteurs locaux.

Mme Yolande de Courson. Monsieur le Commissaire général, futur directeur général de l'ANCT je l'espère, vous l'avez précisé, et notre collègue M. Bruno Millienne l'a dit aussi, cette nouvelle politique territoriale s'inscrit dans le cadre d'un certain nombre d'autres politiques en faveur des territoires : le projet de loi « Engagement et proximité », actuellement en discussion, et le projet de loi dit « 3D ». Ce qui est attendu sur le terrain, c'est que l'État joue pleinement son rôle de facilitateur et de guichet unique. Le guichet unique est vraiment très important et aujourd'hui, un certain nombre de territoires l'expérimentent déjà. Tous les territoires ayant déjà des contrats de transition écologique avec leurs préfets fonctionnent de cette façon, et l'on s'aperçoit que quand on le veut, ça marche. C'est vrai que c'est un changement culturel, une sorte de révolution, mais ça fonctionne très bien, à partir du moment où les préfets ont bien intégré cette nouvelle culture.

Je pourrais rappeler les particularités de cette agence. Elle sera souple parce qu'elle s'adaptera aux particularités locales et sera au plus près des projets qu'elle sera amenée à accompagner, jusqu'à leur terme. Cette agence sera efficace, car elle mobilisera tous les

acteurs pour garantir collectivement la réussite des projets innovants. Il ne s'agit pas seulement d'aider, mais de faire réussir, d'obtenir un résultat. Et elle se basera à chaque fois sur la ressource territoriale, les atouts, les richesses propres et les singularités. C'est cela qui est intéressant ; c'est vraiment du « cousu main », comme l'a dit Mme Jacqueline Gourault.

Nous voulons bien sûr mettre cette agence au service de la réduction des fractures territoriales, sociales et numériques, en un mot, des fragilités. Néanmoins, nous ne la voulons pas simplement palliative, mais aussi offensive et qu'elle fasse éclore les projets. Parfois, derrière des projets mal « ficelés », il y a d'extrêmement bonnes idées : il est très important que l'agence joue le rôle de les faire éclore.

Enfin, je crois qu'il y a une vraie attente sur le terrain. C'est à l'échelle locale que l'on constate si une loi est adaptée ou non, et c'est pour cela que j'ai organisé une sorte de « tour de France » de service après-vote. Dans une quinzaine de départements déjà, j'ai pu rencontrer mes collègues députés et nous avons constitué ensemble un groupe évaluateur. Nous nous reverrons dans dix-huit mois et nous pourrons dire ce qui a bien ou pas bien fonctionné, ce qu'on peut donc faire évoluer pour que l'on continue à faire aboutir les projets.

Entre l'inscription de la proposition de loi à l'ordre du jour et la création de l'ANCT, la France a connu l'une des plus importantes crises citoyennes de la Cinquième République. Et deux mois après sa création, vont venir les élections municipales... L'ANCT ne réglera pas tout, ce n'est pas sa vocation, mais c'est l'une des premières pierres – et une pierre très importante – de cette nouvelle politique. Son action sera scrutée. Ma question est la suivante : quelle est selon vous la première action que doit mener le futur directeur général de l'agence ? Est-ce en direction des personnels, est-ce en direction des territoires ?

M. Emmanuel Maquet. L'Agence nationale de la cohésion des territoires aura la lourde tâche de réduire l'écart béant qui s'est creusé entre les villes et les campagnes dans notre pays. C'est un enjeu plus important qu'on ne croit, au vu des mouvements sociaux qui couvent et qui se nourrissent très souvent d'un sentiment d'injustice subie par les populations rurales. Le groupe Les Républicains partage donc totalement les objectifs que vous avez détaillés. Nous avons toutefois exprimé tout au long des débats législatifs certaines réserves et interrogations sur la capacité effective de l'agence à remplir ses missions. Le rapport budgétaire pour avis de mon collègue M. Jean-Pierre Vigier sur la mission « Cohésion des territoires » a souligné la tension réelle que représentera la reprise par l'ANCT des missions de l'EPARECA à effectif constant, tout en augmentant l'étendue de ses activités. Pensez-vous que ces quarante-sept personnes seront suffisantes ? Toujours concernant les moyens humains, je crois qu'il est correct de dire que le groupe Les Républicains est particulièrement sensible à la maîtrise de la masse salariale publique. Cela passe évidemment par le statut des agents et le choix d'un contrat de travail de droit privé, s'il est possible. Vous nous avez déjà transmis le nombre d'agents qui seront transférés à l'agence ; pouvez-vous nous préciser maintenant votre stratégie en la matière, en fonction des caractéristiques de ces agents ?

Enfin, la crainte que nous avons exprimée le plus vivement est celle que l'ANCT soit une énième usine à gaz incapable de remplir sa mission de proximité auprès des territoires ruraux. La dernière lauréate du prix Nobel d'économie, la Française Mme Esther Duflo, a récemment été récompensée, notamment pour son approche des politiques publiques en termes de retour sur investissement. Ce sera donc ma dernière question : quels indicateurs précis et implacables permettront d'évaluer votre action à la tête de l'ANCT ? Faute de quoi, Monsieur le candidat, le rôle de l'agence et sa pérennité seraient forcément à remettre en cause.

M. Patrick Loiseau. Merci pour cette présentation qui implique de grands défis à relever pour la valorisation de nos territoires. Au nom du MoDem, je souhaite saluer la création de cette Agence nationale de la cohésion des territoires qui témoigne de l'engagement du Gouvernement en faveur des territoires et de la ruralité. La concrétisation du système de guichet unique permettra enfin de conseiller et soutenir les collectivités. Vous l'avez souligné, l'agence a vocation à faire fusionner plusieurs acteurs tels que le Commissariat général à l'égalité des territoires, que vous dirigez aujourd'hui, ou encore l'Agence du numérique. Parallèlement, plusieurs conventions seront conclues avec des agences telles que l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), l'Agence nationale de l'habitat (ANAH) ou l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME). Ma première série de questions porte sur ce système de conventionnement. Vous avez indiqué que les crédits de chaque agence seront utilisés pour l'objet pour lequel ils ont été affectés à l'opérateur. Comment cela va-t-il se concrétiser dans la pratique ? Cela va-t-il entraîner un nouveau partenariat financier ? À titre d'exemple, vous indiquez que les crédits dédiés de l'ANRU iront vers des « territoires ANRU » : cette agence conservera-t-elle pour autant un budget propre ou s'agira-t-il d'un financement croisé avec l'ANCT, ainsi que les autres opérateurs sous convention ? Comment la coordination entre l'ANRU et votre agence va-t-elle s'opérer ?

Deuxième aspect et deuxième série de questions. L'agence aura aussi un rôle d'observatoire des territoires en prenant en compte les spécificités de chacun et avec un appui prioritaire aux territoires les plus fragiles, dans un souci de continuité territoriale. Comment comptez-vous organiser un déploiement très opérationnel des programmes de soutien aux territoires qui ont souvent un fonctionnement complexe, des orientations stratégiques générales, et des masses budgétaires importantes à reverser ? L'agence ne doit pas s'apparenter à une méga-structure administrative finalement peu ancrée à la réalité du terrain.

Troisième point et troisième série de questions. L'organisation de l'agence sera largement déconcentrée, avec des relais via les préfets de département. Ces derniers seront donc en première ligne pour soutenir les projets des élus et mobiliser les services de l'État. Des modalités de soutien particulières seront-elles prévues pour inciter les préfets dans ce nouveau rôle ? Des moyens techniques ou humains supplémentaires seront-ils envisagés, notamment sur le modèle des secrétariats généraux aux affaires régionales (SGAR) qui assistent les préfets de région ?

M. Guy Bricout. Le groupe UDI, Agir et indépendants a toujours été un fervent défenseur de cette nouvelle agence dont vous allez prochainement prendre les rênes, mais pas à n'importe quel prix. Il a toujours été hors de question pour nous, compte tenu de la situation que vivent nombre de nos territoires et des inégalités flagrantes qui subsistent entre eux, de signer un blanc-seing. Bien au contraire, nous avons toujours mis en avant que cette agence devait répondre à un certain nombre de critères pour pouvoir remplir pleinement et efficacement son rôle. Nous y avons été d'autant plus particulièrement vigilants tout au long de cette longue et chaotique genèse, que notre groupe avait lui-même déposé en octobre 2017 une proposition de loi demandant la création de cette agence. Les enjeux sont multiples et cruciaux tant certains de nos territoires, notamment faute d'ingénierie suffisante, sont à bout de souffle en ce qui concerne les services publics : l'offre de soins, de transport, la couverture numérique se réduisant comme une peau de chagrin, voire disparaissant totalement. Néanmoins aujourd'hui, notamment à la lecture du rapport dressé par notre collègue M. Jean-Pierre Vigier dans le cadre du projet de loi de finances (PLF) pour 2020, force est de constater que de nombreuses questions subsistent quant aux moyens mis au service de l'efficacité de cette agence. Ainsi la question des financements complémentaires octroyés à l'agence, sur

laquelle nous avons déploré que le projet de loi fasse l'impasse, est toujours en suspens. Quel est votre avis, notamment au regard du PLF 2020 ?

Par ailleurs, l'une des complexités de cette agence vient du fait qu'elle réunira un certain nombre d'opérateurs. Comment comptez-vous lever les difficultés et les craintes afférentes à cette nouvelle organisation ? Autre question, celle du bon équilibre à atteindre dans le choix des actions retenues. Comment pensez-vous le garantir pour ne pas créer d'incompréhensions ou de déséquilibres ? J'ai moi-même vécu cette expérience dans le cadre du programme Action Cœur de ville, qui a laissé de côté une ville dont j'étais le maire – Caudry, 15 000 habitants – alors qu'elle avait autant besoin que d'autres villes sélectionnées d'être qualifiée Cœur de ville. Par quelle méthode pensez-vous contrer de telles situations ?

Par ailleurs, l'inquiétude était grande lors des débats sur la proposition de loi, de voir cette nouvelle structure fonctionner de manière par trop centralisée. Heureusement les discussions au sein de notre assemblée avaient permis aux élus locaux d'être associés, via leur présence au sein du conseil d'administration et dans le comité de cohésion territoriale, aux politiques de l'État. Ma question sera double : partagez-vous ce besoin de décentralisation et de pleine association des élus locaux aux prises de décision de l'agence ? Et le cas échéant, concrètement, comment comptez-vous la garantir complètement ? Comment envisagez-vous l'organisation des comités locaux de cohésion territoriale ? À quel rythme pensez-vous qu'il faille les réunir ? Nous avons toujours souhaité, au sein de notre groupe, que soit créé un guichet unique pour les collectivités : quel est votre avis sur la question ? Enfin, l'une des missions primordiales de votre agence sera de recenser l'offre d'ingénierie dans chaque département : quand pensez-vous lancer effectivement ce vaste travail ?

M. Paul-André Colombani. Lors de l'examen de la proposition de loi portant création de l'ANCT, les députés du groupe Libertés et territoires avaient fait part de leurs fortes réserves sur son caractère recentralisateur, qu'il s'agisse, par exemple, de la place des élus dans la gouvernance, de l'apport de la nouvelle structure par rapport à l'ancienne organisation, et au final du rendez-vous manqué que semblait constituer l'ANCT telle qu'elle ressortait des travaux parlementaires.

À quelques semaines de la création formelle de cette nouvelle agence, ces réserves ne sont pas levées, bien au contraire. Vous avez répondu aux questions relatives à la publication des textes réglementaires et la ministre a apporté des éléments de réponse lors de la séance de questions au gouvernement au Sénat la semaine dernière. On peut néanmoins s'interroger sur la pertinence d'attendre les tout derniers jours avant la création de l'ANCT. Cela vaut pour les décrets, mais aussi pour la circulaire qui sera adressée à chaque préfecture.

Vous nous dites que l'agence se verra confier des programmes d'actions comme Action Cœur de ville : quelle amélioration par rapport à ce que fait déjà le CGET aujourd'hui, lequel coordonnait également Action Cœur de ville ? Il est acquis que l'ANCT devra faire plus et mieux que le CGET, l'EPARECA et l'Agence du numérique, mais sans moyens supplémentaires : 50 millions d'euros, alors que certaines associations estiment qu'il en faudrait 150 à 200... Comment comptez-vous procéder ? La véritable avancée concerne le rattachement d'une partie de l'Agence numérique à l'ANCT : comment cela va-t-il influencer l'aménagement numérique du territoire, notamment le déploiement de la 5G ? Le CGET a eu un rôle important dans la préparation des premiers contrats de ruralité : qu'en sera-t-il de la prochaine vague de contrats qui devraient suivre le renouvellement municipal ? Comment envisagez-vous la politique globale de contractualisation de l'ANCT ?

J'ai aussi une question sur la réserve citoyenne pour la cohésion des territoires visant toute personne souhaitant s'engager : combien de personnes attendez-vous dans cette réserve ? Enfin, ma dernière question sera plus ouverte : comment le préfet que vous êtes envisage-t-il l'avenir des relations entre l'État et les collectivités territoriales ?

M. Yves Le Breton. Je comprends mieux pourquoi lorsque ma nomination a été annoncée, tout le monde m'a dit : « *Félicitations, et bon courage !* » On voit bien qu'il y a des préoccupations ou en tout cas des sujets d'intérêts convergents parmi les représentants de la Nation.

Sur les questions relatives au mode d'action de l'agence, je crois beaucoup au changement de méthode qui a été demandé par la représentation nationale, et sur lequel les plus hautes autorités de l'État ont pris des engagements. Ce changement de méthode est non seulement dans le discours, mais il doit être aussi dans les actes. Notamment – et cela me permet de répondre aux questions sur les moyens qui seront ceux de l'agence –, je suis évidemment soucieux de bien dépenser l'argent public. Je l'ai été en tant que représentant de l'État, je le resterai, le cas échéant, en tant que directeur général de ce nouvel établissement public. L'idée, c'est de faire mieux avec les moyens que la loi de finances nous accorde. D'où l'importance de cette nouvelle culture d'entreprise à créer et de l'intégration de l'Agence du numérique et de l'EPARECA qui ont une culture de la démarche projet et la volonté de faire aboutir les projets. Il ne s'agit pas seulement de les lancer, il faut aussi vérifier leur bon aboutissement et l'impact qu'ils ont réellement sur le territoire.

Cela me permet aussi de répondre à la question du retour sur investissement. Dans l'agence, se pose, dès le démarrage, la question de la mesure d'impact : en quoi les projets qui sont lancés vont-ils améliorer la vie des gens ? Vous me permettez d'utiliser le terme qui court désormais dans les bureaux parisiens, celui d'une « *delivery unit* », c'est-à-dire d'une unité de mesure de l'impact. L'idée est de pouvoir en permanence mesurer la réalité de l'intérêt des projets que l'agence va soutenir. Cela compte beaucoup dans la méthode de travail de l'agence.

Autre aspect très important, la question du guichet unique et de la simplicité. C'est vraiment une nécessité. Quand on a été préfet pendant quelque temps, c'est une obsession : pouvoir créer de la simplicité dans un environnement qui peut parfois paraître complexe. Pour cela, il faut s'appuyer sur l'ensemble des ressources disponibles. Au niveau national, cette simplicité pourrait se concrétiser au travers des orientations qui seront données en concertation avec le conseil d'administration. Au niveau local, la concertation doit s'organiser autour du préfet du département, dans le cadre des comités de cohésion territoriale prévus par la loi, qui sont des enceintes importantes. J'insiste sur le mot « *souplesse* » qui a été utilisé par plusieurs d'entre vous : il faut faire en sorte que le préfet puisse adjoindre qui est nécessaire et qui sera utile à ces comités locaux. Ce peut être le représentant local de l'agence de l'eau ou de l'agence régionale de santé en fonction des projets. Je crois qu'il faut là aussi faire confiance aux territoires. C'est l'expérience que je peux tirer de ma vie professionnelle antérieure : lorsqu'on fait confiance aux territoires, on aboutit en général à des projets solides et bien aboutis.

J'en viens à la question de la méthode de travail soulevée par M. Guy Bricout, concernant l'équilibre entre les territoires. La ministre de la cohésion des territoires l'a dit à plusieurs reprises au cours des travaux parlementaires : l'un des problèmes des appels à projets ou des appels à manifestation d'intérêt, c'est qu'il y a des déçus, et de l'autre côté, des collectivités qui s'en tirent très bien – parce qu'elles ont des services, parce qu'elles sont peut-

être en amont de l'information et peuvent formaliser leur projet plus vite que d'autres n'ayant pas forcément les mêmes ressources. Là aussi, l'ANCT doit apporter une valeur ajoutée. Quand on parle des territoires les plus fragiles, ce sont aussi souvent ceux qui ont un déficit en ingénierie et qu'il faut aider. Le souci de l'équilibre est donc évidemment au cœur de l'action de l'agence. Je ne doute pas, au regard de la composition de son conseil d'administration, que la question de l'équilibre entre les différentes catégories de territoires soit posée.

Un autre aspect très important est la logique de complémentarité dans laquelle s'inscrit l'agence. Des territoires se sont organisés ; certains, plus riches, ont leurs propres ressources d'ingénierie. Il faut aider les territoires qui en ont vraiment besoin. En revanche, il est important que l'offre d'ingénierie territoriale soit bien connue, et la question de son recensement est très importante. Il n'y aura pas de compétition ni de concurrence stérile entre l'ANCT et les institutions qui d'ores et déjà offrent une ingénierie aux territoires. Bien au contraire, il faut mettre en réseau l'ensemble de l'offre pour développer les projets. On est bien dans une logique de complémentarité, donc de connaissance de l'offre. Je pense que l'ANCT pourra apporter quelque chose de très concret au profit des territoires.

Concernant les moyens, la question est très simple : comment, avec 50 millions d'euros de budget et environ 330 agents, répondre à l'ensemble des défis ? La réponse est évidemment liée au changement de méthode que j'évoquais. Les ressources dont disposera l'agence ne sont pas dans le seul document budgétaire qui la concerne. Elles sont aussi dans les autres agences de l'État qui entrent dans le champ de coordination ; elles sont aussi dans un ensemble de fonds qui existent déjà au profit des territoires. L'idée, c'est de pouvoir, ensemble, mieux utiliser ces fonds – je pense notamment à l'utilisation des fonds européens qui a fait l'objet d'un travail ces dernières semaines de la part des deux chambres. Comment aider les porteurs de projets à mieux mobiliser ces fonds ? Car c'est aussi un paradoxe de voir que des projets n'arrivent pas à émerger alors même que les crédits sont disponibles. Je rappelle qu'une des institutions qui entrent dans le champ de coordination de l'agence est la Banque des territoires. Cela représente une capacité de financement au profit des projets territoriaux.

Je voudrais rassurer M. Paul-André Colombani sur la question de l'ANCT qui serait perçue comme un outil de recentralisation. Il me semble que l'ANCT est plutôt le contraire : elle concrétise l'idée d'un État qui soit au service des territoires. Cela me semble être aussi l'aboutissement de quasiment quatre décennies de décentralisation. Le préfet que j'ai été ne peut que constater que, partout aujourd'hui, l'État travaille avec les collectivités au profit des populations, chacun dans son rôle, chacun dans ses compétences, en essayant de sortir le maximum de projets.

L'association des citoyens au travers de la réserve citoyenne a été prévue expressément par le législateur : c'est un sujet auquel on va s'atteler au début de l'année 2020 pour pouvoir développer des ressources utiles.

Enfin, pour répondre à Mme Yolaine de Courson sur la première mesure à prendre – c'est toujours un geste fort quand on prend des fonctions –, j'oserais dire qu'il faut tout faire en même temps. Pour affiner, je crois qu'il y a un élément de crédibilité important pour l'agence, au-delà du fait de la faire connaître : ce sont les moyens au profit des territoires. L'engagement que je prends et auquel je suis en train de travailler, c'est de développer l'offre de l'ANCT au travers de ce qui existe déjà dans l'agence avec des emplois qui soient rapidement délocalisables. Il faut donc une offre qui puisse être rapidement connue des

territoires. C'est le sujet stratégique sur lequel nous travaillons actuellement et que nous proposerons au conseil d'administration dès qu'il aura l'occasion de se réunir.

Mme Célia de Lavergne. On s'aperçoit souvent que des territoires réussissent et ont tendance à « capter » les financements et les dispositifs qui leur permettent de financer et de réaliser leurs projets. L'objectif de l'ANCT est d'aller davantage vers les territoires qui, eux aussi, ont des projets, mais n'arrivent pas à trouver la bonne connexion, le bon financement, le bon accompagnement pour les faire progresser. L'idée selon laquelle les projets viennent du terrain, c'est bien. Mais comment l'ANCT va-t-elle les chercher et les aider pour qu'on soit sûr que cela touche vraiment les territoires les plus fragiles ? J'aimerais d'ailleurs vous entendre sur la notion de fragilité.

Deuxième question rapide : les délégués territoriaux sont les préfets de département, et vous avez été vous-même préfet de département. Pensez-vous que les moyens humains pour jouer ce rôle d'interlocuteur unique soient présents sur le terrain ? Pensez-vous qu'il faille une animation spécifique des délégués départementaux que sont les préfets pour essayer d'avoir une vision commune de l'ANCT dans le territoire ?

M. Jean-Marie Sermier. Votre mission sera extrêmement compliquée car les trois organismes qui seront fusionnés dans l'ANCT ont des travaux en cours ou réalisés. Je pense notamment au CGET, avec les études qu'il a menées pour les cœurs de ville, par exemple. Pensez-vous que vous aurez les moyens suffisants pour à la fois continuer ces travaux importants pour les collectivités – mais qui étaient plutôt macroscopiques et permettaient de donner une direction – et, en même temps, d'être sur les territoires pour répondre à des opérations ponctuelles typiques de collectivités, comme on peut en connaître chacun dans notre territoire ? Il semble qu'il y ait une opposition de principe entre ces deux démarches. Comment pensez-vous pouvoir régler cela avec le personnel ?

Mme Sophie Auconie. Je souhaite évoquer l'organisation de cette future agence qui devrait réunir 300 à 400 personnes à Paris mais pour laquelle, visiblement, ni locaux ni matérialisation de la présence de l'ANCT ne sont prévus dans les territoires. Il semble que la porte d'entrée de l'ANCT sera le préfet du département. Il aura donc une nouvelle casquette, une nouvelle compétence ; il sera le délégué territorial de l'ANCT. Avec quels moyens supplémentaires ? Et comment, concrètement, cette agence sera-t-elle opérationnelle sans une représentation territoriale ?

M. Jacques Krabal. Vous avez des défis à relever, je ne vais pas les rappeler. Dans le sud de l'Aisne, nous avons déjà une culture du « travailler ensemble » entre élus et avec l'État : Territoires d'industrie, ANRU, Cœur de ville, Cœur de territoire. Mais nous sommes un territoire pauvre ; nous avons besoin d'ingénierie et de fluidifier les relations avec les services de l'État. Quand le délégué territorial sera-t-il mis en place ? À partir de quand pourrions-nous le solliciter ?

Si j'ai parlé des relations avec l'État, je voudrais aussi évoquer d'autres entités, comme la SNCF. Allez-vous pouvoir nous aider ? Je vais citer un cas très précis, très concret : la ligne La Ferté Milon-Fismes. Les collectivités réhabilitent la ligne pour le transport de fret et on nous interdit de prévoir du transport de voyageurs. Pouvez-vous aider ?

Autre exemple : l'autoroute A4 traverse l'Aisne et nous souhaitons créer un échangeur. Pourrez-vous nous soutenir dans ce projet ?

M. Vincent Descoeur. J'ai pris connaissance des transferts des 331 membres du personnel. Il s'agit de personnes qui remplissaient déjà une mission et l'on peut légitimement s'interroger sur leur disponibilité et leur capacité à répondre à toutes les sollicitations au plus près des territoires. Aussi, j'aimerais savoir si vous considérez disposer à cette heure de moyens suffisants pour répondre aux demandes ?

Par ailleurs, comment concevez-vous le maillage du territoire ? Plus concrètement, les agents identifiés rejoindront-ils les régions ou, mieux encore, seront-ils déployés dans les départements, sauf à penser que le seul représentant de l'ANCT serait physiquement le préfet, qui a déjà beaucoup d'autres missions à remplir ?

M. Ludovic Pajot. Face au mille-feuilles territorial, l'ANCT est la bienvenue si elle permet de simplifier le maquis administratif auquel sont confrontés les élus locaux avec une multitude d'opérateurs dont on peine parfois à appréhender les véritables compétences. Nos communes sont frappées par la disparition des services publics, les maires sont en première ligne face aux demandes de leurs administrés. Et, avec la loi NOTRe, nous sommes confrontés à la montée en puissance d'intercommunalités de plus en plus importantes, qui font perdre des compétences aux maires. Ces derniers peinent à se faire entendre. Les conseils communautaires deviennent dans les faits de simples chambres d'enregistrement. Outre le signal négatif envoyé aux territoires, par exemple avec la composition non paritaire du conseil administration de l'ANCT, comment comptez-vous agir concrètement pour faire en sorte que cette nouvelle agence constitue un outil efficace permettant de fluidifier les relations entre les différentes strates des collectivités ?

Mme Bérangère Abba. L'une des compétences de l'ANCT concerne les fonds européens. L'agence devra en effet accompagner les porteurs de projets, les informer et les orienter dans leurs éventuelles demandes de subventions auprès des autorités de gestion compétentes, notamment les régions. La Cour des comptes, dans son bilan d'avril 2019 sur le transfert aux régions de la gestion de ces fonds, encourage la création de guichets communs et la mutualisation de l'instruction des dossiers. Elle évoque la future agence comme un outil de coopération entre les différents acteurs, rappelant que l'ANCT doit reprendre la mission de coordination interfonds. Toujours selon la Cour, cette mission est pour l'instant peu exercée par le CGET. Comment l'ANCT va-t-elle selon vous reprendre cette mission ? Comment développer la coopération avec les régions ? Et, en tant qu'agence d'État, comment l'ANCT devrait-elle se positionner par rapport aux régions, notamment dans son accompagnement des porteurs de projets ?

M. Jean-Yves Bony. Ma question rejoint celles de Mme Sophie Auconie et M. Vincent Descoeur. Dans les départements, force est de constater que l'agence n'aura pas de locaux propres, n'aura pas pignon sur rue. Le préfet du département aura une nouvelle casquette et la vérité est qu'il va se retrouver bien seul, démuné de moyens en sachant que l'État, depuis plusieurs années, ne cesse de réduire ses services techniques, plus particulièrement dans les territoires les plus fragiles. Comment comptez-vous faire face à ce manque de moyens tant humains que financiers ?

M. Jean-Marc Zulesi. L'intervention de notre collègue M. Jacques Krabal a montré la nécessité de pouvoir travailler sur un sujet important, celui de la mobilité. Je crois que c'est dans votre champ d'action et je souhaite lancer un appel à travailler ensemble pour une synergie de moyens et d'idées afin d'accompagner tous les territoires dans leur capacité d'innover. Avec la ministre chargée des transports, Mme Élisabeth Borne, nous avons lancé la

démarche France mobilités qui a vocation à accompagner les territoires dans l'émergence de solutions innovantes de mobilité partout, dans tous les territoires.

M. Jean-Pierre Vigier. Je voudrais appeler l'attention sur plusieurs points de vigilance concernant la création de cette agence. Premièrement, elle doit être créée et être opérationnelle au 1^{er} janvier 2020. Aujourd'hui, aucun texte réglementaire d'application n'a encore été publié. Comment allez-vous faire ? Deuxièmement, au cœur de ces territoires fragiles, nous avons besoin non pas d'une usine à gaz, mais d'une agence souple et efficace, apte à apporter une aide sur mesure aux collectivités locales, notamment aux petites communes, une agence proche du terrain, offrant aux élus conseil et expertise. L'ANCT va regrouper une grande partie du CGET, l'EPARECA et deux des trois pôles de l'Agence du numérique. Dans la mesure où le CGET est de plus grande taille, quelle organisation et quel organigramme prévoyez-vous pour que soient mises en valeur les compétences et les missions de chaque entité, notamment de l'EPARECA ?

M. Dino Cinieri. Quelle sera la place accordée aux agences de l'eau ? Un des amendements de mon excellente collègue Mme Sophie Auconie, en mars dernier, proposait d'intégrer au comité local de cohésion territoriale de l'agence, des représentants des agences de l'eau. Ces dernières n'ont aujourd'hui plus les moyens d'accompagner la rénovation des réseaux d'eau, tandis que la loi prévoit des conventions pluriannuelles avec de nombreux opérateurs partenaires. Comment comptez-vous intégrer ces acteurs que sont les agences de l'eau ?

Vous avez par ailleurs en charge l'Agence du numérique, qui est intégrée dans l'ANCT. Que souhaitez-vous faire en faveur du déploiement du très haut débit dans les territoires ruraux ?

S'agissant enfin du développement économique, comment soutenez-vous les collectivités qui sont candidates à l'expérimentation du dispositif « Territoires zéro chômeur de longue durée » ?

M. Yves Le Breton. Beaucoup de questions tournent autour de deux sujets. D'abord, les moyens, c'est-à-dire « quelles ambitions pour quels moyens ? ». J'insiste donc sur le fait qu'il est très clair que l'ANCT représente un changement de méthode. C'est dans son organisation même que ces nouvelles ressources pourront trouver leur place. Ensuite – c'est un engagement que je prends devant la représentation nationale – nous sommes dans le cas d'un établissement public : il y a des mobilités à prévoir, des départs, etc. La vie d'un service en somme. Il faut que tous les gains réalisés en termes d'emplois puissent être réutilisés en direction des territoires.

De ce point de vue, je souhaite dissiper une ambiguïté : toute l'ANCT ne sera pas située à Paris. Dès sa création, elle intègre des services qui sont d'ores et déjà pour partie territorialisés. L'EPARECA a des effectifs à Lille et Marseille, le CGET a des commissariats de massif. J'ai pu avoir un premier contact avec les commissaires de massif qui sont dans les territoires. L'enjeu, évidemment, est de pouvoir basculer une part de plus en plus importante de l'effectif de l'agence vers les territoires et de pouvoir ainsi offrir une ressource aux délégués territoriaux de l'agence que seront les préfets. Il faut assumer le choix très clair qui a été fait : l'ANCT n'est pas une structure supplémentaire ; elle n'aura pas de locaux en propre, pas de délégation régionale ni départementale. Le préfet sera délégué territorial, comme il l'est d'ores et déjà pour plusieurs agences, telles l'ANRU et l'ANAH, qui sont dans le champ de compétence de l'ANCT. C'est un choix qui me permet, en forme de boutade, de dire que le

délégué territorial de l'ANCT existe en fait depuis 1801 puisque c'est le préfet du département. Ce choix répond à une demande, celle de beaucoup d'élus, qui était d'éviter d'empiler ou de juxtaposer des structures.

Le sujet de la captation des ressources est en filigrane de plusieurs de vos questions : comment aide-t-on les territoires les plus fragiles à éviter un système où, lorsqu'il y a appel à manifestation d'intérêt ou appel à projets, ce sont les mieux préparés qui réussissent, assez systématiquement, à remporter les crédits et les moyens ? C'est vraiment l'enjeu de l'ANCT : aider les territoires qui ont des idées, des projets, à les réaliser. C'est aussi un changement de méthode par rapport à ce qui a pu être fait ces dernières années de la part de l'État et qui, incontestablement – je l'ai expérimenté en tant que préfet de département – peut provoquer des frustrations dans les territoires, parce qu'on a l'impression d'avoir monté un bon dossier, d'avoir bien présenté son affaire et que, finalement, il n'y a pas de résultat.

Ingénierie et programmes nationaux sont clairement au cœur de l'activité de l'agence. La ministre chargée de la cohésion des territoires l'a dit à plusieurs reprises lors de la discussion parlementaire : l'ANCT développera des programmes nationaux, comme elle le fait aujourd'hui avec Action Cœur de ville, comme elle le fera avec le programme qui sera prochainement lancé en direction des petites centralités, et elle fera aussi de l'ingénierie au profit des territoires. C'est le rôle du directeur général de dégager les moyens pour permettre ces deux orientations tout à fait essentielles. Quant à la notion de territoires fragiles, j'ai bien l'impression qu'un certain nombre d'entre vous ont mis en avant les fragilités de leur propre territoire. C'est également le rôle du conseil d'administration de l'agence de dégager des orientations au profit des territoires fragiles, et c'est aussi le rôle des délégués territoriaux – les préfets – de faire remonter les sujets plus particuliers de leur territoire. La connaissance qu'ils ont de leur territoire, les relations qu'ils entretiennent avec les élus sont essentielles au bon positionnement stratégique de l'ANCT et à son maillage du territoire. Ce maillage du territoire sera immédiat dès la création de l'agence.

M. Ludovic Pajot a évoqué le maquis administratif et la nécessité de simplifier. L'ANCT ne répondra pas à toutes les questions qui se posent, mais pour moi, l'idée est vraiment de créer de la simplicité, au profit des porteurs de projets dans les territoires, sur un ensemble de sujets qui ont été évoqués par plusieurs d'entre vous, notamment les grandes priorités de politique publique. Je prendrai comme exemple le déploiement, depuis quelques mois, des maisons France Services, pour répondre très concrètement aux questions que nos concitoyens se posent, au plus près de chez eux. Ce sujet, aujourd'hui suivi par le CGET, sera pleinement intégré dans l'ANCT. Évidemment, on pourrait décliner un certain nombre de politiques publiques qui sont très territoriales dans leur approche ; la transition écologique ; la santé aussi ; des domaines sur lesquels les territoires ont des besoins qu'ils expriment. Quant à l'appel à travailler ensemble sur les sujets de mobilité, je l'appréhende de manière très générale pour toutes les politiques publiques : oui, il est vraiment nécessaire de mettre en relation l'ensemble des institutions qui peuvent aider à la résolution des problèmes et au développement des projets. Je rejoins M. Jean-Pierre Vigier sur les points de vigilance : il est clair que nous ne sommes pas en avance. Mais nous serons au rendez-vous, c'est en tout cas aujourd'hui l'engagement qui est le mien et celui de mes services. Nous avons un ensemble d'étapes devant nous pour atteindre le point de création de l'agence.

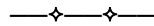
Je crois que l'organigramme témoigne aussi du changement de méthode : on passe d'une conception très classique, de direction d'administration centrale, notamment au sein du CGET, à une conception beaucoup plus matricielle de développement de projets. L'un des enjeux de la réussite de l'agence en interne, c'est de pouvoir faire adhérer les personnels à

cette démarche. Cela relève aussi d'un travail de conviction de la part du futur directeur général.

En ce qui concerne les agences de l'eau, oui, elles doivent pouvoir intégrer les comités locaux sur les sujets qui sont de leur compétence.

Enfin, le déploiement du plan très haut débit est un sujet qui revient en permanence dans les territoires : comment mettre fin à la fracture numérique, si jamais elle existe ? C'est un sujet de réseaux, mais c'est aussi un sujet d'usage. Il y a aussi un enjeu fort de développement des usages du numérique et de prise en compte d'une partie de nos concitoyens qui sont plus éloignés que d'autres de la réalité numérique et des technologies qu'on utilise aujourd'hui. C'est également un enjeu qui sera dans le champ de préoccupation de l'agence.

Mme la présidente Laurence Maillart-Méhaignerie. Merci, Monsieur Yves Le Breton pour vos réponses. Nous allons procéder au vote, hors de votre présence.



Après le départ de M. Yves Le Breton, il est procédé au vote sur la proposition de nomination par appel nominal à la tribune et à bulletins secrets, les scrutateurs d'âge étant Mme Sandrine Le Feur et M. Jean-Marc Zulesi.

Les résultats du scrutin qui a suivi l'audition sont les suivants :

Nombre de votants	26
Bulletins blancs, nuls ou abstentions.....	6
Suffrages exprimés	20
Pour	20
Contre	0

Membres présents ou excusés

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

Réunion du mercredi 6 novembre 2019 à 15 h 05

Présents. - Mme Bérangère Abba, Mme Sophie Auconie, Mme Valérie Beauvais, M. Jean-Yves Bony, M. Guy Bricout, Mme Danielle Brulebois, M. Lionel Causse, M. Paul-André Colombani, Mme Yolaine de Courson, M. Vincent Descoeur, Mme Jennifer De Temmerman, M. Jacques Krabal, M. Pascal Lavergne, Mme Célia de Lavergne, Mme Sandrine Le Feu, M. Patrick Loiseau, Mme Laurence Maillart-Méhaignerie, M. Emmanuel Maquet, Mme Sandra Marsaud, M. Bruno Millienne, M. Adrien Morenas, M. Ludovic Pajot, Mme Zivka Park, Mme Laurianne Rossi, M. Jean-Marie Sermier, M. Vincent Thiébaud, M. Jean-Pierre Vigier, M. Jean-Marc Zulesi

Excusés. - Mme Ericka Bareigts, Mme Nathalie Bassire, M. Stéphane Buchou, Mme Bérangère Couillard, M. Yannick Haury, Mme Stéphanie Kerbarh, M. François-Michel Lambert, M. David Lorion, M. Gérard Menuel, Mme Barbara Pompili, M. Jean-Luc Poudroux, Mme Véronique Riotton, M. Gabriel Serville

Assistait également à la réunion. - M. Dino Cinieri