



IngeTerr

Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale



Ingénierie territoriale
Développement territorial
Action publique
Compétences
Formations

L'ingénierie territoriale a émergé dans la dynamique du développement territorial, comme une sorte d'hybridation entre les savoir-faire des agents de développement et ceux davantage encadrés des différentes fonctions publiques.

Les actuelles évolutions institutionnelles (réforme des collectivités et des financements, nouveaux modes d'action de l'Etat) ont des conséquences sur les territoires. IngeTerr s'interroge sur les mutations de l'ingénierie territoriale, questionne les compétences nécessaires et leurs modes d'organisations.

Il apparaît que selon le processus privilégié (construction territoriale, démarche procédurale de contractualisation), les acteurs auront à mobiliser des formes d'ingénierie différentes. Et si il n'y avait pas une, mais des ingénieries territoriales ?

Les questions posées

- Les notions d'Ingénierie et d'Intelligence Territoriale sont entrées dans les discours des acteurs territoriaux mais sont encore mal identifiées. Au-delà des définitions, il s'agit de les situer dans les interrelations entre sphères politiques, techniques et citoyennes inscrites dans les scènes du développement territorial.
- La question est posée autant au plan théorique (quelles figures d'ingénierie, « du » ou « dans » les territoires ?), qu'opérateur (quelles compétences individuelles et collectives construire, et comment les mobiliser ?).
- Décentralisation, territorialisation de l'action publique, redéploiement des services de l'Etat, politiques de contractualisation, culture de projet ont depuis vingt ans transformé les pratiques, métiers et profils des praticiens. Comment accompagner ces évolutions dans les parcours individuels et collectifs ? Quelles évolutions des formations ? Comment partager les expériences ?



Référents Recherche

- Claude JANIN
UMR PACTE
claude.janin@ujf-grenoble.fr
- Laurent TROGNON
UMR METAFORT,
trognon@agroparistech.fr

Référents Acteur

- Anne CARTON, Centre Régional de Ressources du Développement Rural, crdr@crdr.org
- Florence SEGUIN-CALLOIS, Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne, f.seguin@ardt-auvergne.fr

Equipes de recherche

- E. Grasset, Laboratoire d'Etudes Rurales, LER, Lyon
- S. Duillard, E. Turquin, UMR PACTE, Grenoble
- D. Lapostolle, UMR LEG, Dijon
- C. Bosc, P. Cayre, Ph. Chambon, A. Maumelat, C. Maury, S. Lardon, S. Loudiyi, UMR METAFORT, Clermont-Ferrand
- S. Ségas, CRESS-Lessor, Rennes

Partenaires

- Plate-forme régionale développement rural Rhône-Alpes
- Centre Régional de Ressources du Développement rural
 - Agence d'urbanisme de Lyon
 - AgroParistech Formation Continue
- Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne

Contribution au développement régional

En représentant une part importante de la capacité d'action des collectivités, des associations, des consulaires à intervenir localement, l'ingénierie territoriale est un des rouages essentiels des politiques de développement régional.

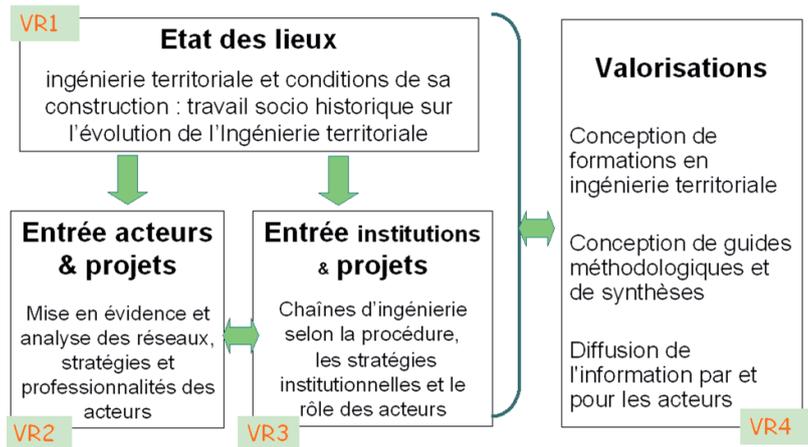
Les grilles d'analyse, les définitions, les typologies, les modèles proposés dans IngeTerr enrichissent la boîte à outils des acteurs du développement régional. Ils leur permettent de porter un nouveau regard sur ce qu'ils sont et font ; la réflexivité est d'ailleurs une des compétences que les résultats suggèrent de développer. Ce nouveau regard ne se réduit pas à l'échelon de l'acteur individuel et à son bouquet de compétences, il concerne également la coordination collective mobilisée par un projet de territoire, ainsi que les territoires se posant comme entités qui se pensent.

IngeTerr insère les questions de l'ingénierie territoriale et de l'intelligence territoriale dans le champ de la recherche pour et sur le développement régional.

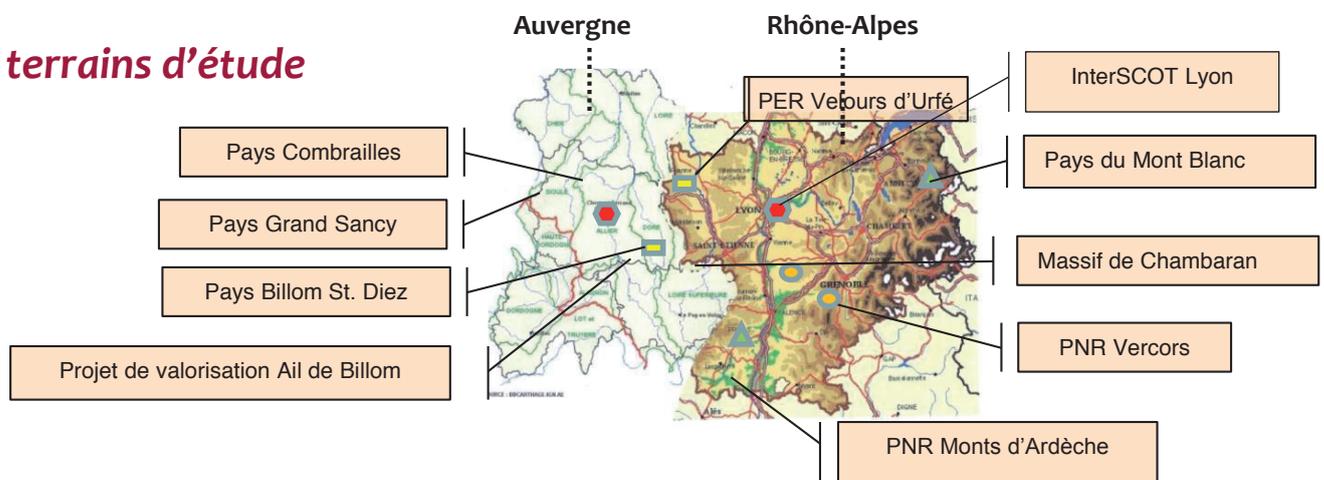
INGETERR

La méthode

- La notion d'ingénierie territoriale est récente. Sa construction se poursuivant, un travail d'état des lieux et un état de l'art ont été réalisés dans un premier temps (bibliographie, enquête auprès d'agents et d'acteurs institutionnels).
- Des investigations de terrain ont permis d'observer et de connaître en situations les contenus et les rôles de l'ingénierie territoriale (VR2 et VR3). Des démarches de valorisation (VR4) ont accompagné le projet : ateliers, formations, publications, etc.



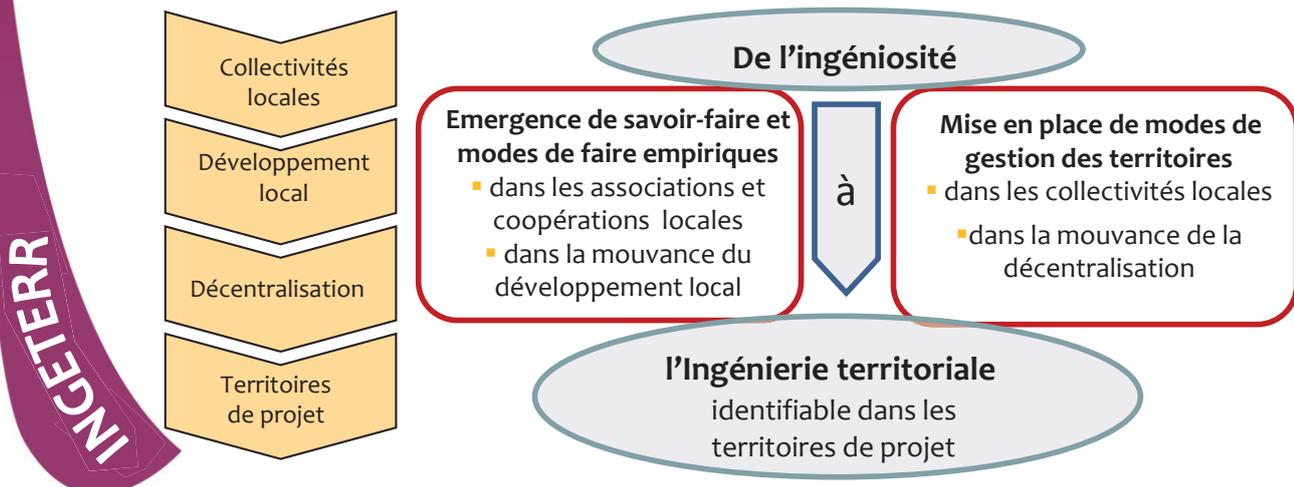
Les terrains d'étude



Résultats : socio-génèse et définitions

L'ingénierie territoriale : une histoire ancrée dans celle du développement local

- L'ingénierie territoriale est une sorte d'hybridation entre des évolutions de compétences issues d'une part d'apprentissages empiriques en lien avec l'animation et l'accompagnement de dynamiques collectives et d'autre part de compétences de gestion territoriale venant des acteurs professionnels des collectivités locales et de l'Etat.
- Les diverses définitions de l'ingénierie, dont une part importante est produite par des chercheurs impliqués dans IngeTerr, affinent chacune un axe de réflexion. Par exemple, l'ingénierie territoriale est en lien avec l'intelligence territoriale car elle est une aide à la décision et à l'action (Janin, Grasset), une médiation entre pouvoirs et savoirs (Lapostolle), au service d'un projet de territoire (Lardon et al.), un entrelacs entre dispositifs, méthodes, savoir-faire lié à la sphère technique territoriale (Janin, Grasset, Lapostolle, Turquin).



Les résultats

Figures de l'ingénierie territoriale

Selon ses modes d'organisation, ses rôles et les compétences mobilisées, différentes figures de l'ingénierie territoriale peuvent être définies :

- **Ingénierie d'action** regroupe l'ingénierie d'accompagnement et de gestion du quotidien (services, gestion, etc.)
- **Ingénierie de projet** intervient dans le temps de projets contribuant à l'évolution des territoires (diagnostic, production de connaissance, etc.)
- **Ingénierie organisationnelle** est inscrite dans le temps long de la construction territoriale (animation, mise en réseaux d'acteurs, capitalisation des connaissances, etc.). La part d'ingénierie « du lien » est capitale.

Compétences et ingénierie territoriale

La compétence est en lien avec :

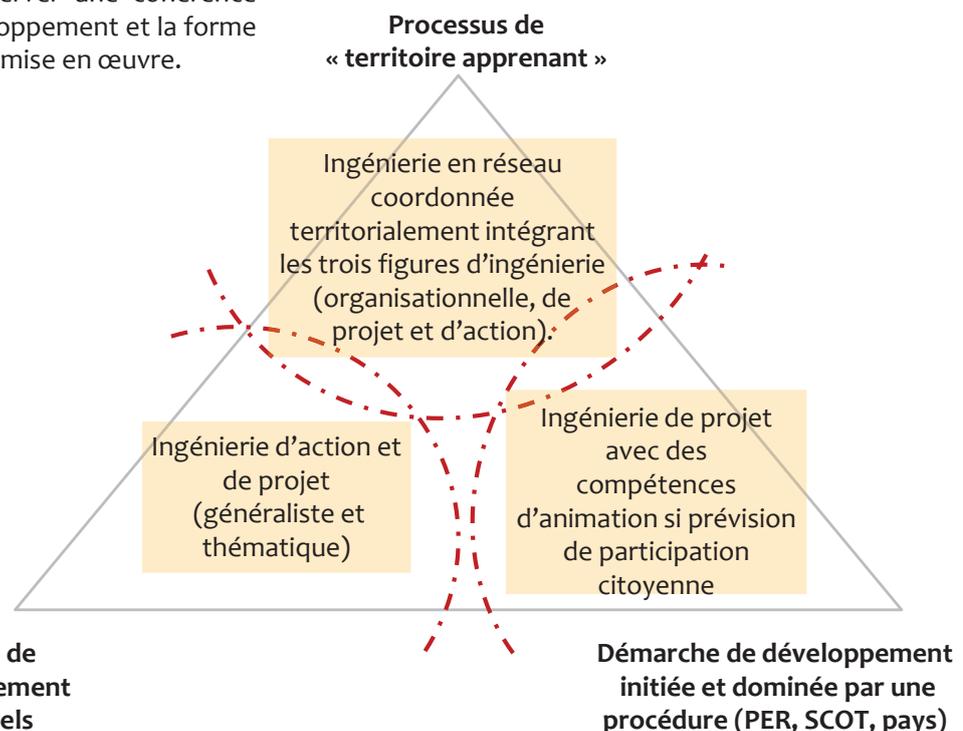
- la légitimité et la responsabilité d'agir ;
- l'intelligence de situation (connaître et comprendre la situation et le contexte) ;
- la capacité de mobilisation des réseaux et des ressources (connaissances, autres compétences, etc.).

En situation de dynamique territoriale, la compétence peut se décliner en quatre niveaux (individuel, collectif, institutionnel et territorial).

- Les **compétences individuelles** sont liées aux parcours personnels (formation, vie privée).
- Les **compétences collectives** sont co-construites par les équipes professionnelles (par exemple 80 % des agents de développement travaillent en équipe).
- Les **compétences institutionnelles** sont liées à la légitimité à décider et à agir des organisations territoriales instituées.
- La **compétence territoriale** est une co-construction entre acteurs et professionnels territoriaux. Elle est intimement liée aux dynamiques de territoires apprenants et à la notion d'intelligence territoriale.

Cohérences entre modes de développement et figures d'ingénierie

IngeTerr a permis d'observer une cohérence entre les modes de développement et la forme de l'ingénierie territoriale mise en œuvre.



Source : d'après C. Janin, E. Grasset, D. Lapostolle, E. Turquin, « L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ? », *Anthropos Economica*, 2011.

Les résultats

Cinq idéaux-types des praticiens de l'ingénierie territoriale

Les pratiques de l'ingénierie territoriale combinent des activités d'animation et d'expertise dans des perspectives procédurales et processuelles. L'analyse des profils a permis de cerner cinq grands idéaux-types qui sont complémentaires (collectif et individuel).

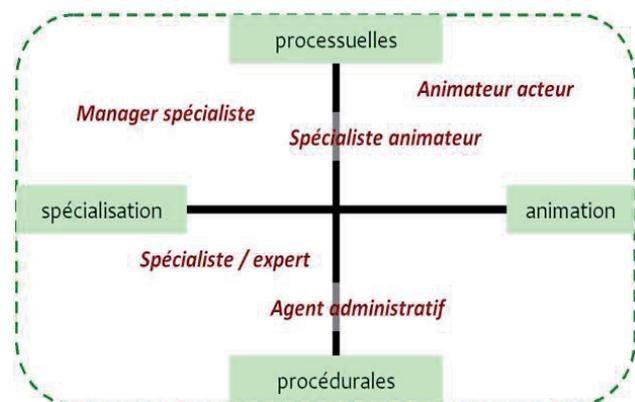
▪ **L'animateur acteur** s'ancre dans une éthique professionnelle originelle qui emprunte au développement local. Il se pense en tant que professionnel comme une incarnation des aspirations de la population locale qu'il porte auprès des élus. Il caractérise sa position par une activité « d'animation » pour « favoriser le développement de zones rurales ». Il a une conception « participative » de la construction des projets de territoire.

▪ Le **spécialiste animateur** est un professionnel de l'animation du développement local. Son domaine est moins la communication ou la diffusion d'informations que l'accompagnement de collectifs pour lequel ses compétences de médiation et de traduction sont essentielles.

▪ Le **spécialiste / expert** maîtrise un savoir approfondi et combine deux activités principales, la production de données spécialisées et leur diffusion, tout en gardant une distance vis-à-vis du processus de la décision.

▪ Le **manager spécialiste** maîtrise un savoir approfondi de son secteur d'activité, ce qui fonde sa légitimité de professionnel (du tourisme, de l'eau, etc.) et lui permet d'assurer un rôle de conseil. Sa culture managériale de l'efficacité, fondée sur une normalisation des activités, et sa maîtrise de la communication et du marketing le distingue.

▪ **L'agent administratif** est chargé de mise en œuvre des politiques et des actions publiques. Le sens de son travail s'élabore à partir des notions de « service » et de « missions », qui renvoient souvent au statut de la fonction publique, et se concrétisent par un ensemble de procédures administratives et réglementaires.



Pour aller plus loin...

- Janin C., Grasset E., 2009, Ingénierie, intelligence et culture territoriales : interrelations dans la construction des territoires., XLVI^{ème} Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF)
- Barthe L., Trognon L., 2010, Ingénierie territoriale : des compétences construites au service du développement des territoires. In Dayan L., Joyal A., Lardon S. (dir.) *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*. L'harmattan, Paris.
- Cayre P., 2010, Former au métier, former le métier, le cas de l'enseignement agricole pour accompagner le changement, *Education Permanente*
- Lardon S., 2010, Chaîne d'ingénierie territoriale : Diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire. In Dayan L., Joyal A., Lardon S. (dir.) *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*. L'harmattan, Paris.
- Lapostolle D., 2010, Ingénierie territoriale et contrôle bureaucratique du développement territorial, *Pouvoirs locaux*, n° 86, p 25 - 32
- Janin C., Grasset E., 2011, « Oser l'Intelligence Collective » in La Lettre du Cadre territorial n°418, 15 mars 2011
- Janin C., Grasset E., Lapostolle D., Turquin E., 2011, « L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ? » - Anthropos Economica, Paris

Pour citer ce document :

IngeTerr Rhône-Alpes et Auvergne (2011).
IngeTerr : Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale
Série Les 4 pages PSDR3.

Pour et Sur le Développement Régional (PSDR), 2007-2011

Programme soutenu et financé par :

Plus d'informations sur PSDR :

<https://psdr-auvergne.cemagref.fr/>
www.psd-r.fr

Contacts :

- **PSDR Rhône-Alpes** : Véronique Quiblier (Plateforme régionale développement rural Rhône-Alpes), psdr-ra@caprural.org ; Daniel Roybin (INRA), droybin@suacigs.com
- **PSDR Auvergne** : Laurent Trognon (AgroParisTech ENGREF), laurent.trognon@engref.agroparistech.fr
- **Direction Nationale PSDR** : André TORRE (INRA) torre@agroparistech.fr
- **Animation Nationale PSDR** : Frédéric WALLET (INRA) wallet@agroparistech.fr

INGETERR



Rhône-Alpes Région

