

# 1<sup>er</sup> Congrès national des développeurs territoriaux

## Les actes du Congrès

Valence (Drôme) · 3 & 4 juillet 2013





#### Comité de rédaction

Pierre-Jean Andrieu, Anne Carton, Erell Prod'homme, Stéphane Loukianoff, Hélène Schwartz, Mylène Thou, Marc Valette, Pascale Vincent

#### Rédaction générale

Aline Chambras (aline.chambras@free.fr)  
Blanche Vandecasteele (blanche.vandecasteele@gmail.com)

#### Graphisme

Chloé Roux (com@chloeroux.com)

#### Crédits photos

Frédéric Néau, Sonja Kellenberger et José Dhers



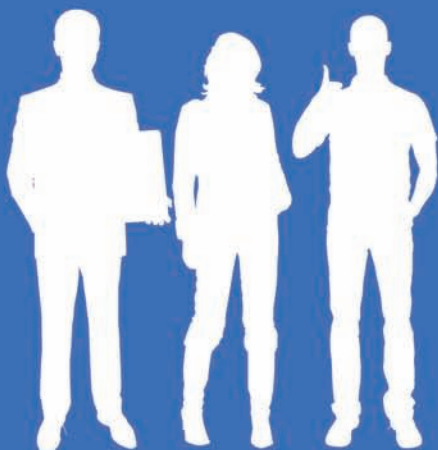
Plus de 450 développeurs territoriaux sont venus de toute la France les 3 et 4 juillet 2013 à Valence pour la toute première édition du Congrès des développeurs territoriaux organisé par le Collectif Ville Campagne (CVC), l'UNADEL, la Plate-Forme régionale développement rural de Rhône-Alpes, l'Inter-Réseaux du Développement Social Urbain (IRDSU), et la Plate-forme nationale des métiers du développement territorial, avec le soutien de **nombreux partenaires**.

Nous nous étions donnés un objectif ambitieux : celui de proposer un temps fort permettant à tous les professionnels du développement local de partager questions et espoirs quant à l'identité de leur profession dans un contexte en pleine mutation. En tentant de dépasser les frontières de la « professionnalité », nous avons abordé plus largement la question du sens et des moyens du développement local aujourd'hui, pour enfin questionner la possibilité de trouver une unité dans un milieu marqué par la diversité des fonctions et des profils. Au final, ce premier congrès s'est avéré un véritable succès et nous a donné un aperçu du gain immense à décroisser les approches, les échelles, les appartenances et les générations. De plus, cet événement a su créer les conditions d'une expression collective et constructive. Il en ressort une dynamique qu'il conviendra d'entretenir et de renforcer des attentes fortes qu'il ne faudra pas décevoir et un encouragement à poursuivre cette forme de mise en réseau.

Nous vous proposons ici un compte-rendu des interventions, plénières, tables-rondes, ateliers et forums qui ont animé ces deux journées particulièrement enrichissantes. ■

Bonne lecture !

Pour les cinq co-organisateur,  
**Hélène Schwartz, Présidente de l'Unadel**



Les symboles   et les mots en **Orange** sont des liens cliquables



# Les actes du Congrès



## 04 — Plénières et tables rondes d'ouverture

- 04 Ingénierie territoriale : un système en recomposition, des métiers en questions...
- 05 Les développeurs territoriaux : qui sont-ils, d'où viennent-ils ?
- 07 Approche métier : regards croisés et pas de côté
- 09 Quelle ingénierie territoriale demain ?



## 11 — Ateliers, forums et initiatives

- 11 L'organisation de l'ingénierie territoriale en question...
- 12 Mobilités professionnelles : maîtriser son parcours et valoriser ses compétences
- 13 Fonds européens : peu de lisibilité sur l'avenir et une ingénierie à renforcer
- 15 L'importance des dispositifs et des procédures
- 16 Ingénierie privée : le rôle clef des développeurs dans la formulation et la gestion de la commande
- 17 Quelle place pour l'innovation dans une société de plus en plus normée ?
- 18 Quelles marges de manoeuvre pour les développeurs aujourd'hui ?
- 19 « Faire réseau », un enjeu de premier plan pour les professionnels
- 20 « Techniciser » les formations ou les « sciences-politiser » ?
- 20 La relation avec les élus
- 21 Faciliter l'implication des citoyens et dépasser les cadres institutionnalisés
- 22 Reconsidérer l'animation territoriale
- 23 Faire « projet de territoire » demain ?
- 25 Place aux initiatives !



## 26 — Plénières et tables rondes de clôture

- 26 Les propositions issues du congrès
- 28 Le dialogue est ouvert



# Plénière et tables rondes d'ouverture

Le congrès a été introduit par une **vidéo** restituant des paroles de professionnels de Rhône-Alpes exprimant leur vision de leur métier, de leur contexte d'exercice et des motivations et difficultés à l'exercer. Elle fut suivie d'une **intervention humoristique** d'Olivier Dulucq, administrateur de l'UNADEL et de Jean-Yves Pineau, directeur du Collectif Ville Campagne. Réalisée sur le mode de l'autodérision, cette intervention a permis d'instaurer une tonalité et une ambiance très conviviales et de regarder différemment ces métiers avant d'entrer, dans le vif du sujet...



Elise Gardaine  
Directrice de projet politique de la ville à Oullins



Vidéo : « Un métier, des développeurs ?  
Paroles de professionnels »

## Ingénierie territoriale : un système en recomposition, des métiers en question ...

**Face aux nouveaux enjeux, les territoires ont plus que jamais besoin d'ingénierie territoriale. Sans professionnels du développement, celle-ci ne pourrait concourir à donner plus de cohérence à l'action publique locale.**

Définie en plénière d'ouverture par Gilles Rey-Giraud, responsable de l'équipe « économie, services et politiques territoriales » à Entreprise Territoires et Développement (ETD) comme « *l'ensemble des moyens humains et des missions concourant à l'élaboration et à la conduite d'un projet territorial, ainsi qu'à la définition, au montage et à la mise en œuvre d'actions* », l'ingénierie territoriale s'organise aujourd'hui selon deux versants : l'un stratégique et l'autre opérationnel. Ces deux axes sont complémentaires et indissociables : il ne peut y avoir de développement sans actions concrètes, étayées par une vision politique affirmée. Mais si les professionnels du développement sont au cœur de l'ingénierie territoriale, ils n'en constituent pas pour autant la totalité. D'autres ressources existent sur les territoires et constituent un « *système territorial de l'ingénierie* » au sens large :

associations, consulaires, agences d'urbanisme, organismes départementaux et régionaux, consultants, sans oublier les habitants...

Mais l'ingénierie territoriale a été sujette à de nombreuses évolutions ces dernières années, elles-mêmes issues des transformations des politiques publiques : le retrait de l'État du financement de l'ingénierie et de son rôle historique

la finalisation de la carte de l'intercommunalité avec son cortège de réorganisations et de mutualisations des équipes. Par ailleurs, le besoin croissant d'ingénierie et la mise en place de dispositions réglementaires nouvelles (comme la généralisation des ScoT), ou encore la montée de nouveaux enjeux prégnants (énergie-climat, services...) constituent aussi d'autres marqueurs importants des évolutions récentes.

“ un accroissement potentiel  
des inégalités territoriales  
sur le plan de la capacité stratégique. ”

d'intervention directe, l'augmentation des contraintes budgétaires des collectivités de tous niveaux, et bien sûr,

Aujourd'hui, les ressources en ingénierie présentes dans les territoires apparaissent comme éclatées entre structures



→ publiques et privées, et sont réparties de manière hétérogène à la fois sur les territoires et en termes de missions, avec des redondances dans certains domaines et une pénurie ailleurs. Elles sont en tous cas rarement coordonnées de manière optimale. Cela aboutit à de vraies difficul-

tés pour faire face aux besoins d'ingénierie dans des domaines nouveaux. Cela induit aussi des risques d'affaiblissement de la capacité d'animation territoriale au profit d'une ingénierie plus technique et un accroissement potentiel des inégalités territoriales sur le plan de la capacité

stratégique. Ainsi « *La multiplication des appels à projets met chacun des territoires en concurrence, avec le risque de relégation pour les moins bien lotis en ingénierie* », remarque Gilles Rey-Giraud. ■

## Les développeurs territoriaux : qui sont-ils, d'où viennent-ils ?



**R**estituant l'étude prospective réalisée en 2012 par la **Plateforme nationale des Métiers du développement territorial**, les chercheurs Pierre-Jean Andrieu et Elise Turquin estiment tout d'abord que l'émergence de «l'ingénierie territoriale», l'affirmation puis la diversification des métiers du développement territorial, sont le résultat d'un processus d'institutionnalisation qui, en une cinquantaine d'années, a transformé un modeste mouvement social, le mouvement du développement local, en un champ de pratiques sociales qui mobilisent plusieurs dizaines de milliers d'acteurs.

Cette évolution s'est faite par étapes. Les années 60-70 sont celles de la constitution du mouvement social porté par des militants dont l'ambition affichée est de remettre en mouvement les acteurs des territoires laissés pour compte des grands flux de croissance des trente glorieuses. Cette dynamique qui se développe dans quelques dizaines de sites, essentiellement ruraux, va illustrer, en pratique, qu'entre l'Etat et le marché, il peut exister un espace d'action collective adossé au couple élus locaux-militants. Dès le début des années 80, ce mouvement bénéficie d'une reconnaissance de l'Etat. La méthodologie d'action collec-

tive qu'il a mise au point - approche globale et territoriale, partenariat participation, projet de territoire - va rapidement devenir le référentiel central des politiques publiques de cohésion sociale, en milieu rural comme en milieu urbain. Elles sont mises en œuvre dans le cadre des nouvelles relations Etat - collectivités territoriales liées à la décentralisation. C'est le début d'une institutionnalisation qui va se confirmer dans les années 90 avec l'émergence de nouveaux métiers liés à la mise en œuvre de ces politiques publiques, au développement d'une offre de formation, et à la mise en place des intercommunalités. Le « développement



(1) Pierre-Jean Andrieu, est professeur associé à l'Université Paris 7 et Elise Turquin est doctorante en ingénierie territoriale à l'UMR Pacte-territoires de Grenoble

➔ local » a fait place au « développement territorial » qui est désormais une compétence explicite des collectivités territoriales.

Le processus d'institutionnalisation va se poursuivre dans les années 2000 avec la production de référentiels métiers, notamment par le CNFPT et Pôle Emploi et l'explosion et la diversification de l'offre de formation. L'exercice de la

compétence « *développement territorial* » par les collectivités contribue à accélérer une division du travail amorcée dès les années 90. « *La figure du chef de projet, à la fois stratège, homme de terrain et expert interinstitutionnel s'estompe pour faire place à des spécialisations techniques et à une partition entre le « front office » constitué d'agents de développements au contact du terrain, et le « back office », c'est-à-dire les gestion-*

*naires de dispositifs et les managers /stratèges* ». Tous ces professionnels doivent aujourd'hui composer d'une part avec une procéduralisation certaine des politiques publiques qu'ils contribuent à mettre en œuvre, d'autre part avec l'introduction de nouveaux modes de management et d'évaluation qui ne s'accrochent pas toujours avec les enjeux du développement.



Pour les deux chercheurs, l'institutionnalisation du développement territorial s'est ainsi traduite par la constitution d'un champ professionnel, l'ingénierie territoriale, à laquelle font référence des savoirs et des savoir-faire mis en forme dans des référentiels de métiers, de compétences et de formation. « *La culture du développement territorial se diffuse très au-delà d'un noyau central composé de quelques milliers de développeurs territoriaux* ». ■

### Des métiers traversés par de fortes tensions.

La territorialisation des politiques publiques autour de projets de territoire est déstabilisée par les dynamiques de mobilité des hommes et des capitaux qui remettent en cause les limites et la pertinence des territoires institués. Les problèmes sociaux qui ont émergé dans une période de mutations fortes ont conduit les pouvoirs publics à privilégier des politiques de cohésion sociale qui se traduisent par la mise en place de dispositifs et de mesures « défensifs » souvent fort éloignés de toute pensée du développement. « *Comment penser à la fois la cohésion sociale et le développement ?* » interrogent Elise Turquin et Pierre-Jean Andrieu<sup>(1)</sup>.

Dans le même temps la question politique du développement revient avec les questions du développement durable et

du développement communautaire. Et désormais, l'ingénierie territoriale, devenue le référentiel d'une nouvelle action publique, est confrontée à la difficile invention d'un nouveau paradigme pour affronter les défis du développement durable et de la démocratie. « *Comment penser les articulations entre développement durable et démocratie, l'un étant à l'échelle du monde,*

*l'autre n'ayant jusqu'à présent été pratiquée qu'à l'échelle de la Cité ou de la Nation. Il y a donc un enjeu considérable à inventer une « démocratie » à l'échelle du monde* ». ■

“ La figure du chef de projet, à la fois stratège, homme de terrain et expert interinstitutionnel s'estompe pour faire place à des spécialisations techniques ”

Du travail de prospective exploratoire réalisé en 2012 et 2013 par la Plateforme nationale des métiers du développement territorial sont nés **quatre scénarios** permettant de dessiner, de différentes façons, les contours futurs possibles du développement territorial. Chacun de ces scénarios – respectivement intitulés « la haute performance territoriale » ; « la décentralisation stratifiée » ; « la subsidiarité inversée » et « l'embellie des réseaux communautaires » – interroge les principales orientations des métiers du développement territorial :

→ Les politiques de développement territorial devront-elles de plus en plus répondre aux besoins de « publics » bien déterminés et spécifiques ?

→ Chaque échelon du développement territorial (intercommunalités, départements, régions, Europe, etc.) doit-il s'organiser de manière isolée, sans lien ni articulation avec les autres échelons ?

→ Le développement territorial peut-il exister sans la mise en place d'une véritable démarche participative dans la conduite de l'action publique ?

→ Peut-on reconsidérer les dynamiques et les lieux de développement en remplaçant la notion de territoire par celle de communauté ?



Prospective de la plateforme

## Approche métier : regards croisés et pas de côté



**Au cours de la première table ronde du Congrès, plusieurs experts et chercheurs en sciences humaines et sociales ont croisé leurs regards sur les transformations à l'œuvre dans ces métiers et les enjeux d'aujourd'hui.**

**A**nimée par Sylvie Lecalvez, directrice de la revue Village, cette table ronde a débuté par l'intervention de Louis Estève, consultant senior au cabinet « Ingénieurs ». Pour ce

dernier, les évolutions évoquées par les intervenants précédents nécessitent aujourd'hui de la part des développeurs territoriaux une capacité d'adaptation et de prise de recul plus forte que par le

passé: « il faut être à la fois capable d'envisager des alternatives, de rester vigilant, de prendre de la hauteur et de garder un temps d'avance par rapport aux événements ».



➔ René Lachapelle, professionnel de recherche en organisation communautaire au Canada, constate pour sa part des convergences entre les questions

développement territorial affectent les métiers du développement, car elles touchent la fonction d'animation et la spécificité du métier qui est de faire le

Georges Gontcharoff, administrateur de l'Unadel, estime quant à lui qu'il aurait été utile que soit évoqué le projet de décentralisation, dans les interventions de la matinée : l'un des enjeux majeurs de la nouvelle étape de décentralisation réside dans « l'opposition farouche entre régionalistes et départementalistes ». Or, dans cet avant-projet de loi, il semble que ce sont les départementalistes qui ont gagné : « *les ingénieurs territoriaux formeraient des espèces d'agences départementales au service des territoires. À l'Unadel, nous ne sommes pas d'accord avec cette conception. Nous souhaiterions plutôt que les ingénieries territoriales travaillent à une échelle infra-départementale !* ». Enfin, Bruno Pinard-Legry, directeur de l'agence de développement de l'agglomération de Vichy, est intervenu pour féliciter les élus venus à ce congrès : « *ils sont trop souvent les grands absents de ce genre d'événements alors que nous avons besoin de réfléchir avec eux pour que les projets de développement local soient connectés avec le niveau politique* ». ■

## “ Le développeur territorial doit s'affirmer comme un conspirateur de réformes ”

qui se posent aujourd'hui en France et au Québec, ceci malgré les différences d'organisation territoriale et politique. Par exemple « le besoin de mieux reconnaître l'intelligence des acteurs locaux et de ramener les enjeux d'animation au cœur des dispositifs. D'ailleurs, on a assisté de chaque côté de l'Atlantique au développement du new public management ces dernières années dans les politiques menées par les États, alors que sur le terrain, on est en train de redécouvrir l'importance d'une gestion menée en fonction des valeurs publiques ». René Lachapelle ajoute qu'il est primordial de reconnecter les projets de développement local aux enjeux politiques comme aux questions économiques et sociales. De ceci découle en effet la possibilité de faire vivre le pacte démocratique et de renforcer l'égalité dans et entre les territoires. Il est donc nécessaire de créer des espaces de négociation au sein desquels le développeur territorial ferait la jonction entre les politiques et les aspirations citoyennes.

« Le développeur territorial doit s'affirmer comme un conspirateur de réformes » renchérit Claude Jacquier, directeur de recherche au CNRS. Pour le chercheur, les évolutions récentes du

lien, de mettre en réseau. Parce qu'ils sont animés de cette volonté de faire « du lien humain, de donner foi en l'avenir ces métiers ont de l'avenir et les développeurs territoriaux les pratiquent avec passion » ajoute-t-il. Enfin, pour le chercheur les travaux présentés soulignent aussi la nécessité qu'il y aurait à ausculter cette notion de développement inhérente à l'ingénierie territoriale « ceci d'autant plus que ce terme semble avoir disparu des références politiques au profit de celui de croissance et alors que celui de développement durable demeure flou ».

### Éléments de débat

En réaction à ces dernières interventions, François Rousseau, directeur du cabinet FR-consultants, spécialisé dans l'accompagnement au changement, estime que « *la volonté de faire famille impose de partager des enjeux et non pas seulement des principes et des méthodes. Et ces enjeux soulèvent plusieurs questions : de quel développement parle-t-on ? Comment faire pour que le développement durable ne soit pas qu'une idéologie ? Comment faire face aux nouvelles pauvretés ? Comment s'y prendre pour réduire les inégalités dans et entre les territoires ?* ».







## Quelle ingénierie territoriale demain ?

**A**nimée par Pascale Roumeguère, présidente de RCT, les échanges de la table ronde ont débuté par l'intervention de Dany Lapostole, enseignant-chercheur en aménagement urbain à l'Université de Bourgogne. Considérant l'ingénierie territoriale comme « *une famille éclatée en train de se recomposer de manière un peu bizarre* », celui-ci a ajouté que dans le métier de développeur la place de « *l'objet* », c'est-à-dire des procédures (diagnostics territoriaux, chartes, projets, etc.) et des équipements (système d'informations géographiques, sites internet, etc.) prend le pas sur l'humain. Ce qui aboutit à « *une logique de procédurisation, de technicisation du développement territorial* » sur laquelle il est nécessaire de se pencher et de s'interroger si l'on ne veut pas arriver à une forme de développement territorial que l'on pourrait qualifier de « *hors-sol* ». Pour Hervé Mazurel, Secrétaire général du Comité interministériel des Villes, l'impact de « *la complexification accrue des systèmes et de la multiplication des acteurs impose aujourd'hui une capa-*

*acité à travailler et à faire travailler les acteurs publics ensemble* » (communes, intercommunalités, région, département, Caf, recteurs, etc.). C'est un enjeu croissant de l'ingénierie territoriale aujourd'hui. Il estime aussi que le développement doit être piloté par une équipe structurée, pluridisciplinaire, connais-

de la technicité des processus et de la complexité des financements ; mais aussi « les soutiers », avec le poids croissant de la procédurisation, et enfin « les contorsionnistes », ces généralistes qui font le grand écart entre habitants, projets de territoires et élus. Il identifie plusieurs hypothèses d'évolu-

“ **la complexification accrue des systèmes et la multiplication des acteurs imposent aujourd'hui une capacité à faire travailler les acteurs publics ensemble** ”

sant précisément le terrain et ses enjeux, et qui doit être placée sous une autorité bien identifiée : c'est à dire au niveau de l'intercommunalité.

Christophe Bernard, Secrétaire général de l'ADCF, classe les développeurs en trois « corps » : il y a « les spécialistes », avec la montée en puissance indéniable

tion et de recomposition du métier. La première hypothèse passerait « *par un nouveau pacte de gouvernance qui permettrait de répartir plus harmonieusement les compétences* », dans la seconde « *le niveau départemental prendrait une grande place notamment via une mutualisation à l'échelle départementale* » ; enfin



→ la troisième hypothèse réside dans « un ordonnancement des ingénieries entre niveau régional, départemental et local avec un remembrement à effectuer au plan local ».

Répondant à une question de Pascal Roumeguère sur la place des associations dans la « nébuleuse » des développeurs territoriaux, Didier Minot a déclaré que les associations, les collectivités et les développeurs travaillent ensemble mais que la question clef à régler à l'avenir est celle de « l'éthique du développement ». « Une éthique qui devrait être basée sur l'écoute, le dialogue et la co-construction ». Didier Minot appelle « à rompre avec la logique dominants-dominés afin d'arriver à un vrai partage entre l'expertise d'usage des habitants, celle des experts et celle des élus ». Il a conclu son intervention en réprouvant l'état d'esprit actuel qui « réduit tout au

quantitatif, au court terme », transforme les personnes et les sociétés en « objets » et aboutit au « cloisonnement des décisions ».

a insisté ensuite sur la nécessité de ne pas « se faire confisquer le débat » : « aujourd'hui le ver est dans la pomme, on est peut-être en train de se faire doubler

## “ Une éthique qui devrait être basée sur l'écoute, le dialogue et la co-construction ”

Pour Sylvie Rebiere-Pouyade, présidente de l'IRDSU, il n'est pas question de nier le fait que l'on ait « un peu perdu de vue le citoyen ces derniers temps ». Il faut donc qu'il revienne en force de même que le secteur associatif. Pour autant, l'enjeu est ailleurs à ses yeux : « il faut que l'ensemble des acteurs aillent dans le même sens, que l'on arrive à s'entendre sur un projet commun ». Elle

par un certain nombre de spécialistes qui effectivement sont plus en capacité que nous, les développeurs, de donner des solutions toutes faites aux élus. Nous sommes donc aujourd'hui à un point d'inflexion. Il faut qu'on garde la maîtrise pour que les développeurs continuent d'aider les élus à définir le sens de l'action. » ■

### Éléments de débat



Revenant sur la question de la participation des habitants un participant estime « qu'il faut trouver des habitants qui soient vraiment représentatifs du territoire. Et surtout il est important de bien distinguer la phase de consultation de la phase de décision. Je ne dis pas qu'il ne faut pas développer les mécanismes de participation mais il faut le faire avec vigilance ». Concernant les échelles de régulation, Olivier Dulucq, chargé de mission au conseil régional de Bretagne, remarque qu'il « serait temps que les structures (comme l'Europe, la Région, l'Intercommunalité) soient davantage des chambres

d'échos de ce qui se passe au niveau infra plutôt que de chercher à organiser au niveau supra ».

Pour Claude Grivel, administrateur de l'Unadel et du Carrefour des pays lorrains, le développeur doit avant tout être un « facilitateur de dialogue ». Pointant, comme dans l'atelier n°12, les atouts pour les professionnels que peuvent représenter les expériences à l'étranger, Rose-Marie Di Donato, du Centre International d'Études pour le Développement local (Ciedel), pense que le développeur devrait « aller faire un tour hors de l'Hexagone pour voir ce qui s'y passe et peut-être s'en inspirer ». Enfin, Gilles Rey-Giraud, responsable de l'équipe « économie, services et politiques territoriales » à Entreprise Territoires et Développement (ETD), interroge l'assemblée : « Ne faudrait-il pas envisager, affirmer, faire reconnaître une nouvelle fonction pour les professionnels du développement : celle d'une ingénierie de l'intermédiation, de la coordination, de la coopération ? » ■

Durant ces deux jours, deux comédiens en costume d'apparat se sont fait écho en fanfare, des paroles des développeurs territoriaux. Que ce soit en tribune ou sur leur tripoteur, disant les bons mots ou criant les coups de gueule, « les Perroqueurs » du Théâtre de Cristal ont porté avec humour et fidélité la parole des uns et des autres et ont grandement contribué à la très bonne ambiance du Congrès.





# Ateliers, forums et initiatives

Introduits par des témoignages et alimentés par des interventions d'experts, **12 ateliers et 3 forums** ont permis aux participants d'échanger autour de leurs expériences et pratiques, d'approfondir les problématiques et les constats et de formuler des propositions.

## L'organisation de l'ingénierie territoriale en question

Le développement local est confronté à un contexte mouvant marqué par des évolutions en cours qui interrogent quant à leurs conséquences sur l'organisation de l'ingénierie territoriale : la réforme institutionnelle en cours de discussion, la montée en puissance du fait urbain (option forte des deux dernières réformes territoriales), la refonte du paysage intercommunal avec les fusions / recombinaisons des EPCI, la raréfaction budgétaire de l'État comme des collectivités locales, la généralisation des appels à projet comme modalités d'intervention publique... Devant ces changements connus ou encore incertains, un certain nombre de questionnements interpellent les développeurs territoriaux : comment l'ingénierie territoriale va-t-elle s'organiser ou se réorganiser dans ce contexte ? Quels risques identifie-t-on ? Comment maintenir ou créer des liens entre urbain et rural dans le nouveau paysage qui s'annonce ? Comment garantir la solidarité dans la conduite du développement territorial ?

Les formes d'ingénierie territoriale se sont diversifiées depuis les années 1970 : diversification des sources et des formes (animation stratégique, ingénierie opérationnelle, diversification des problématiques, objectifs et objets du développement local...) ; mouvement de redistribution entre la montée en puissance des territoires de projet, de l'intercommunalité et le retrait de

l'État. Pour autant, on peut difficilement parler aujourd'hui d'une organisation de l'ingénierie territoriale, il s'agit plutôt d'un « épaissement organisationnel ».

On constate aussi de profondes inégalités territoriales dans les niveaux d'ingénierie dont se dotent les territoires mais aussi, plus en amont, dans leur engagement sur ce domaine : ces inégalités renvoient aux différences de dynamiques territoriales enclenchées, aux différents niveaux d'apprentissage par les territoires du développement local. La répartition de l'ingénierie territoriale renforce donc les déséquilibres entre eux. De plus, un mouvement de fond est à prendre en compte : celui de la ré-

les uns après les autres », déplorait par exemple Anne Laurent, adjointe chef de projet au Pays Corbières Minervois. « *Que vont devenir les sept personnes de notre service* », interroge-t-elle ?

La finalisation de la carte intercommunale constitue un mouvement d'ampleur qui fait - et fera - évoluer fortement l'organisation de l'ingénierie : seules quelques communes seront encore isolées fin 2013 et les syndicats « techniques » sont amenés à disparaître. Des interrogations subsistent aussi en ce qui concerne les articulations futures entre EPCI et territoires de projet...

Dans ce contexte, certains professionnels estiment qu'il serait nécessaire de

## “ Les financements de nos missions disparaissent les uns après les autres ”

duction des moyens qui y sont ou qui seront dédiés à cette ingénierie. « *La crise nous oblige à faire de la politique, c'est-à-dire de faire des choix et non plus seulement de la gestion* », précisera un peu plus tard avec franchise Patrice Joly, président du conseil général de la Nièvre. De fait, certains projets restent sur le carreau... ainsi que leurs développeurs. Une bonne dizaine de participants au congrès étaient ainsi en recherche de nouvelles missions, tandis que beaucoup d'autres n'avaient aucune visibilité sur leur avenir : « les financements de nos missions disparaissent

créer de nouvelles articulations territoriales plus « horizontales » (urbain / rural par exemple) et non plus uniquement « verticales » (sur la base des contrats UE / Région / territoires). Il serait aussi important de rendre concrètes les pratiques de coopération, alors qu'elles restent trop souvent incantatoires. Mais ceci nécessite une posture et des compétences particulières. La coopération est une démarche exigeante pour soi-même et ne porte pas ses fruits immédiatement comme l'a expliqué Adeline Brunet, du Syndicat mixte CAP3 B lors de son témoignage en atelier.



→ Il existe aussi un paradoxe entre le besoin croissant de transversalité et le besoin en expertises de plus en plus précises. Cet enjeu pose d'ailleurs la

professionnels... Elle nécessite d'avoir un projet politique formel qui intègre l'évolution de l'ingénierie territoriale. Cela doit passer par un débat autour

Face à ces constats, les participants ont formulé plusieurs types de propositions : en premier lieu, ils estiment nécessaire que les pouvoirs publics stabilisent les territoires et les échelles d'actions. Il faudrait aussi que les organisations employeuses et les acteurs professionnels puissent réaliser collectivement des cartographies de compétences, territoire par territoire, qui permettent d'identifier les ressources du territoire et d'enclencher les réflexions sur d'éventuelles mutualisations. Il serait aussi important de mettre en place davantage de formations qui permettent d'appréhender et de concrétiser l'enjeu de transversalité (inter territoires, inter secteurs, inter institutions...), et de réfléchir à la constitution d'un collectif de professionnels du développement local à l'échelle d'un territoire (tous horizons, tous secteurs) pour identifier les enjeux transversaux qui constituent le « bien commun » de tous les développeurs d'un territoire. ■

## “ les recompositions territoriales devraient être l'occasion de repenser complètement l'organisation de l'ingénierie au sein d'un EPCI issu d'une fusion ”

question du « pilotage politique » de la transversalité et de la légitimité d'une structure (ou d'un développeur) pour associer les différents savoirs et travailler sur la transversalité au sein d'un territoire ou d'un espace inter-territoires. De plus, les recompositions territoriales devraient être l'occasion de repenser complètement l'organisation de l'ingénierie au sein d'un EPCI issu d'une fusion : repenser le projet de développement sur le nouveau périmètre, intégrer des équipes venant de cultures différentes (avec notamment le passage d'équipe réduite à une structuration hiérarchique plus formelle), intégrer une ingénierie très technique lors de la reprise de compétences de syndicats qui ont été dissous...

Cette réorganisation implique une dynamique de changement continu avec l'instabilité que cela produit pour les

des différentes perceptions de la prise en charge de l'ingénierie territoriale (par certains départements via les agences techniques départementales et réflexions qui émanent des EPCI) et par la question de la demande en ingénierie territoriale : qui est en demande ? Pour faire quoi ? Quelles sont les attentes liées à l'ingénierie ?

Pour Laurence Barthe, maître de conférences au Laboratoire Dynamiques rurales de Toulouse-le-Mirail, « *le stress territorial engendré par ces évolutions et ces incertitudes peut aussi être un effet levier pour inventer de nouvelles manières de travailler, des cadres d'actions plus intéressants* ». Ce contexte mouvant pose la question du défi de « *la démocratisation des savoirs* » avec un décloisonnement institutionnel de l'ingénierie en direction des habitants, par exemple sous forme de « *collectifs apprenants* ».

**+** Retrouvez ici l'intégralité des textes :

👉 **Compte-rendu du forum C**  
« **L'organisation territoriale de l'ingénierie en question** »

👉 **Compte-rendu de l'atelier 3**  
« **Coopérons-nous vraiment ?** »



## Mobilités professionnelles : maîtriser son parcours et valoriser ses compétences

Tout professionnel est un jour amené à changer de poste, d'employeurs, de mission ou de territoire. Que l'on soit dans le public, dans le privé, en France ou à l'étranger, en CDD, CDI ou titulaire... Quelles sont les opportunités et les difficultés que les agents de développement identifient ? Quelles sont les



→ motivations et préconisations de ces agents pour améliorer et sécuriser les situations et les parcours de mobilités ?

Au-delà de ces questions les participants et intervenants ont été amenés à identifier les différents types de mobilités qui existent et qui, parfois, relèvent d'une réelle maîtrise de son parcours professionnel et de sa carrière. Comment être accompagné pour être maître de son parcours ? Quel est le rôle et l'impact des mobilités sur à la fois une carrière professionnelle et un parcours de vie ?

A travers leurs témoignages et parcours de vie, les intervenants de l'atelier ont pu alimenter l'ensemble de ces questionnements. Le parcours de François PILLOUD, coordinateur du CDDRA de la Vallée de la Drôme, a notamment amené les participants à prendre du recul sur les différentes étapes d'un parcours professionnel. 3 étapes clés ont été identifiées : précarité durant une période (contrats de courte durée), soit de changement et de découverte (mobilité et expérience à l'étranger par exemple), et enfin recherche de stabilité et d'évolution professionnelle.

Le changement de poste, de mission, d'employeurs ou de territoire peut être soit subi (imposé) soit provoqué (démission). En parallèle, tout salarié entre au cours de son parcours dans un cycle de motivation qui suit globalement la même forme qu'une courbe de Gauss. Pour l'employeur, le défi est d'arriver à percevoir ce que le salarié ressent. Mais c'est au salarié de maîtriser et de ressentir les baisses de motivations afin de devenir maître de son parcours et de provoquer un changement dans son parcours professionnel (changement de poste, de fonction, ou évolution de carrière par exemple) afin de se re-crée un nouveau cycle de motivation.

En termes d'outils, et selon les collectivités, pour toute question liée à la mobilité ou à l'évolution profession-

nelle, le salarié doit se retourner vers le service RH de sa structure voire, dans la FPT vers le CDG ou le CNFPT. Cependant, selon les collectivités, la taille de ces services n'est pas la même et l'information peut se révéler parfois dure à trouver... Mais des outils existent et sont trop peu souvent utilisés (VAE, bilans de compétences...) ou sont en train d'évoluer (projet européen d'équivalence de diplôme) pour une meilleure valorisation et reconnaissance de chaque expérience professionnelle vécue.

Les participants font aujourd'hui le constat que les expériences à l'étranger sont aujourd'hui largement reconnues par les employeurs, qui font preuve d'une grande ouverture d'esprit. La précarité subie par la succession de contrats de courtes durées est fréquente dans ce métier. Cependant ces contrats offrent aussi des opportunités en termes d'élargissement de compétences (pour le début de carrière). Les participants font également part du contraste qui existe entre le poste d'agent de développement (en tant que contractuel) et le statut de fonctionnaire : impression de routine administrative, patience et hiérarchie, une fois entré dans la fonction publique. ■

 **Retrouvez ici l'intégralité des textes :**

☞ **Compte rendu de l'atelier 12**  
**« Changer de mission, d'employeur, de territoire : c'est facile ? »**

## **Fonds européens : peu de visibilité sur l'avenir et une ingénierie à renforcer**

Le forum sur l'évolution des politiques européennes a été l'occasion de faire le point sur l'organisation de la prochaine programmation et le calendrier de préparation. Les attentes des participants étaient fortes pour s'informer sur les évolutions en cours et savoir comment

accéder à une information vue comme hautement stratégique, comment se préparer au mieux pour être en capacité d'aller chercher ces fonds. Beaucoup d'éléments ont été apportés à ce sujet par Nathalie Prouhèze, chargée de mission politiques européennes à la DATAR et par Romain Briot, Chef de projet à la **Mission Europe-Urbain**, notamment sur :

→ le fléchage des fonds européens, les évolutions et innovations, les modalités de mobilisation, la répartition des autorités de gestion, les arbitrages qui seraient opérés et les étapes jusqu'à l'ouverture de la programmation ;

→ l'éventail des dispositifs qui seront disponibles et les orientations thématiques de ces outils (DLAL, ITI etc.) ;

→ l'apparition d'un axe territorial dans les approches de la programmation, dont la pertinence et la faisabilité dans des contextes urbains posent vraisemblablement question. L'extension du principe de l'approche territoriale Leader à d'autres outils de financement amène à une demande d'éclaircissements sur les principes et les modalités concrètes de conception et de portage.

L'articulation et les continuités à imaginer entre les stratégies formulées par les territoires et les démarches de mobilisation ou de captation des fonds européens, qui possèdent leur mécanique et leurs logiques propres, inquiètent beaucoup les acteurs des territoires. Les développeurs territoriaux s'interrogent sur les choix de postures à adopter, l'identification des bons leviers à utiliser pour garantir une réelle complémentarité et une transversalité entre les deux. Ces questionnements centrés sur les échéances de la programmation européenne ont recoupé d'autres sujets d'inquiétude exprimés par les participants, inquiétudes vues comme des facteurs de complication pour le déroulement de la programmation : notamment sur le



→ désengagement de l'État, sur l'articulation entre les régions et les territoires et l'explicitation des postures des premières face à la mobilisation des outils européens, ou encore sur l'adéquation des stratégies territoriales locales aux cadres de la programmation.

## “ le problème de l'insuffisance d'une ingénierie spécialisée dans tous les territoires est pointé ”

Concernant les éléments de constat sur le contexte actuel, les difficultés d'accès aux fonds européens émergent comme un sentiment largement exprimé par un grand nombre de participants. Ce problème, récurrent à toutes les programmations, se manifeste à travers une double crainte : celle que ces difficultés sont pour l'essentiel d'ordre structurel et ne peuvent être dépassées, et celle que la nouvelle programmation va s'accompagner d'un surcroît de complexité rendant la lisibilité et la maîtrise des rouages de l'accès à ces financements quasi impossibles pour de nombreux porteurs de projets.

Dans la continuité de ce malaise, le problème de l'insuffisance d'une ingénierie spécialisée dans tous les territoires est pointé. Ce constat soulève cependant plusieurs interrogations. La première lecture porte sur l'inégalité territoriale à laquelle renvoie une « inégalité devant l'action » pouvant être partiellement compensée par une montée en échelle (puissance ?) de l'ingénierie et des projets. Elle interroge aussi les conceptions

de mobilisation de ces fonds et donc la ligne stratégique élaborée par les programmeurs : quel est - ou doit être - le rôle des fonds européens et est-il pertinent de vouloir les mobiliser pour tous les territoires ? Des thèmes d'intervention, des échelles d'action sont-ils plus pertinents ou appropriés que d'autres ?

C'est donc la logique de fléchage et d'orientation des fonds européens qui a été questionnée par certains intervenants, notamment en regard de l'expérience d'autres pays où ces fonds sont réservés à des catégories de projets ou de domaines. Dans la continuité de cette discussion et de l'extension du principe de l'approche territoriale Leader à d'autres fonds, certains ont émis l'idée d'envisager un critère de conditionnalité territoriale pour l'attribution des fonds, dont les modalités seraient à discuter dans le cadre des conférences préparatoires.

Un dernier débat a porté sur les tensions et l'arbitrage à opérer entre deux logiques de conception de l'action : l'une conçue depuis les outils, l'autre depuis les projets. La posture défendue par une majorité de l'assistance est que seule la logique de projet peut garantir du sens à l'action et doit être de manière systématique un préalable à la mobilisation des outils.

fonds européens, couplée à la possibilité d'une plus grande insertion dans des réseaux d'information et d'appui, ce qui pose la question de l'offre disponible en ce domaine et de leur accès ;

→ la maîtrise des jeux d'échelles dans l'argumentaire des stratégies et des projets : savoir (ré)insérer son territoire dans un contexte plus large de problématiques et de choix stratégiques, en étant en capacité de déployer une logique d'ancrage régional, apparaît comme un atout nécessaire pour la prochaine programmation. Cette tendance nécessite que soient mieux coordonnées les approches stratégiques régionales et territoriales : un travail de fond entre les deux échelles doit être mené, ce qui nécessite du suivi, de l'animation et un dialogue entre échelons.

Enfin, de nombreux participants ont souhaité une plus grande clarification dans les logiques de la programmation opérationnelle : il s'agit de ne pas privilégier une lecture sectorielle et une conception par entrées thématiques par rapport à une lecture territoriale des problématiques et des logiques d'action. Par ailleurs l'exigence de rigueur et d'évaluation qui se renforce avec la nouvelle programmation a été rappelée.

## “ seule la logique de projet peut garantir du sens à l'action et doit être un préalable à la mobilisation des outils ”

À l'issue du forum, deux principaux besoins ont été exprimés quant à l'exercice du métier de développeur :

→ une demande de plus grande maîtrise d'une ingénierie spécifique sur les

Les développeurs et les pouvoirs publics doivent être vigilants sur ce point et anticiper les besoins en ingénierie pour être en mesure d'y répondre efficacement.

En matière d'organisation au sein des structures territoriales et de montage de projet, la nécessité de s'assurer d'une



→ répartition efficace des tâches et des rôles entre techniciens et élus apparaît indispensable. L'articulation entre la vision et le rôle des élus et les capacités de l'équipe technique doit être finement appréciée pour définir les orientations, porter les projets et identifier les besoins complémentaires. Il apparaît opportun que les agents des collectivités et les représentants des réseaux d'appui essaient de s'impliquer davantage dans les concertations qui sont organisées depuis le début de l'année 2013 en régions et au niveau national sur la préparation de la programmation. La préparation des territoires au lancement de la prochaine programmation et des possibilités d'amélioration apparaissent au cœur des attentes. Sur ce champ, le rôle des opérateurs et des réseaux nationaux apparaît précieux (exemple d'Europe Direct, de la Mission Europe de la Datar, des Missions Europe des Régions), mais il s'exprime une demande forte pour que ces acteurs soient plus disponibles.



## L'importance des dispositifs et des procédures

Avec la multiplication des dispositifs, des contrats et des appels à projet, les agents de développement, aujourd'hui nommés développeurs territoriaux, doivent être en mesure d'accomplir des

Un besoin d'étendre et de consolider l'ingénierie en réseau a amplement été exprimé dans les échanges. L'exemple de la Plate-Forme régionale de développement rural en Rhône-Alpes a été discuté à titre d'illustration possible de réseau-relais. En ce sens, les discussions ont souligné le besoin de réfléchir à de possibles mécanismes d'ingénierie mutualisée mais un problème sérieux apparaît à ce sujet dans la mesure où cet aspect constitue un angle mort dans les discussions nationales et régionales actuelles. Les raisons apparaissent floues, est-ce encore trop tôt par rapport au calendrier d'élaboration de la programmation ?

Un troisième élément est apparu dans les discussions sur les possibilités d'action collective des professionnels. Il s'agit du renforcement des démarches de prospective et de diagnostic au niveau local, perçu par plusieurs participants comme un outil précieux permettant de gagner en cohérence et

tâches administratives chronophages, qui réclament une technicité qui ne fait pas partie de leur formation initiale. L'exercice de leur métier est modifié et se partage désormais entre deux grands axes structurants : l'axe gestionnaire en expansion et l'axe « historique » d'animation et de conduite de projet. La question se pose pour eux de réussir à suivre ces évolutions, sans perdre de vue la fonction initiale, à savoir l'accompagnement des projets de développement des territoires. Ces nouvelles compétences les mettent parfois au pied du mur : il est difficile de se retrouver dans des dossiers à haute technicité. Mais elles sont nécessaires pour répondre à de nombreux appels d'offres, sans lesquels les ressources financières permettant de conduire les projets de territoires seront absentes. Plusieurs possibilités s'ouvrent alors :

en efficacité dans l'élaboration et l'argumentation de la stratégie de territoire.

Enfin, il y a une demande forte des agents des territoires en matière de formation continue, à travers l'accès à des contenus dédiés et spécifiques visant les dispositifs européens. Comme cela a déjà été indiqué, les organismes spécialisés pouvant y répondre sont identifiés et connus. Bien que conjoncturelle, cette demande pointe également la cohérence du maintien d'un fil rouge sur la « logique territoriale » dans les offres de formation initiale au développement territorial, cette compétence étant de nouveau sollicitée dans les rouages de la programmation européenne. ■

**+** Retrouvez ici l'intégralité des textes :

⇒ **Compte-rendu du forum B**  
**« Evolution des politiques européennes, nouveaux dispositifs européens et développement local »**

faire appel à des compétences extérieures pour les aspects les plus techniques des dossiers, ce qui permet de dégager du temps pour l'animation en se dégageant de la gestion ; ou bien acquérir ces compétences par le biais de la formation, sans remettre en cause ou perdre de vue les fondements du métier.

La contractualisation permet par contre de disposer de moyens stables dans le temps, et donc de se doter en ingénierie. De plus, « au-delà de l'intérêt financier, le contrat oblige à sortir des logiques de chapelle et permet aux acteurs de se rencontrer. Il provoque des tours de table qui génèrent des opportunités » témoigne Guy Trembley, directeur du Pays de l'Ardèche verte. Il constitue un outil au service du développement du territoire, dans la mesure où l'on parvient à trouver un juste équilibre →

→ entre le temps consacré à la gestion administrative et le temps consacré à

Chez les développeurs, procédures et dispositifs sont bien souvent perçus

Ainsi, répondre à un appel à projet n'est pas négatif en soi dans la mesure où il s'inscrit dans le cadre du projet de territoire. Et certains participants estiment que chercher à tout prix à élarger à un programme (ex : programme Leader) n'est pas forcément un bon calcul aujourd'hui, au regard de la lourdeur de la gestion que celui-ci risque d'occasionner... ■

## “ le contrat oblige à sortir des logiques de chapelle et permet aux acteurs de se rencontrer. Il provoque des tours de table qui génèrent des opportunités ”

l'animation. Dans certains cadres précis, le territoire peut faire appel à une expertise et des compétences spécifiques qui permettent d'alléger les tâches qui incombent aux chargés de mission, sans pour autant les en décharger complètement. Le temps libéré peut ainsi être consacré à l'animation du réseau des acteurs locaux. Concrètement, les chargés de mission peuvent construire et formaliser les projets jusqu'au passage en commission, tandis qu'un gestionnaire prendra le relais pour ce qui concerne le suivi du dossier. Les chargés de mission pouvant ainsi se concentrer sur la conduite des projets.

comme des opportunités de financement. Néanmoins, dans la pratique, il y a deux versants au métier de développeur : faire émerger des actions afin de mettre en œuvre le projet de territoire et repérer les attentes afin d'aider les acteurs du territoire à accéder aux financements. Le développement relève bien des deux logiques. Si les contrats locaux de développement contraignent les élus, ils garantissent également le lien entre les élus, les techniciens et les citoyens. Le contrat offre un cadre et donne du sens à l'action. Il est donc nécessaire. Le technicien sera chargé d'exercer son esprit critique et d'alerter les élus quand le contrat risque de s'avérer contre-productif.

### Ingénierie privée : le rôle clef des développeurs dans la formulation et la gestion de la commande

Pratique fréquente dans les collectivités locales et les autres structures employant des agents de développement, le recours à une ingénierie privée n'est pas toujours optimisé au profit des territoires. Il est utilisé lorsque l'absence de compétences en interne sur des sujets précis requiert une expertise, pour assurer l'articulation de différentes échelles territoriales ou thématiques, ou bien encore pour bénéficier d'un regard extérieur, d'une nouvelle approche face à des situations bloquées, voire d'un tiers médiateur entre différents acteurs.

La bonne réalisation d'une mission externe va dépendre, au démarrage, de l'attention particulière portée à la rédaction du cahier des charges. Il est fondamental de décrire clairement le contexte et le type de la mission ; de formuler une problématique ; de définir les compétences requises. Il convient aussi d'indiquer les critères de sélection des candidatures : prix, compétences mobilisées, méthodologie et de s'interroger sur ce que peut répondre le prestataire à partir des éléments fournis. Enfin, indiquer un calendrier et donner des orientations en termes de méthodologie, de phasage peut se révéler également utile. Ainsi, pour Bénédicte de Lataulade, sociologue et consultante depuis près de 20 ans : « *moins il y a de zones d'ombres, plus la réponse des consultants pourra être pertinente* ». Cette pré-

paration garantira aussi la validation du portage politique de la commande. Il est aussi de plus en plus souvent pertinent de prévoir, à l'issue d'une mission d'étude, une tranche opérationnelle (assistance à maîtrise d'ouvrage) qui per-



**+** Retrouvez ici l'intégralité des textes :

🔗 **Compte-rendu de l'atelier 1**  
« A-t-on encore besoin de développeurs territoriaux quand il s'agit de planifier, de répondre aux appels à projets et de remplir les cases d'un contrat ? »

🔗 **Compte-rendu de l'atelier 6**  
« Entre accompagnement de processus et accompagnement de dispositifs : des professionnels accompagnateurs du changement ? »



→ mette aux acteurs d'être accompagnés par le prestataire dans la mise en œuvre des préconisations de l'étude.

« moins il y a de zones d'ombres, plus la réponse des consultants pourra être pertinente »

Au cours de la mission, s'adapter aux évolutions des enjeux et adapter le calendrier au rythme local est une nécessité. Se réinterroger avec le prestataire sur les évolutions éventuelles de la mission ne sera jamais une perte de temps... Selon Bénédicte de Lataulade, « *Il est indispensable qu'un dialogue suffisamment transparent s'instaure, que les instances de validation politique soient clairement définies, et que la répartition des tâches entre l'équipe du maître d'ouvrage et le prestataire soit organisée.* ».

Dans cette optique, le rôle de l'agent de développement est fondamental en particulier lors de la phase amont de la commande, au travers de l'animation de groupes de travail, via la reformulation des objectifs et enjeux, la mobilisation des partenaires techniques ou personnes ressources ad hoc, et celle des élus. Il est le garant de la mise en œuvre des conditions nécessaires au bon déroulement de la mission : mise en place des instances de gouvernance, concertation avec le prestataire externe sur la répartition des tâches, etc. Pour faciliter le travail des agents de développement, plusieurs pistes sont à explorer : création d'un centre de ressources sur les solutions alternatives aux marchés publics ; professionnalisation des élus sur les bonnes pratiques de collaboration avec de l'ingénierie externe ; acquisition de meilleures connaissances des cadres juridiques et enfin, construction d'alternatives dans les modalités de partena-

riats public-privé, notamment dans le cadre de recherche-développement. ■

 **Retrouvez ici l'intégralité des textes :**

➔ **Compte-rendu de l'atelier 10**  
**« L'ingénierie privée : point d'appui ou passage obligé ? »**

**Quelle place pour l'innovation dans une société de plus en plus normée ?**

Le développement doit faire face aujourd'hui à une double injonction contradictoire : la nécessité d'innovation devant à une part de normes et de réglementations toujours plus nombreuses et contraignantes. Les interrogations des développeurs territo-

« Le but de l'innovation est surtout d'apporter quelque chose qui n'existe pas dans le territoire »

riaux sont nombreuses dans ce domaine : quelles sont les formes d'innovation ? Comment les normes et les réglementations impactent-elles les pratiques des professionnels du développement ? Quelles sont les conditions pour pouvoir innover : qu'est-ce qui relève de la responsabilité des professionnels du développement, de celle des décideurs politiques, des employeurs

d'agents de développement et des formateurs ? Certes, l'innovation n'est pas une injonction nouvelle, mais comment la définir ? Le sens de l'innovation interroge également : pour quelles raisons faut-il innover et pour qui ? Serait-ce pour obtenir un financement ?

L'innovation dépend d'abord du contexte, elle se nourrit du passé local pour se définir : « *on n'invente pas, on triture* » précise un participant, « *ce que l'on crée, c'est la méthode, c'est l'adaptation locale* ». L'innovation se porte davantage dans la manière de faire (le processus) que dans des innovations technologiques.

Plusieurs caractéristiques de l'innovation font consensus : l'innovation se situe à la croisée d'acteurs qui ne travaillent habituellement pas ensemble mais veulent amener un changement dans le territoire. Mais elle nécessite un surcroît de ressources financières et humaines et ce n'est pas une situation aisée. « Quand on est trop en avance, on est exemplaire mais aucun financeur n'y va... » témoigne en atelier un participant. Dans la recherche de financement pour un projet innovant, il est difficile de rentrer dans les cases. Mais des stratégies peuvent être mises en place pour avancer : il faut y croire, et savoir

convaincre un financeur-pilote, puis aller jusqu'au bout de l'expérimentation...

Du côté des financeurs, la prise en compte de l'innovation est conditionnée par la culture dominante de l'innovation technique ou technologique. Les porteurs de projet sont souvent confrontés à la remarque du « déjà-vu » alors que

→ ce qui compte, c'est que ce soit nouveau et bénéfique pour le territoire concerné. Dans bien des cas, le but est surtout d'apporter quelque chose qui n'existe pas dans le territoire. Les financeurs publics doivent laisser le temps nécessaire à la mise en place d'une innovation. Dans leurs cahiers des charges, les financeurs peuvent aussi suggérer d'associer systématiquement les chercheurs en sciences sociales.

« Les innovations sont les désobéissances qui ont réussi » disait Albert Einstein... Mais la pression de normes très contraignantes, voire absurdes, est de plus en plus sensible, rendant parfois impossibles certains projets qui étaient encore réalisables il y a dix ans. On rencontre aussi un fossé entre trop de normes et absence de norme. Il faut donc questionner la norme absurde, en proposer une quand elle n'existe pas, voire en suggérer aux financeurs et

qu'ils les mettent en cohérence avec ce qu'eux-mêmes exigent des porteurs de projet. La norme peut aussi se voir de manière positive, comme une contrainte qui permet l'innovation, qui oblige à innover.

Par ailleurs, le cycle de l'innovation est pluriannuel et les financements l'intègrent rarement car leur exigence de résultat est à court terme. De plus, il est aussi essentiel de prendre en compte les temporalités des différentes catégories d'acteurs (citoyens, collectivités).

L'innovation requiert patience, ténacité et pragmatisme. La capacité à anticiper et à regarder ailleurs ce qui se passe, à écouter les nombreux partenaires, avec humilité, à éviter l'entre-soi, constituent des clés pour permettre l'émergence d'un projet bien ancré dans le territoire. L'agent est en contact avec des publics qui n'ont pas l'habitude de se rencon-

trer – sphères publiques, associatives, experts - il faut donc qu'il connaisse les acteurs, leurs postures et les conduise à la concertation. Ces acteurs, qui représentent le public ou disposent des moyens financiers, auront un rôle à jouer dans le projet. L'appropriation qu'ils auront du projet est un enjeu majeur. C'est aussi quand le réseau d'acteurs est constitué que le projet innovant devient réalisable. Enfin pour innover, il faut savoir faire des pas de côté, et pour faire différemment, il faut savoir mettre en mouvement les équipes de manière différente. ■



**Retrouvez ici l'intégralité des textes :**

📄 **Compte-rendu de l'atelier 2**  
**« Quelle place pour l'innovation et l'expérimentation dans une société de plus en plus normée et réglementée ? »**

## Quelles marges de manœuvre pour les développeurs aujourd'hui ?

Le contexte politique et institutionnel local conditionne l'environnement professionnel du développeur territorial et ses propres marges de manœuvre. Les freins à son action sont multiples : une culture du développement local qui peut être faiblement partagée, des préoccupations financières et administratives écrasant toute autre considération ou une organisation pyramidale mettant au centre les fonctions administratives et financières, une absence de management participatif, le recours aux dispositifs comme guichets financiers, une méfiance persistante vis-à-vis de l'innovation sociale, ou encore un surinvestissement de la communication...

La volonté d'investir un travail pluridisciplinaire, en réseau et en proximité apparaît bien souvent en décalage avec les institutions et les pratiques institutionnelles : l'agent de développement peut donc vite se retrouver en porte à faux. Le risque est pour lui de dévelop-

pe de manœuvre des professionnels. Travailler sur le développement durable peut aussi impulser une stratégie par les valeurs et les buts partagés.

Les propositions qui émergent donc de ces réflexions tendent à faire le lien

“ le rôle des développeurs est d'être de plus en plus des accompagnateurs, voire des facilitateurs, des changements sociétaux ”

per l'axe administratif de son travail, bien visible et quantifiable, au détriment d'autres fondamentaux du métier qui passent alors au second plan. Convaincre les élus de ce que sont le développement et ses métiers, et de l'intérêt des synergies, permet de susciter l'innovation et peut augmenter les marges

entre la base du métier de développeur territorial et les impératifs de gestion dont il ne peut se défaire. En tant qu'accompagnateur du projet politique, le développeur territorial éclaire la décision. Il exerce son esprit critique et se projette dans l'avenir afin de pouvoir mesurer l'impact des dispositifs sur le territoire



→ ainsi que sur l'organisation interne de la structure. Il s'agit aussi et toujours de penser la gouvernance, d'impliquer les citoyens à tous les niveaux du processus de mise en place des projets de développement et de reconnaître l'expertise du vécu des habitants. Partenariats, mutualisation, évaluation, formation, vision commune, sont autant de valeurs portées par le développement local qu'il convient de relancer, à l'aune des changements institutionnels et des évolutions du métier. En écho à l'inter-

## « Faire réseau », un enjeu de premier plan pour les professionnels

Sans avoir besoin de tout connaître, le développeur territorial tire sa force de son réseau, qu'il apprend à activer en fonction de ses besoins. La création d'un réseau est un élément important pour une profession. Elle permet de sortir les agents de l'isolement et leur permet de partager les bonnes pratiques. Il existe plusieurs sortes de réseaux de professionnels à l'échelle nationale ou régionale : réseaux militants et centres de ressources, de taille, de nature et d'objectifs différents. « *Via la réunion de personnes ou de structures autour d'un objectif commun, le réseau permet de porter une parole collective* » explique Johan Chanal, chargé de mission du Carrefour des Pays Lorrains. Le réseau permet donc aussi de remplir des fonctions de représentation qu'un centre de ressources peut relayer mais qu'il ne peut pas porter. Ce dernier propose plutôt des services, il apporte de l'information. Il est ainsi un outil de travail. En revanche, réseaux et centres de ressources partagent une fonction de formation qui les rapprochent et sur laquelle ils peuvent être complémentaires. Par l'échange de pratiques, de méthodes, d'outils et de partage d'infor-

vention en matinée de Claude Jacquier, plusieurs participants de l'atelier estiment enfin que le rôle des développeurs est d'être de plus en plus des accompagnateurs, voire des facilitateurs, des changements sociétaux, et que cette posture nouvelle peut être facilitée par la mise en réseau. ■

mations, le réseau permet aux professionnels de résoudre des difficultés et de gagner en efficacité.

Il offre aussi l'occasion de valoriser l'action des développeurs et leur territoire ; de se former collectivement, mais aussi de prendre du recul sur les pratiques en réinterrogeant le sens de leur action. Le réseau facilite la rencontre entre pairs et permet ainsi de rompre un certain isolement géographique ou une forme de

“ Le réseau facilite la rencontre entre pairs et permet ainsi de rompre un certain isolement géographique ou une forme de cloisonnement ”

cloisonnement, mais aussi de renforcer un sentiment d'appartenance à une famille d'acteurs, à des valeurs, à une histoire, comme l'explique Sarah Boyrie, présidente de l'AADELA (Aquitaine). Dans un contexte de développement des contrats de courte durée, d'accroissement des mobilités professionnelles et de renforcement d'une forme de précarité des métiers du développement territorial, le réseau joue un rôle clef, tant en termes de renforcement des compé-

 **Retrouvez ici l'intégralité des textes :**

🔗 **Compte-rendu de l'atelier 4**  
« Rôle et mission du développeur territorial : quelles (nouvelles) compétences ? quelles (nouvelles) exigences ? »

🔗 **Compte-rendu de l'atelier 6**  
« Entre accompagnement de processus et accompagnement de dispositifs : des professionnels accompagnateurs du changement ? »

tences individuelles que d'appui psychologique.

Sur ce sujet, les développeurs ont formulé plusieurs propositions : l'intérêt des logiques de réseau que ce soit dans la recherche d'un meilleur maillage du territoire, de construction de coopération entre acteurs publics et/ou privés, de transversalité des politiques publiques, ou de mutualisation de moyens, est tout d'abord à réaffirmer. D'autre

part, même si « *l'outil ne fait pas le réseau* » et que les rencontres physiques sont nécessaires, mieux exploiter l'usage des nouvelles technologies comme moyens d'échanges permettrait de multiplier la circulation d'information. ■

 **Retrouvez ici l'intégralité des textes :**

🔗 **Compte-rendu de l'atelier 9**  
« Faire réseau : pourquoi ? comment ? »

## « Techniciser » les formations ou les « sciences-politiser » ?

Aujourd'hui encore de nombreux employeurs sont peu séduits par le profil généraliste de développeurs territoriaux. A contrario, la compétence thématique forte de technicité est facilement identifiable, concrète et rassurante pour l'employeur. Pourtant, de nombreux professionnels estiment que le développeur territorial est avant tout « un spécialiste de la généralité ». Dans ce contexte, les formations doivent-elles « se techniciser » ou à l'inverse «

née la trop faible implication de l'université dans le champ de la formation continue. Certes, des liens avec les universités existent mais ils apparaissent de manière ponctuelle dans le cadre d'activités de recherche ou de consultation et non autour de l'évolution des contenus des formations. Un constat similaire s'observe dans le champ spécifique de la politique de la Ville. Les stages et projets tutorés sont ainsi perçus comme de véritables opportunités. Ils contribuent également à renouveler les modalités de production de connaissances dans les territoires et les interactions avec leurs acteurs.

sionnel mettent au jour des défis qui sont autant de chances à saisir. Le monde de l'université, dans ses missions de recherche et formation, peut accompagner le passage de l'expérience à la connaissance. Il y a là des pistes pour véritablement changer de modèle. Cela pourrait favoriser le passage d'un modèle puissant basé sur une expertise publique (similaire à celle de l'État jadis) où chaque problème a sa solution et a un modèle basé sur des déconstructions permanentes. Les formations doivent accompagner la prise de distanciation et un retour à une ingénierie de la participation et de l'animation.

“ le développeur territorial est avant tout « un spécialiste de la généralité » ”

se sciences-politiser » ? Un enjeu central réside donc dans la co-élaboration entre formateurs et professionnels d'une « vision commune » du champ professionnel du développement territorial et de ce que sont les complémentarités et les cohérences entre les domaines sectoriels et celui du développement local.

Du point de vue des développeurs, leurs relations avec les acteurs de la formation sont insuffisantes, étant don-

Un double mouvement doit donc se mettre en place : depuis les professionnels vers le monde de la formation, sans doute via la structuration d'un interlocuteur en capacité d'adresser des messages collectifs aux formateurs ; et depuis le monde de la formation vers le monde professionnel, puisque les formations peuvent être un lieu de passage de nouvelles connaissances et propositions vers le monde professionnel. Ces liens entre la formation et le monde profes-

L'université sera attendue sur deux chantiers : celui de la Validation des Acquis de l'Expérience permettant capitalisation, confrontation, distanciation et donc montée en réflexivité ; celui de la refonte du modèle de thèse universitaire qui sert de moins en moins à trouver de l'emploi à l'université mais qui permet de repenser des parcours professionnels et de formation. ■

**+** Retrouvez ici l'intégralité des textes :

📄 **Compte-rendu de l'atelier 11**  
« Entre normalisation des métiers et développement de capacités d'innovation, comment (re)penser la question de la formation à l'ingénierie territoriale ? »

## La relation avec les élus

Les problématiques ne sont pas les mêmes en fonction de la taille de la collectivité et de la disponibilité de l' élu. La posture de l'agent est différente en fonction de son statut, de son âge et de son expérience. Les évolutions sont nombreuses : dimension maïeutique du travail avec les élus, travail collectif, gouvernance complexe, passage de structures de gestion à des structures



→ de projets et enfin évolutions des territoires et montée des compétences.

Christophe Lambert, président de l'Association des agents de développement

mobilisation de partenariats. Il arrive aussi que l'on travaille sans élu sur des sujets techniques, ou bien que l'élu soit absent ou peu présent, ce qui risque de faire dévier la mission. Dans les collec-

veille pour un territoire dont l'élu est le représentant. En tenant son rôle sans empiéter sur celui du directeur de cabinet, en proposant différents scénarios, ceci en bonne connaissance du projet politique de l'élu et des attentes des acteurs locaux, l'agent de développement, pédagogue, sera en mesure de mettre en œuvre au mieux le projet de territoire, l'innovation et l'expérimentation. En définitive, l'évolution de la relation entre développeurs territoriaux et élus nécessite plus de co-construction entre ces deux éléments du binôme. Mais ce binôme doit devenir trinôme, par intégration croissante de la société civile dans ces processus. ■

## “ La posture de l'agent est différente en fonction de son statut, de son âge et de son expérience ”

local du Limousin (ADELIM), décrit ainsi quatre types de situations entre le professionnel et l'élu, qui conditionnent les missions de l'agent. Dans le cas du travail pour un élu, l'agent de collectivité territoriale tient un rôle de mise en œuvre des compétences et des actions. Si l'on travaille avec des élus - réflexion prospective / mobilisation des élus -, l'action se situe autour de l'animation et de la

tivités de taille importante, les relations avec l'élu s'exercent à travers une hiérarchie, les relations directes sont absentes et cela génère de la frustration, un manque de reconnaissance.

Sans s'enfermer dans une relation de simple subordination à l'élu, il convient plutôt de savoir l'interpeller, en ayant en tête que l'agent de développement tra-

## Faciliter l'implication des citoyens et dépasser les cadres institutionnalisés

Ces dernières années, les démarches favorisant l'élaboration collective d'actions et l'implication citoyenne, celle des habitants et des acteurs locaux, se sont développées. Comment les développeurs territoriaux intègrent-ils cette dimension dans leurs pratiques professionnelles ? Pourquoi et comment impulser la participation citoyenne ?

Pour permettre la participation des citoyens, travailler avec le secteur associatif apparaît pour beaucoup de développeurs comme une évidence. Mais aujourd'hui, ce secteur associatif « classique », reconnu, encouragé et fortement « normalisé » par les politiques publiques, peut être parfois déconnecté d'une partie des habitants - les plus précarisés - et donc de leurs préoccupa-

tions. Aussi, l'action conduite par le chef de projet et son équipe vise à reprendre un contact direct avec les gens et à favoriser la création de nouveaux réseaux. Il faut envisager de dépasser les cadres institutionnalisés. Les élus de terrain sont sollicités par les habitants et doivent justifier des politiques publiques mises en œuvre. Pourtant, dans un certain nombre de cas, leur pouvoir de décision et leur capacité d'action sont faibles : c'est le cas des maires de secteur en milieu urbain (dans le cadre de la loi Paris-Lyon-Marseille), ou encore des élus du niveau communal en milieu rural. Faut-il, pour autant, tenter de faire vivre la participation si la demande sociale n'est pas exprimée ? Il y a toujours des demandes sociales, mais c'est parfois la volonté d'y répondre qui fait défaut.

Le développement local nous enseigne qu'en s'appuyant sur l'intelligence collective, on peut mieux répondre aux be-

 **Retrouvez ici l'intégralité des textes :**

➤ **Compte-rendu de l'atelier 7 « Relations entre professionnel-le-s et élu-e-s : épiques ou équipes ? »**

soins des habitants et déboucher sur des actions concrètes. Mais cela nécessite, pour le développeur territorial, un changement de posture au regard des priorités quotidiennes et une certaine capacité d'innovation.

Pour les participants au congrès, le développeur territorial doit accepter de « perdre le contrôle » et de ne pas tout maîtriser. C'est aux pouvoirs publics qu'il convient de réaffirmer l'importance du triptyque élus, techniciens et habitants. Quant aux acteurs professionnels, il leur faut croiser les attentes des habitants, les expertises des techniciens et les positions des élus. La vérité n'étant ni d'un côté ni de l'autre. A l'image de l'expérience présentée par Manuel Ibanez dans le cadre du Collectif des Garrigues, il s'agit de se mettre dans une posture d'écoute, d'humilité et de proposer des moments et des lieux propices au dialogue qui soient différents →

## « le développeur territorial doit accepter de « perdre le contrôle » et de ne pas tout maîtriser »

➔ des lieux institutionnalisés de gouvernance. En s'appuyant sur de « petites actions novatrices », voire « souteraines », en expérimentant avant de généraliser, et en acceptant dans tous les cas de pouvoir s'en dessaisir.

La volonté d'agir dans le cadre de la participation peut relever de l'éthique individuelle de l'agent. Pour autant, aller jusqu'à soutenir des initiatives citoyennes collectives qui pourraient déstabiliser sa structure employeuse placerait le développeur territorial en porte-à-faux. Il doit donc développer un

« militantisme professionnel », et chercher à respecter à la fois les objectifs des citoyens et de l'institution, ceci malgré ses propres convictions et ses propres modes de représentation personnelle. ■

**+** Retrouvez ici l'intégralité des textes :

➔ **Compte-rendu de l'atelier 8**  
« Travailler avec les habitants et la société civile : peut-on faire le bonheur des citoyens sans eux ? »

### Reconsidérer l'animation territoriale

Comme l'ont souligné dans la matinée les intervenants de la Plateforme nationale des métiers du développement territorial, la figure historique du chef de projet généraliste, à la fois proche du terrain et du centre de décision, laisse progressivement place à des équipes-projet pluridisciplinaires, et parfois même « inter-institutionnelles ». Mais celles-ci font-elles encore de l'animation ? La spécialisation conduit-elle à une dilution de la fonction d'animation et à une distanciation vis-à-vis du terrain ?

Dans un contexte de complexification des interventions et des programmes de développement territorial, la gestion de projet, de programme, ou d'équipe, a tendance à remplacer peu à peu l'animation de terrain. Le travail d'animation n'est plus prioritaire car la gestion des dispositifs l'est de plus en plus. De nombreux agents se retrouvent plus dans la dénomination « animateur territorial » mais ils estiment être devenus des « développeurs territoriaux ». Plusieurs paroles d'acteurs le confirment « l'animation ? Je ne fais plus que de l'animation de partenariats et non plus de l'animation territoriale ! ». Qu'entend-on par animation territoriale ? Quels

contours donner à cette fonction d'animateur territorial ? Sur qui et pour qui s'exerce cette fonction et quelle est sa légitimité ?

L'animation territoriale permet de faire émerger une demande non exprimée du territoire et de donner aux citoyens les moyens d'agir et de réagir. À travers elle, il est possible de « faire communauté » autour d'un projet, d'une démarche, de faire s'exprimer les parties prenantes. Cette démarche qui est au cœur du développement local, moteur

Le temps, le financement, l'urgence des dispositifs et de leur mise en œuvre, la difficulté de faire coïncider les différents temps - temps politiques des annonces et temps longs d'animation - font partie des paramètres avec lesquels l'animateur territorial doit composer. Il existe aussi des freins techniques, dus au manque de maîtrise des outils et des techniques d'animation, révélant ainsi le besoin de formation des agents. Enfin, des freins d'ordres contextuels et politiques entrent aussi en jeu : la méconnaissance des acteurs entre eux, la

## « L'animation territoriale permet de faire émerger une demande non exprimée du territoire et de donner aux citoyens les moyens d'agir et de réagir »

de développement et de mise en réseau des acteurs, apporte de l'énergie et permet de mettre le territoire en mouvement. En prise avec le terrain, avec sa réalité, l'animation permet de remettre le projet dans un contexte global, dans la transversalité des démarches. Son intégration en amont de tout projet territorial permet un gain de temps dans sa future mise en œuvre.

méfiance entre les parties prenantes, le besoin d'interconnaissance des rôles et fonctions de chaque acteur et structure pour mener à bien une animation, le manque de légitimité - d'une structure formelle ou informelle - pour animer un projet (il faut être reconnu avant de s'improviser animateur).

Ces difficultés sont contrebalancées par des atouts spécifiques de l'animation ➔

→ territoriale, par sa capacité à faciliter l'analyse du contexte, de permettre l'écoute, d'être en prise avec le territoire, et de développer les liens entre les parties prenantes des projets et actions de développement. Dans ce domaine, les outils numériques et technologiques (internet, mind-mapping, etc.), ont d'ailleurs un potentiel énorme pour permettre la sensibilisation et l'émergence d'idées. Enfin, les associations et collectifs sont de formidables réservoirs de liberté d'expression, d'espaces de paroles sur lesquels s'appuyer.

Ces constats conduisent certains professionnels du développement local à vouloir se recentrer sur le cœur de métier, en appelant au boycott des appels

à projet. Leur demande : « faire confiance aux animateurs de terrain, leur laisser effectuer leur mission générale au sein de conventions d'objectifs ». Ce qui suppose de diminuer le poids de l'administratif et de la gestion vis-à-vis de l'animation, de revaloriser les métiers de terrain par rapport aux métiers d'experts, de reconnaître le primat du collectif et de l'expérience acquise sur les indicateurs et les mesures d'évaluation trop souvent inadaptés. ■

 **Retrouvez ici l'intégralité des textes :**

→ **Compte-rendu de l'atelier 5**  
« **Peut-il avoir développement local sans une animation professionnelle ?** »



## Faire « projet de territoire » demain ?

Au gré des parcours familiaux et professionnels multiples, les individus sont devenus plus mobiles qu'il y a 30 ans. De nouveaux habitants traversent les territoires pour des temps plus ou moins longs, avec lesquels il faut composer et aux côtés de populations moins mobiles. Ces changements de lieux de vie

entraînent d'autres : ils contribuent à l'étalement urbain et à l'augmentation des dépenses énergétiques, ils dessinent des multi-appartenances territoriales et éloignent de l'ancrage collectif d'antan. Dans ces conditions, l'élaboration collective d'un projet de territoire, dont l'ambition est de dessiner un avenir commun, apparaît plus difficile que par le passé. Les développeurs territoriaux sont confrontés, tout comme les citoyens et les élus, à de nouveaux enjeux

de développement et de mobilisation qui impliquent de faire des « pas de côté ». Si le développement territorial consiste à rapprocher le besoin et la ressource, comment aujourd'hui répondre sur un même territoire aux besoins d'une population mobile et d'une population moins mobile ?

Pour Yves Gorgeu, expert en développement local, il faut désormais penser à de nouvelles manières d'agir pour articuler « corps social » et « corps territorial » qui se sont peu à peu éloignés. À l'image de la méthode mise en place par Virginie Reynaud dans un quartier de Saint-Etienne. Pour faire participer un maximum d'habitants et d'habitantes, celle-ci a choisi de travailler dans la rue, in situ, et non dans des ateliers formels au sein de structures. Elle a fait le choix de privilégier des espaces laissés temporairement de côté (lors d'opération de renouvellement urbain par exemple), dans les jardins partagés. Cela a fait sens chez les participants et le projet a pu fédérer des énergies et des acteurs. Même si cela a aussi un peu bousculé →

→ les pratiques des professionnels mais aussi des élus.

Un autre point qu'il faut souligner dans la construction des projets territoriaux est la complexité grandissante amenée par l'empilement des structures territo-

riales et des dispositifs qu'il faut prendre en compte sur le terrain. « *Les procédures ont démobilisé les territoires ruraux* » explique Nicolas Taillandier, directeur du Pays des Combrailles. Il semble ne plus y avoir un unique espace approprié pour « *faire projet de territoire* », car de plus en plus d'échelles territoriales - intercommunalité, Schéma de cohérence territoriale, agglomération, pôle d'aménagement et développement, etc -, coexistent. Il est difficile de s'appuyer seulement sur un territoire auquel correspondrait un processus pour structurer une dynamique de développement. Dans ce contexte, l'effet de peigne engendré par la multiplicité des dispositifs thématiques vient briser la cohérence du projet. La juxtaposition de dispositifs n'a jamais fait projet de territoire. Le recul de la contractualisation multi-partenaire ces dernières années et la multiplication des appels à projets ont altéré fortement la lisibilité des dynamiques de développement et remis en cause aux yeux des acteurs locaux l'intérêt d'un processus global, collectif et ascendant.

Force est de constater que la méthodologie, et sans doute aussi le concept même de projet de territoire, doivent évoluer. Le temps où l'on procédait par le diagnostic puis par la rédaction d'une charte proposant les orientations sur 10 ou 15 ans est aujourd'hui peu mobilisa-

teur et peu opérant. D'autres modalités de mobilisation des acteurs locaux et de construction des stratégies locales ciatives et professionnelles, car la mise en commun de ces richesses, leur reconnaissance et leur valorisation peut indiquer un cap de développement durable. Sans pour autant mettre à bas la méthode de projet de territoire, les exemples montrent que les démarches de diagnostic des initiatives sont à développer car elles permettent l'identification de ce qui fait sens commun : entre initiatives privées, publiques et territoriales. C'est peut-être aussi dans l'articulation d'un travail commun entre les territoires, dans l'inter-territorialité, qu'il faut trouver un sens, un cap que les différentes échelles territoriales peuvent suivre. De plus, les participants estiment que donner un rôle actif dans le

## “ penser à de nouvelles manières d'agir pour articuler « corps social » et « corps territorial » ”

de développement sont donc à inventer. Le concept doit être plus circulaire, voire systémique. Il doit assurer le dialogue, la rencontre pour progresser dans les actions qui se développent dans les territoires. Un des leviers est de repérer les richesses locales portées par les organisations territoriales, asso-

projet à tous les partenaires, est un facteur important de réussite.

Comment les développeurs territoriaux peuvent-ils accompagner les élus dans cette complexité ? L'idéal est de créer des espaces où les gens peuvent travailler ensemble, en inventant des modes de gouvernance partagée et en privilégiant l'apport technique mutualisé. Mais l'aspiration de nombreux professionnels à travailler sur le « vivre ensemble » et sur le « faire ensemble » dans une perspective de cohésion sociale et de lutte contre les inégalités semble recevoir peu d'échos chez les élus, qui sont aussi les employeurs. La





→ politique de la ville est par exemple souvent considérée par ces derniers comme une politique de « gestion des pauvres » et non de développement, et en est réduite, de ce fait, à une politique de zonage.

Associer les professionnels du social qui ont aussi leur expertise à apporter, permettrait d'enrichir la démarche. Il faudra veiller à ne pas tomber dans le sentiment que sans projet, il n'y a pas de territoire. Car le projet existe, il se trouve justement dans la construction commune. C'est la façon dont on va s'y prendre qui conditionne la réussite des projets. Toutefois, quel mode d'organisation pourrait être en mesure d'assurer

à la fois la fonction d'animation et celle d'« assembler » ?

Les régions et départements devraient davantage s'intéresser à la façon dont les projets sont aujourd'hui développés dans les territoires, en ayant à l'esprit que le développement territorial vise à rapprocher le besoin de la ressource. Pour aller dans ce sens, il serait souhaitable de développer les coopérations entre territoires pour relier les initiatives et créer une cohérence territoriale. Cela nécessite d'expérimenter de nouvelles méthodes de travail, plus adaptées aux réalités et aux besoins des habitants, de bousculer un peu les procédures. Pour les participants de cet atelier, les initia-

tives et les expérimentations qui se révèlent pertinentes doivent être identifiées et soutenues financièrement par les pouvoirs publics, sans qu'il soit sans cesse question de fabriquer des projets innovants. Pour que la méthode de travail soit reproductible, il convient ensuite de la modéliser. C'est-à-dire de capitaliser par des outils d'ingénierie qui permettront le transfert de compétences entre agents de développement, notamment. ■

 **Retrouvez ici l'intégralité des textes :**

➤ **Compte-rendu du forum A**  
**« Faire projet de territoire demain ? »**

## Place aux initiatives !

Autour des temps d'échanges formels, des espaces de rencontres et de découverte d'initiatives (stands, présentation d'expériences et d'outils de développement local) avaient été aménagés sur le site dans le cadre d'un dispositif intitulé « Place aux initiatives ». Le développement des territoires n'est pas avare en

approches originales. La vingtaine d'expériences présentées montrait, s'il en était encore besoin, la grande diversité des modes d'action possibles et attestait l'inépuisable aptitude des développeurs pour formuler de nouvelles idées. Du flash info radio utilisé par les Sites de proximité de Rhône-Alpes pour s'exercer à détecter les potentiels d'activités à l'utilisation des NTIC par le Collectif des Garrigues pour susciter le dialogue

et la réflexion sur le territoire des garrigues gardoises et héraultaises, de l'exploitation d'un documentaire fiction au service de la recomposition territoriale du côté de Venise à l'organisation de réunions avec le covoiturage des participants par un logiciel spécifique dans l'Allier, une large place était faite aux initiatives de toutes sortes. ■





# Plénières et tables rondes de clôture



## Les propositions issues du congrès

La seconde journée du Congrès s'est ouverte sur la présentation par quatre rapporteurs d'un large travail de **synthèse des constats et des propositions** intégrant les productions des ateliers et des forums de la veille, aux **réflexions issues des pré-rencontres régionales** réalisées avant le congrès. L'assemblée, appelée par l'animatrice Sylvie Le Calvez à se prononcer sur ces constats et propositions, via le système de « color vote », a largement signifié qu'elle s'y reconnaissait.

Les participants ont réaffirmé que leur métier est un métier d'avenir qui s'exerce dans un contexte mouvant et qui doit assumer des contraintes, en particulier du côté de la complexification des procédures qui risque d'entraîner des disparités entre les territoires selon qu'ils disposent ou non de l'expertise requise. Face à l'institutionnalisation, les professionnels peuvent soit s'adapter, soit faire bouger les lignes en réaffirmant la volonté du mieux vivre ensemble. Le métier de développeur territorial **est en évolution continue quant aux échelles territoriales et aux nouveaux acteurs**. Il faut, pour y

parvenir, avoir une vision transversale du territoire. C'est aussi un métier en changement de posture au profit de l'intermédiation et de l'accompagnement du changement. « *Il n'y a pas d'ennemis, c'est l'évolution du monde qui impose ses changements, c'est dans une dynamique de transformation qu'il faut se placer* », nuance Pierre-Jean Andrieu. Et il ajoute : « *Il y a des compétences à renforcer au niveau de la vision, de l'ouverture à l'extérieur et de l'efficience. Il faut être en état de veille permanente sur les nouveaux enjeux sociétaux, savoir travailler avec les paradoxes, les contradictions et les tensions et y trouver les opportunités de mobilisation citoyenne en dehors des structures. Sinon, il ne sera plus possible d'expérimenter et le métier y perdra au plan éthique* ».

Les débats se sont ensuite engagés sur l'expression de points de vue complémentaires ou de critiques à l'égard de la synthèse. Certains ont invité à considérer ce qu'il y a de positif dans les



→ bougent et ce sont eux qui font changer des choses ». On a par ailleurs exprimé de l'inquiétude face à l'engagement de personnes de plus en plus nombreuses en dehors des associations. Ils forment des réseaux et des collectifs, notamment grâce aux médias sociaux, mais ont peu de chances de faire bouger le modèle parce qu'ils ne sont pas reliés dans l'action.

territoriaux, certains estiment qu'ils ne doivent pas en discuter seulement entre professionnels. Leur autonomie professionnelle n'est pas individuelle puisque le développement auquel ils travaillent doit être défini avec les élus. D'autres estiment plutôt qu'il faut clarifier la compétence généraliste des développeurs et « faire réseau » entre agents territoriaux. Michel Grégoire, vice-président du

→ favoriser l'innovation : laisser la place à l'expérimentation, faire preuve de souplesse et de nuances ;

→ soutenir l'ingénierie territoriale : via les centres de ressources, l'animation, le développement des réseaux, et la reconnaissance des métiers.

S'adressant aux organismes employeurs, ils souhaitent que :

→ le management des équipes et des projets donne plus de temps pour l'animation territoriale, pour faire réseau, et pour se former ;

→ les élus locaux soient aussi mieux formés, plus disponibles, plus impliqués comme managers d'équipe : « nous avons besoin de vous ! ».

Les rapports des agents de développement territorial avec les élus soulèvent plusieurs commentaires. Pour les uns, les élus ne manifestent pas le leadership attendu et, surtout, trop d'élus n'ont pas de vrai projet politique. Il faut se constituer en « conspirateurs » selon l'expression de Claude Jacquier. Pour d'autres, il ne faut pas opposer élus et professionnels du développement : les deux sont sur le terrain politique, mais dans des positions différentes. Aux développeurs d'aider les élus à mieux s'adapter aux enjeux. ■

## Il y a des compétences à renforcer au niveau de la vision, de l'ouverture à l'extérieur et de l'efficience

Les participants ont voulu aller plus loin, notamment en termes de formation mais aussi de structuration de la profession et des modes d'échanges de pratiques. La proposition de former un syndicat a provoqué une scission dans le public, un tiers y étant opposé, un autre favorable, tandis que le dernier demandait à réfléchir. Les professionnels ont aussi évoqué la création d'une plateforme de recherche et développement, de réunions inter-professionnelles, de fiches pédagogiques, de s'associer à d'autres réseaux. Relativement au statut des développeurs

Conseil régional de Rhône-Alpes, estime pour sa part que l'on cesse d'être développeur quand on n'est plus capable d'innover. Il faut, pour mettre en œuvre le développement territorial, en arriver à une stratégie commune, mais le faire « *en mobilisant des fonctions différentes* ». S'adressant aux pouvoirs publics, les développeurs territoriaux rassemblés lors de ce Congrès ont finalement formulé les demandes suivantes :

→ aider à faire projet de territoire : davantage de méthode, développer la coopération ;

Les pistes d'actions retenues :

→ valoriser les métiers et compétences des développeurs territoriaux : communiquer (mieux et plus) ; mettre en avant des indicateurs montrant la plus-value de l'activité ; développer des argumentaires ;

→ investir des champs d'action « nouveaux » : des acteurs nouveaux, des richesses non répertoriées dans le développement des territoires, tels que le monde de l'entreprise ou les habitants eux-mêmes ;

→ « contourner » la fiche de poste : s'approprier des marges de manœuvre, viser à y intégrer les fonctions d'animation, de mise en lien, de maïeutique, de recherche...

→ repérer les problématiques et les réalités communes : les besoins communs aux développeurs, mutualiser les savoirs et compétences, fédérer les ressources, les ingénieries de développeurs ;

→ développer une offre de formation initiale et continue visant à : actualiser les connaissances, développer les compétences propres, adapter les formations



- aux évolutions législatives et aux enjeux sociétaux ; développer l'interdisciplinarité avec les élus, avec les professionnels d'autres secteurs, avec les grandes écoles locales ;
- éventuellement créer une instance de représentation (un syndicat des développeurs territoriaux ?) et élaborer une charte de déontologie ;
- structurer au niveau national un pôle d'ingénierie territoriale, rassemblant notamment les co-organisateurs du congrès et la plateforme des métiers, et développer son articulation avec les réseaux et centres de ressources régionaux ;
- organiser un nouveau congrès national dans un an ou deux ans. ■



## Le dialogue est ouvert

Ce panel de conclusions a donné lieu à un débat animé sur la démocratie. Pour Jo Spiegel, vice-président de Mulhouse Alsace Agglomération, « la démocratie représentative a pris le pas sur la démocratie de construction. Or la démocratie ne peut être que participative : gouverner c'est animer la démocratie participative, à partir du terrain et pas de Paris ». Pascal Aubert, coordinateur du Collectif Pouvoir d'Agir, considère qu'il y a une déconnexion entre ceux qui planifient et les habitants des territoires. « On considère les gens comme des problèmes

alors que ce qui ne va pas c'est que l'on met en œuvre des politiques qui ne font pas confiance aux gens ». Patrice Joly, président du Conseil général de la Nièvre, estime que les élus sont là pour faire de la politique et non pour gérer. Leur contribution à l'avenir sera d'être fédérateurs et de mettre en valeur leur légitimité d'élus : « Avez-vous vraiment le sentiment qu'il y a un décalage entre votre métier et ce que pensent les élus ? », a-t-il lancé à la salle, qui a répondu « plutôt oui, mais avec des nuances ». Il considère que la démocratie participative confisque souvent le débat avec une

participation de 3 à 5 %. Ce qui s'explique, rétorque Pascal Aubert, d'abord parce que dans la plupart des démarches on ne part pas des préoccupations des gens, qu'ensuite ceux qui participent n'ont aucun pouvoir sur les enjeux et se voient niée leur légitimité pour contribuer au bien commun, enfin parce qu'on arrive mal à accepter les conflits et qu'on impose aux débats des formes qui finissent par tuer la démocratie. Pour Jo Spiegel, le défi est d'élargir la base le plus possible : « de véritables ingénieurs du débat public doivent être formés pour faire émerger la parole dans

→ *les territoires* ». Il y a un risque de métropolisation de l'action publique qui favorise le pouvoir technocratique et l'idéologie de programme.

cœur du débat : si on ne partage pas le pouvoir, il n'y a pas de marge de manœuvre. Il faut mettre les moyens pour aider les gens à s'organiser collectivement. Les développeurs territoriaux,

à Valence se poursuive puisqu'elle est indispensable à la réussite des projets territoriaux.

## « de véritables ingénieurs du débat public doivent être formés pour faire émerger la parole dans les territoires »

Le développement local, c'est organiser les convergences, ajoute Gérard Peltre, maire de Lachaussée et président du groupe consultatif de développement rural de la Commission Européenne, « *il faut faire partir tout le monde dans le même train pour agir ensemble* ». Pour Joe Spiegel, les développeurs doivent être des « *faiseurs de sens auprès des élus* », des « *créateurs de liens* », des « *activateurs de la transformation* », « *des ingénieurs du débat public, des passeurs* ». Pascal Aubert ajoute que la question du pouvoir est au

ajoute Valérie Weber-Haddad, chargée de mission à la DATAR, doivent être « *des decodeurs de la complexité, avoir des grilles de lecture pour traduire entre les sphères* ».

Intervenant en **vidéo**, la ministre de l'Égalité des territoires et du Logement, Cécile Duflot a identifié trois ordres de défis : écologiques, économiques avec la crise européenne et sociaux qui menacent le modèle républicain. Les développeurs territoriaux doivent mettre en œuvre l'objectif de l'égalité des territoires. Elle a souhaité que la mise en réseau amorcée

En finale, Hélène Schwartz, présidente de l'UNADEL, a déclaré au nom des cinq trois co-organisateur nationaux, que ce congrès a gagné le pari de faire famille : « *La famille des développeurs territoriaux partage un socle de compétences, des savoir-être et des savoir-faire communs, mais elle partage aussi et surtout des valeurs communes !* ». Un élément de force est cette diversité de métiers caractérisés par le « *faire ensemble* », par les fonctions d'« *assembliers* », « *stimulateurs* », « *acteurs de changement* » et « *conspirateurs de terrain* » : « *Nos métiers sont au cœur de ces processus et doivent aussi replacer la question du développement au cœur des politiques publiques* ». Quant à l'objectif de faire réseau, elle estime que le besoin est patent et que le congrès ne peut être que le début d'« *un processus qui permettra de valoriser et renforcer nos métiers* ». ■



Vidéo : Message vidéo de Cécile Duflot, Ministre des territoires et du logement



[www.congres-developpeurs-territoriaux.fr](http://www.congres-developpeurs-territoriaux.fr)

Cet événement a été co-organisé par : l'Unadel, le Collectif Ville Campagne, l'IRDSU et la Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes et la Plateforme nationale des métiers du développement territorial.

Unadel : [www.unadel.asso.fr](http://www.unadel.asso.fr) - 01 45 75 91 55 - [unadel@wanadoo.fr](mailto:unadel@wanadoo.fr)

Collectif Ville Campagne : [www.installation-campagne.fr](http://www.installation-campagne.fr) - 05.55.70.47.00 - [contact@installation-campagne.fr](mailto:contact@installation-campagne.fr)

IRDSU : [www.irdsu.net](http://www.irdsu.net) - 02.40.89.10.18 - [contact@irdsu.net](mailto:contact@irdsu.net)

Plateforme nationale des métiers du développement territorial - [www.congres-developpeurs-territoriaux.fr](http://www.congres-developpeurs-territoriaux.fr) - 01 45 75 91 55 - [unadel@wanadoo.fr](mailto:unadel@wanadoo.fr)

Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes : [www.caprural.org](http://www.caprural.org) - 04 75 22 14 89 - [crdr@caprural.org](mailto:crdr@caprural.org)

### Liste des participants

#### Les intervenants, animateurs et témoins des différents temps d'échanges

#### Remerciements :

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des personnes qui ont bien voulu rédiger bénévolement les comptes-rendus des ateliers et des forums : Ninon Bardet, Céline Bourdenet, Stéphane Denjean, Jacqueline Dudal, Charlène Duvernois, Flore Espitalliers, Laurence Gervais, Patrick Grimault, Estelle Jabin, René Lachapelle, Sandrine Laval, Clémentine Le Lay, Johan Milian, Yoann Morin, Charlène Nicolay, Gilles Peissel

Ce premier congrès national n'aurait pas été possible sans l'appui important de plusieurs de nos partenaires : Le Ministère de l'Égalité des Territoires et du Logement, Ministère en charge de la Ville, DATAR, ACsé, Région Rhône-Alpes et DRAAF Rhône-Alpes avec le concours de l'Union Européenne, ETD, Université Stendhal Grenoble 3, Ville de Valence, ADUDA

Il n'aurait pas non plus connu un tel succès et généré une telle dynamique sans la mobilisation forte en amont et lors de l'événement de nombreux réseaux et centres de ressources nationaux ou régionaux : AADELA, ADELIM, ADUDA, ARADEL, ARDL PACA, ARDT, ASP, Association 4D, Carrefour des Pays Lorrains, CIEDEL, CNFPT, CRDSU Rhône-Alpes, CREAM, IDEA 35, Pays et Quartiers d'Aquitaine, Plateforme nationale des métiers du développement territorial, Pôle de ressources Ville et Développement Social du Val d'Oise, Profession Banlieue, Question de Ville, Réseau rural et périurbain francilien...