

REGARD CROISÉ

Profession agent de développement



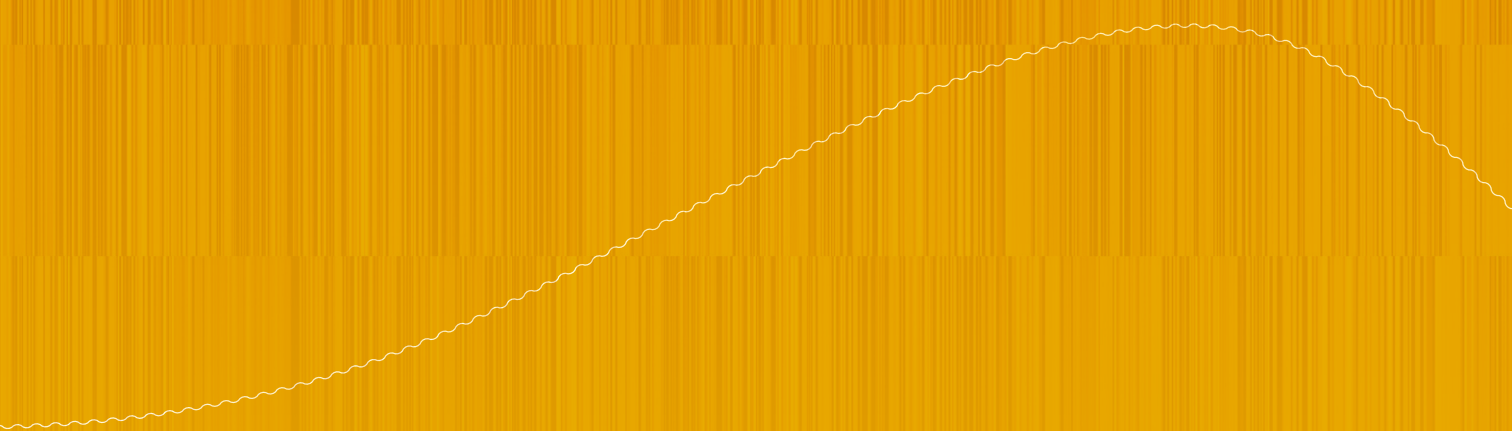
**INGÉNIERIE
TERRITORIALE**



La
Plate-
Forme

Développement rural
Rhône-Alpes

DÉCEMBRE 2013

- 
- 1** RETOUR SUR LE MÉTIER / JUIN 2012
 - 2** CARRIÈRE EN QUESTION(S) / DÉCEMBRE 2012
 - 3** EMPLOIS ET EMPLOYEURS / JUIN 2013
 - 4** INGÉNIERIE TERRITORIALE / DÉCEMBRE 2013





Tous les agents de développement savent qu'ils en font partie. Mais si l'ingénierie territoriale est une grande famille, depuis quelques années, ses membres s'interrogent de plus en plus sur ce qui les unit, que ce soit leur origine, leur organisation ou leur manière d'envisager leur métier et leur avenir. À la source de ces interrogations, les mutations territoriales : elles ont placé cette question de l'ingénierie sous les feux de l'actualité. La recomposition des collectivités locales implique en effet une recomposition de leurs compétences, et donc des moyens humains qu'elles se donnent pour les assumer. Parmi ce personnel, les agents de développement sont en première ligne. Ils ne doivent pas hésiter à revendiquer la spécificité de leur savoir-faire et à se positionner aux côtés des autres formes d'ingénierie qui interviennent dans les territoires, par exemple en matière de planification spatiale ou de services à la population.

Comment articuler entre elles ces différentes compétences ? À qui revient cette mission de coordination à l'échelle d'un territoire ? Comment préserver un recours équitable à cette ingénierie pour toutes les collectivités ? Quel rôle les agents de développement

peuvent-ils jouer ? À travers ce quatrième numéro de Regards croisés, la Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes tente de décrypter ces questions. Elle invite les agents à se saisir d'un enjeu essentiel pour eux-mêmes comme pour les territoires, car il ne peut y avoir de développement local sans ingénierie du développement.

Regards croisés continue en 2014 ! Encouragés par l'accueil et les retours positifs suscités par cette petite aventure éditoriale, nous travaillons d'ores et déjà sur deux prochains numéros. Le principe sera le même : donner la parole aux agents de développement et proposer des éclairages d'experts ou issus de notre propre expérience. Comme le montre ce numéro sur l'ingénierie territoriale, notre objectif de départ de mieux faire connaître et de soutenir le métier d'agent de développement est plus que jamais d'actualité ! Ce ne sont pas les sujets qui manquent...

L'équipe de la Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes

SOMMAIRE

- P. 01 — ÉDITO / **Un enjeu essentiel à décrypter**
- P. 02 — QUATRE VOIX / **Au miroir de l'ingénierie**
- P. 08 — L'ÉCHO DE LA PLATE-FORME / **Le moteur du développement local**
- P. 10 — EXPERTS EN COIN / **L'ingénierie en question**
- P. 13 — REPÈRES D'INGÉTERR ET AUTRES RESSOURCES

QUATRE VOIX

Au miroir de l'ingénierie

L'ingénierie manque de lisibilité et de coordination à l'échelle d'un territoire. Le constat est partagé par les quatre agents interviewés mais, s'il renvoie à l'organisation même des collectivités ou à des questions de concurrence, voire de légitimité pour intervenir dans tel ou tel dossier, il les interpelle aussi sur le rôle qu'ils pourraient jouer dans sa réorganisation.

CHARGÉE DE MISSION DE TERRITOIRE

Chambre d'agriculture de l'Ardèche

Mercédès Guevara

45 ans, Maîtrise de géographie et d'aménagement du territoire

CHARGÉ DE MISSION AGRICULTURE

Parc naturel régional du Pilat

Michel Jabrin

55 ans, Ingénieur des techniques agricoles

Poste et mission

Mon poste est transversal à l'ensemble des services de la chambre d'agriculture. Nous sommes six comme cela, répartis dans le département afin de suivre un territoire donné et d'être à son écoute. Notre rôle est de favoriser l'émergence de projets collectifs en lien avec l'agriculture, en travaillant avec de nombreux partenaires dans différents domaines : l'emploi, l'environnement, l'artisanat, etc.

J'ai été recruté par le parc naturel régional du Pilat en 1994 pour piloter une expérimentation, les plans de développement durable, avant d'être titularisé comme chargé de mission sur les problématiques agricoles, agri-environnementales, agroéconomiques, etc. Je suis également chargé de l'évaluation de la charte, pour laquelle j'ai un rôle de pivot auprès de la direction.

« Ingénierie territoriale » : du mot à la chose

Ce n'est pas une expression que j'utilise couramment. Elle ne parle pas aux agriculteurs et j'essaie de trouver une autre terminologie. Avec nos partenaires, c'est différent, cela dépend de mon interlocuteur, mais ce n'est pas une expression qui m'est très familière. Nous parlons plus d'aide à l'émergence, d'accompagnement et, souvent, de médiation.

Nous utilisons cette expression assez souvent. Elle est d'ailleurs un peu intrinsèque à un parc naturel régional même si, à l'origine, on parlait d'animation plutôt que d'ingénierie.

Mobilisation de l'ingénierie

Au cours de la première phase de réflexion sur un projet, lorsque des acteurs viennent nous voir pour nous demander de l'aide, je sollicite beaucoup nos services en croisant énormément de données. Ensuite, quand les choses ont un peu avancé, nous allons chercher des compétences que nous n'avons pas en interne auprès de partenaires extérieurs : d'autres chambres d'agriculture, des experts indépendants, des bureaux d'études, des structures de développement local ou de formation, etc. Aujourd'hui, Internet nous aide aussi à chercher des informations sur des actions innovantes. Le recours à cette ingénierie extérieure se fait le plus souvent de manière ponctuelle, car nous portons beaucoup nos projets en interne.

Notre charte est un document d'orientation politique très structuré, où sont inscrits nos objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi qu'un certain nombre de mesures. C'est le projet de développement territorial sur lequel nous nous appuyons pour définir les missions de chacun.

Le parc est organisé en trois pôles thématiques et un pôle chargé des moyens généraux, mais nous essayons le plus possible de collaborer de façon transversale et de mettre en place un mode de travail par projet. Même si nous avons beaucoup de compétences en interne, nous faisons appel à des bureaux d'études pour des interventions très ciblées et ponctuelles. Nous travaillons aussi régulièrement avec des universitaires.

Nous intervenons également avec d'autres structures dans le cadre de conventions qui traduisent les contributions de ces partenaires à la réalisation de la charte. Qu'elles soient sous maîtrise d'ouvrage du parc ou d'autres acteurs du territoire, ces actions peuvent être soutenues financièrement via les différents dispositifs et contrats dans lesquels le parc s'est engagé avec la Région, l'Europe, les conseils généraux, les agences de l'eau, etc.

DIRECTEUR

Syndicat des Alpes du Léman

Sébastien Berthet

35 ans, Maîtrise commerce et vente

Ingénieur maître

J'ai été recruté en 2003 comme chargé de mission tourisme pour mettre en place un contrat État/Région de station de moyenne montagne. Le syndicat n'a qu'une seule compétence, le tourisme. Au début, j'étais seul, mais maintenant nous sommes quatre et, en tant que directeur, je dois avoir une vision transversale de l'ensemble des projets. Je consacre beaucoup de temps aux aspects organisationnels et à la gestion des financements.

Depuis début 2008, on l'utilise de plus en plus pour une raison simple : il a fallu faire cette année-là le bilan de notre contrat de station de moyenne montagne et, comme nous avons réalisé un grand nombre d'actions dépassant parfois notre champ de compétence statutaire, l'idée était de se recentrer et de savoir, au fond, quel était notre métier. C'est à ce moment qu'est apparue cette expression d'ingénierie territoriale, pour préciser notre position par rapport à tous les acteurs du tourisme, en particulier les offices de tourisme.

Beaucoup de choses sont tracées à l'avance dans le cadre de la rédaction de notre plan d'actions. Aujourd'hui, nous sommes sur une convention de station durable – un programme entre l'Europe et la Région –, et il est facile de déterminer les compétences nécessaires à la réalisation de chacune des actions. Ces compétences peuvent être internes à notre structure, mais aussi externes, et nous les recherchons alors dans le cadre de marchés publics.

Souvent, si nous faisons appel à des cabinets extérieurs, c'est parce que le système de subventions actuel nous pousse à aller dans cette voie, plutôt que de faire les choses nous-mêmes. Choisir entre le « faire » et le « faire faire » est un débat quotidien !

ANIMATRICE

Terre de liens Rhône-Alpes

Marie Le Roy

36 ans, DESS expertise et développement des

entreprises de l'économie sociale et solidaire

Terre de liens est un mouvement national qui a pour vocation de préserver le foncier agricole et de mobiliser les territoires en faveur d'une agriculture bio et de proximité. Dans l'association Rhône-Alpes, nous avons choisi de fonctionner de façon horizontale : il n'y a pas de « chef » et nous nous répartissons les responsabilités entre les trois animateurs salariés. Personnellement, je m'occupe de la gestion administrative et financière, de l'animation locale sur les départements Drôme et Ardèche et d'une partie de la coordination régionale.

Nous avons plusieurs objectifs : le soutien aux installations ou aux exploitations existantes par des opérations d'acquisition ; la mobilisation et la formation de bénévoles sur la collecte d'épargne solidaire et de dons, la veille foncière, le suivi des fermes acquises, la sensibilisation des citoyens, etc. ; l'accompagnement de collectivités qui souhaitent mobiliser du foncier pour développer l'agriculture bio. Ce dernier volet est en émergence, mais nous sommes très sollicités et nous essayons de construire une réponse pour aider les collectivités à construire leur projet, sachant que l'acquisition de terres par Terre de liens n'est pas l'unique option à envisager.

Ce sont des termes que je n'utilise jamais... Parmi toutes nos activités, je pense que l'accompagnement des collectivités peut en faire partie.

En tant qu'animateurs, nous sommes les référents des actions menées par Terre de liens sur un territoire donné. Nous travaillons en lien étroit avec des chargés de mission plus spécialisés au niveau national, qui gèrent les outils financiers – La Foncière et La Fondation Terre de liens –, interviennent sur les questions liées au patrimoine bâti, etc.

Mercédès Guevara

Relations avec l'ingénierie externe

En général, cela se passe bien. C'est vrai que nous faisons souvent appel à des gens que nous connaissons. J'ai eu le cas, cependant, d'un bureau d'études que nous avions sollicité pour une formation et qui a fait une intervention qui ne correspondait pas du tout à nos attentes... Je pense que nous avons mal formulé notre commande, mais nous devons aussi avoir plus d'échanges avec cette ingénierie, mieux décrire la situation territoriale, pour pouvoir vraiment affiner ces relations. Quand ce travail de relation est fait de façon régulière, l'ingénierie extérieure est un véritable apport.

Déficit d'ingénierie

En Ardèche, nous ressentons un manque d'ingénierie sur les aspects financiers et juridiques. Les collectivités sont totalement démunies sur ces questions. Elles arrivent parfois à trouver des solutions sur le financier par l'intermédiaire de leurs réseaux, mais sur le juridique, c'est de pire en pire ! Il y a de quoi être inquiet... L'innovation juridique et la gouvernance s'en trouvent appauvries. Lorsque je suis confrontée à des problèmes de ce type, j'appelle Untel qui ne me dit pas grand-chose, j'appelle les services de l'État qui ne me disent pas grand-chose, etc., et j'essaie de faire quelque chose avec ce « pas grand-chose » des uns et des autres...

Concurrence et territoire

La concurrence est apparue petit à petit. En quinze ans, j'ai vu les choses changer, par exemple avec des associations qui ont proposé des actions de développement local. Ce qui est dommage dans cette concurrence, c'est qu'elle est un peu destructrice. Il est parfois difficile de coopérer, de développer un partenariat intelligent, ce qui peut engendrer une déstructuration de l'action territoriale. De belles idées restent sur le bord de la route parce que l'organisme qui les portait a disparu ou n'a pas su les gérer. C'est le cas lorsqu'on ne prend pas le temps nécessaire avec les partenaires et les acteurs.

Pour les élus, c'est trop, ils saturent... Ils ne voient pas la différence entre les structures. À certains moments, sur le plateau ardéchois, il y en avait une quantité incroyable et, malgré cela, le résultat n'était pas là. Il n'y avait pas de dynamique de développement alors qu'il devait y avoir une vingtaine d'agents, ce qui est énorme pour un petit territoire.

Michel Jabrin

Personnellement, je pense qu'il faut faire très attention à ce que l'on confie aux bureaux d'études, notamment lorsqu'il y a des enjeux par rapport à la mise en œuvre ultérieure d'un projet. Lorsque nous faisons faire un travail à un prestataire extérieur, nous perdons une partie du lien avec les collectivités et les partenaires. Il nous faut alors remettre en place un système d'animation pour piloter les projets. Certaines fois, on gagnerait peut-être du temps à faire les choses nous-mêmes.

Sur les questions très techniques, les bureaux d'études nous apportent une vraie connaissance. Nous devons alors faire très attention à la qualité du cahier des charges. Il faut engager une réflexion en amont pour bien définir ce que nous voulons.

Je n'ai encore jamais eu de problème pour trouver les compétences qu'il nous fallait.

Pour nous, la difficulté se situe surtout au niveau de l'organisation territoriale elle-même, avec le fameux mille-feuille administratif. Un parc naturel régional n'étant pas une collectivité territoriale, sa mission principale est de mettre en cohérence les politiques publiques au service des objectifs de la charte. C'est un vrai rôle d'assembler, mais les intercommunalités ne l'entendent pas toujours de cette oreille, notamment lorsqu'il est question de développement économique. La répartition des rôles a été précisée dans le cadre de la charte – qui est approuvée par tout le monde –, mais peut-être pas encore suffisamment pour être claire vis-à-vis des acteurs pour lesquels nous travaillons.

Le parc naturel régional du Pilat a été créé en 1974, avant les lois de décentralisation. Il a donc vu naître les communautés de communes et son rôle est précisément d'essayer d'éviter cette concurrence, de faire en sorte qu'il n'y ait pas d'ambiguïté dans la réalisation des actions. S'il n'y a pas cette fluidité, je pense que l'on ne peut pas mettre en œuvre un projet de développement territorial. C'est pour cela que nous travaillons beaucoup par l'intermédiaire de conventions avec nos partenaires.

Sébastien Berthet

Nous avons besoin d'un partenariat solide, car les cabinets extérieurs nous accompagnent chaque fois sur un temps relativement long, d'une année au minimum. Mais il y a un décalage entre notre niveau d'exigence, ou ce qu'implique la gestion des projets, et les propres contraintes d'un bureau d'études. Aussi motivé soit-il, un cabinet a une logique de rentabilité, alors que la gestion de projet est quelque chose de vivant et d'imprévisible, ce qui finit par poser des problèmes de temps. L'autre difficulté est qu'un cabinet n'a pas la même implication que nous, qui agissons avec passion pour « notre » territoire.

Nous avons la réputation de rédiger des cahiers des charges extrêmement précis. Cela rassure les cabinets, tout en nous permettant de les tester. C'est peut-être un peu paradoxal, mais nous attendons aussi un certain niveau de critique. Ils doivent comprendre très vite la problématique et avoir la capacité de s'immerger dans le territoire. Nous avons eu le cas de cabinets avec une méthodologie très solide, mais qui n'étaient pas suffisamment imprégnés du territoire : le rapport final était très bon, mais un certain nombre d'acteurs ont « décroché » avant la fin de l'étude. Il faut aussi beaucoup d'échanges, faire des points réguliers, de l'écoute mutuelle, etc.

Il y a un domaine en particulier où nous ressentons un manque. Comme nous sommes très proches du Grand Genève, la pression foncière fait baisser le nombre d'hébergements touristiques, ce qui nécessiterait un plan de sauvegarde par le biais d'une démarche qualité. C'est un travail d'accompagnement individuel des hébergeurs que l'on peut difficilement confier à un cabinet. Il faudrait embaucher, mais la quantité de postes subventionnés pourrait alors mettre en péril l'avenir de la structure.

Nous sommes à cheval entre deux contrats de développement durable Rhône-Alpes et nous avons effectivement ressenti de la concurrence : quelle est la bonne échelle pour réaliser telle ou telle mission ? On avait l'impression d'avoir une légitimité dans certains domaines dont le CDDRA voulait s'occuper. Sur la question du tourisme, cela nous a parfois fait un peu peur... Aujourd'hui, il y a une vigilance accrue de la Région sur le « qui fait quoi » et je pense que ces difficultés sont derrière nous.

Marie Le Roy

Notre cœur de métier étant le foncier, nous travaillons régulièrement avec la Safer. Mais nous ne pouvons pas faire fi de l'aspect agricole, en termes d'agronomie et de viabilité économique des projets. Nous faisons donc systématiquement appel à la chambre d'agriculture, à des structures comme l'Ardear* ou au réseau Corabio*, très rarement à des bureaux d'études. Nous avons aussi envisagé de travailler avec des chercheurs sur une problématique spécifique de dessous de table ou de surestimation du capital d'exploitation lors de la transmission des baux.*

Nos partenaires ne sont pas des prestataires à qui nous commandons une étude, ou alors très rarement. Nous travaillons régulièrement ensemble autour des mêmes porteurs de projet, chacun apportant ses compétences dans son propre domaine : juridique, agricole, économique, etc.

Un déficit d'ingénierie, je ne sais pas, mais un déficit de coordination des acteurs, oui.

Sur notre accompagnement des collectivités, je ne parlerai pas de concurrence, mais un certain nombre d'acteurs commencent à se positionner sur la même thématique. Du coup, les collectivités ne s'y retrouvent pas facilement et les élus ne savent pas à qui s'adresser. Nous avons un travail de coordination à faire entre nous, pour savoir exactement qui fait quoi, nous connaître, prendre des habitudes de travail en commun, capitaliser, etc. C'est d'autant plus important que chacun a ses compétences et ses particularités.

Mercédès Guevara

Concurrence et agents de développement

Ce qui est intéressant, c'est la diversité des parcours de tous ceux qui interviennent dans le développement : leur origine, leurs connaissances, leurs angles de vue, etc. Dans l'absolu, cette évolution peut aussi apparaître comme une opportunité d'embauche, mais, à la chambre d'agriculture, personne n'est parti travailler ailleurs, même lorsque le parc naturel régional des Monts d'Ardèche a été créé.

Participation citoyenne et autres thématiques émergentes

J'intègre dans mon travail les demandes de démarche participative, mais cela reste une difficulté pour les élus de la chambre d'agriculture comme pour ceux des collectivités. Pourtant, les habitants font partie de l'ingénierie territoriale. Une ribambelle d'associations se montent et se démontent, sans agents de développement ni salariés, avec beaucoup de retraités, notamment des universitaires. Elles offrent une matière très intéressante qui n'est pas suffisamment entendue.

Sur l'énergie, il y a actuellement des travaux sur l'éolien par exemple. C'est tout frais, alors que c'est un thème que nous avons exploré il y a déjà pas mal d'années et pour lequel nous avons attendu que la société bouge, que les ressources soient là, au niveau local et national. Nous avons aussi travaillé sur des techniques différentes de séchage du foin avec une association, Pôle Énergie, mais il nous manquait de l'information et nous en sommes restés là.

Rôle spécifique de l'agent

Je pense que oui, parce que nous avons par rapport à d'autres personnes que nous côtoyons une lecture transversale très large du territoire – économique, sociale, environnementale, culturelle, etc. Il y a eu des tentatives de structuration en réseau des agents à l'échelle de la moitié sud du département, avec les services de l'État. J'y ai participé, mais ça n'a pas duré. Il faudrait le faire... Sous quelle forme ?

Interview réalisée le 23 juillet 2013.

Michel Jabrin

Je ne me sens pas en concurrence. Au contraire, à partir du moment où nos rôles sont clairement définis et nos objectifs communs, je pense que nous nous confortons les uns les autres.

La mobilisation des citoyens est inscrite dans la nouvelle charte, mais ce n'est pas simple. Le parc n'est pas en contact direct avec les habitants comme peuvent l'être les communes. Nous travaillons plutôt à un échelon intermédiaire, en arrière-plan, sauf pour certaines thématiques comme le conseil en architecture, par exemple, où les gens ont directement affaire à nous. Je pense d'ailleurs qu'une majorité de la population n'a pas forcément conscience d'habiter dans un parc naturel régional ou ne sait pas ce que nous faisons. Tous les agents du parc viennent cependant de se former à des méthodes d'animation issues de l'éducation populaire pour susciter la participation citoyenne dans l'élaboration et la mise en œuvre des actions.

Je pense que le rôle des agents est d'être des facilitateurs par rapport aux projets des collectivités locales, des groupes professionnels ou des associations, car les dispositifs d'aide sont de plus en plus complexes et contrôlés. Dans le milieu agricole, même si l'on a de moins en moins d'exploitations, elles sont de plus en plus lourdes et il devient difficile de mobiliser les exploitants. Il y a pourtant une aspiration à vivre autrement, à avoir plus de temps libre. Il y a vraiment une nécessité d'ingénierie pour accompagner les agriculteurs, les épauler.

Interview réalisée le 1^{er} août 2013.

Sébastien Berthet

Nous sommes dans un secteur de moyenne montagne où il y a encore, semble-t-il, une sous-estimation de la technicité du métier d'agent de développement. On a parfois l'impression que, pour certains, les salariés des communes et des intercommunalités sont tous des secrétaires... Depuis quelques années, l'ingénierie territoriale se développe énormément et les collectivités font de plus en plus appel à des compétences pointues en développement. Je vois donc l'arrivée de ces nouveaux collègues de manière très positive.

Il n'y a pas une grande demande de participation. Les flux pendulaires sont importants vers le Grand Genève et je pense que cela a un effet négatif sur la mobilisation des habitants, absents une grande partie de la journée. Il n'est pas évident de les mobiliser dans ce contexte. À minima, il y a une demande d'information sur le rôle du syndicat et nous devons faire des efforts de communication, mais l'implication de la population reste faible. C'est peut-être aussi un défi à relever.

On a déjà vu de grandes entreprises en restructuration perdre une partie de leur savoir-faire après une vague de licenciements ou de départs à la retraite. Je pense qu'avec la réforme territoriale, nous sommes face au même risque. Des programmes et des structures sont appelés à disparaître et, si l'on ne peut pas passer le relais dans de bonnes conditions, j'ai peur que nous perdions une partie de ce savoir-faire. Les agents ont sûrement un rôle à jouer, notamment avec des échanges entre eux, mais lorsque nous sommes dans notre travail quotidien, il est difficile de s'investir. Il faudrait que les élus soient moteurs, qu'ils se rendent compte de l'enjeu.

Interview réalisée le 29 juillet 2013.

Marie Le Roy

Sur les actions spécifiques à Terre de liens, l'acquisition solidaire de fermes pour l'agriculture bio, il n'y a pas de concurrence parce qu'il n'y a pas d'équivalent. Si la concurrence existait, ce serait peut-être un bon signe... Notre objectif étant de défendre une idée, pas de développer un marché, cela voudrait dire que notre idée est partagée, qu'elle se développe et donc que nous avons gagné !

La mobilisation de la société civile, c'est-à-dire des citoyens organisés, est notre cheval de bataille. Cela fait partie de notre projet politique pour faire en sorte que les gens se sentent concernés par les problématiques du foncier, de l'installation et de l'alimentation. Nos groupes locaux de bénévoles apportent une connaissance fine de leur bassin de vie que nous n'avons pas en tant que structure régionale. Leur mobilisation nous évite un certain nombre de maladresses et facilite le lien avec le territoire, indispensable à la réussite d'une intervention technique.

Je pense que l'un de nos rôles est peut-être de relier les expériences. Au niveau de Terre de liens Rhône-Alpes, nous sommes en train de capitaliser un certain nombre d'initiatives prises par les collectivités sous forme de fiches d'expérience – nous en avons recensé une trentaine dans la région. L'idée est de présenter la diversité de ce qui se fait en termes de mobilisation de foncier agricole, d'installation en agriculture bio, etc., et de faire le lien entre ceux qui ont fait et ceux qui veulent faire.

Safer : Société d'aménagement foncier et d'établissement rural.

Ardear : Association régionale pour le développement de l'emploi agricole et rural.

Corabio : Coordination Rhône-Alpes de l'agriculture biologique.

Interview réalisée le 23 juillet 2013.

Le moteur du développement local

L'actualité des territoires et les débats sur la recomposition des intercommunalités se focalisent beaucoup sur les périmètres et les compétences que prendront demain les collectivités. Ils accordent peu d'importance à l'ingénierie territoriale, qui est pourtant une dimension essentielle et indissociable des réformes en cours. Le point sur l'état et les perspectives de ce qui constitue le moteur même du développement local.

Parler d'ingénierie dans le domaine du développement rural, c'est s'exposer à de nombreux malentendus ou incompréhensions. Il est donc nécessaire de préciser ce que recouvre l'ingénierie territoriale pour la Plate-Forme régionale développement rural : c'est l'ensemble des ressources humaines maîtrisant les savoir-faire nécessaires à la mise en place d'un projet de développement (analyse, diagnostic, montage de projet, conduite, évaluation, etc.), ce qui inclut les agents de développement, les bureaux d'études, les consultants et le personnel de l'État, des collectivités territoriales, des chambres consulaires et des associations. Il s'agit donc d'une pratique professionnelle, dont ne relève pas l'action des élus et des habitants.

Comme le rappellent les chercheurs du projet Ing-Terr (voir page 10), l'ingénierie territoriale se distingue de l'ingénierie « technique » sectorielle, focalisée sur un thème particulier et pouvant intervenir dans une démarche de développement. Une même personne peut très bien maîtriser les rouages de l'ingénierie territoriale (animation, médiation, coordination, etc.) et posséder en outre, selon sa formation et son parcours professionnel, des compétences plus pointues dans un domaine. Il convient par ailleurs de distinguer l'ingénierie des collectivités territoriales, associée à l'action politique et institutionnelle, de celle liée à la société civile. De plus en plus, sous l'impulsion de quelques acteurs réunis par une convergence d'intérêts, le secteur associatif développe en effet sa propre ingénierie du développement, par exemple autour des circuits courts ou de la culture. Certaines associations ne se contentent plus d'œuvrer au titre de leur propre projet et se positionnent comme des prestataires à part entière des collectivités. On en revient ainsi au constat fait dans le précédent numéro de Regards croisés (n° 3, « Emplois et employeurs ») : le développement local se réinvente ailleurs que dans les collectivités. Il est en cela fidèle à son histoire, puisque, dès l'origine, l'ingénierie du développement puise sa raison d'être et son énergie dans l'initiative citoyenne.

Méconnaissance de l'ingénierie existante

Pour l'instant, force est de constater que les collectivités locales sont plus attentives aux mutations qui les affectent – le sujet étant particulièrement complexe – qu'à l'organisation de leur ingénierie. Les agents interviewés s'en préoccupent d'ailleurs ouvertement. Ils s'interrogent sur la répartition des rôles et des compétences, dans un contexte où l'on voit se redessiner, parfois en se chevauchant, limites administratives et aires d'intervention des procédures. Ils constatent, non sans désarroi, l'absence de coordination entre les acteurs et la difficulté de s'y retrouver, surtout pour les élus. S'ils déclarent ne pas ressentir cette situation comme une concurrence entre eux, on sent poindre une quête de légitimité et de reconnaissance, exprimée par exemple par le besoin de se réunir et le rôle qu'ils se verraient bien jouer pour structurer cette offre d'ingénierie. Pourtant, sur ce dernier point, les interventions de la Plate-Forme – notamment avec le Qui fait quoi ? – mettent en évidence une méconnaissance des agents de l'ensemble de l'ingénierie disponible sur leur territoire. Il arrive parfois qu'au sein d'une même structure plusieurs agents fassent appel sans le savoir, et donc sans se concerter, à la même ingénierie externe, ou bien qu'ils découvrent que des compétences recherchées à l'extérieur sont présentes dans l'équipe !

Les raisons qui expliquent cette difficulté à avoir une vision globale de l'ingénierie sont nombreuses : problème de temps, soucis d'efficacité qui pousse les agents à se concentrer sur leurs missions, manque de confiance en eux, besoin de crédibiliser leur travail en s'appuyant sur une expertise extérieure, etc., sans oublier ce qui relève des employeurs, tels que le défaut de management ou la volonté de certains élus d'avoir « leur » agent pour « leur » projet... L'ingénierie territoriale des collectivités n'est en effet pas seulement une question technique, mais aussi une question politique. Son état actuel, comme son devenir, repose sur des orientations qui engagent l'organisation même du développement territorial : création de structures ayant pour seul objet la gestion d'une procédure, financements favorisant le

RETOUR AUX SOURCES

Ingénierie est un dérivé récent (1964) d'ingénieur, qui a d'abord été utilisé dans le milieu industriel pour qualifier l'étude globale d'un projet. Ingénieur, de l'ancien français *engigneor* (1155), a quant à lui désigné jusqu'au XIX^e s. un constructeur de machines de guerre (*engin*), mais également, au XVII^e s., un architecte. Il prend au XVIII^e s. le sens moderne d'une personne apte à mener certains travaux grâce à sa formation scientifique et technique.

Quelles que soient leur formation et leur appétence pour les engins de guerre, les agents de développement retiendront la notion de globalité associée à **ingénierie**. Un terme qu'ils ont d'ailleurs contribué à faire émerger dans le champ du développement local, et donc des territoires, puisqu'ils en ont été des représentants discrets mais actifs avant même que l'expression *d'ingénierie territoriale* ne soit consacrée dans les années 2000 par la Datar.

D'après le *Dictionnaire historique de la langue française*, sous la direction de Alain Rey, Le Robert.

recours à des prestations externes au détriment des budgets de fonctionnement, intercommunalités de taille croissante où les compétences en développement sont de plus en plus isolées, etc. Dans ce contexte, il est difficile pour les agents de consacrer une part de leur temps, même minime, à faire de l'animation de terrain pour susciter les initiatives et favoriser l'émergence de projets. Le risque est de voir un appauvrissement des pratiques de l'ingénierie territoriale, réduite à la gestion de dossiers, et donc à une standardisation du développement local.

Se saisir de nouveaux thèmes

Les choses ne sont pas figées pour autant pour les acteurs ruraux. Les agents doivent se mobiliser

pour anticiper les évolutions en cours, s'ouvrir à de nouveaux horizons et progresser en conséquence au niveau de leurs compétences. Des sujets d'investigation inédits apparaissent dans le champ du développement local, en termes d'espace, de thématique et de temporalité.

L'espace périurbain d'abord, avec les relations villes-campagnes, est un lieu qui reste à investir sous l'angle du développement, et pas seulement sous celui de la planification : l'ingénierie mobilisée autour des schémas de cohérence territoriale (Scot) ne doit pas se réduire à la seule compétence « aménagement », comme on le voit trop souvent. La transition énergétique et écologique, ensuite, est une thématique peu explorée, alors qu'elle apparaît comme une préoccupation incontournable de ces prochaines années : comment faire évoluer les comportements des habitants et usagers ? Comment gérer les ressources (l'eau, la forêt, les espaces agricoles, les milieux naturels, etc.) ? Quelles activités construire à partir de ces potentiels ? Enfin, la question de la coopération à moyen et long terme entre les intercommunalités apparaît comme un chantier d'envergure, notamment lorsque le fait métropolitain s'impose sur un territoire. Quelle vision prospective, stratégique, le développement territorial doit-il véhiculer à cette échelle ? Autant d'enjeux qui placent la question de l'ingénierie au centre des préoccupations du développement local de demain. À chacun de s'en saisir et d'agir à son niveau : professionnels du développement, collectivités, financeurs et organismes de formation.

Anne Carton et Isabelle Bizouard

L'ingénierie en question

Plusieurs écueils menacent l'ingénierie du développement des territoires ruraux. Par manque de volonté politique de la structurer, sous l'effet d'une procédurisation excessive ou par le biais de modes de financement limitant les budgets de fonctionnement, le risque de sa dilution dans l'influence croissante du monde urbain ne doit pas être négligé. L'analyse de Claude Janin, Éric Grasset, Dany Lapostolle et Élise Turquin, chercheurs du programme IngéTerr sur l'ingénierie territoriale (PSDR 3).

La procédure, utile pour encadrer l'ingénierie ?

Éric Grasset : Il ne faut pas qu'il y en ait trop, mais je pense qu'il peut y avoir du bon dans la procédure. Une charte de parc naturel régional, par exemple, apporte un cadre, mais elle doit conserver de la souplesse pour permettre l'expression des agents de développement et des acteurs du territoire.

Dany Lapostolle : La procédure est une institution qui cadre l'action dans le temps et dans l'espace. Elle est rassurante parce qu'elle réduit l'incertitude. Le problème, c'est l'excès et l'enchevêtrement des procédures, qui font que l'ingénierie territoriale passe plus de temps à les articuler qu'à travailler sur le développement territorial. Le risque est que cette ingénierie devienne alors une bureaucratie des contrats et qu'elle en oublie son rôle d'agitation de terrain et d'animation de la société locale.

Élise Turquin : Si la vision politique présente dans une charte ou un contrat de développement est essentielle et peut participer efficacement à l'organisation de l'ingénierie territoriale, notamment en clarifiant les rôles et missions de chacun, on peut s'interroger sur la pertinence de la planification temporelle de cette ingénierie. Quelle place alors pour l'imprévu ?

É. G. : Une charte de PNR ou de pays peut créer des habitudes de travail, des effets d'apprentissage, etc. La procédure peut ainsi jouer le rôle de mémoire collective : elle cristallise des savoirs en commun et des réseaux d'acteurs qui vont ensuite s'institutionnaliser.

Diversité et multiplication

D. L. : Le même vocable d'ingénierie recouvre souvent des choses qui sont différentes et que l'on a tendance à confondre. Je pense qu'il faut distinguer la logique de projet et les approches plus thématiques : la première relève de l'ingénierie territoriale, la seconde d'une ingénierie sectorielle plus pointue.

Claude Janin : Les agents de développement doivent souvent faire intervenir des compétences techniques complémentaires pour les projets qu'ils gèrent à leur niveau. Mais ils ont l'impression que la coordination entre les différentes thématiques à l'échelle d'un territoire n'est pas suffisante, et qu'ils n'ont pas la légitimité pour l'assurer.

D. L. : Qu'est-ce que ça produit concrètement ? Une belle chaîne d'ingénierie, des études, des rapports, etc., en quoi l'action sur le territoire est-elle changée ? Je crois que l'ingénierie se mire parfois dans son propre miroir, elle se reproduit elle-même, mais elle ne répond pas forcément à la demande sociale.

É. G. : Cet effet miroir est propre à tout corps social. Par contre, je suis surpris de voir que les agents se déclarent plus inquiets pour le territoire, avec les problèmes d'inorganisation et de lisibilité de cette ingénierie, que pour eux-mêmes. N'est-ce pas une façon de se protéger ? Il est plus facile de dire que l'on s'inquiète pour le bien commun plutôt que pour son poste...

C. J. : N'y a-t-il pas aussi un côté : « l'enfer, c'est les autres » ? Lors du Congrès national des développeurs territoriaux de juillet dernier, par exemple, un consensus se dégagait pour souligner le côté procédurier des financeurs. Or, il y avait dans la salle des acteurs de ces organismes... Plus fondamentalement, chacun ne doit-il pas s'interroger sur ses postures et ses modes de faire ?

D. L. : Depuis combien de temps le chantier de recomposition de l'institution locale dure-t-il ? La succession des lois, le retrait de l'État, etc., posent à chaque fois de nouveaux problèmes aux collectivités locales. C'est une marche sans fin, quelque chose de fondamentalement pas structuré, et l'ingénierie territoriale est toujours en train de se constituer en marchant. Les compétences institutionnelles ne sont possibles que lorsque les problèmes sont structurés.

C. J. : Les compétences institutionnelles sont aussi ce que les hommes en font. La loi ouvre la possibilité de clarifier les compétences de chacun. Ensuite, le pro-

blème est de savoir comment les collectivités s'en saisissent. Mais il suffit qu'un ou deux élus soient en concurrence sur tel ou tel aspect pour que ceux qui font partie de l'ingénierie territoriale se retrouvent dans un rôle qui n'est pas clair. Le côté humain est très important.

Ingénierie externe et agences d'ingénierie

É. G. : Il faudrait se pencher sur cette ingénierie externe pour mieux comprendre ce qu'elle recouvre réellement. Si on calculait par exemple la masse budgétaire qu'elle représente, on serait surpris par son volume.

C. J. : Les financeurs préfèrent souvent subventionner des prestations plutôt que des emplois dans les structures. C'est une ingénierie externalisée subie. Certains élus préfèrent aussi avoir recours à un cabinet extérieur au territoire pour lui faire dire des choses qu'ils n'osent pas dire... C'est classique !

É. T. : Au-delà de la prestation technique se pose aussi la question de l'appropriation de ces travaux pour les agents. Si la technicité est nécessaire et rassurante, elle n'est pas suffisante pour faire vivre un projet et impliquer les acteurs. La pédagogie, l'accompagnement et l'animation sont cruciaux.

É. G. : La création des agences d'ingénierie dans les départements va faire évoluer le paysage et on peut imaginer une mutualisation de l'ingénierie existante. Les collectivités qui seront actionnaires de ces agences pourront leur demander des prestations sans passer par un marché public.

D. L. : Cette ingénierie sera peut-être capable de répondre à une question posée, mais pourra-t-elle favoriser l'émergence des projets ?

C. J. : Dans les petites collectivités, lorsque l'intercommunalité ne le fait pas, ces agences devraient contribuer à combler un réel manque, celui de l'ingénierie d'émergence de projets : lorsqu'une idée apparaît et

qu'il y a besoin d'accompagnement, il ne faudrait pas que les acteurs dépensent plus d'énergie pour recruter un bureau d'études que pour faire avancer le projet...

Société civile et participation citoyenne

É. G. : Il y a trois sphères dans le développement : la sphère politique, la sphère technique et celle de la société civile, avec les associations et les habitants. Je pense que le développement ne peut pas se faire si l'une d'elles est absente. S'il manque la sphère citoyenne, on se retrouve dans une démarche de planification où l'animation territoriale repose sur une seule institution centralisatrice, que ce soit l'État, une région, un département ou une commune.

D. L. : Il y a plusieurs degrés dans la participation, le degré ultime étant l'autogestion. Si on pousse la logique jusqu'au bout, si on donne à la société civile les moyens d'aller jusque-là, de s'auto-organiser en créant ses propres structures, aura-t-on encore besoin d'une ingénierie territoriale ? Notons que l'idéal de l'ingénierie territoriale, avoir un développement endogène du territoire, conduit à sa propre disparition...

C. J. : Je ne sais pas s'il est possible de se passer des agents de développement. Au-delà des compétences thématiques, il y a toujours le besoin de faire travailler des gens ensemble, de faire du lien.

D. L. : Par les savoirs qui existent dans les sociétés locales, la participation citoyenne permet aux professionnels de l'ingénierie de renouveler leurs compétences.

C. J. : Je trouve séduisante l'idée d'une intelligence collective. Cela permet de dire que l'ingénierie est le côté professionnel qui permet de construire cette compétence collective en s'appuyant sur les trois sphères.

Un horizon à (ré)organiser

C. J. : Il existe des territoires de projet qui ont créé

des habitudes de travail et des réseaux d'ingénierie. Lorsque la réforme institutionnelle est mise en œuvre sans tenir compte de ces acquis et de l'histoire des territoires, tout est remis à plat d'un seul coup.

É. G. : Certains agents éprouvent le besoin de se rencontrer, c'est peut-être une façon de travailler, mais il y a un moment où il faut un partage politique, sinon ça ne peut pas fonctionner.

C. J. : Le rôle des agents de développement est aussi de préparer le terrain pour les élus. Ils sont dans leur rôle de « débroussaillers » et ils peuvent alors dépasser leur fonction purement technique. Mais si la sphère politique est en carence, si elle ne porte pas la démarche, il y a un risque que l'ingénierie en soit réduite à tourner sur elle-même et à s'autojustifier. Ce n'est pas à l'ingénierie de compenser cette carence des élus. Les agents n'ont pas la légitimité pour le faire.

D. L. : Pourquoi ? Ils ont une légitimité technique constitutive de la légitimité politique...

C. J. : Si l'ingénierie prend le pouvoir sur le projet de territoire, et donc sur les élus, quel sera le contrôle des citoyens sur cette ingénierie ? On peut aussi se demander s'il y a des acteurs privés, associatifs, qui sont capables de construire cette légitimité pour coordonner les ressources d'un territoire. Alors qu'on se dirige vers une déterritorialisation de l'ingénierie, avec un rural qui sera de plus en plus sous influence urbaine, c'est une question qui concerne l'avenir même du développement territorial.

Claude Janin est professeur associé à l'Institut de géographie alpine de Grenoble et expert consultant à la chambre d'agriculture de l'Isère.

Éric Grasset est maître de conférences en aménagement de l'espace et urbanisme à l'université Jean-Moulin de Lyon.

Dany Laspostolle est maître de conférences en aménagement de l'espace et urbanisme à l'université de Bourgogne.

Élise Turquin est doctorante à l'Institut de géographie alpine de Grenoble sur la question de l'ingénierie territoriale et chargée de cours.

LE POINT DE VUE D'HÉLÈNE SCHWARTZ

Nous sommes dans une période de flou et d'incertitude, et il y a quelque chose d'angoissant dans le fait de ne pas savoir à quoi vont aboutir les projets de loi débattus actuellement. Tout bouge, mais je suis optimiste parce que nous vivons une période où nous allons pouvoir inventer, innover, recréer, recycler ! Les agents de développement doivent être tout le temps dans une posture d'apprentissage et d'accompagnement au changement. Il va y avoir des moments douloureux, notamment avec les fusions d'intercommunalités, mais les développeurs ont les outils intellectuels pour être capables de s'adapter et d'aider la société dans laquelle ils se trouvent à s'adapter aussi. C'est leur force.

L'un des principaux enjeux qui se posent à eux est la mise en tension entre les mouvements sociaux, avec l'appétit de participation des habitants à la vie de leur cité, et les politiques publiques. Les professionnels du développement ont un rôle évident de médiation, en faisant de la coconstruction et en travaillant sur l'appropriation collective des projets, que ce soit en milieu rural, urbain ou périurbain. Même si, en France, on a l'habitude de cloisonner les choses, il n'y a pas d'opposition entre l'urbain et le rural, nos cœurs de métier sont les mêmes où que nous soyons.

Pour nous, la vieille génération d'agents souvent issue de l'éducation populaire, ce travail avec la population est une évidence. C'est quelque chose qui existait déjà et que l'on retrouve avec le développement durable. Pour la nouvelle génération, qui a plutôt été formée à l'aménagement du territoire, c'est plus compliqué. Ils doivent s'adapter. C'est pour cela que je prêche pour la mixité des âges comme des publics. C'est un enrichissement, à condition d'être capables de travailler collectivement. Les Québécois ne parlent d'ailleurs pas d'agents de développement, mais d'agents communautaires, qui organisent des tables de concertation pour que les gens s'écoutent sur des domaines où les intérêts sont divergents et où l'on essaie de faire du consensus pas mou, mais pragmatique.

Hélène Schwartz est présidente de l'Unadel (Union nationale des acteurs et des structures du développement local). Elle est également directrice générale des services de la communauté de communes de Montesquieu (Aquitaine).

Enjeux d'ingénierie, enjeux de développement

Un produit d'hybridation

Au-delà du pouvoir de décider, le pouvoir de comprendre et le pouvoir de faire placent l'ingénierie territoriale au cœur des enjeux de développement local. L'ingénierie territoriale est en effet révélatrice de territoires où les acteurs ont conscience de leur capacité à maîtriser leur sujet, où ils sont à même de prendre des décisions en connaissance de cause.

En France, elle trouve sa genèse dans un double mouvement : les initiatives collectives d'acteurs locaux et la mise en place par les pouvoirs publics nationaux des conditions de territorialisation du développement. Elle apparaît donc comme le fruit d'un croisement, d'une hybridation entre, d'une part, des compétences issues d'apprentissages empiriques de l'animation et d'accompagnement de dynamiques collectives et, d'autre part, des compétences de gestion territoriale des personnels des collectivités locales. L'ingénierie territoriale est ainsi identifiable depuis la reconnaissance par l'État d'une fonction publique territoriale en 1984, qui a créé du même coup le terme d'« ingénieur territorial ».

On observe une évolution comparable dans les pays du Sud, notamment en Afrique occidentale. Alors que les dynamiques de développement nées dans les milieux engagés pour la décolonisation avaient pour vocation de créer les conditions nécessaires au déploiement d'initiatives de terrain, certains États créaient des équipes de « développement rural communautaire » qui étaient chargées de l'accompagnement du développement local de manière transversale et globale.

Polyvalence de l'ingénierie territoriale

Si cette ingénierie territoriale s'inscrit dans l'histoire des territoires, elle en est aussi pour partie une conséquence. Elle résulte du besoin pour les acteurs

locaux de se doter de compétences nouvelles pour entrer dans les démarches de contractualisation, d'abord avec l'État, puis avec les départements, les régions et l'Europe.

Elle apparaît sous plusieurs formes. L'ingénierie structurelle ou permanente est l'héritière des premiers agents de développement. Elle accompagne les territoires dans la durée et correspond aux métiers les plus polyvalents. Ces métiers, que l'on retrouve dans les collectivités locales, y compris urbaines, ou les associations, se sont complexifiés avec l'intercommunalité et la mise en place des territoires de projet.

Cette ingénierie structurelle peut être complétée ponctuellement ou périodiquement par une ingénierie spécialisée (consultant, etc.) intervenant sur des expertises thématiques comme le développement économique, l'urbanisme ou les aspects financiers. Les formes externalisées d'ingénierie seront d'autant plus pertinentes qu'elles seront encadrées et valorisées par des capacités permanentes au sein des collectivités ou des organismes porteurs de projets.

Les figures de l'ingénierie

Plusieurs figures de l'ingénierie territoriale se dessinent suivant son niveau d'implication dans les processus de développement :

- l'ingénierie d'action, du quotidien, est celle qui conçoit et accompagne les services et les réalisations, telles que la gestion de structures d'accueil à l'enfance ou la maintenance de voirie ;
- l'ingénierie de projet organise à moyen terme les réponses à des problématiques et à des besoins particuliers, comme un projet de paysage ou de développement économique ;
- l'ingénierie organisationnelle, investie dans le temps long, intervient plus particulièrement dans les processus de construction territoriale, de création de ressources, d'échanges entre les acteurs ou d'organisation de la gouvernance.

Ces figures ne sont pas exclusives ni indépendantes. Elles peuvent se compléter dans la vie d'un projet ou d'un territoire : des équipes gérant des structures d'accueil à l'enfance peuvent, par exemple, se retrouver en réseau pour échanger sur leurs pratiques, puis faire émerger un projet collectif pour améliorer leurs conditions d'accueil, pendant que le réseau va se pérenniser sous la forme de lieux de rencontre formalisés. Ainsi se met en place un processus d'apprentissage collectif et, éventuellement, de contribution à un renforcement de la construction sociale du territoire, si ce réseau entre dans une dynamique plus large que son domaine spécifique.

L'ingénierie face aux mutations territoriales

L'ingénierie territoriale est un « impératif » pour permettre aux territoires de déterminer leur périmètre et leur stratégie de développement. La question est de savoir à quelles échelles et dans quelles institutions ces stratégies s'élaborent, mais également quelles sont les formes et où sont localisées les ingénieries qui accompagnent ces stratégies, de leur conception à leur mise en œuvre.

Ainsi, dans le mouvement actuel de recentralisation et de recomposition territoriale, quelle capacité d'apprentissage collectif peuvent avoir les acteurs locaux, si les figures d'ingénierie favorisant une capitalisation des connaissances sont externalisées ? Pour les collectivités territoriales qui veulent avoir les moyens de leur politique et s'engager dans un processus de développement fondé sur une compétence collective à l'échelle de leur territoire, les formes d'ingénierie organisationnelle ne sont pas mutualisables. Il apparaît également qu'une organisation réticulaire et polyvalente, avec une tête de réseau identifiée et portée à l'échelle du territoire de projet, est nécessaire. Un tel portage peut être le fait d'une communauté de communes ou d'un parc naturel régional. Si des apports d'ingénierie de projet ou d'action peuvent être externalisés ou mutualisés, l'ingénierie organisationnelle, qui assure le lien entre les

acteurs, est indispensable pour bonifier et capitaliser ces apports.

D'après :

- Claude Janin, Éric Grasset, Dany Lapostolle, Élise Turquin, *L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ?* Économica Anthropos, 2011.

Bibliographie

Établie par David Chomentowski.

L'ensemble des références et des liens Internet pour accéder sont sur caprural.org (<http://www.caprural.org/se-professionnaliser/qui-sont-les-agents-de-developpement/1870-profession-agent-de-developpement>).

DÉFINITION, ENJEUX, APPROCHES, RÉPARTITION DES RÔLES

« Ingénierie territoriale : de quoi parle-t-on ? »

L. Trognon, P. Cayre, S. Lardon, C. Maury, in *Productions, Gouvernance et Ingénierie Territoriales, Revue d'Auvergne*. Numéro spécial n° 602-603, pages 321-342. Principaux enseignements du programme PSDR en Auvergne 2007-2011. Cette question est présentée et explicitée par L. Trognon dans une vidéo mise en ligne par l'Institut d'éducation à l'agro-environnement SupAgro Florac. Durée : 21'18.

« Ingénierie territoriale. À question technique, réponse politique ». *Les notes d'Etd*, Le centre de ressources du développement territorial, juillet 2012, 12 pages.

« Ingénierie territoriale. Agir ensemble ! » Etd, tiré à part du n° 6 de la revue *T comme territoires*, octobre 2012, 24 pages.

La qualité des prestations en ingénierie territoriale : pour un état des lieux des enjeux. Une revue documentaire. Délégation interministérielle à l'aménagement et la compétitivité des territoires, avril 2007, 70 pages.

L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ?

C. Janin, É. Grasset, D. Lapostolle, É. Turquin, *Économica Anthropos*, 2011, 142 pages, 19 euros.

Parcs - EPCI - Communauté d'agglomération - Pays : vers une meilleure articulation. Fédération des parcs naturels régionaux de France, 2007, 12 pages.

Optimiser l'ingénierie territoriale par la formation action. Expérimentation entre 4 territoires de Parcs du Grand Ouest. Fédération des parcs naturels régionaux de France, série Aménagement du territoire, collection Expérimenter pour agir, n° 13, réalisé avec Mairie-conseils et la Caisse des Dépôts, 18 pages.

L'ingénierie du développement territorial. Dynamisme et enjeux économiques d'un secteur d'activités.

S. Beyrand, P. Sergent, Institut national du développement local, juin 2007, 65 pages.

« Les consultants en aménagement et développement territorial ». *Les notes d'Etd.* Analyse du répertoire des consultants mis en place par Etd, mai 2004, 8 pages.

COMPÉTENCES, PRATIQUES ET MÉTIERS

« Ingénierie territoriale : constats, enjeux et modalités d'organisation ». Rencontre des territoires du Limousin. Etd, le centre de ressources du développement territorial, 1^{er} février 2013, Powerpoint, 16 diapositives.

L'ingénierie territoriale à l'épreuve des observatoires territoriaux : analyse des compétences des professionnels du développement dans le massif pyrénéen. P. Lenormand, université de Toulouse 2, 2011, 471 pages.

« Retour sur le métier », in *Regards croisés, Profession agent de développement*, n° 1, Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes, juin 2012, 20 pages.

« Ingénierie territoriale et référentiels du développement territorial », D. Lapostolle, actes de la 1^{re} conférence intercontinentale en intelligence territoriale, IT-Gatineau, Québec, 12-14 octobre 2011, pages 184-195.

« Les enjeux de la professionnalisation des agents de développement. L'ingénierie territoriale prise en état entre les conceptions organique et mécaniste du développement territorial ». D. Lapostolle, in *Géographie, économie, société*, 2011/4, 23 pages, 15 euros.

« Notion de compétence, clé de l'ingénierie territoriale ». C. Janin, D. Lapostolle, É. Turquin, É. Grasset. Symposium final PSDR 2012, Clermont-Ferrand, 19-21 juin 2012.

~

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à ce numéro de *Regards croisés* (agents de développement, chercheurs et experts).

Cette publication est le fruit de l'activité et de la réflexion de l'équipe professionnalisation des agents de la Plate-Forme régionale développement rural : Isabelle Bizouard, Aurélie Braillon, Anne Carton (directrice), Geneviève Ganivet et David Chomentowski.

Directeur de la publication : Maurice Chalayer
Responsable de la rédaction : Anne Carton
Conception et coordination éditoriale, interviews, synthèse et rédaction : Gilles Peissel
Conception et réalisation graphique : Stéphane Pascalis
Transcription des interviews : Christine Gentil
Correction : Fabienne Vaslet
Impression : Impressions modernes

La Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes
Avenue de la Clairette
26150 Die
Tél. : 04 75 22 14 89
www.caprural.org

Dépôt légal : décembre 2013
ISSN : 2261-0030

~

Le projet IngéTerr a été réalisé de 2008 à 2011 dans le cadre du programme de recherche PSDR 3 (Pour et sur le développement régional).

En Rhône-Alpes, ont contribué :

- Claude Janin, UMR PACTE-TERRITOIRES, Institut de géographie alpine ;
- Éric Grasset, Laboratoire d'études rurales (EA 3728), université de Lyon ;
- Dany Lapostolle, Laboratoire d'économie et gestion, UMR 5118, université de Bourgogne ;
- Élise Turquin, UMR PACTE-TERRITOIRES, Institut de géographie alpine ;
- Sylvie Duvillard, UMR PACTE-TERRITOIRES, Institut de géographie alpine.
- Anne Carton, Plate-Forme régionale développement rural.

La conception et la réalisation de ce document sont financées par la Région Rhône-Alpes et le FEDER dans le cadre de la valorisation des travaux de recherche du PSDR 3.



Rhône-Alpes



INRA



Regards croisés est une publication destinée à faire connaître et valoriser le métier d'agent de développement.

Ce projet a été initié et réalisé par la Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes dans le cadre de sa mission de professionnalisation des agents, défi majeur des politiques territoriales. Il rejoint les analyses et mobilise les ressources issues du projet IngéTerr mis en œuvre dans le cadre du programme de recherche Pour et sur le développement régional (PSDR 3).

Bâtie à partir d'interviews d'agent, cette publication intéressera tous les acteurs du développement, au-delà de la région Rhône-Alpes d'où proviennent les contributions qui l'alimentent.

Regards croisés est publié depuis décembre 2012. Ce quatrième numéro est consacré à l'ingénierie territoriale.



Développement rural
Rhône-Alpes

*Ces Regards croisés se poursuivent sur
www.caprural.org.*

*Réagissez et livrez votre propre regard
en vous exprimant directement sur le forum.*