

## Synthèse de l'atelier Ingénierie territoriale Quelles ressources pour la Guadeloupe ?

### 1. État des lieux

#### 1.A. Une situation financière des collectivités très dégradée

La capacité d'autofinancement des communes de Guadeloupe est à la fois faible et fragile. Alors que les recettes de fonctionnement, plus importantes qu'en métropole, ont été plus dynamiques, la rigidité des charges de personnel a pesé depuis 2014 sur les taux d'épargne brute (inférieurs à 8 %). Les investissements des communes sont en conséquence très dépendants de leur capacité à obtenir des subventions.

Concernant leur trésorerie, des difficultés sont constatées. 16 communes de Guadeloupe présentent des délais de paiement<sup>1</sup> structurellement supérieurs à 100 jours en 2016. La situation est cependant très contrastée, les délais de paiement pouvant aller de 13 jours à 318 jours.

Par ailleurs, les bases fiscales des communes sont très souvent incomplètes et erronées (notamment sur le volet adressage) et dans des situations financières difficiles, plutôt que d'élargir leur assiette fiscale en actualisant leurs bases, les communes ont plutôt tendance à augmenter leurs taux.

S'agissant des EPCI, tant le produit des impôts locaux, qui a augmenté de 10 % de 2013 à 2015, que celui des dotations de compensation et de péréquation, qui a augmenté de 20 % sur la période, ont apporté des recettes supplémentaires aux intercommunalités. La progression de leur masse salariale a en revanche été supérieure à celle des recettes. Sur 34M€ de recettes supplémentaires perçues entre 2013 et 2015, 10M€ ont été affectés à l'augmentation de la masse salariale.

Les nouveaux EPCI se voient transférer les équipements et la dette permettant de les financer, que les communes ne sont plus en capacité d'honorer, dégradant ainsi dès leur création, leur situation financière. La masse salariale des collectivités pèse sur leurs budgets mais sa structure même est problématique.

#### 1.B. Un personnel territorial trop nombreux et mal dimensionné par rapport aux besoins

Les ressources des collectivités des départements d'outre-mer sont globalement plus élevées que celles des collectivités de l'hexagone grâce à l'octroi de mer et à la taxe sur les carburants.

Les mécanismes de péréquation verticale et horizontale, s'ils sont dans leur ensemble majorés de 33 %<sup>2</sup> en faveur de l'outre-mer, ne sont individuellement pas à l'avantage des collectivités d'outre-mer dont la situation est en moyenne plus dégradée que dans l'hexagone. Au total, le surcroît de recettes dont disposent les collectivités des départements d'outre-mer alimente des niveaux élevés de dépenses de fonctionnement.

Le montant moyen des recettes par habitant nettement plus élevé qu'en métropole favorise un niveau très supérieur de dépenses de fonctionnement, qui se manifeste par une augmentation des charges de personnel.

<sup>1</sup>. Le délai de paiement est égal au montant de la dette envers les fournisseurs divisés par le montant annuel des achats multiplié par 360

<sup>2</sup>Majoration du coefficient démographique : 35 % en 2017 pour les dotations de péréquation verticale et 33 % en 2017 pour les FPIC

### Dépenses de personnel des communes de Guadeloupe

	Progression des charges de personnel 2013/2015	Charges de personnel / charges réelles de fonctionnement
<b>Guadeloupe</b>	8,90%	60,40%
France métropolitaine hors Paris	3,10%	53,40%

Source : Cour des comptes – données DGFIP et Observatoire des finances locales

Le poids des charges de personnel résulte en partie<sup>3</sup> d'effectifs territoriaux supérieurs à ceux de la métropole.

Les sureffectifs reposent sur un plus grand nombre d'agents aux fonctions d'exécution (catégorie C). À l'inverse, les agents exerçant des fonctions de conception et de direction (catégorie A) ou d'encadrement intermédiaire (catégorie B) sont moins nombreux.

Malgré des charges de personnel élevées, la structuration des effectifs n'est pas adaptée à une mise en œuvre efficace des politiques publiques et les collectivités manquent d'agents qualifiés.

### Proportion d'agents par catégorie dans les communes

	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C
<b>Guadeloupe</b>	3,50%	6,20%	90,30%
France hors Mayotte	6,80%	11,80%	80,70%

Source : Cour des comptes - données DGCL, les collectivités locales en chiffres 2016

Le recrutement dans le secteur public local est volontairement utilisé comme moyen de lutte contre le chômage au détriment des finances des collectivités et de l'ingénierie territoriale.

A cette structuration inappropriée des effectifs, il convient d'ajouter un **manque global de formation** (quelle que soit la catégorie considérée) qui obère grandement la capacité des collectivités à conduire des projets. Ce manque se situe à tous les niveaux, conception, conduite, réalisation de projets mais aussi dans le fonctionnement courant des collectivités. Concernant les cadres A et A+ cela a également une incidence sur le « tandem » élu/technicien qui ne fonctionne pas de façon correcte. Ainsi les élus peinent à définir des projets de territoire et à nouer les partenariats qui permettent de les réaliser et les cadres ont des difficultés à les traduire en action publique territoriale. L'exemple des directeurs financiers et de leur manque de formation, ou de l'absence généralisée de la fonction contrôle de gestion est assez éclairant.

Une autre question cruciale est celle du suivi des projets dans l'ensemble, les outils de conduite de projets, les tableaux de bords de suivi ne sont ni connus, ni utilisés dans les collectivités. Ceci handicape grandement non seulement la conception des projets mais également leur réalisation notamment en termes de délais ou de qualité d'exécution ou encore de dépassement des enveloppes financières initialement dédiées.

A ceci s'ajoute un manque de connaissance des procédures administratives qui concerne également le domaine des finances et des marchés publics. Des outils existent, sont mis à disposition mais peu utilisés. Ceci concerne essentiellement les communes et les EPCI.

<sup>3</sup> Le poids élevé des charges de personnel s'explique aussi par la majoration de traitement des fonctionnaires (Source : rapport de la Cour de comptes sur les finances publiques locales – octobre 2017)

### 1.C Un taux de subventionnement qui permet d'investir mais créant des effets pervers

Concernant les investissements les collectivités d'outre-mer bénéficient de dérogations au principe du décret de 99 qui leur permettent de porter des projets sans avoir à apporter les 20 % minimum d'autofinancement que les collectivités de métropole sont tenues d'apporter. Si cette situation leur permet, eu égard à leur situation financière dégradée de continuer à investir (notamment pour préserver un niveau minimum de service) ceci a des effets pervers non maîtrisés. Le coût des projets a tendance à croître de façon importante. Les collectivités n'assumant pas la responsabilité financière du choix du maître d'œuvre, elles ont tendance à choisir des projets surdimensionnés par rapport au besoin (exemple de la rénovation parasismique des écoles) et dont elles ont ensuite du mal à assumer le fonctionnement courant sur leurs budgets propres.

Si l'on examine la question des fonds européens, ceux-ci sont clairement en sous consommation et notamment parce qu'ils requièrent une ingénierie technique et financière performante pour le montage du dossier. Par ailleurs, les contrôles ex post des projets européens sur le territoire ayant révélé pour certains des irrégularités, des collectivités ont été sommées de rembourser des fonds perçus. Les collectivités qui maîtrisent mal les procédures administratives (par exemple les règles de la concurrence dans les marchés publics) sont donc assez « méfiantes » relativement aux fonds européens qu'elles n'utilisent que lorsqu'elles y sont contraintes par l'insuffisance des enveloppes des autres financeurs.

### 1. D Un manque de vision à long terme

De façon globale, et ce à tous les niveaux territoriaux, la prospective et la projection sur le long terme restent des exercices compliqués. La prise en compte des documents de planification (ex SAR ) dans l'élaboration des projets est encore trop timide et certaines démarches très répandues sur d'autres territoires font défaut (ScoT par exemple).

Ceci se traduit aussi à l'échelle intercommunale par la quasi absence de projets de territoires formalisés et déclinés en plans d'actions ou à un niveau plus micro, celui de la gestion communale par l'absence de prospective sur la gestion des effectifs ou des investissements. Très peu de démarches de GPEC dans des collectivités pourtant très impactées par les départs en retraite ou encore sur la prospective budgétaire comme la structure des PPI – plan pluriannuel d'investissement – qui sont plus souvent des « listes de courses » que la déclinaison opérationnelle d'un projet de territoire.

### 1. E Un fait intercommunal en devenir

Malgré un faible nombre de communes et d'EPCI, le fonctionnement communautaire est encore très récent et mal intégré. Certaines compétences obligatoires des EPCI continuent d'être exercées par les communes par le biais de conventions, ceci n'encourage pas la prise de compétences (et le recrutement ou le transfert des effectifs qui l'accompagne) pour les EPCI. Cette intégration peu aboutie se conjugue avec une absence d'appréhension du territoire communautaire comme territoire de projet, la commune continuant à représenter l'échelle de référence. L'exemple de la CCMG est intéressant car le fait intercommunal est plus intégré qu'ailleurs.

### 1.F. une quasi absence de structures intermédiaires dédiées à l'ingénierie territoriale

Si dans la quasi totalité des départements métropolitains et dans d'autres territoires ultra-marins des structures mutualisées dédiées à l'ingénierie territoriale existent, force est de constater qu'elles sont réduites en Guadeloupe. Ainsi, l'ADEME, le CAUE ou l'EPF assument l'essentiel de ces missions mais des structures comme les agences techniques départementales (ATD), les PNR ou les Pays/PETR ou encore les agences d'urbanisme n'existent pas à ce jour sur le territoire. Le PNG reste pour le moment, malgré la réforme des parcs centré sur ses missions réglementaires.

## 2. Besoins recensés

### 2.A Cartographier et décrire les ressources en matière d'ingénierie territoriale (IT)

Une cartographie des ressources disponibles est un préalable à tout travail d'organisation et de développement de l'ingénierie sur le territoire guadeloupéen. Les porteurs de projets sont souvent démunis pour repérer les ressources en la matière et s'adresser aux bons interlocuteurs.

Une **cartographie utile aux porteurs de projets recenserait les ressources** publiques (quel que soit leur rattachement institutionnel) ou privées (bureaux d'études, associations...) mais préciserait également à quel moment du projet et à quelles conditions elles peuvent intervenir.

Une communication sur les outils et services existants est également primordiale, par défaut d'information, les porteurs de projets ne mobilisent pas tout l'éventail des compétences disponibles. Cette cartographie permettra également de recenser les « zones blanches » d'IT c'est à dire non couvertes par des ressources mobilisables.

### 2.B Réfléchir aux niveaux territoriaux pertinents et à leur articulation pour le développement de l'offre d'IT

La question de l'articulation des différentes échelles de décision et d'implémentation de l'action publique doit être envisagée pour les questions d'IT. L'IT étant pluridimensionnelle, ceci ne saurait être résolu de façon monolithique. La question de l'animation territoriale et de l'émergence de projets de territoire se traitera ainsi à une autre échelle que celle du niveau d'exercice de la maîtrise d'ouvrage. La planification et la prospective territoriale seront également placées à une autre échelle, très probablement régionale mais avec des rayonnements sur l'interrégional et la caraïbe.

La nécessaire montée en puissance des EPCI, le renforcement du fait intercommunal et des compétences d'ingénierie à ce niveau devra trouver sa place entre les différents niveaux régional, départemental et communal d'intervention de l'IT.

### 2.C Un suivi rapproché des projets et l'organisation du dialogue entre co-financeurs

Depuis le montage du plan de financement du projet à son exécution et au solde des subventions, les co-financeurs doivent organiser le dialogue entre eux et avec le porteur du projet. Ceci passe par un travail en amont pour imposer des critères de faisabilité, des critères communs de sélection des dossiers et une pré-instruction commune. Les récents appels à projets partenariaux (État, région, département, Europe) ont prouvé leur efficacité en ce sens.

Il y a donc un besoin de trouver des formes de partenariats où tout le monde s'y retrouve et des dispositifs où si chaque entité peut afficher son investissement, la démarche globale et les finalités recherchées sont cohérentes et communes.

### 2.D Renforcer la capacité des cadres à traduire un projet politique en politiques publiques

Un appui des collectivités au recrutement des cadres (celui du centre de gestion n'est pas optimal) est attendu tout en profitant du repyramidage des effectifs pour modifier la structure des effectifs des collectivités en recrutant plus de catégories A.

Les besoins en formation sont nombreux et stratégiques, l'adaptation des formations aux besoins recensés doit être largement améliorée - formations des cadres à la commande publique, conduite de projet, contrôle de gestion, ingénierie financière, bureautique. Enfin, pour renforcer le tandem élu/technicien et que chacun endosse sa fonction, la formation des élus ne doit pas être négligée.

## 2.D Pratiquer le mode projet et dépasser les approches en silo

Peu de collectivités fonctionnent aujourd'hui en mode projet. Ceci handicape le suivi et la réalisation des actions territoriales qui en résultent. Un grand nombre de projets avortés le sont par manque de pilotage à tous les niveaux : politique, technique, financier. Une diffusion des outils de la conduite de projet (tableaux de bords, échéanciers...) est nécessaire.

On soulignera également la nécessité de mettre en place une « mémoire technique » des politiques publiques sur le territoire (exemple des réseaux d'eau) et l'utilité d'outils partagés sur ce point (exemple de karugéo portail SIG).

Enfin développer les retours d'expérience et capitaliser sur ces derniers à l'instar du Moule et des écoquartiers permettrait de cheminer vers une intégration de la pratique de l'évaluation.

## 2.E Intégrer dans l'action publique la participation des usagers

La **participation des usagers à l'action publique**, à sa définition, son implémentation et son évaluation n'est pas intégrée par les différents acteurs institutionnels. Néanmoins, il existe un réel besoin de mieux calibrer l'action publique au regard des besoins exprimés.

Une **diffusion des méthodes d'innovation et de design de politiques publiques** serait souhaitable. Cette association des citoyens à la définition des besoins pourrait permettre de prévenir les situations de conflit avec les usagers et peut être pensée en lien avec le nécessaire renouvellement des modalités du dialogue social en Guadeloupe.

## **3. Des ressources sur le territoire et des signaux faibles à amplifier**

### 3.A La cellule d'appui technique aux collectivités (conseil régional)

Cette cellule composée aujourd'hui de deux agents et d'un directeur joue un rôle très important d'appui technique à l'élaboration des projets notamment dans les domaines de l'eau, de l'assainissement du parasismique ainsi que pour la réhabilitation des décharges. Le profil des agents (ingénieurs) et la position de la cellule dans l'organigramme régional en font un outil perçu comme neutre et objectif par les collectivités.

Cette cellule va être renforcée par le conseil régional en y adjoignant des compétences juridiques et financières pour encore mieux accompagner les collectivités pour les projets qui traînent en longueur ou ont du mal à démarrer en raison d'un portage financier défaillant par exemple.

Cette cellule fonctionne bien, est mobilisée fréquemment par les communes et parfois même par les EPCI, mais il s'agit d'une solution palliative qui n'est pas entièrement satisfaisante car malgré les partenariats noués avec les autres co-financeurs, elle reste uniquement régionale et soumise aux arbitrages politiques dans le choix des dossiers à appuyer ou pour lesquels le conseil régional va jusqu'à prendre la maîtrise d'ouvrage.

Le conseil régional propose également aux collectivités, sur des problématiques spécifiques où elles n'ont pas de capacité d'intervention (ex parasismique), de mobiliser ses compétences internes, une sorte de task force composée des agents compétents selon les projets. Le service des interventions territoriales de la région a des agents qui peuvent être mobilisés pour prêter main forte quand les projets des collectivités ne démarrent pas ou sont au point mort.

### 3.B Les accompagnements proposés par l'AFD

L'AFD joue un rôle important auprès des collectivités en proposant notamment des préfinancements pour les projets subventionnés (notamment ceux mobilisant des fonds européens). Sans ces préfinancements et compte tenu de leur situation financière fragile, les collectivités ne pourraient porter des projets européens. C'est d'ailleurs un des motifs de la faible consommation de ces fonds sur le territoire guadeloupéen.

Cependant l'AFD, constatant que parfois elle ne peut plus assurer les préfinancements pour des collectivités trop endettées, propose une autre prestation pour tenter d'accompagner un redressement des situations. Elle intervient sur sollicitation des collectivités en difficulté et après avoir analysé le besoin missionne un bureau d'étude. Celui-ci est chargé de faire un diagnostic puis de travailler avec l'AFD, et en accord avec la collectivité, à la mise en place d'un plan d'action pour redresser la situation et retrouver des capacités investissement et d'innovation. La « neutralité » relative de l'AFD et la motivation financière en font un dispositif qui commence à donner des résultats intéressants,

### 3.C Centre de ressources territoriales du CNFPT

Le CNFPT est en train de construire un centre de ressources territoriales. Pour le moment, le concept n'est pas encore très explicite et il serait intéressant qu'une réflexion transversale et territorialisée puisse être menée à ce propos. **Une salle de co-conception est également en projet**, cet outil pourra contribuer à sensibiliser et à diffuser auprès des cadres des pratiques de design de politiques publiques et les méthodes de conduite de projets.

Le développement des réseaux professionnels et des cycles de formation experts sont également importants pour la montée en compétence des cadres de la FPT sur les points soulignés précédemment.

Le CNFPT propose également d'étudier précisément les collectivités qui mobilisent des compétences en IT afin de comprendre et d'analyser par méthode de prototypage, et de déterminer in fine les conditions de reproductibilité des démarches dans d'autres collectivités. Les participants à l'atelier ont souligné le cas de la CANGT, de la ville du Moule CANGT, Moule ou encore de la ville de Ste Anne avec une cellule recherche financements et conduite de projets, comme des cas exemplaires.

### 3.D Des expériences de guichet unique

Des expériences d'appels à projets partenariaux (ex eau, énergie) montrent qu'une définition des priorités, une instruction conjointe et un appui au montage des dossiers fonctionne bien et permet aux porteurs de projets de formaliser les dossiers. Notons que ce dispositif permet également une consommation optimale des fonds, les financeurs connaissant mieux les possibilités des fonds qu'ils gèrent. Les porteurs de projets sont très satisfaits d'avoir des plans de financements établis par le comité de sélection des projets. A ce jour chaque financeur instruit son dossier mais le porteur de projet **dépose un dossier unique en plusieurs exemplaires**. Cette instruction commune utilise également la complémentarité des compétences entre différents partenaires, la démarche a donc une véritable plus-value pour les financeurs et pour les porteurs de projet.

### 3E . Des partenariats pour assurer la cohérence des actions aux différents niveaux

L'agence des 50 pas géométriques et le conservatoire du littoral ont créé **synergie littoral**, une démarche partenariale et souple pour agir en cohérence sur les thématiques environnementales et littorales. Cette organisation souple se réunit tous les 6 mois. Aujourd'hui, ils envisagent de trouver un animateur (ETP DEAL probablement) pour porter ce réseau thématique. Outils : réseau LinkedIn, groupes fermés réservés aux membres de l'ensemble du système ou seulement à la thématique en fonction et deux réunions annuelles des chefs de pilotes et co-pilotes pour assurer une transversalité.

But : partager toute l'information spécifique (nouvelles réglementation, usages des fonds, projets pour recherche de synergies, de collaborations, ...)

Enfin, l'Agence régionale de la biodiversité se dessine et sera peut-être une ressource d'IT tout comme l'EPF qui envisage de renforcer sa structure en y adjoignant une agence d'urbanisme.

## 4. Propositions, projections

A ce stade les propositions n'ont pas toute un porteur de projet affiché, compte tenu des délais entre la tenue de l'atelier, l'analyse des questionnaires et des entretiens et la date de remise de ce rapport cela était prématuré. Néanmoins les réflexions se poursuivront en ce sens et les comités de pilotage des assises permettront l'aboutissement des projets.

### Objectif 1 faire connaître les procédures et les fonds disponibles aux porteurs de projets

**Élaboration d'un guide méthodologique d'appui aux CT** comportant des onglets thématiques innovation publique, outils de validation des dépenses, commande publique, outils GPEC... ;

Plus un onglet ressources : Où trouver un appui et sur quel volet ?

Publication à faire en ligne pour une actualisation facilitée et désignation d'un pilote chargé de l'actualisation.

Publication sur les sites internet de tous les partenaires d'un **guide des subventions** comportant les conditions de l'aide, sa temporalité, les pièces à produire, les projets subventionnables, les AAP etc...

### Objectif 2 : Diffuser les méthodes de conduite de projet, former les agents territoriaux

Conduite de projet : Mise en place d'un outil d'alerte (type mon projet FSE) générant des alertes pour les porteurs de projets rappelant les démarches à effectuer au cours du temps. Cet outil sera systématiquement proposé avec l'octroi d'une subvention et pourrait être paramétré pour que chaque partenaire financier y fasse figurer ses alertes.

**Plateforme dématérialisée de suivi des projets** mis en place par les financeurs pour obliger les porteurs de projets à piloter

### Objectif 3 : Donner de la cohérence et gagner en efficacité des politiques publiques

**Mise en place de commission d'accélération des politiques publiques.** Quand un grand projet ou un projet complexe le justifient. Cette instance permet d'assurer une cohérence dans les démarches à effectuer et d'épauler le porteur de projet. Elle permet aussi d'impulser une démarche transversale. Association des autres co-financeurs possible.

Mieux utiliser les réseaux professionnels pour avancer en mode projet et montée en compétence des cadres : penser à développer les réseaux d'échanges entre pairs. Accent mis sur les réseaux d'acheteurs publics. Besoin également au niveau des directeurs financiers.

### Ateliers partenariaux d'aide à la constitution des projets (avec déplacement sur le territoire)

Fonctionnement en mode projet, transversal et partenarial. Appui au porteur de projet et accompagnement serré qui constituerait une sorte de formation-action pour le montage du projet et son suivi. Idée que ce soit une formation partenariale de type « guichet unique » qui se déplace sur le territoire du porteur de projet. Ce principe est expérimenté actuellement pour les rénovations parasismiques d'école (SGAR/DEAL/Région/Rectorat).

A la suite de cet accompagnement « serré » à toutes les phases du dossier jusqu'à l'achèvement des travaux et le solde des conventions, le porteur de projet aura acquis un savoir-faire qu'il pourra transférer sur d'autres actions

#### Objectif 4 : Assainir la situation financière des collectivités

Compte-tenu des besoins très importants des CT en accompagnement, il pourrait être envisagé que l'administration centrale mette en place des équipes composées de fonctionnaires d'Etat ou de fonctionnaires territoriaux qui pourraient se déplacer dans les territoires pour apporter leur expérience et expertise aux CT sur des sujets spécifiques. A titre d'exemple les délégations de service public; en effet lors d'un déplacement à Baillif, les élus ont indiqué qu'ils songeaient à mettre en place une DSP pour la gestion de la crèche: pouvoir accueillir pour quelques jours un fonctionnaire maîtrisant le sujet serait une aide très appréciable compte-tenu des nombreuses difficultés que doivent gérer les élus et les administratifs de la commune, donner la possibilité au préfet d'accorder des subventions exceptionnelles aux communes qui font de réels efforts pour redresser leur situation financière avec des montants plus importants que ceux octroyés par le ministère de l'intérieur (une enveloppe nationale de 2 millions d'euros par an environ) . Le soutien de l'Etat à ces communes doit être amplifié au-delà des subventions qui peuvent leur être octroyées avec un maximum actuellement de 80% ; les 20% restant à charge augmentent le montant de leurs dépenses.

#### Objectif 5 : Mutualiser l'ingénierie territoriale en Guadeloupe

##### La mutualisation de l'IT : une condition de réussite

Tout le corpus utilisé pour réaliser ce rapport converge sur ce point, la **nécessaire mutualisation de l'IT**. Le besoin de sortir des statuts spécifiques à chaque niveau territorial est également exprimé avec la nécessité de trouver dans un premier temps une forme souple via la mise à disposition de compétences par l'association de toutes les ressources au sein d'une forme qu'il restera à préciser.

Le modèle de l'**Agence technique régionale a été évoqué** mais sans le rattachement à une collectivité.

La nécessité d'associer les acteurs privés à cette structure (Bureaux d'études, associations par exemple). La réflexion menée sur cette mutualisation lors de l'atelier demande à être approfondie, si les différents acteurs présents s'accordent sur son contenu, la forme reste à réfléchir, notamment dans le cadre du déploiement de l'Agence nationale de Cohésion des Territoires. Une structure souple avec un « open space opérationnel de préfiguration des projets » qui permettra d'assurer une cohérence des projets et d'en prévoir très en amont le suivi a été évoquée. Y adjoindre un « **incubateur de projets** » qui fasse appel aux méthodes innovantes de design des politiques publiques et à la participation des usages serait utile (cf.labo CNFPT).



## **Méthodologie: corpus de données exploitées pour la réalisation de la synthèse**

- Questionnaire envoyé aux acteurs de l'It sur le territoire et aux participants en amont de l'atelier
- Entretiens qualitatifs menés : DICTAJ, DEAL, DRFIP, AFD, PNG, Conservatoire du littoral, ADEME, EPF, Agence des 50 pas géométriques, Associations, Collectivités, Conseil Régional : cellule ATAC, Conseil Départemental : DGA des infrastructures et du développement durable et direction des équipements ruraux, CNFPT, Réseaux techniques professionnels
- Atelier word café du 6 décembre (23 participants externes)

## **Questionnaire**

Nom et prénom :

Structure :

Coordonnées mail :

1. En matière d'ingénierie territoriale, quels sont selon vous les besoins prioritaires (à horizon 3-5 ans) pour le territoire guadeloupéen ? *Merci de préciser quels sont les besoins (techniques, financiers, humains...) et pour quelles structures ils sont prioritaires.*
2. Quel est l'état des ressources en ingénierie territoriale aujourd'hui ? Repérez-vous des structures qui mutualisent ou mettent à disposition des collectivités ou des associations des ressources ou moyens ?
3. Ces ressources vous paraissent-elles suffisantes et sont-elles suffisamment connues des entités auxquelles elles sont destinées ?
4. Avez-vous connaissance de dispositifs d'ingénierie territoriale mis en place par les collectivités territoriales et dont les résultats vous semblent intéressants ?
5. Au regard de ce que vous connaissez de la situation de l'ingénierie territoriale en Guadeloupe aujourd'hui, identifiez-vous des pistes de solutions, propositions pour répondre aux manques constatés ou aux besoins exprimés?
6. Quelles seraient les conditions nécessaires pour que ces propositions aboutissent ?