

Présentation de la démarche **Atelier des territoires**

Session 2014-2015

www.territoires.gouv.fr



La démarche Atelier des territoires

L'Atelier des territoires est issu de l'Atelier national et partage avec lui ses objectifs, ses principes, son déroulement et ses outils. Il s'en distingue sur le partage des rôles entre les différents services de l'Etat dans la conduite de la démarche, la dimension des équipes-projet ou la nature de l'expertise mobilisée.

L'Atelier national a été déployé en 5 générations sur 25 sites.

- l'Atelier Littoral de 2006-2007, sur 3 sites avec les DRE ;
- l'Atelier Montagne de 2007 à 2009 ; sur 3 sites ;
- l'Atelier Littoral de 2008-2010, sur 5 sites ;
- l'Atelier Territoires économiques de 2010 à 2012 sur 8 sites ;
- l'Atelier Territoires en mutation exposés aux risques, copiloté par la Direction de la Gestion et de la Prévention des Risques (DGPR), de 2013 à 2015 sur 5 sites.

Sur la base de cette expérience, la démarche s'est enrichie et s'est consolidée. Elle se poursuit dorénavant sous deux formes en parallèle :

- l'Atelier national ;
- l'Atelier des territoires.

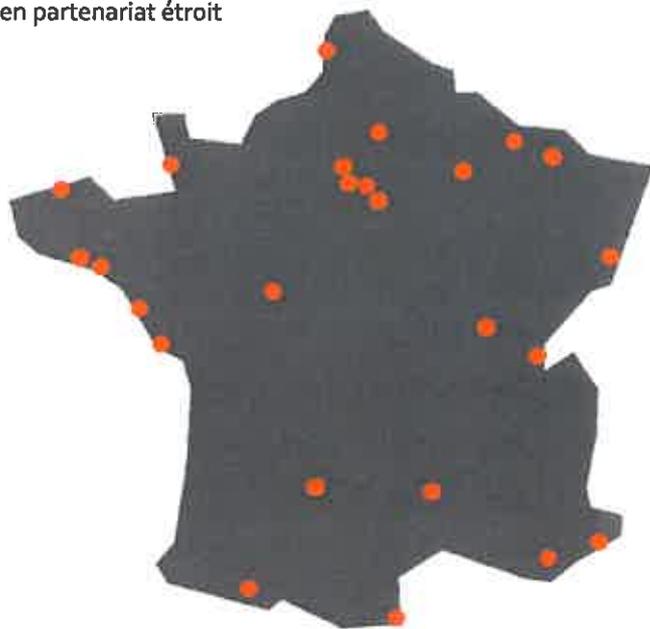
L'Atelier des territoires est l'occasion pour les Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) et les Directions Départementales des Territoires (et de la Mer) (DDT(M) dont la candidature est retenue de

s'approprier et de mettre en application la démarche sur leurs territoires en fonction de leurs enjeux et de leurs priorités.

Comme pour l'Atelier national, **l'Atelier des territoires a pour objectif à la fois :**

- de mettre en évidence l'intérêt de la réflexion à grande échelle et à long terme pour éclairer les décisions d'aménagement de court terme ;
- de placer l'État dans une posture d'accompagnement des élus locaux avec l'apport d'une équipe-projet extérieure aux lieux ;
- de conduire une démarche de projet pilotée par l'État en partenariat étroit avec les élus.

L'Atelier des territoires est mené par la DREAL en lien étroit avec les DDT(M) sur un voire plusieurs territoires et autour d'une thématique unique pour la région portant sur l'aménagement et l'urbanisme.



5 générations d'Atelier national sur 25 sites

Objectifs et principes d'intervention

Ce qu'est l'Atelier des territoires ...

L'Atelier des territoires a pour objectifs de faciliter l'émergence d'une stratégie de territoire et d'engager les acteurs locaux dans un processus de projet grâce à la concertation et la co-construction tout au long de l'Atelier.

Il intervient sur les sites où les services de l'Etat et les élus ressentent le besoin d'un regard extérieur. Il s'adresse notamment à des territoires en manque d'ingénierie de projet ou à des territoires pour lesquels construire un projet partagé entre élus et Etat s'avère particulièrement complexe.



Les principes de l'Atelier des territoires :

- une réflexion qui part des valeurs du territoire, de ses spécificités et des projets en cours plutôt que des contraintes réglementaires et des outils ;

- une validation continue de cette réflexion grâce à un travail en mode atelier : le projet est construit en séance avec les acteurs responsables de l'aménagement (élus locaux et Etat local) ;

- une approche pluridisciplinaire en mobilisant une équipe d'experts composée d'architectes, d'urbanistes, de paysagistes mais aussi en fonction des thématiques abordées, d'environnementalistes, d'experts en mobilité, en programmation urbaine, d'économistes, etc. ;

- l'apport d'un regard neuf extérieur, dégagé des contingences locales, des rapports de forces entre acteurs ... et d'un questionnement élargi en termes d'échelles, d'espace et de temps.

Les objectifs de l'Ateliers des Territoires :

- redéfinir le territoire de projet et lui donner sens ;

- élaborer une stratégie de territoire anticipatrice à une échelle géographique indépendante des limites institutionnelles et adaptée à la réflexion autour des enjeux du territoire ;

- favoriser le rôle d'accompagnateur des services déconcentrés de l'Etat dans l'élaboration d'un projet stratégique à l'échelle du grand territoire.

L'Atelier des territoires doit contribuer au repositionnement des acteurs locaux pour améliorer le portage des politiques publiques d'aménagement durable des territoires, ainsi que leurs mises en oeuvre.

Les livrables pour chaque site

- les esquisses, cartographies, présentations, rapport de synthèse, ... produits par l'équipe-projet ;

- les carnets de suivi (DREAL-DDT) : relevé stratégique des échanges et avancées du projet au fur et à mesure des différentes séances d'atelier ;

- la feuille de route validée lors du séminaire final co-élaborée par l'équipe-projet avec les services de l'Etat : document-guide qui formalise la stratégie de territoire validée en ateliers et la marche à suivre pour la mettre en œuvre (phasage et priorité des actions, études complémentaires à engager, outils opérationnels, gouvernance de projet, ...).

Pour conclure chaque Atelier des territoires : un support de communication faisant ressortir le déroulement de l'Atelier, sa méthode, ses enseignements et les éléments de comparaison entre sites pourra être produit et largement diffusé.

Ce que n'est pas l'Atelier des Territoires

L'Atelier des territoires :

- n'est pas une démarche réglementaire (les livrables et la feuille de route ne sont pas opposables) ;

- n'a pas pour ambition de traiter de tous les sujets. C'est la cohérence de la stratégie de territoire qui donne le fil conducteur et qui permet de hiérarchiser les enjeux pour passer à l'action ;

- ne vise pas le projet utopique, mais le projet innovant et réaliste;

- n'est pas au service de politiques sectorielles en particulier. Il a une vocation intégratrice et cherche à apporter une cohérence globale.

L'équipe-projet n'arrive pas en séance d'atelier avec des projets prédéterminés. Le dessin « à main levée », les échanges autour de cartes, de maquettes font partie intégrante des débats entre les élus, l'équipe-projet et les services de l'Etat.



Déroulement de l'Atelier des territoires



L'Atelier des territoires repose sur un **appel à candidatures national** adressé aux DREAL.

La candidature est organisée par la DREAL qui précise la **thématique** qui sera explorée localement, les **sites** identifiés et le mode de fonctionnement retenu pour la conduite de cette démarche Atelier, en étroite lien avec les DDT(M).

La thématique traite de questions d'aménagement de territoire y compris à grande échelle. Elle doit permettre de montrer en quoi l'approche par le projet sur les sites choisis permet de progresser dans son traitement.

Dans le cadre de l'appel à candidature national et de la thématique locale, les **candidatures conjointes DREAL/DDT(M)/élus** sont déposées par la DREAL auprès de la DHUP.

Les candidatures sont examinées par une **commission nationale**.

Une fois retenue par cette commission, il revient à la DREAL :
- de choisir l'**équipe-projet** et d'en assurer la **maîtrise d'ouvrage** ;
- de conduire la démarche à l'échelle de sa région.

Depuis la réunion de lancement jusqu'au séminaire final, l'Atelier des territoires intervient sur les territoires pour une période d'**un an**.

Un Atelier sur site en 3 phases

La première phase correspond à la prise de connaissance du site et des acteurs locaux par l'équipe-projet et à la formalisation des premières intuitions sur la compréhension du territoire. Ces intuitions proposées par l'équipe d'experts externes sont discutées au cours d'une première séance d'Atelier avec les élus et l'Etat local. Cet Atelier est précédé d'une visite conjointe du site entre Etat, élus et équipe-projet pour appréhender de façon sensible le territoire.

La deuxième phase consiste à élaborer la stratégie de territoire sur la base de propositions de l'équipe-projet. Ces dernières s'appuient sur la mise en avant des valeurs du territoire et sont discutées entre Etat, élus et équipe-projet au cours d'une deuxième séance d'Atelier, puis enrichies et modifiées par l'équipe pour être validées au cours d'une troisième séance d'Atelier. Elles constituent finalement une vision partagée du territoire et de ses transformations futures à long terme en matière d'aménagement, de développement, de vocation, d'usage, de gouvernance, ... accompagnée de quelques zooms qui illustrent les principes de la stratégie de territoire.

Une feuille de route est établie pour formaliser le contenu du projet et l'accord des acteurs de l'Atelier des territoires. Elle décline les

orientations stratégiques autour de propositions opérationnelles phasées dans le temps et mentionne des porteurs de projet et un panel d'outils/procédures pouvant être mobilisés pour leur mise en oeuvre.

La troisième phase permet de partager les projets de territoires élaborés auprès d'un cercle plus large d'acteurs :

- sur chaque site, à l'occasion de la présentation de la feuille de route, afin de permettre la mise en oeuvre du projet : élus locaux dans un périmètre élargi (conseils municipaux, conseils communautaires, ...), associations locales, ...
- entre sites, au cours d'un séminaire final régional, afin de comparer les approches, d'en sortir les logiques communes ou les points de divergence et d'en tirer des leçons plus générales diffusables largement.

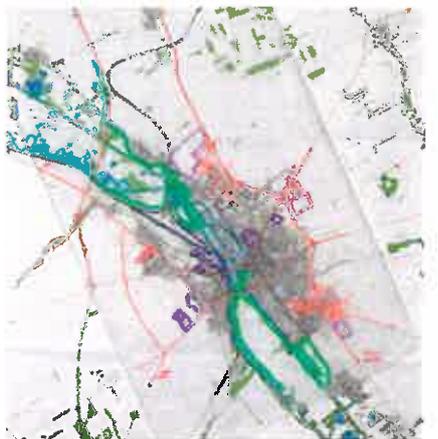
Ce déroulement est encadré par une journée de lancement par DREAL en amont des ateliers et par un séminaire final, communs à tous les sites. La réunion de lancement réunit l'Etat, l'équipe-projet, les élus et leurs services, autour de la thématique et de la démarche qui les rassemblent. Le séminaire final est élargi à l'ensemble des acteurs qui peuvent être concernés par la stratégie développée.



Lancement de l'Atelier



Atelier 1 sur site



Esquisse de l'Atelier 1 sur site



Comparaison des stratégies entre sites

Les outils de l'Atelier des territoires



Schémas de principe par Souto de Moura
Les limites de la ville, l'éco-rempart autour de
Guérande - Atelier Littoral

La représentation spatiale et graphique, outil du concepteur
Outil de pédagogie mais aussi moyen interactif et itératif de co-élaboration du projet, c'est un outil de dialogue et de transversalité permettant d'interroger les dynamiques et les projets en cours, les modes d'organisation spatiale, le système d'acteurs, les géométries de gouvernance et les échelles d'action.

Le croisement des échelles

La démarche de l'Atelier des territoires conduit à définir le territoire pertinent pour apporter des réponses aux questions posées, mais elle propose aussi des illustrations à des échelles plus précises pour faire démonstration de la faisabilité de la stratégie. Inversement, la stratégie à l'échelle du grand territoire se nourrit des projets locaux.



Préparation d'une séance d'atelier
Atelier Territoires économiques
Atelier Littoral



Rencontre intermédiaire en Mairie
et visite de site.

Des visites de sites avec les élus qui expliquent leur vision du territoire et apportent une compréhension sensible des enjeux et des projets qu'ils portent.



Des séances en mode Atelier sur site : ce sont des séances de travail en configuration restreinte (20 personnes environ) qui réunissent l'Etat, les élus, leurs services et l'équipe-projet. La présence de chacun est indispensable pour assurer le processus de validation continue de la stratégie de territoire.

Des rencontres intermédiaires aux séances d'Ateliers pour permettre des échanges plus approfondis avec les élus locaux, leurs services autour des pistes de projets envisagées par l'équipe-projet.

Elles peuvent consister en des rencontres avec les élus en mairie afin de prendre connaissance de leurs projets, de leur vision et d'avoir un moment d'échanges privilégiés, ... Elles peuvent être aussi des rencontres avec d'autres institutions, des experts locaux, des acteurs techniques ou des acteurs moteurs pour nourrir la stratégie.

Un pilotage par l'Etat (maîtrise d'ouvrage) de l'équipe-projet (assistance à maîtrise d'ouvrage) qui oriente le projet : la stratégie qui est issue de l'Atelier des territoires n'est pas le projet de territoire idéal mais c'est celui qui a permis aux élus de se placer dans une dynamique de projet en intégrant les enjeux majeurs pour l'Etat. Le déploiement opérationnel de cette stratégie sera ainsi possible.

Un temps court par rapport à celui de l'aménagement mais qui doit se prolonger dans les échanges qui en découleront entre l'Etat et les élus. Un Atelier se déroule sur une période d'un an avec un délai de trois à quatre mois entre l'Atelier 1 de prise de connaissance du territoire avec les élus et l'Atelier 2 de premières pistes

de stratégie de territoire. Un délai de 2 à 3 mois est prévu avant l'Atelier 3 pour laisser à l'équipe le temps d'affiner sa stratégie au vu des éléments de l'Atelier 2 et des rencontres intermédiaires qui seront nécessaires.

Le temps de l'Atelier ne doit pas être trop long pour tirer profit de la dynamique créée par les séances d'Atelier.

Une approche comparative.

L'Atelier des territoires s'appuie sur deux sites minimum par région et par thème pilotés par une même équipe DREAL et bénéficiant de la même équipe-projet. Cela permet de pouvoir tirer des conclusions consolidées et de légitimer des montées en généralité.

Un séminaire final régional commun aux sites

Il permet de croiser, autour de la thématique choisie, les spécificités de chacun mais aussi les points de comparaisons et les moyens d'actions. Le nombre de participants aux Ateliers devant être réduit pour optimiser la dynamique de groupe, cette restitution est l'occasion de faire partager à un public élargi le résultat du travail effectué en séance.



Croquis
Entrée montagne et mer- Atelier Littoral



Maquette de travail de l'entrée de Cahors -
Atelier territoires économiques

Une équipe-projet force de proposition



Porteuse d'un regard neuf et extérieur au site, l'équipe-projet doit être force de proposition pour la stratégie de territoire.

Elle doit faire preuve de pédagogie et d'adaptation pour :

- convaincre et faire partager aux élus les enjeux de politiques publiques, construire collectivement la stratégie de territoire. Il s'agit de proposer un projet réaliste qui fait sens et qui amène les élus à prendre pleinement conscience de leur rôle dans l'aménagement et l'urbanisme de leur territoire ;



- adapter la stratégie aux enjeux locaux ;

- prendre en compte dans une approche globale les différents enjeux du territoire et les décliner en



Interpellations et adaptations en séance avec les élus

opérations concrètes et phasées.

Elle doit être capable d'élaborer un projet pour le grand territoire comprenant des démonstrations illustrées à différentes échelles.

Elle doit pouvoir faire valoir une expérience reconnue auprès des élus et être en mesure de mobiliser l'expertise locale : services de l'Etat, services des collectivités territoriales, chambres consulaires, agences d'urbanisme, bureaux d'études locaux ou auprès des élus, des experts indépendants, des associations locales, ...

L'équipe-projet met à disposition les esquisses, dessins, maquettes et autres supports de travail de l'Atelier. Elle remet un rapport de synthèse et une feuille de route acceptée par les élus et l'Etat local pour chaque site.

L'Etat mobilisé auprès des élus

La DREAL pilote la démarche (objectifs, principes, déroulement, outils) sur les sites retenus.

Elle assure :

- la maîtrise d'ouvrage de l'équipe projet ;
- la coordination des DDT(M) et des sites ;
- l'animation des séances d'Atelier,
- la synthèse à chaque Atelier des points d'accord et des points à approfondir ;
- la comparaison entre les stratégies sur les différents sites et la montée en généralité sur la thématique choisie.

Chaque DDT(M) conduit l'Atelier des territoires sur le(s) site(s) de son département.

Elle s'assure de :

- à la mise en place de la dynamique entre l'équipe-projet, les élus, les acteurs locaux et l'expertise locale ;
- la pluralité des informations apportées à l'équipe-projet en fonction de la progression des réflexions conduites dans le cadre de l'Atelier ;
- la bonne adhésion des élus, à la bonne représentation des différents partenaires locaux et à la bonne validation continue de la stratégie développée.

Les séances d'Atelier sont l'occasion d'engager une discussion ouverte sur la stratégie du territoire et les enjeux portés par chacun. Ces temps forts marquent l'état des lieux des points d'accord et de désaccord entre l'Etat, les élus et l'équipe-projet et oriente les recherches de l'équipe-projet.

Lors de ces séances, la DDT(M), en lien avec la DREAL :

- porte la parole de l'Etat et participe si besoin aux propositions d'adaptation des politiques publiques ;
- participe aux échanges intermédiaires, aux expertises mobilisées et aux dynamiques existantes autour de la démarche et du projet.

A l'issue de l'Atelier des territoires, la DDT(M) et la DREAL seront les facilitateurs de la mise en œuvre de ce projet dans le cadre de la rédaction et de l'accompagnement de la feuille de route.

Le bureau des stratégies

territoriales du ministère veille à la bonne adéquation des démarches «Atelier des territoires» avec les attendus nationaux.

Ses missions sont notamment :

- de diffuser l'appel à candidature national auprès des DREAL qui se chargeront de constituer la candidature régionale en lien avec les DDT(M) : choix de la thématique, choix des sites, prise de contact avec les élus,...
- d'organiser la commission nationale de sélection des DREAL et de leurs territoires ;
- de transmettre la méthode avant le lancement des sélections des équipes-projet locales et d'accompagner les DREAL dans la conduite de la démarche ;
- d'animer le réseau "Atelier des territoires" (plateforme Internet d'échange accessibles aux DREAL/DDT(M)/équipes-projet, rencontres du réseau,...).