



INGETERR: Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale.

Laurent Trognon, Claude Janin, Florence Seguin-Callois, Anne Carton

► **To cite this version:**

Laurent Trognon, Claude Janin, Florence Seguin-Callois, Anne Carton. INGETERR: Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale.. Numéro appartenant à la série Les 4pages PSDR3, Projet IngeTerr. 2011, 4p. <hal-00977031>

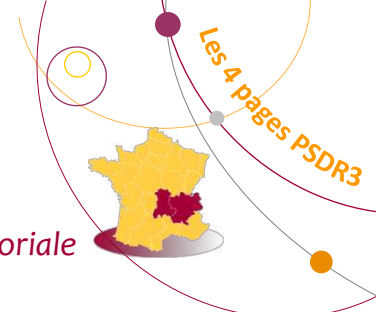
HAL Id: hal-00977031

<https://hal-agroparistech.archives-ouvertes.fr/hal-00977031>

Submitted on 16 Apr 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



IngeTerr

Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale

Ingénierie territoriale

Développement territoriale

Action publique

Compétences

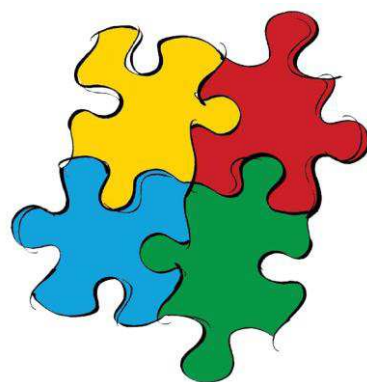
Formations

Le développement territorial articule des dynamiques d'aménagement du territoire, piloté par les services de l'État et des collectivités locales, et de développement local, issu de démarches endogènes dans les territoires. L'ingénierie qui le porte résulte d'une sorte d'hybridation entre les savoirs et pratiques des acteurs des fonctions publiques d'Etat et territoriales, et ceux des agents de développement. Ainsi, la notion d'ingénierie territoriale désigne, à la fois, les acteurs de cette nouvelle forme de développement, un champ professionnel, mais aussi les outils, méthodes, concepts et dispositifs au service du développement du territoire.

La question centrale de ce projet est : comment accompagner et outiller cette ingénierie émergente ? Les réponses apportées concernent notamment la sociogenèse et les acceptions de la notion d'ingénierie territoriale, la variété des compétences et situations d'ingénierie, et se traduisent par de nouvelles grilles d'analyse et des pistes de nouvelles formations.

Problématique

- Les notions d'Ingénierie et d'Intelligence territoriales sont entrées dans les discours des acteurs territoriaux, mais encore mal identifiées. Au-delà de définitions, il s'agit de les situer dans les interrelations entre sphères politiques, techniques et citoyennes inscrites dans les scènes du développement territorial.
- La question est posée tant au plan théorique (figures d'ingénierie, « du » ou « dans » les territoires ; chaîne d'ingénierie territoriale ; articulation ingénierie-intelligence) qu'opérateur (quelles compétences individuelles et collectives construire, comment les mobiliser, les construire, les acquérir, quelles situations d'ingénierie, etc.).
- Décentralisation, territorialisation de l'action publique, redéploiement des actions de l'État, contractualisation, culture de projet etc. ont, depuis 30 ans, transformé les pratiques, les métiers et les profils des praticiens. Comment accompagner ces évolutions dans les parcours individuels et collectifs, et notamment par l'évolution des formations et partages d'expériences ?



Référents Recherche

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

Référents Acteurs

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

Contribution au développement régional

Les grilles d'analyse, les définitions, les typologies, les modèles proposés par le projet IngeTerr visent à contribuer au développement des territoires et à leur analyse. Ils enrichissent la boîte à outils des acteurs du développement des territoires, élus et techniciens au service de ces territoires, et de tous ceux impliqués dans leurs devenir. Ils permettent aux acteurs de porter un regard nouveau sur ce qu'ils sont et font ; la réflexivité est d'ailleurs une des compétences que les résultats suggèrent de développer.

Ce nouveau regard ne se réduit pas à l'échelon de l'acteur individuel et à son bouquet de compétences, il concerne également la coordination collective mobilisée par un projet de territoire, ainsi que les territoires se posant comme entités qui se pensent.

Notion de chaîne d'IT, grille d'analyse des configurations socio-spatiales, figures de l'IT, bouquets de compétences, idéaux-types, etc. présentés brièvement ici, apportent des éléments pour comprendre les dynamiques territoriales et les outiller pour construire des réponses aux enjeux de développement régionaux et territoriaux.

Equipes de recherche

- C. Bosc, P. Cayre, Ph. Chambon, A. Maumelat, C. Maury, S. Lardon, S. Loudiyi (UMR Métafort, AgroParisTech / Inra / Cemagref / VetAgroSup), S. Ségas (Université Rennes 2, CRESS-Lessor)
- E. Grasset, S. (LER-USC Inra 2024), Duvillard, Cl. Janin D. Lapostolle, E. Turquin et al. (UMR Triangle 5206)

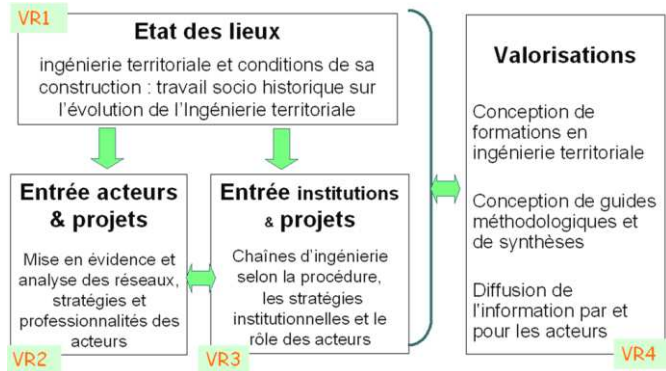
Partenaires

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

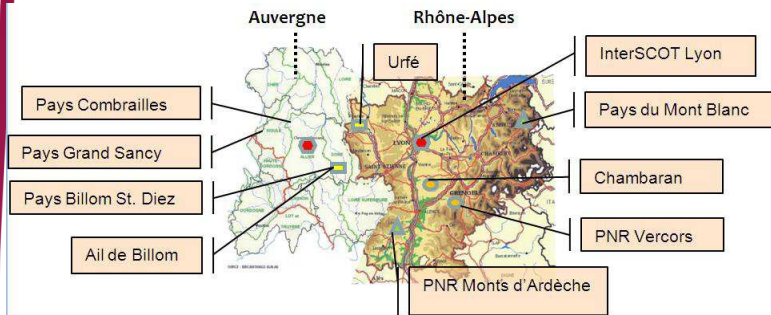
La méthode

La notion d'ingénierie territoriale (IT) étant récente et sa construction se poursuivant, un travail de partenariat fort entre acteurs et chercheurs, et une approche pluridisciplinaire sont des éléments méthodologiques clés d'IngeTerr. Ces quatre volets de recherche combinent trois approches méthodologiques : bibliographie ; analyse du discours d'acteurs ; descriptions et représentations de situations d'ingénierie.

Figure n°1 : Méthodologie générale du projet



Les terrains d'étude



- VR1** Questionnaire agents de développement (Auvergne et Rhône-Alpes)
Entretiens semi-directifs d'institutionnels aux plans régional & national
- VR 2 & 3** Pôles d'excellence rurale (PER) - Schémas de Cohérence Territoriale (SCoT)
Coffret de produits, etc.
- VR4** Concours prairie fleurie (PNR Volcans d'Auvergne, zone AOP Saint-Nectaire)
Contrat Territorial sur bassin versant de la Sioule
SMAT du Pays des Combrailles
Questionnaire Anciens élèves, etc.

Les résultats

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

Typologie des définitions

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

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

Figure n°2: Grille d'analyse des configuration socio-spatiale appliquée à un PER

Figures & compétences

Figures de l'ingénierie territoriale

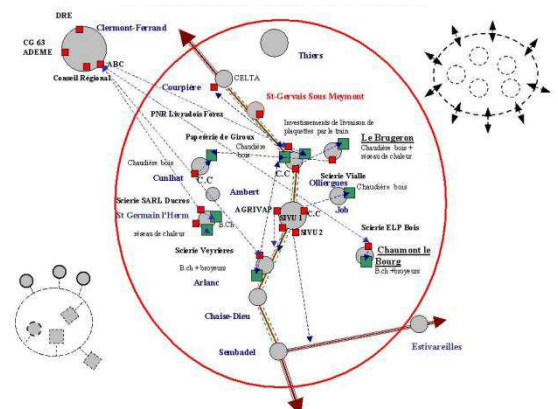
- *Ingénierie organisationnelle* : inscrite dans le temps long de la construction territoriale (animation, mise en réseaux d'acteurs, capitalisation des connaissances...)
- *Ingénierie de projet* : intervenant dans le temps de projets contribuant à l'évolution des territoires (diagnostic, production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

Compétences de l'ingénierie territoriale

Il est important d'en distinguer quatre types :

- compétences individuelles
- compétences collectives, au sein des équipes
- compétences institutionnelles, celle de l'organisation
- compétence territoriale, résultant des précédentes, liée à la capacité d'apprentissage et l'intelligence du territoire

Configurations socio-spatiales et ...



Les résultats

Les compétences suivantes, présentes de manière variable au plan individuel, sont requises au sein des équipes d'ingénierie territoriale, :

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

Cf. le Focus « Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale »

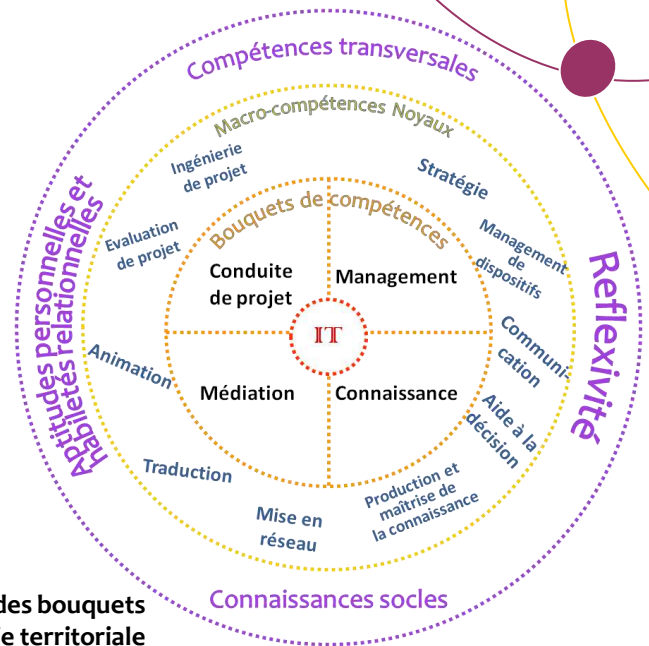


Figure n°3 : Composition et articulation des bouquets de compétences en ingénierie territoriale

Cinq idéaux-types des praticiens de l'ingénierie territoriale

Les pratiques de l'IT combinent des activités d'animation et d'expertise dans des perspectives procédurales et processuelles. L'analyse des profils d'acteurs impliqués dans la chaîne d'ingénierie territoriale de projets a permis de cerner cinq grands idéaux-types qui sont complémentaires au plan du collectif et, au plan individuel, utiles pour cerner des mobilités professionnelles et des besoins de formation. Si elles permettent de repérer le contour de certaines compétences, elles reflètent aussi que celles-ci sont socialement en train de se réguler.

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

Le « **spécialiste animateur** » est un professionnel de l'animation du développement local, son domaine est moins la communication ou la diffusion d'informations que l'accompagnement de collectifs pour lequel ses compétences de médiation et de traduction sont essentielles.

Le « **spécialiste / expert** » maîtrise un savoir approfondi et combine deux activités principales, la production de données

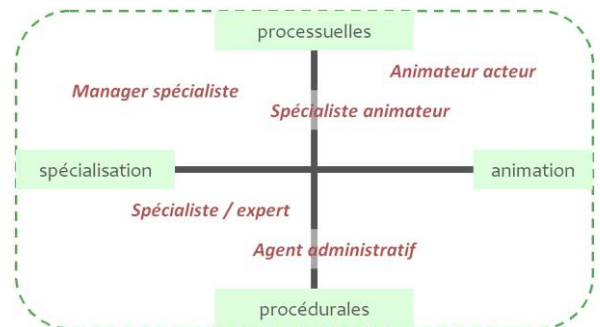


Figure n° 4. Activités formant le champs de l'IT & typologie des acteurs de l'IT

spécialisées et leur diffusion, tout en gardant une distance vis-à-vis du processus de la décision.

Le « **manager spécialiste** » maîtrise un savoir approfondi de son secteur d'activité, ce qui fonde sa légitimité de professionnel (du tourisme, de l'eau etc.) et lui permet d'assurer un rôle de conseil. Sa culture managériale de l'efficacité, fondée sur normalisation des activités, et sa maîtrise de la communication et du marketing le distingue.

L'« **agent administratif** » est chargé de mise en œuvre des politiques et des actions publiques. Le sens de son travail s'élabore à partir des notions de «service» et de «missions», qui renvoie souvent au statut de la fonction publique, et se concrétise par un ensemble de procédures administratives et réglementaires.

... Chaîne d'ingénierie territoriale

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

Les résultats

Formation & professionnalisation

IngeTerr suggère de nouvelles pistes de contenu de formation (développer une fonction d'intelligence territoriale ; conduite de projet de territoire ; pratique de l'analyse des configurations socio-spatiales, etc.), de nouveaux dispositifs de formation (recherche-formation-action), et de nouveaux objectifs pédagogiques (développer la capacité de réflexivité pour les agents par exemple).

Il recommande vivement de dépasser la question de la transmission des connaissances qui fondent l'expertise (sans les négliger pour autant), pour concevoir des dispositifs d'accompagnement de l'acquisition de compétences et, par delà, de métiers en train de se transformer. Cela interroge la manière dont la formation peut (ou doit) sortir de ses cadres habituels pour prendre en charge le processus de socialisation professionnelle, c'est-à-dire la professionnalisation.

En matière d'ingénierie territoriale, de compétences et de processus de professionnalisation se construisant en permanence, des dispositifs d'accompagnement et de capitalisation de ce qui est en train de se construire, espaces d'échanges et de débats, sont à concevoir. En allant ainsi au-delà de la mutualisation de moyens, on enrichit l'idée originelle de plate-forme d'ingénierie territoriale.



Pour aller plus loin...

- Barthe L., Trognon L., 2010. Ingénierie territoriale : des compétences construites au service du développement des territoires. In Dayan L., Joyal A., Lardon S. (dir.) *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*. L'harmattan, Paris.
- Cayre P., 2010, Former au métier, former le métier, le cas de l'enseignement agricole pour accompagner le changement, *Education Permanente*, N°185
- Janin C., Grasset E., Lapostolle D., Turquin E. 2011, *L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale?* Economica.
- Janin C., Grasset E., 2009, Ingénierie, intelligence et culture territoriales : interrelations dans la construction des territoires. *XLVIème Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF)*, 6-8/7/9
- Kirchner J., Trognon L., Bergeron J. et al., 2011, Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale, *Projet IngéTerr Auvergne, Série Les Focus PSDR3*.
- Kirchner J., Trognon L., Cayre P., 2011, Idéaltyp, profils et parcours des acteurs de l'ingénierie territoriale, *Projet IngeTerr Auvergne, Série Les Focus PSDR3*.
- Lapostolle D., 2010, Ingénierie territoriale et contrôle bureaucratique du développement territorial, *Pouvoirs locaux*, N° 86 (3) octobre 2010 p 25 - 32
- Lardon S., Vollet D., Rieutort L., Devès D., Mamdy J.F. (dir.), 2009. Présentation. Développement, attractivité et ingénierie des territoires. Des enjeux de recherche pour l'action et la formation. *Revue d'Auvergne*, N° 590-591.
- Lardon S., 2010. Chaîne d'ingénierie territoriale : Diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire. In Dayan L., Joyal A., Lardon S. (dir.) *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*. L'harmattan, Paris.
- Segas, S., 2011, Politiques de développement local, in Pasquier R., Cole A., Guigner S., *Dictionnaire des Politiques Territoriales*, Presses de Science po
- Trognon L., 2011, Penser la chaîne d'ingénierie territoriale, *48ème Colloque ASRDLF*, Schoelcher
- Trognon L., Lardon S., Payre M., 2010, La chaîne d'ingénierie territoriale, vers un *ingenium* territorial ?, *1ère Conférence intercontinentale en Intelligence*, Gatineau, Québec

Pour citer ce document :

Trognon L., Janin C. et al. (2012). *IngeTerr : Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale*, *Projet PSDR, Auvergne Rhône-Alpes*, Série *Les 4 pages PSDR3*.

Plus d'informations sur le programme PSDR :

psdr-auvergne.comagref.fr/
www.psd-r.fr

Contacts :

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

Projet PSDR

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

Programme soutenu et financé par :

