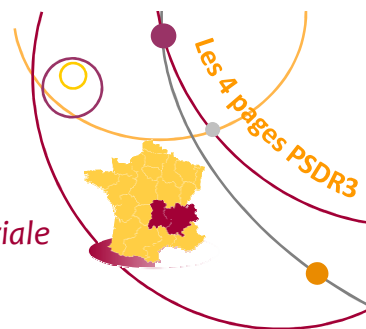




IngeTerr

Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale



Ingénierie territoriale

Développement territorial

Action publique

Compétences

Formations

Le développement territorial articule des dynamiques issues de démarches endogènes dans les territoires et celles portées par les services de l'État et des collectivités locales.

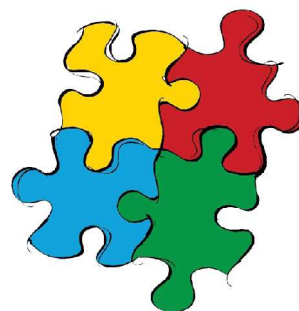
L'ingénierie territoriale a émergé dans la dynamique du développement territorial, comme une sorte d'hybridation entre les savoirs et savoir-faire des agents de développement et ceux des différentes fonctions publiques.

IngeTerr s'interroge sur les mutations de l'ingénierie territoriale, questionne les compétences nécessaires et leurs modes d'organisations.

IngeTerr questionne l'accompagnement et l'outillage de cette ingénierie émergente. Les réponses apportées concernent notamment la sociogenèse et les acceptions de la notion d'ingénierie territoriale, la variété des compétences et situations d'ingénierie, et se traduisent par de nouvelles grilles d'analyse et des pistes en matière de formations

Problématique

- Les notions d'Ingénierie et d'Intelligence Territoriale sont entrées dans les discours des acteurs territoriaux mais sont encore mal identifiées. Au-delà de 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 ; chaîne d'ingénierie territoriale ; articulation ingénierie-intelligence), 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 trente ans transformé les pratiques, métiers et profils des praticiens. Comment accompagner ces évolutions dans les parcours individuels et collectifs, et notamment par l'évolution des formations et partages d'expériences ?



Référents recherche

▪ Claude JANIN
UMR PACTE

claude.janin@ujf-grenoble.fr

▪ Laurent TROGNON
UMR METAFORT

trognon@agroparistech.fr

Référents acteurs

▪ 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. Duvallard, E. Turquin, UMR PACTE, Grenoble
D. Lapostolle, UMR 5118 LEG, Dijon
- H. Blasquie-Revol, C. Bosc, P. Cayre, C. Cot, Ph. Chambon,
J. Kirchner, A. Maumelat, C. Maury, S. Lardon, S. Loudiyi,
UMR Métafort, AgroParisTech / Inra / irstea/ VetAgroSup,
Clermont-Ferrand ; S. Ségas, CRESS-Lessor, Rennes

Partenaires

- Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne
 - Agence d'urbanisme de Lyon
 - AgroParisTech - Executive
 - 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 dans IngeTerr visent à contribuer au développement des territoires et à leur analyse. Ils enrichissent la boîte à outils des acteurs du développement des territoires. Ils leur permettent de porter un regard nouveau 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.

Sociogenèse, figures de l'IT, grille de cohérence entre formes d'IT et modes de développement, notion de chaîne d'IT, bouquets de compétences, idéaux-types, etc. présentés brièvement ici, apportent des éléments pour comprendre les dynamiques territoriales et les outiller pour construire des réponses aux enjeux de développement régionaux et territoriaux.

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 a été réalisé (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

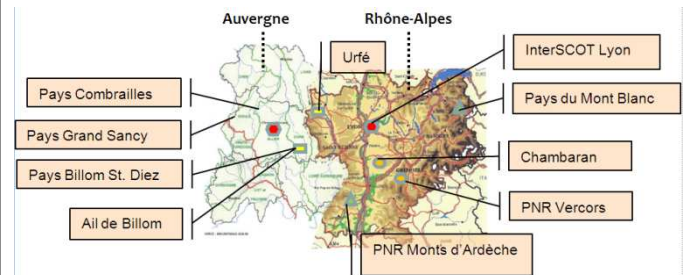
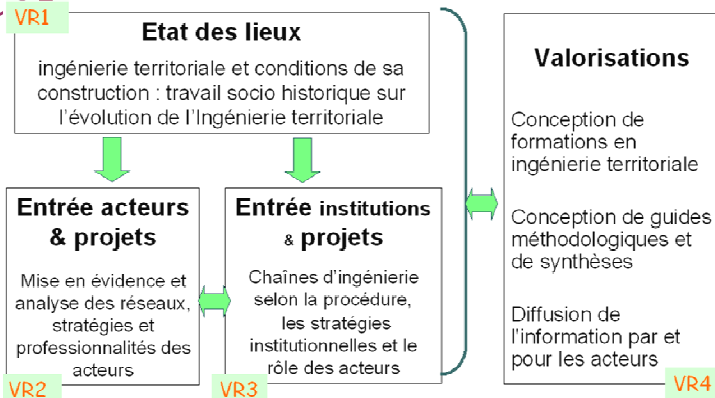


Figure n°1 : Méthodologie générale du projet



Résultats :

Ingénierie territoriale

Sociogénèse

une hybridation entre savoirs et savoir-faire du développement local

- L'ingénierie territoriale est une sorte d'hybridation entre des évolutions de compétences issues d'une part d'apprentissage 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.

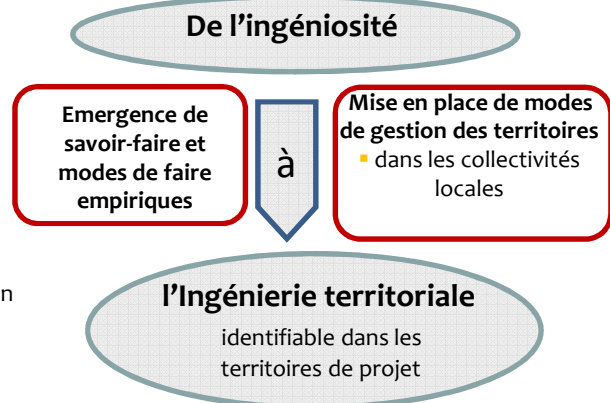
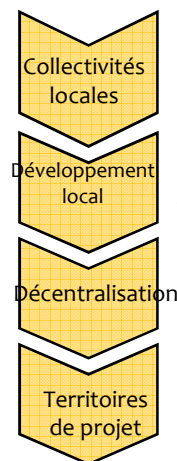


Figure n°2 : Sociogénèse (Ingeterr Rh.Alpes. 2011)

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 : « 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)
- processus d'intelligence et de compétence territoriales : « 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).
- ressource d'expertise et de médiation : « Expertise spécifique ou interaction entre pouvoirs et savoirs » (Lapostolle, 2010)
- management : « l'IT propose des méthodes et des approches qui permettent de conduire le changement sur un territoire à des coûts économiques, sociaux et environnementaux acceptables ». (Demazière, 2006).

- 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)
- Ingénierie « secteur économique et social » (Trognon et al. 2012)

Les résultats

Figures de l'ingénierie territoriale et cohérences avec les modes de développement

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.

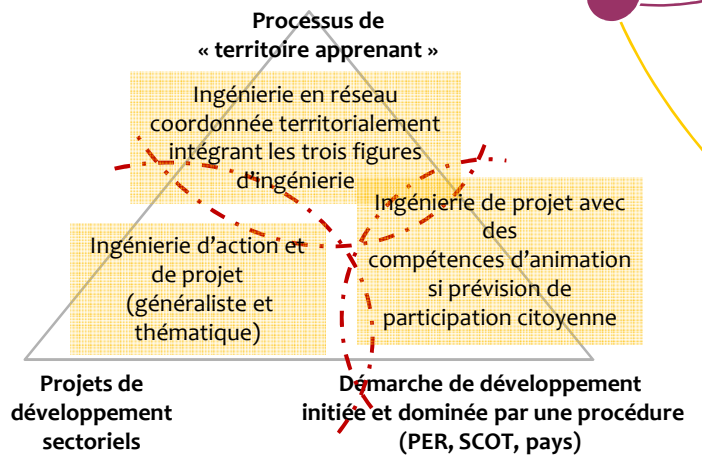


Figure n°3 : Articulation des figures d'ingénierie territoriale (Janin et al. 2011)

La chaîne d'ingénierie territoriale (CIT) se présente « comme un réseau imbriqué de compétences multiples, avec ses dépendances mais aussi ses synergies », dans une problématique de gouvernance multi-acteurs et multi-niveaux dont l'enjeu est la « capacité collective à agir et innover sur un espace donné », et dont le cadre et l'horizon sont le projet de territoire. Autrement dit, il ne s'agit pas d'une somme d'interconnexions plus ou moins formelles, plus ou moins activées et activables, plus ou moins localisées, mais d'un dispositif organisant et réalisant l'action collective tout au long du cycle de l'action publique territorialisée. La CIT est aussi une chaîne de valeurs. Celle-ci repose sur l'articulation et la contribution de divers acteurs socio-économiques qui sont réunis par un projet territorial de développement et qui partagent, à un moment donné ou sur toute la durée du projet, des moyens (humains, techniques, financiers). Son animation et son pilotage méritent d'être pensés. La grille des configurations socio-spatiales permet d'analyser et de représenter la CIT, et d'outiller son animation. (Lardon, 2011, Trognon, 2011).

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, elle se décline sur quatre plans (Janin et al. Turquin E.. 2011) :

- Les **compétences individuelles** sont liées aux parcours personnels (formation, vie privée).
- Les **compétences collectives** sont co-construites par les équipes
- Les **compétences institutionnelles** sont liées à la légitimité à décider et à agir des organisations territoriales
- La **compétence territoriale** est une co-construction entre acteurs et professionnels territoriaux

Au sein des équipes, les compétences suivantes sont requises :

- un socle des compétences et des connaissances fondamentales qui renvoie aux **aptitudes personnelles et relationnelles** de l'agent, à une culture générale essentielle, et à sa **capacité réflexive**.
- **quatre bouquets de compétences**
 - **conduite de projet** : impulsion, accompagnement, mise en œuvre et évaluation ; durée du projet.
 - **médiation** : articulation du faire-ensemble, animation, traduction, passeur de frontière création de liens.
 - **production et maîtrise de connaissances** : intelligence territoriale: veille, synthèses, diffusion de l'information, communication, aide à la décision.
 - **management** : traduction stratégique des directives politiques, coordination des ressources matérielles, financières et humaines, et des projets.

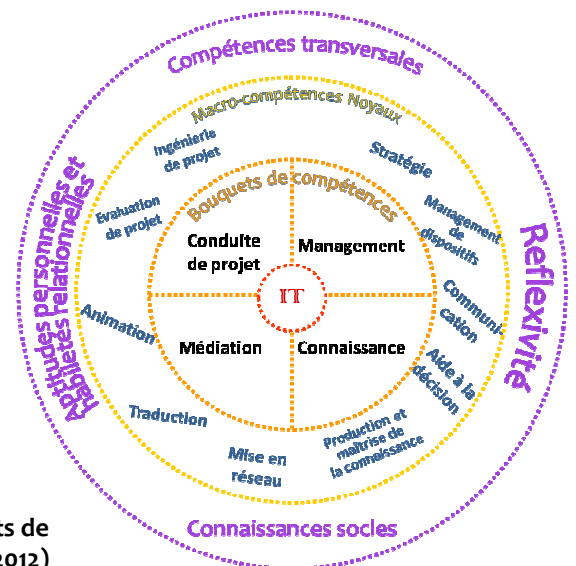


Figure n°4 : Connaissances socles et bouquets de compétences de l'IT (Trognon et al. 2012)

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, complémentaires (collectif et individuel) et utiles pour cerner mobilités professionnelles et besoins de formation.

- **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
- Le **spécialiste animateur** est un professionnel de l'animation du développement local. Son domaine est 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 lui permet d'assurer un rôle de conseil. Il a en plus une culture managériale de l'efficacité et une maîtrise de la communication et du marketing.

Formation & professionnalisation

IngeTerr recommande vivement de dépasser la simple transmission des connaissances pour concevoir des dispositifs d'accompagnement de l'acquisition de compétences et, par delà, de métiers en train de se transformer, pour faciliter le processus de professionnalisation. Des dispositifs d'accompagnement et de capitalisation, espaces d'échanges et de débats, sont à concevoir. On enrichit ainsi l'idée originelle de plate-forme d'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*
- 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., 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)
- 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 ? ». *Economica*, Paris
- Lardon S. et al., (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.
- Segas, S., 2011, Politiques de développement local, in Pasquier R., Cole A., Guigner S., *Dictionnaire des Politiques Territoriales*, Presses de Science po
- Trognon L., 2011, Penser la chaîne d'ingénierie territoriale, 48^{ème} Colloque ASRDLF, Schoelcher
- Trognon L. et al., (dir.), 2012, Productions, gouvernance et Ingénierie territoriales. *Revue d'Auvergne*, N°603

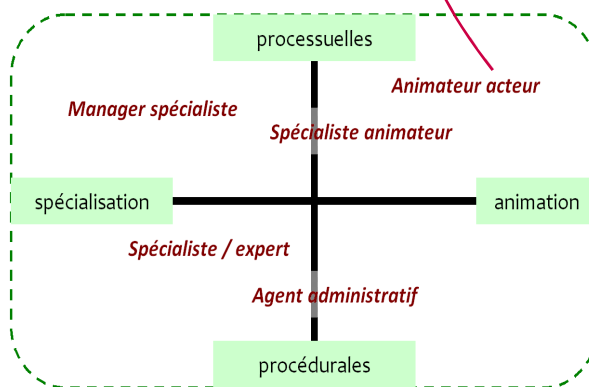
Pour citer ce document :

IngeTerr Auvergne et Rhône-Alpes (2012).
IngeTerr : Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie Territoriale, Projet PSDR, Série Les 4 pages PSDR3.

Pour et Sur le Développement Régional (PSDR), 2007-2011
Programme soutenu et financé par :



Figure n°5 : Idéaux-types de l'IT (Cayre et al. 2010)



- **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 », et se concrétisent par un ensemble de procédures administratives et réglementaires.