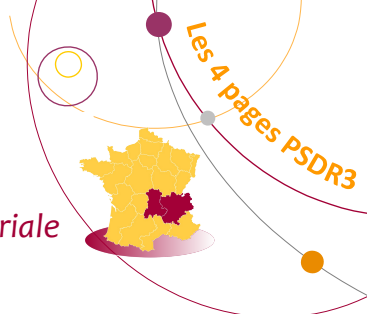




IngeTerr

Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale



Ingénierie territoriale
Développement territorial
Action publique
Compétences
Formations

De l'articulation de la dynamique d'aménagement du territoire, piloté par les services de l'État, et celle du développement local, issu de démarches endogènes dans les territoires, est né par une sorte d'hybridation le développement territorial. Avec lui, a émergé la notion d'ingénierie territoriale pour désigner à la fois les acteurs de cette nouvelle forme de développement mais aussi les outils, méthodes, concepts et dispositifs, de nouvelles manières de faire, voire une culture nouvelle. La question centrale de ce projet est : comment l'accompagner ? Quelle représentation en donner pour former et équiper les praticiens, faciliter leur coordination et la mutualisation au sein des collectifs ?

L'IT consacre le passage du « faire pour », au « faire avec », mieux au « faire ensemble » sur et pour le territoire. Exprimé lapidairement ce résultat trouve de riches développements dans la notion de chaîne d'IT et de bouquets de compétences individuelles et collectives.

Problématique

- La notion d'ingénierie territoriale (IT) est entrée dans les discours techniques et politiques mais recouvre une réalité floue. Mieux accompagner cette ingénierie passe par la question : Qu'est-ce que l'ingénierie territoriale ? dont une déclinaison vise à identifier ses liens avec l'intelligence territoriale.
- L'IT est l'affaire de nombreux acteurs - services de l'État, collectivités territoriales, autres organisations territoriales. Cela interroge son rôle dans les processus de construction territoriale : quelle ingénierie dans et/ou pour un territoire ? quelle ingénierie dans la construction d'un projet territorial ?
- Décentralisation, territorialisation de l'action publique, redéploiement des actions de l'État, contractualisation, culture de projet etc. ont, depuis 20 ans, transformé les pratiques, les métiers et les profils des praticiens. Cela pose la question : quels métiers, compétences et formations des acteurs au service de l'IT ?

ILLUSTRATION

Référents Recherche

Laurent TROGNON,
UMR Métafort / APT-Engref
trognon@agroparistech.fr
Claude JANIN,
UMR PACTE / IGA
claude.janin@ujf-grenoble.fr

Référents Acteurs

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

Equipes de recherche

- C. Bosc, P. Cayre, Ph. Chambon, A. Maumelat, C. Maury, S. Lardon, S. Loudiyi, L. Trognon (UMR Métafort, AgroParisTech / Inra / Cemagref / VetAgroSup), S. Ségas (Université Rennes 2, CRESS-Lessor)
- A. Carton S. Du villard , E. Grasset, Cl. Janin D. Lapostolle, E. Turquin et al. (UMR Pacte Grenoble)

Partenaires

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

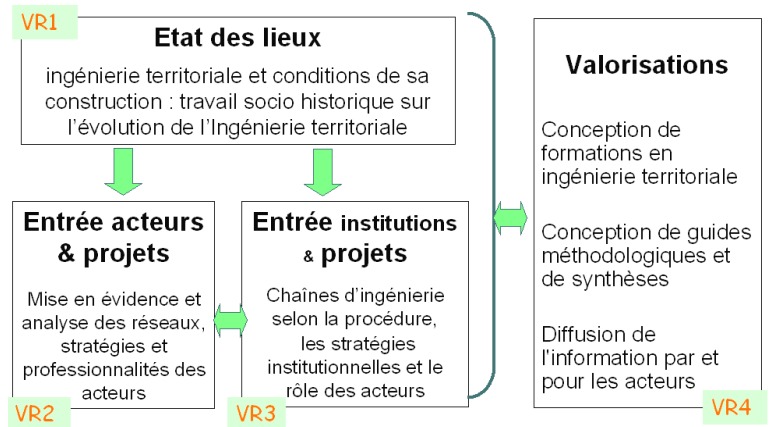
Contribution au développement régional

Les grilles d'analyse, les définitions, les typologies, les modèles proposés contribuent au développement des territoires et à leur analyse. Ils enrichissent la boîte à outils des acteurs du développement des territoires, élus et techniciens au service de ces territoires, et de tous ceux impliqués dans leurs devenir. Ils permettent aux acteurs 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.

Il ne s'agit pas tant de contribuer à l'identification des enjeux de développement régionaux et territoriaux qu'à l'identification de pistes de réponses à ceux-là. La notion de chaîne d'IT, la grille d'analyse des configurations socio-spatiales et l'analyse du discours institutionnel apportent en effet des éléments de compréhension des dynamiques territoriales. La formalisation de ces outils et leur diffusion large, notamment via des formations et des guides méthodologiques, est prévue pour 2011.

La notion d'ingénierie territoriale (IT) étant récente et sa construction se poursuivant, un travail de partenariat fort entre acteurs et chercheurs, et une approche pluridisciplinaire sont des éléments méthodologiques clés d'IngeTerr. Ce projet comporte quatre volets de recherche.

Figure n°1 : Méthodologie générale du projet



VR 1 : Etat des lieux de l'IT et des conditions de sa construction

L'objectif est d'élaborer un cadre scientifique commun de la genèse socio-historique de l'enjeu «ingénierie territoriale» et des professionnalités qui lui sont associées. Trois approches complémentaires sont suivies :

- Revue de littérature ;
- Analyse du discours institutionnel (institutions et organisation professionnelles)
- Repérage des grandes tendances des trajectoires professionnelles, des nouvelles exigences des métiers et des besoins de formation des agents de développement.

VR 2 & 3 : analyse des contenus et modes de mise en œuvre

L'objectif est de formaliser l'articulation des acteurs institutionnels et des acteurs locaux impliqués dans la chaîne d'IT, autour de la conception, de la réalisation et de l'évaluation d'un projet, qu'il soit ou non formellement lié à un territoire. Les acteurs concernés sont les acteurs des collectivités territoriales, des élus aux simples citoyens, en passant par les animateurs et agents de développement, confrontés à de nouveaux enjeux de développement territorial, pour lesquelles ils définissent de nouvelles modalités de gouvernance, dans un partenariat élargi et une dynamique de projet.

VR 4 : valorisation

VR 4.1 Conception de formations en IT

En étudiant l'offre et le besoin de formation en IT, ce volet vise à contribuer à une meilleure connaissance de l'IT et à proposer une gamme de formations.

VR 2 (entrée acteurs & projets) s'intéresse à l'émergence et à la construction de projets par des réseaux d'acteurs sollicitant de l'IT. Il s'agit de décrypter les articulations entre les acteurs qui doivent participer à l'accompagnement des projets et développer des nouvelles compétences (individuelles et collectives) :

- quels acteurs participants, quelles compétences ont-ils en interne, quelles compétences mobilisent-ils en externe, et quelles sont les compétences d'interaction ?
- comment les acteurs gèrent-ils leur professionnalité et leurs réseaux pour mettre en œuvre un projet ?

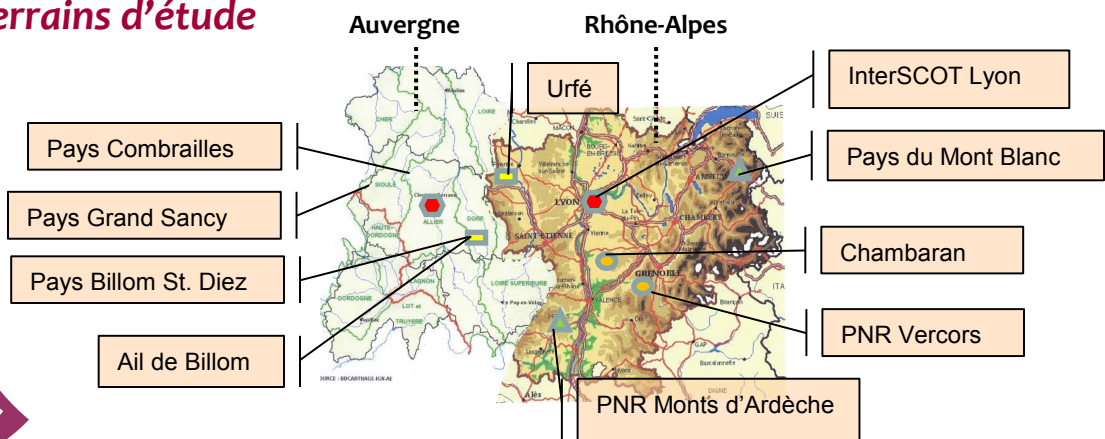
VR 3 (entrée institutions & projets) s'intéresse aux démarches plus descendantes d'acteurs ou d'institutions locales en réponse à des procédures institutionnelles de développement proposées par des échelons régionaux (ex CDPRA) ou nationaux (exemple PER). Il s'agit d'analyser le déroulement du projet de territoire en référence, d'une part, aux normes institutionnelles auxquelles il se réfère et, d'autre part, aux acteurs intervenants, notamment à ceux qu'il contribue à générer (au sens de nouveaux acteurs collectifs et compétences), et à leur implication.

Construction d'archétypes de chaîne d'IT, proposition de registres de l'IT, typologie des compétences et de leur mise en situation, préconisations en termes d'évolution des métiers et de parcours professionnels, sont les attendus de ce volet.

VR 4.2 Conception de synthèses et guides méthodologiques pour l'accompagnement de la gestion des ressources humaines destinés aux territoires et agents de développement.

VR 4.3 Diffusion des résultats

Les terrains d'étude



Les résultats

NB : les résultats présentés ici sont encore partiels et susceptibles d'affinages.

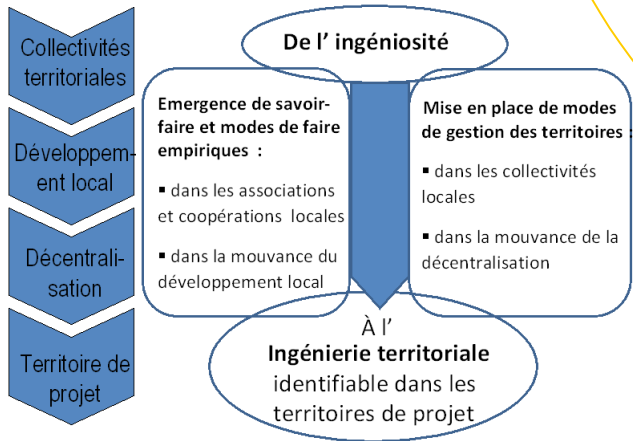
Ingénierie territoriale : Une notion émergente depuis une vingtaine d'années...

Typologie des définitions

- Ingénierie « incarnée » :
 - « les acteurs qui assurent la mise en œuvre des politiques territoriales ». (Acteurs IngeTerr Auvergne, 2010)
 - " C'est aussi les acteurs eux-mêmes " (Lardon, et al. 2007)
- Ingénierie « instrumentale » :
 - *au service d'un projet de territoire* : « L'ingénierie territoriale désigne l'ensemble des concepts, méthodes, outils et dispositifs mis à disposition des acteurs des territoires, pour accompagner la conception, la réalisation et l'évaluation des projets de territoire ». (Lardon, et al. 2007)
 - *synonyme d'intelligence territoriale* : « production, mobilisation, mutualisation des connaissances pour aider les acteurs dans la compréhension de leur territoire et les aider dans l'action et la décision » (Janin et al., 2009).
 - *comme médiation* : « Expertise spécifique ou interaction entre pouvoirs et savoirs » (D Lapostolle (2010))
- Ingénierie « Institution » : « L'ingénierie territoriale n'est pas un simple outil de mise en œuvre de l'action publique. Elle est instrument-institution ». (Piveteau, 2010)

... en construction dans la mouvance de la territorialisation du développement

Période	Temps forts	Terminologie
70-90 Linéaments	Lois de décentralisation (1982-1983) ; évolution de la politique de la ville ; organisation du mouvement de développement local autour de la notion de « pays » (Macôn, 1982)	<i>animateurs et ingénieurs</i>
90-2003 Emergence	Lois Joxe-Marchand, Pasqua, Chevènement et Voynet ; nouvelle architecture territoriale ; principes du zonage ; management par objectif et contractualisation ; principe de <i>projet de territoire</i>	<i>ingénierie et ingénierie du développement local</i>
2003-2010 Déploiement	CJADT et Codirdu (2003). Injonctions : développement durable ; innovation ; compétitivité ; excellence.	<i>ingénierie du développement territorial</i>



Figures & métiers de l'ingénierie territoriale

Figures de l'ingénierie territoriale

- *Ingénierie organisationnelle* : inscrite dans le temps long de la construction territoriale (animation, mise en réseaux d'acteurs, capitalisation des connaissances...)
- *Ingénierie de projet* : intervenant dans le temps de projets contribuant à l'évolution des territoires (diagnostic, production de connaissance...)
- *Ingénierie d'action* : accompagnant et gérant le quotidien (services, gestion...)

Métiers de l'ingénierie territoriale

Au cœur des questions de compétences

- Institutionnelles
- Collectives : 80% des agents travaillent en équipe
- Individuelles : *compétences identifiées comme les plus maîtrisées* :
 - esprit de curiosité, autonomie, ouverture d'esprit, communication écrite, écoute, réactivité, compréhension du contexte local, analyse, synthèse d'informations

(source : enquête Rhône-Alpes -IngeTerr- Agents de Développement)



Projet PSDR

Les résultats

NB : les résultats présentés ici sont encore partiels et susceptibles d'affinages.

Cinq idéaltypes des praticiens de l'ingénierie territoriale

Les pratiques de l'IT combinent des activités d'animation et d'expertise dans des perspectives procédurales et processuelles. L'analyse des profils d'acteurs impliqués dans la chaîne d'ingénierie territoriale de projets a permis de cerner cinq grands idéaltypes qui sont complémentaires au plan du collectif et, au plan individuel, utile pour cerner des modalités professionnelles et des besoins de formation.

L'« **animateur acteur** » s'ancre dans une certaine éthique professionnelle originelle qui emprunte au "développement local", éthique qui s'appuie sur la «coopération» et où «à la base il y a une volonté de rendre service». Dans ce sens il se pense en tant que professionnel comme une incarnation des aspirations, des attentes, du travail et des initiatives de la population locale qu'il porte auprès des élus en charge de prendre des décisions. Il caractérise d'abord sa position par une activité «d'animation» pour «favoriser le développement de zones rurales», et dont la signification est à rechercher dans la conception «participative» qu'il a 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 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 concrétise par un ensemble de procédures administratives et réglementaires.

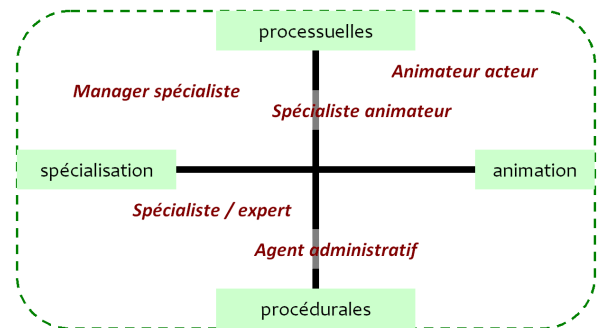


Figure n° 2. Activités formant le champ de l'IT & typologie des acteurs de l'IT

Pour aller plus loin...

- Barthe L., Trognon L., 2010 (à paraître). 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 (à paraître), Former au métier, former le métier, le cas de l'enseignement agricole pour accompagner le changement, *Education Permanente*
- Janin C., Grasset E., 2009, Ingénierie, intelligence et culture territoriales : interrelations dans la construction des territoires. *XLVIème Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF)*, 6-8/7/9
- Lapostolle D., 2010, Ingénierie territoriale et contrôle bureaucratique du développement territorial, *Pouvoirs locaux*, N° 86 (3) octobre 2010 p 25 - 32
- Lardon S., Vollet D., Rieutort L., Devès D., Mamdy J.F. (dir.), 2009. Présentation. Développement, attractivité et ingénierie des territoires. Des enjeux de recherche pour l'action et la formation. *Revue d'Auvergne*, N° 590-591.
- Lardon S., 2010 (à paraître). 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.
- Segas, S., 2011 (à paraître), Politiques de développement local, in Pasquier R., Cole A., Guigner S., *Dictionnaire des Politiques Territoriales*, Presses de Science po

Pour citer ce document :

Trognon L. et al. (2010). *IngeTerr : Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale*, Projet PSDR, Auvergne Rhône-Alpes, Série [Les 4 pages PSDR](#).

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

Programme soutenu et financé par :



Plus d'informations sur le programme PSDR :

psdr-auvergne.cemagref.fr/
www.psd-rh-a.fr

Contacts :

PSDR Auvergne : Laurent TROGNON (APT Engref)
PSDR Rhône-Alpes : Daniel ROYBIN (INRA) – Véronique QUIBLIER (plate-forme régionale développement rural)
Direction Nationale PSDR : André TORRE (INRA)
Animation Nationale PSDR : Frédéric WALLET (INRA)