Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale

FOCUS - PSDR3

Ingénierie territoriale
Référentiel de compétences
Action publique
Compétences
Formations

L'ingénierie territoriale désigne les acteurs du développement des territoires mais aussi les concepts, méthodes, outils et dispositifs d'accompagnement de ces acteurs pour améliorer leur connaissance des territoires et leurs projets. Trois approches, douze référentiels et l'observation de divers terrains et discours d'acteurs conduisent à identifier quatre macro-compétences et un ensemble de savoirs socles pour les métiers du développement territorial.

Contexte de recherche

Depuis plus de vingt ans, l'action publique territoriale connaît de nombreux bouleversements. Les instruments de l'action publique ont impacté les métiers et leurs descriptions. Ces évolutions résultent autant d'une complexification des problèmes, des procédures et des processus, qu'à l'émergence des acteurs institutionnels locaux et à leur imbrication.

Les institutions territoriales ayant pour mission d'élaborer, d'impulser ou de mettre en œuvre les politiques d'aménagement et de développement sont ainsi et de plus en plus confrontées à la nécessité et à la difficulté d'adapter en permanence –et le plus souvent dans l'improvisation- leurs pratiques politiques et professionnelles.

Faire différemment pour faire différent suppose d'inventer et d'expérimenter de nouvelles méthodes et pratiques basées sur une connaissance fine des acteurs et de leurs pratiques. Le projet de recherche IngéTerr a contribué à la connaissance des acteurs du développement et au développement d'outils concrets à leur service.

L'Agence des Territoires mène une action forte en matière d'ingénierie territoriale. Son objectif : aider les territoires à accroitre leur attractivité pour favoriser l'accueil de nouvelles populations. Elle développe pour cela plusieurs actions dont des formations-actions, des expertises... Afin d'améliorer ses pratiques et proposer des actions toujours plus pertinentes, l'Agence a souhaité s'engager dans le projet PSDR IngéTerr. Elle a ainsi pu participer aux travaux et bénéficier de l'analyse d'équipes de recherche en pointe sur le sujet.

Prise de recul sur un domaine en constante évolution

Les interrogations qui sont à la base du projet IngéTerr ont pour objectif d'apporter des éléments et un regard nouveaux sur le développement territorial. La focalisation sur le terme d'Ingénierie du développement territorial (ci-après dénommée IT) en est un exemple, de par le caractère émergent de cette notion. Ce projet a développé des outils et des concepts novateurs, comme des idéaux-types de l'IT, la Chaîne d'IT ou un référentiel de compétences qui sera développé dans ce document.

Différentes approches peuvent conduire à la production d'un référentiel de compétences impliquant des valorisations et des utilisations différentes. Ici, la production d'un référentiel a demandé une double démarche, consistant à analyser le produit d'une recherche bibliographique et à vulgariser et intégrer le produit de la recherche de terrain. Le résultat est l'identification de quatre bouquets de compétences.

Ce Focus peut donc être utilisé comme support méthodologique pour décrire et identifier des compétences existantes au sein d'une équipe, d'une organisation, d'un territoire. Ainsi pourront être repérées celles qu'il faudrait associer ou renforcer, mais aussi concevoir leur articulation au sein du territoire. Au plan individuel, il aidera l'agent dans sa démarche réflexive, vers la recherche de formation et l'évolution de sa carrière.

PSDR PROJET

Auteurs

Jonathan KIRCHNER (ARDTA)

Laurent TROGNON (AgroParisTech-ENGREF)

Contributeurs

Jacqueline BERGERON (INDL)

Sylvie LARDON (Inra, AgroParisTech-ENGREF)

Florence SEGUIN-CALOIS (ARDTA)

Partenaires

Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne (ARDTA)

AgroParisTech Formation Continue

Institut National du Développement Local

Notion de compétence en ingénierie territoriale

L'émergence de la notion d'ingénierie territoriale est intimement liée à la transformation des métiers des acteurs de l'aménagement et du développement local. Au cours des années 80 et 90, la volonté de professionnalisation du secteur et l'émergence associée de nombreuses formations, tant en école d'ingénieur qu'à l'université, y ont contribué. Mais ces métiers restent flous, selon le titre du livre de Gilles Jeannot, dédié "à tous ceux qui éprouvent quelque difficulté à expliquer leur métier à leur belle-sœur". Voilà qui pose clairement la problématique.

Ce focus issu du projet de recherche IngéTerr vise à apporter aux acteurs de l'ingénierie territoriale des grilles d'analyse pour décrire leurs compétences.
Qu'est-ce qu'une compétence ? Quelles sont les compétences mobilisées par les acteurs du territoire ? Quelles sont leurs articulations ?

Qu'appelle-t-on compétence ?

Trivialement, compétence désigne une « capacité à », une aptitude reconnue d'exercer telle action ou d'effectuer tel acte. Si cette notion s'applique aussi aux institutions et organismes de développement, nous nous intéressons ici seulement aux compétences des agents formant l'ingénierie territoriale.

Si on y regarde de plus près, une compétence renvoie à une série d'actions efficaces face à diverses situations. L'agent maîtrise ces actions parce qu'il dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité à les mobiliser à bon escient, en temps opportun et de façon adaptée à son environnement, pour identifier et résoudre des situations problématiques (J.BERGERON –Juillet 2011).

Certaines compétences sont génériques et applicables à de nombreux domaines (par exemple : montage, conduite et évaluation de projet, mise en réseau), tandis que d'autres requièrent une connaissance thématique spécifique. En matière d'ingénierie territoriale, les thématiques sont nombreuses et variées : eau ; services ; développement numérique ; emploi ; développement et mutations économiques ; tourisme ; changement climatique ; risques ; etc. En pratique, les acteurs associent ces deux formes de compétences, la seconde constituant généralement leur domaine d'expertise.

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. Cela concerne non seulement les acteurs du développement local, élus, habitants et animateurs locaux, mais aussi l'ensemble des acteurs confrontés aux enjeux du développement territorial ». [...] sont impliqués tout autant les prescripteurs que les centres de ressources, les bureaux d'études et consultants que les services techniques de l'Etat et des collectivités territoriales, les chercheurs et les formateurs". (Lardon et Pin, 2007).

Si on affine l'analyse, la compétence peut se décrire comme un assemblage équilibré de divers savoirs. Les principaux "ingrédients" de la compétence sont :

>Savoirs théoriques : ils permettent de comprendre et d'interpréter
>Savoirs procéduraux : c'est le comment faire, la conception d'une procédure ou d'une démarche
>Savoir-faire procéduraux : savoir mettre en œuvre une procédure, conduire une démarche
>Savoir-faire expérientiels : c'est le savoir « y » faire, savoir se conduire
>Savoir-faire sociaux : c'est le savoir « être », se conduire de façon adaptée
>Savoir-faire cognitif : c'est le savoir traiter l'information, raisonner

Le savoir-faire peut être appris et expérimentés de manière formelle (en formation), informelle (formation hors dispositif) ou non formelle (à travers l'expérience).

L'assemblage de ces savoirs varie selon les individus en fonction de leurs parcours professionnels et de formation. Cette variété fonde toute la richesse des profils de chacun des acteurs de l'ingénierie territoriale.

Notion de compétence en ingénierie territoriale

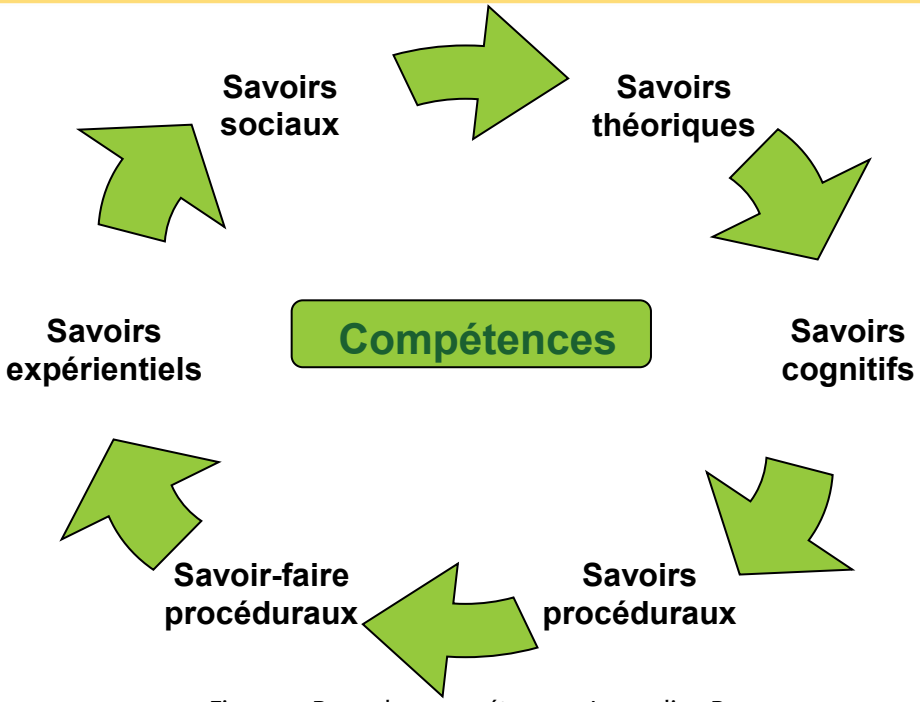

Figure 1 : Roue des compétences. Jacqueline Bergeron 2011.

Identifier des compétences nécessite une analyse de situations de travail en deux temps. Tout d'abord, identifier des expressions de la compétence, puis l'objectiver par une analyse et une organisation de ces expressions. Cette démarche appliquée aux différentes expressions de compétences permet de les regrouper et de les articuler sous forme de bouquets de compétences. Celles-ci étant dites compétences noyaux, parce qu'elles sont au cœur des métiers étudiés.

Synthèse de référentiels existants

Une douzaine de référentiels de compétences a été élaboré au cours des dix dernières années. Un de leurs points communs est de chercher à identifier ces compétences noyaux. Pour cela ils identifient généralement des macro-compétences ou des systèmes de compétences dont chacune constitue une bannière sous laquelle sont regroupées diverses compétences concrètes et opérationnelles. Ainsi, par exemple, les compétences savoir animer une réunion, savoir travailler en équipe et savoir tenir une position de médiation entre élus et société civile peuvent être regroupées dans la macro-compétence animation.

La construction d'un référentiel n'est pas un acte anodin. Ici le travail de synthèse de 12 référentiels concourt à un double objectif : d'une part, faire progresser la connaissance et la reconnaissance des compétences nécessaires à l'ingénierie du développement territorial, et, d'autre part, améliorer la gestion des ressources humaines dans ce domaine.

Beaucoup de référentiels de compétences existent et ont été recensés par le projet IngeTerr. Même si depuis dix ans la production, ou l'enrichissement de référentiel se poursuit, on constate une diminution de l'innovation. La synthèse présentée ici croise les référentiels produits par la FNPNR (2003), Barthes *et al.* (2004), ARADEL (2005), UNADEL (2005), Robitaille (2007), Lardon *et al.* (2007), Simard (2007), Axel et Othelet (2008), CNFPT (2009), Pôle emploi (2009), Université d'Orléans (2009-10), Enquête anciens élèves VetAgro Sup et Engref (2010) , Trognon et Lardon (2011).

Synthèse de référentiels existants

La production de ces référentiels répond à trois logiques principales : celle visant une définition du métier, celle se fondant sur la chronologie d'un projet de territoire, et enfin celle qui s'intéresse aux compétences. La synthèse que nous propose suit cette dernière perspective.

En 2003, la FNPNR construit son référentiel métier dans le but de simplifier les échanges inter-parcs et améliorer la visibilité interne et externe de ses métiers. Peu développé, il se concentre sur la définition et l'articulation de trois macro-compétences : la connaissance ; les qualités et aptitudes personnelles ; les savoir-faire techniques et relationnels.

Figure 2 : Approche par les métiers de la construction d'un référentiel de compétences.

En 2004, Laurence Barthe et son équipe proposent un autre référentiel. Cette fois il est construit de façon chronologique par rapport à la construction d'un projet de territoire. On retrouve pour chacune des phases de cette construction des systèmes de compétences (Stratégiques, opérationnelles, organisationnelles et fonctionnelles) détaillés en différentes compétences.

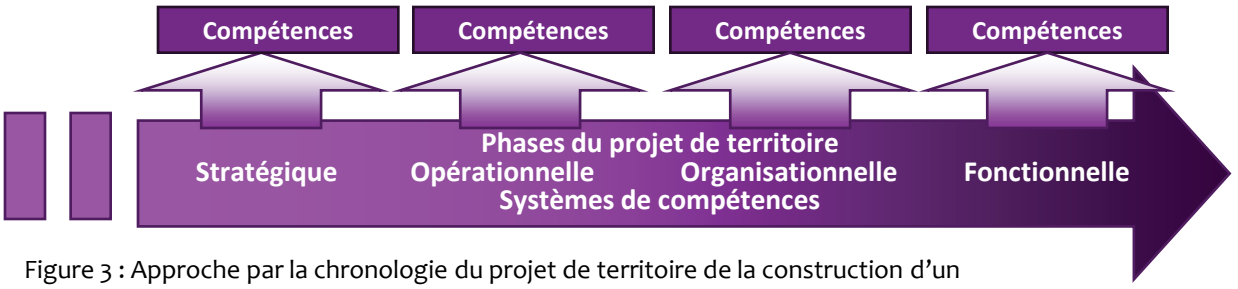

Figure 3 : Approche par la chronologie du projet de territoire de la construction d'un référentiel de compétences.

La plupart des référentiels produits ensuite positionnent les agents en acteurs de la construction des référentiels de compétences par l'identification et la caractérisation des situations professionnelles rencontrées. Ces compétences étant reliées à des situations professionnelles, la pédagogie de leur formation vise de plus en plus à mettre les apprenants en situation concrète afin de les accompagner dans l'acquisition de ces compétences.

En 2005, l'UNADEL dans une perspective de reconnaissance des métiers du développement territorial, construit un référentiel qui est aujourd'hui le plus cité. Six macro-compétences noyaux sont définies et décrites : l'Animation, l'Ingénierie et la conduite de projet, l'Aide à la décision, la Stratégie, la production de connaissance et, enfin, la capacité à apprendre en continu, à faire évoluer ses propres pratiques afin de les mettre en adéquation avec les tâches à accomplir.

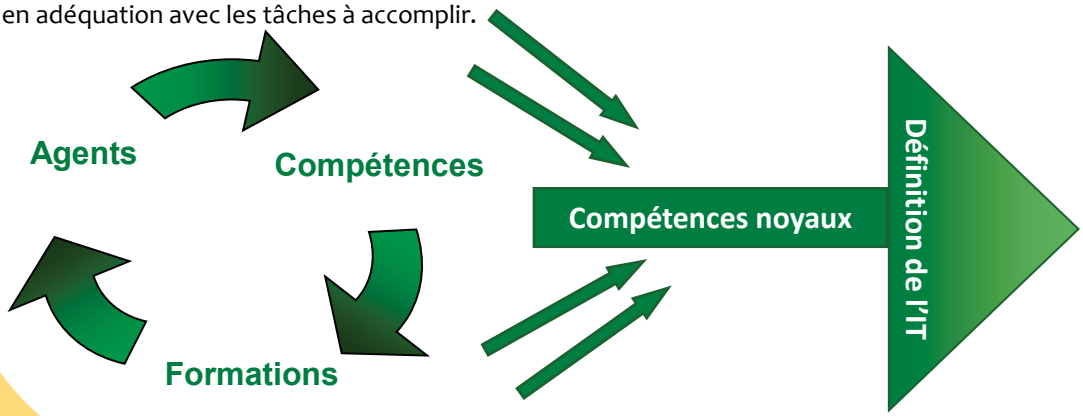

Figure 4 : Approche par l'ingénierie pédagogique de la construction d'un référentiel de compétences.

Proposition d'un nouveau référentiel

Le projet IngéTerr propose une synthèse de ces divers référentiels et les enrichit de ses observations de terrain. La figure 5 résume ces diverses facettes des compétences en ingénierie territoriale et leurs articulations.

On distingue tout d'abord un socle des compétences et des connaissances fondamentales dans les métiers de l'IT. Cela renvoie aux **aptitudes personnelles et relationnelles** de l'agent : son sens du contact, sa qualité d'écoute, son adaptabilité, etc. La pratique du travail en relation avec les élus en est une forme des plus spécifiques des métiers du développement territorial. Cela renvoie aussi à un **socle de connaissances**, une culture générale essentielle, dans ce domaine professionnel, qui relèvent de plusieurs disciplines, la géographie, la science politique, la sociologie, l'économie et les sciences de gestion. Notons en particulier la spatialisation, les jeux d'acteurs, les grandes postures de philosophie politique, les principes du développement économique ou encore l'orientation client. Ce socle renvoie enfin à la capacité de l'agent, non seulement en termes d'apprentissage permanent et d'adaptabilité mais plus largement à la **réflexivité**, capacité à auto-analyser ses pratiques professionnelles. Il s'agit de prendre conscience de son rôle et de sa place dans son organisation et les dispositifs, et des évolutions et transformations de l'organisation, dans un environnement lui-même en mutation. Et, ce faisant faire évoluer son regard et ses pratiques.

Dans une perspective de profil de poste, quatre macro-compétences peuvent se distinguer : conduite de projet ; médiation ; production et maîtrise de connaissances ; management.
La **conduite de projet** mobilise toutes les compétences au service de l'impulsion, de l'accompagnement, de la conduite et de l'évaluation d'un projet ; un projet étant un dispositif dont la durée de vie est délimitée dans le temps.
La **médiation** au sein d'un territoire renvoie à la construction et à l'entretien des liens et de l'articulation des diverses énergies, des projets potentiels, en cours et à venir, et la prise en compte par tous de l'évolution de l'environnement. C'est le rouage pivot et l'huile d'un territoire de projet. Plus que l'idée d'animation, qui est l'une de ses composantes clés, la notion de médiation implique la traduction et le rôle de passeur de frontière (publique-privé ; interterritorial ; élus-techniciens-entreprises-populations).
La **production et la maîtrise de connaissances** renvoie à l'intelligence territoriale pensée comme capacité cognitive du territoire. On y trouve naturellement la veille, la production de synthèses, la construction et la diffusion de l'information et de la communication sur le territoire, pour le territoire et ses partenaires, dont les destinataires de l'offre territoriale. On y trouve également la construction et l'animation de réseau d'intelligence économique, sociale et environnementale, ainsi que le benchmarking. Sa finalité est l'aide à la décision auprès des élus pour leur permettre d'effectuer les choix les plus adaptés.
Le **management**, enfin, comprend la traduction stratégique des directives politiques, sous formes de dispositifs, dont des projets, et la coordination des ressources et des moyens matériels, financiers et humains, pour leurs donner satisfaction aux plans de l'efficacité, de l'efficience et de la cohérence sur le ou les territoires d'action.

Proposition d'un nouveau référentiel

Bouquets de compétences	Compétences (liste non exhaustive)
Conduite de projet	- Impulser, accompagner, conduire un projet et en concevoir ou conduire l'évaluation - Piloter un projet - Faire du lobbying - Construire un partenariat - Faire la promotion d'un projet
Médiation	- Impulser une dynamique de groupe - Mobiliser la culture de réseau - Développer des mécanismes de mobilisation - Utiliser la concertation - Utiliser la participation - Communiquer - Gérer les conflits - Concilier - Utiliser différentes formes de gouvernance - Orienter - Mobiliser les ressources du territoire - Etre un passeur de frontières, un traducteur, un médiateur, un « dialogueur »
Production et maîtrise de la connaissance	- Organiser la collecte de l'information - Réaliser des études - Organiser des dispositifs de veille - Faire de la veille - Conduire une démarche prospective - Associer des expertises - Développer de nouvelles expertises - Expérimenter - Mobiliser et adapter son expertise - Faire preuve de pédagogie - Appréhender les processus décisionnels - Avoir une position d'appui et de conseil - Développer une réflexion éthique - Se positionner en retrait de l'élu - Se positionner en interface, en dialogueur public/privé - Expertise thématique : gestion de l'eau ; tourisme ; urbanisme ; droit ; etc.
Management	- Traduire des intentions et directives politiques en dispositifs stratégiques - Concevoir, piloter et articuler des dispositifs dont des projets - Assurer la gestion des ressources humaines au plan de l'organisation - Participer à un management inter-organisationnel des ressources humaines de l'ingénierie territoriale à l'échelle du territoire - Assurer la cohérence entre les dispositifs et les actions - Faire émerger, piloter et articuler des chaînes d'ingénierie - Mettre en place des stratégies de développement
Savoirs socles	**compétences et connaissances fondamentales (liste non exhaustive)**
Aptitude personnelle et habileté relationnelle	- Faire preuve d'adaptabilité, polyvalence, rigueur, créativité, d'organisation, etc. - Travailler en collectif - Avoir le sens du contact humain - Faire preuve de diplomatie - Avoir le sens de la négociation - Ecouter
Réflexivité	- Apprendre en continu - Prendre conscience de ses pratiques, de son rôle et de sa place dans une organisation - Repérer les évolutions et transformations de cette organisation et de son environnement - Adapter ses pratiques à ces évolutions et transformation, en adéquation avec les tâches à accomplir - Reconnaître et analyser un besoin / un changement
Connaissances socles	Géographie, science politique, sociologie, économie, management, etc. - Spatialisation - Jeux d'acteurs - Orientation client -Philosophie politique et principe d'économie politique - Principes du développement économique

Figure 5 : Tableau synthétique des compétences mobilisées en ingénierie territoriale

Bouquet des compétences

La recombinaison des composantes des référentiels antérieurs et la prise en compte de l'émergence de la notion d'intelligence territoriale et du besoin de management ainsi que leur questionnement du point de vue de l'ingénierie pédagogique conduisent à rassembler les macro-compétences en bouquets de compétences. Chacun d'eux se compose de compétences complémentaires articulées respectivement autour de la conduite de projet, la médiation, la connaissance (production et maîtrise) et le management.

Ces bouquets sont ouverts et un acteurs mobilisera et développera plus ou moins chacun. Des formations ciblées pourront les y accompagner.

La figure ci-dessous montre leurs articulations avec les macro-compétences, les compétences transversales et les connaissances socles.

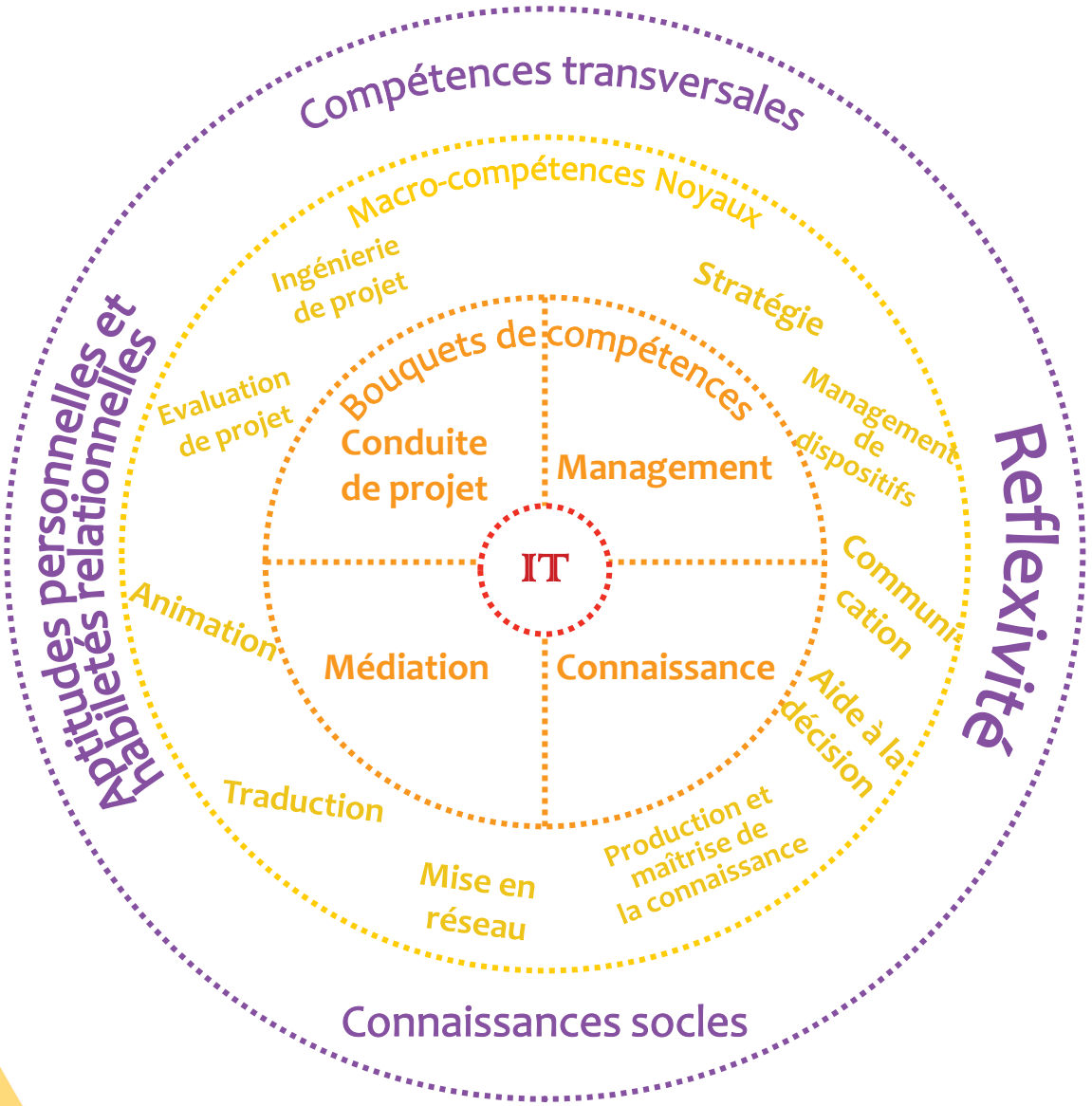

Figure 6 : Composition et articulation des bouquets de compétences en ingénierie territoriale

Pour aller plus loin…

- CAYRE P., 2010, Former au métier, former le métier, le cas de l'enseignement agricole pour accompagner le changement, *Education Permanente, N°185*
- DAYAN L., JOYAL A., LARDON S. (dir.) 2011, *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*. L'harmattan, Paris.
- JEANNOT G., 2005, *Les métiers flous, travail et action publique*. Toulouse : Octares
- KIRCHNER J., TROGNON L., CAYRE P., BERGERON J., SEGUIN-CALLOIS F., 2011, *Idéaltype, profils et parcours des acteurs de l'ingénierie territoriale*, Projet IngeTerr Auvergne, Série *Les Focus PSDR3*
- LARDON S., MOQUAY P., POSS Y. (dir.), 2007, Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau, Editions de l'Aube

Pour citer ce document :

KIRCHNER J., TROGNON L., BERGERON J., CAYRE P., LARDON S., SEGUIN-CALLOIS F., 2011, Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale, Projet IngéTerr Auvergne, Série *Les Focus PSDR3*

Plus d'informations sur le programme PSDR
http://www.inra.fr/psdr
https://psdr-auvergne.cemagref.fr/

Contacts
PSDR Auvergne : Laurent Trognon (APT-Engref) – trognon@agroparistech.fr
Direction nationale PSDR : André Torre (INRA) - torre@agroparistech.fr
Animation nationale PSDR : Frédéric Wallet (INRA) – wallet@agroparistech.fr

Pour et Sur le Développement Régional (PSDR), 2007-2011
Programme soutenu et financé par :
(irstea étant le nouveau nom du Cemagref)

Les partenaires du projet IngéTerr Auvergne sont :

PSDR PROJET