

## PLATEFORME NATIONALE DES METIERS DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

### UNE REFLEXION SUR LES ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR LES METIERS DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL<sup>1</sup>

**C**et article propose une réflexion sur les évolutions des métiers du développement territorial et la relation emploi-formation dans ce domaine. Basé sur les résultats issus de deux chantiers menés en parallèle par la plateforme des métiers du développement territorial (PFMET)<sup>2</sup>, une démarche prospective et une recherche-action<sup>3</sup>, cet article a d'abord été rédigé comme un chapitre conclusif du rapport de « Prospective Métiers ». Il peut être lu ici comme un article indépendant mettant en débat certains des enseignements saillants mis à jour par le processus de réflexion collective des deux chantiers, pour interroger les enjeux et les perspectives des métiers du développement territorial et de la formation à ces métiers.

#### Une démarche soutenue par

##### Les partenaires institutionnels :

**SG-CIV** – Secrétariat Général du Comité Interministériel des Villes ; **ACSE** – Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances ; **CDC** – Caisse des dépôts et consignation ; **CNFPT** – Centre National de la Fonction Publique Territoriale

##### Les partenariats de projet :

**UNADEL** – Union Nationale des Acteurs et des Structures de Développement Local ; **IRDSU** – Inter-Réseaux des Professionnels du Développement Social Urbain ; **CIEDEL** – Centre International d'Etudes pour le Développement Local ; **CNAM** – Conservatoire National des Arts et Métiers ; **Pôle Emploi** ; **Université de Grenoble Joseph Fourier** / Laboratoire PACTE Territoires / IGA (Institut de géographie alpine) ; **AgroParisTech** Clermont-Ferrand ; **Université de Toulouse-le-Mirail** (département de géographie) ; **IUT Paris Descartes** / Ecole de Service Social ; **ETD** – Entreprises, Territoires et Développement ; **ARADEL** – Association Rhône-Alpes des professionnels pour le Développement Economique Local ; **PQA** – Pays Quartier d'Aquitaine ; **INDL** – Institut National du Développement Local ; **Réciprocités** ; **RMP DSU** – Réseau Midi-Pyrénées Développement Social Urbain ; **Profession Banlieue** ; **Pôle de ressources Ville et développement social du Val d'Oise** ; **Question de Ville** ; **Agence d'Urbanisme de Lyon** ; **CFCS-IDF** – Coordination des Fédérations de Centres Sociaux d'Ile de France ; **Réseau rural et périurbain francilien** ; **RQIIAC** - Regroupement Québécois des Intervenantes et Intervenants en Action Communautaire en CSSS ; **ADRETS** - Association pour le Développement en Réseau des Territoires et des Services ; **Collectif Villes Campagnes** ; **ARDTA** – Agence Régionale du Développement des Territoires Auvergne ; **Université de Montpellier 3** ; **Université de Paris 7** ; **Université de Paris 8** ; **Université d'Evry** ; **UMR AGIR** – Agrosystèmes et agricultures, Gestion de Ressources, Innovations & Ruralités, **INRA** – Institut National de la Recherche Agronomique, **LGCO** – Laboratoire de Gouvernance et de Contrôle Organisationnel ; **VetAgro Sup** ; **UMR Metafort** ; **laboratoire CERAMAC/Université Blaise Pascal** ; **CRIOC-UQO** - Chaire de Recherche du Canada en Organisation Communautaire de l'Université du Québec en Outaouais ; **Université Paris 13** ; **Université Paul Sabatier** ; **IRTS** Languedoc Roussillon ; **INFA** – Institut national de formation et d'application ; **Université Bordeaux 3** / Chaire UNESCO ; **IFAID Aquitaine** / Institut de Formation et d'Appui aux Initiatives de Développement ;

<sup>1</sup> Cet article est rédigé par Pascale Vincent (Centre International d'Etudes pour le Développement Local – CIEDEL, membre de la PFMET) et Sonja Kellenberger (Union Nationale des Acteurs de Développement Local - UNADEL), juin 2013.

<sup>2</sup> La PFMET, animée par l'UNADEL, est une plateforme partenariale créée en 2001. Conçue dès l'origine comme un espace de rencontres, d'échanges et de travail commun, elle rassemble différentes familles de professionnels, des universités, des centres de formation, des centres-Ressources, et des personnes-ressources. Elle a capitalisé plusieurs travaux réalisés sur les différentes familles de métiers touchant aux questions du développement (développements territorial, local, social urbain, économique, etc.). Elle a également mené des travaux sur les compétences transversales et de reconnaissance des métiers (fiches CNFPT et ROME), et questionne aujourd'hui davantage l'évolution des métiers en eux-mêmes.

<sup>3</sup> Avec la recherche-action, il s'agissait de viser par les résultats, mais aussi par le processus de travail collaboratif entre universités et territoires, une meilleure adaptation entre l'offre de formation initiale, celle de la formation continue, et l'évolution des pratiques et des besoins des professionnels. Les résultats de ce travail sont disponibles sur le site du Congrès, ainsi que les différents travaux réalisés dans ce cadre par les groupes régionaux : <http://www.congres-developpeurs-territoriaux.fr/>. Les résultats de la démarche prospective sont disponibles sur ce même lien.

## 1/ Que retenir des évolutions pour les métiers du développement territorial ?

Un des apports majeurs de l'exercice de prospective exploratoire est de nous rappeler que le champ du développement territorial renferme un mouvement dialectique permanent entre, d'une part des institutions qui représentent un collectif, une société, et d'autre part des mouvements sociaux. Les intercommunalités, les Régions et l'Union Européenne (UE) portent aujourd'hui le développement territorial, et l'acte III de décentralisation a renforcé le processus de régionalisation. Dans un monde désormais ouvert, globalisé et interconnecté, ce mouvement dialectique entre territoires et mouvements sociaux ne disparaît pas : il se complexifie et prend une autre dimension.

La prospective nous rappelle aussi que l'histoire des métiers du développement territorial s'inscrit dans celle du développement local, et que le rôle des professionnels s'est toujours situé dans le noyau dur du processus territorial, c'est-à-dire dans un cœur de cible qui prend corps dans les notions d'institutionnalisation, de politiques publiques et/ou de projets communs.

### **Développement local et développement territorial : une relation dialectique**

Le travail mené par la PFMET situe le développement territorial à partir d'une posture de développement local, faisant du développement territorial un champ marqué par une approche spécifique de la question territoriale, transversale, partenariale et participative.

La définition du développement local retenue par la PFMET<sup>4</sup> met en exergue le développement local comme une démarche d'action collective<sup>5</sup>, endogène, nécessitant l'élaboration de stratégies d'adaptation aux évolutions du contexte, basées sur des relations négociées. Elle met l'accent sur cette motivation initiale qui fait du développement local « la démarche de ceux qui ne veulent pas que l'avenir leur tombe sur la tête (M. E. Chassagne, OCDE) ». C'est cette double dimension de mobilisation citoyenne, collective, et de posture à la fois réactive (le refus de la relégation) et proactive (le projet territorial) qui est donc reconnue comme la marque spécifique du « développement local ».

Suivant cette lecture, le développement local est vu comme un mouvement social. La reconnaissance institutionnelle des pratiques de développement issues de dynamiques citoyennes ancrées dans un territoire local a ouvert le champ du développement territorial. Par ce changement, le territoire institué, auquel des réformes successives de décentralisation ont progressivement donné des statuts, des droits et des moyens pour piloter et gérer le développement à l'échelle locale, va « faire » le développement territorial, en intégrant le partenariat et la participation dans ses modes de faire.

La relation entre le développement local et le développement territorial est donc marquée par une dialectique forte entre un mouvement social, qui, par nature, se redéfinit en permanence, et les institutions chargées du développement, qui l'intègrent ou non dans leurs logiciels de développement.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> « Processus de mobilisation des acteurs, destiné à l'élaboration de stratégies d'adaptation à des contraintes extérieures, en s'appuyant sur une culture, une histoire et un territoire. » (UNADEL).

<sup>5</sup> Considérée ici dans une approche large, centrée sur la construction des mobilisations sociales et leurs dynamiques (Touraine A. 1984. *Le retour de l'acteur essai de sociologie*. Fayard)

<sup>6</sup> Pour une rétrospective détaillée de cette relation dialectique depuis les années 60, voir le rapport « Prospective Métiers ».

## Le développement local : un processus d'institutionnalisation vers le développement territorial

L'institutionnalisation du développement local dans le développement territorial est le résultat d'un double processus : celui de la décentralisation, et celui de la reconnaissance des principes et méthodes du développement local, de leur instrumentation et de leur « normalisation ».

Avec la décentralisation, ce mouvement général de « normalisation » d'un développement par le local s'est inscrit ces dernières années dans la montée en puissance de deux dynamiques fortes :

- Celle de l'instauration au niveau national, par un Etat intégré dans des pôles d'influence européens et mondiaux, d'une approche gestionnaire qui concrétise les principes, méthodes et outils du New Public Management.

Le retrait progressif de l'Etat du champ du développement territorial, la RGPP (révision générale des politiques publiques), la multiplication des agences, le pilotage des territoires à distance autour de dispositifs imposés<sup>7</sup>, et la multiplication des procédures d'appels à projets, autant d'éléments d'un processus largement amplifié par la crise économique et financière, en sont des manifestations concrètes.

- Celle d'organisations territoriales de plus en plus autonomes, et porteuses de compétences sectorielles multiples.

La baisse importante, voire la disparition des contractualisations nationales et départementales avec les territoires de

<sup>7</sup> Selon l'expression de Renaud Epstein.

projet, conduit les Régions à jouer progressivement un rôle central dans le pilotage et l'animation des démarches de développement territorial, notamment au travers du financement des ingénieries. Les fonds structurels de l'UE deviennent de plus en plus stratégiques pour les territoires, alors qu'un environnement de compétition entre Etat, Régions, Départements d'une part, et territoires de l'autre s'est installé.

Cette situation rend d'autant plus difficile les démarches partenariales, que les générations de contrat de ville, de contrat de territoire ou européen arrivent actuellement en fin de cycle. Ceci renforce l'attentisme de tous. « *A défaut de partenariat fort sur le CUCS (contrat urbain de cohésion sociale), il y a besoin de mettre en place des stratégies parallèles pour aboutir à des projets. Il faut être assez fin.*<sup>8</sup> »

### *Pas de côté : regard du Québec*

La recherche-action menée par la PFMET en parallèle de la prospective établit les mêmes constats d'évolution concernant le champ du développement communautaire<sup>9</sup> au Québec : depuis la fin des années 1990, le développement de territoire y est, de fait, une approche partagée par plusieurs organismes et programmes, tandis que le vocabulaire de la gestion tend à remplacer celui de l'action collective, et que certaines structures de développement communautaire choisissent de remplacer les postes en organisation communautaire par des postes d'agents de programmation, passant d'un mode de soutien et de partenariat avec le milieu local (logique ascendante) à un mode de mise en

<sup>8</sup> Compte rendu Journée d'échange 28 février 2013. Foix-MP

<sup>9</sup> Communauté locale entendue au sens de population vivant dans un même espace géographique, partageant des valeurs ou des intérêts liés à cette localisation commune et au développement de cet espace.

œuvre de programmes dans le milieu (logique descendante)<sup>10</sup>.

Avec le processus d'institutionnalisation du développement local en développement territorial, une des spécificités actuelles des métiers du développement territorial en France est le lien aux politiques publiques<sup>11</sup>. Désormais, les marges de manœuvre des professionnels sont restreintes par les évolutions et transformations des commandes publiques, et des volontés politiques locales : « *les évolutions des politiques publiques impactent fortement les pratiques des professionnels ... car tous travaillent étroitement avec les pouvoirs publics locaux et sont liés in fine à leur pouvoir de décision* »<sup>12</sup>.

#### Une évolution des métiers marquée par la division du travail social

La mise en place des intercommunalités (y compris les métropoles) en charge de politiques publiques et de dispositifs/programmes diversifiés, est marquée par la diversification et la spécialisation des fonctions. De ce changement d'échelles,

<sup>10</sup> Synthèse générale de la recherche-action. Etude sur l'évolution des métiers et la relation emploi-formation. PFMET. Avril 2013. P. 25.

<sup>11</sup> Une politique publique peut être définie comme une « combinaison spécifique de lois, d'affectation de crédits, d'administration et de personnel, dirigée vers la réalisation d'un ensemble d'objectifs plus ou moins clairement définis » (Muller 1990. *Les politiques publiques*, 1990. Paris: PUF, 127 p); c'est aussi « le produit de l'activité d'une autorité investie de puissance publique et de la légitimité gouvernementale » (Mény, Thoenig 1989 cités par Muller 1990)

<sup>12</sup> Enquête réalisée dans le cadre de la Recherche-Action, auprès des professionnels du Développement Social urbain. Quels métiers? Quelles transformations? Quelles perspectives? ss. Dir. H. Tengour, J. Ferrando, Master Université Evry-Val-d'Essone. 2011.

deux caractéristiques ressortent dans l'organisation des métiers du développement territorial :

- Leur multiplication et spécialisation, en lien avec les nombreux dispositifs des politiques publiques, et leur diversification en lien avec les enjeux du développement durable/soutenable.

L'évolution des intitulés de formations universitaires aux métiers du développement local et territorial<sup>13</sup>, ainsi que celle des intitulés du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) et des fiches du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) reflète à la fois l'apparition de nouveaux métiers, activités et compétences, la diversification de l'environnement professionnel ou encore la multiplication des périmètres d'intervention. Autrement dit, « *les spécialités des métiers du développement sont désormais pléthore.* »<sup>14</sup>.

#### Analyse du RNCP

Les liens les plus fréquents renvoient en ordre décroissant pour les Master à Action sociale, socio-éducative, socio-culturelle ; développement territorial et emploi ; conception et mise en œuvre des politiques publiques ; contrôle public ; études et prospectives ; sciences de l'Homme et de la société ; ingénierie en agriculture et d'environnement naturel, ... ; pour les

<sup>13</sup> Analyse de guides de formation de 1988 à 2011 réalisée par Elise Turquin, doctorante IGA, dans le cadre de la Recherche-Action sur l'évolution des métiers et la relation emploi-formation.

<sup>14</sup> L'analyse du ROME produite par l'équipe Languedoc Roussillon engagée dans la Recherche-Action, à partir de la comparaison des versions de 1993 et 2012, fait apparaître un passage de 12 à 35 appellations. (Les relations emploi-formation dans le champ du développement territorial ; Région Languedoc-Roussillon, ss dir. O. Noel, C. Dossetto et alii. DEIS, IRTS-IFOCAS Montpellier 2011-2012).

Licences à Management des structures de santé, social, pénitentiaire ; études et prospective socio-économique ; conseil et assistance technique en agriculture ; action sociale ; conception de produits touristiques ; intervention socio-culturelle ; intervention socio-éducative ; ingénierie en agriculture et environnement naturel ; production et administration spectacle, cinéma, audiovisuel. Travail de Marie-Paule Prudhomme, de l'IUT Paris Descartes, dans le cadre du groupe de travail Ile de France

La spécialisation semble moins nette en milieu rural qu'en milieu urbain ; l'importance accordée aux compétences d'agent généraliste y reste forte, d'autant plus quand il s'agit de structures de taille modeste : « *en milieu rural où il y a peu de moyens, il vaut mieux avoir quelques généralistes qui savent chercher les compétences là où elles sont.* »<sup>15</sup>.

Les compétences de généralistes  
« *Savoir un peu sur tout, savoir construire une stratégie et savoir la décliner en un plan d'actions, la mettre en œuvre, l'accompagner sur l'ingénierie, être un bon gestionnaire, savoir accompagner des porteurs de projets ; être animateur et coordinateur, impulser des démarches, communiquer, évaluer sur des thématiques très différentes (forêt, agriculture, viticulture, environnement, tourisme, ...)* » Stéphane, directeur de Pays, Compte rendu Journée d'échange 28 février 2013. Foix-MP

- Leur spécification à deux niveaux : d'un côté des managers stratégiques et des ingénieurs de développement durable ; de l'autre une constellation d'agents opérationnels spécialisés, très compétents dans leurs secteurs d'intervention.

---

<sup>15</sup> Compte rendu Journée d'échange 28 février 2013. Foix-MP

La figure du chef de projet à la fois stratège inter-institutionnel et animateur de terrain au contact des habitants tend à s'estomper, pour laisser place à une division du travail au sein des équipes qui dissocie de plus en plus les fonctions stratégiques et les fonctions opérationnelles.

Cette situation est cependant plus marquée en milieu urbain, ce qui ne signifie pas pour autant l'absence de changement en milieu rural où le renforcement des contraintes financières ont en effet durci les conditions d'exercice du métier, autour de la gestion de dispositifs très sectorisés.<sup>16</sup>

Spécialisations ou/et contraintes financières, dans les deux cas, le poids des procédures territoriales et du temps de travail administratif et financier dans la charge de travail sont devenus déterminants, comme le montre une étude réalisée par le CRDR sur les agents de développement.<sup>17</sup>

Dans cette situation, la forte dépendance aux crédits extérieurs peut être une autre limite importante au développement de projets territoriaux, tout comme elle peut aussi être une opportunité de faire du développement territorial autrement.

---

<sup>16</sup> Faute de moyens pour payer deux postes, un professionnel peut être amené à exercer à la fois les fonctions de directeur de structure et d'agent de développement.

<sup>17</sup> 54% des agents déclarent être, en tout ou partie, animateurs d'un dispositif territorial, et 45% consacrent entre 25 et 50% de leur temps de travail à l'administratif et au financier, tandis que 14% y consacrent plus de 50% de leur temps. CRDR 2010

## Une professionnalisation territoriale techniciste

L'injonction de professionnalisation posée par les politiques publiques depuis 1989, et les processus de Lisbonne et Bologne<sup>18</sup> ont entraîné, en écho à l'évolution des territoires, une adaptation des formations aux besoins. Cette adaptation est marquée par la multiplication, la spécialisation et la qualification<sup>19</sup> des formations en développement territorial.

Ce processus de qualification a progressivement contribué à faire passer les pratiques, du développement local à la gestion de procédures, constituant malgré elle une forme de technocratie locale, dont les employeurs tendent à attendre une forte capacité à capter et gérer des moyens de mise en œuvre, en conformité avec des procédures le plus souvent définies à d'autres niveaux de décision. Par là, la professionnalisation tend à prendre corps dans un processus de rationalisation croissante, guidée par la notion de performance, qui se traduit par le renforcement du poids des procédures d'accès aux financements, de gestion des projets/programmes et du rendre compte, au détriment d'une mission plus transversale d'animation du développement et de réflexion sur les orientations et les projets structurants.

---

<sup>18</sup> Les éléments d'influence de l'Europe sur l'évolution des formations sont : le processus de Bologne au cœur duquel sont posés les principes de l'excellence et de la mobilité, et la réforme LMD, avec pour corolaire en France la montée du niveau de qualification (Masters) et la concentration disciplinaire ; de son côté, la convention de Lisbonne étend et assoit la professionnalisation avec la notion de qualification.

<sup>19</sup> Toutes les enquêtes sur les agents de développement local se rejoignent sur une forte augmentation des qualifications (cf. CRDR 2010 ; Dynamique rurale 2004 ; ACSE, FORS, 2011)

Dans un souci de débouchés professionnels, les futurs professionnels ont tendance à prioriser leurs attentes sur des « boîtes à outils » leur permettant de gérer des dispositifs, conformément aux attentes des employeurs, ceci tout en restant la plupart du temps conscients des limites de ces réponses.

Augmentant le poids de la gestion dans les fonctions professionnelles, cette situation privilégie les approches programmes au détriment des processus de développement et des approches plus collégiales ou coopératives, voire démocratiques. Face aux contraintes administratives et financières, les territoires de projet sont marginalisés.

## La perte du monopole du développement par les organisations territoriales

Dans le même temps où les organisations territoriales s'autonomisent, elles perdent le monopole du développement :

- La culture du développement local s'étirole, du fait de l'explosion de la formation dans ce domaine, des évolutions des enjeux pris en compte dans le développement territorial, et de l'appropriation de cette culture hors des métiers du champ.

Ainsi, la culture du développement local n'est plus l'apanage des seuls professionnels qui occupent, au sein des collectivités et intercommunalités, des fonctions explicitement dédiées aux démarches de développement territorial. Le territoire n'est plus le lieu unique de production du développement à l'échelle locale.

La disparition des métiers « flous » par le biais de leur inscription dans les cadres ROME et CNFPT notamment, ainsi que dans les curricula de formations universitaires, signe la disparition progressive des compétences généralistes, et traduit à la fois une structuration du champ et une reconnaissance institutionnelle<sup>20</sup>. L'émergence d'une approche en termes de compétences collectives traduit quant à elle une diffusion des pratiques du développement.

L'approche territoriale s'est diffusée dans des champs sectoriels (environnement, tourisme, insertion et emploi, urbanisme, communication,...)<sup>21</sup> et dans des structures territorialisées (maisons de l'emploi, associations, etc).

L'appropriation de l'approche territoriale de développement par les écoles d'ingénieurs (ingénieurs agronomes, ingénieurs des travaux publics, etc.) parachève le processus actuel de territorialisation des ingénieries et des ingénieurs spécialisés.

Dans ce processus, le terme de développement local disparaît au profit du développement territorial : « il semble *disparaître des intitulés et descriptifs des formations qui concernent pourtant son domaine ; lorsqu'il est présent, il est utilisé de manière très vulgarisée, confuse, sans référence précise aux fondements*

---

<sup>20</sup> Les métiers du développement territorial sont aujourd'hui référencés dans le répertoire des métiers de la fonction publique territoriale et le ROME de Pôle Emploi.

<sup>21</sup> Le travail réalisé par l'IUT Paris Descartes dans le cadre du groupe de travail Ile de France, sur le RNCP montre que de très nombreuses formations, non reliées au développement local, intègrent des modules de compétences liés aux méthodologies territoriales (techniques de diagnostic notamment).

*théoriques et aux principes du développement local et se trouve mêlé sans distinction à d'autres mots-clés (développement territorial, management, développement durable). C'est donc un terme « banalisé », qui a perdu et c'est regrettable, sa coloration propre »<sup>22</sup>.*

- Dans un monde globalisé, la mobilité remet en question la notion de territoire à la fois comme espace habité et vécu, et comme lieu de construction politique.

Tous les territoires sont concernés par des dynamiques fortes de mobilité des populations, et la mobilité devient un facteur de transformation majeure de la façon de vivre sur un territoire. Ainsi, le territoire tend aujourd'hui à fonctionner plutôt comme un « port d'attache », qui change en fonction des cycles de vie de chacun.

- « L'agir local » se développe partout : au moment où des thématiques s'institutionnalisent, des initiatives sont prises ailleurs, motivées par les défis écologiques, économiques et sociaux.

De nombreuses initiatives se développent sur les territoires pour dépasser les dérives de la « procéduralisation » du développement territorial et les limites de la participation, et/ou pour mettre en œuvre des stratégies alternatives au modèle dominant de développement.

Pouvoir d'Agir des citoyens, Economie Sociale et Solidaire, Renouveau de l'Education Populaire, Slow Food, Circuits courts ... marquent le renouvellement des pratiques et du discours du développement local et de ses acteurs. Les gens ne croient plus en la vertu des grandes concentrations, au « *big is*

---

<sup>22</sup> Entretien Johan, Groupe Ile de France.

*beautiful* », et tentent d'agir à leur niveau, pour transformer le système par le bas, hors des initiatives institutionnelles.

On assiste ainsi au retour du développement local, comme alternative à la centralisation. Se pose donc à nouveau la question de sa reconnaissance et du maillage entre interventions publiques et initiatives locales.

### Un renfermement disciplinaire à contre-courant des connaissances complexes<sup>23</sup>

Après le passage au LMD (Licence Master Doctorat) et le transfert des formations professionnalisantes aux enseignants-chercheurs et aux filières disciplinaires d'enseignement académique, le processus européen de Bologne<sup>24</sup>, centré sur le principe d'excellence académique, a accentué un renfermement disciplinaire préjudiciable à l'acquisition des fondamentaux du développement territorial.

Dans le même temps émerge dans les formations initiales et continues, un profil d'intervenant « multi-casquettes », qui conjugue activités professionnelles et activités de formations (universitaires ou non), permettant une plus large passerelle entre formation universitaire et professionnelle. Malgré les contraintes institutionnelles auxquelles elles sont

soumises, des formations au développement territorial de plus en plus nombreuses, tentent de faire évoluer leur organisation et pratiques pédagogiques autour d'interfaces université-territoires, qui permettent aux universités et aux territoires de travailler ensemble sur la formation et la recherche.

Parallèlement aux universités, les écoles d'ingénieurs, de commerce et de management ont pris une place nouvelle dans la formation en proposant de plus en plus de formations dans ce champ. Organisées en formation modulaire pluridisciplinaire, elles articulent une approche pédagogique pragmatique, où ce qui a de la valeur est ce qui est efficace, et un rapport au territoire de plus en plus fort.

Tous les travaux menés dans la recherche-action ont mis en avant l'importance de l'acquisition des compétences via l'expérience : « ... les connaissances théoriques et techniques pour être transformées en compétences, passent par une mise à l'épreuve dans des situations réelles complexes. »<sup>25</sup> Du fait de leur objet, les formations en développement territorial, ont, certainement plus que toutes autres en sciences humaines, intégré l'importance de la mise en situation dans le parcours pédagogique, et plus largement l'importance du lien aux territoires. Un grand nombre de pratiques développent cette ouverture au terrain via des ateliers sur sites, des conventions universités-territoire autour des stages, de la formation en alternance, des projets pédagogiques, etc. Certaines formations

---

<sup>23</sup> Qui concernent la compréhension de la régulation et de la gestion de la diversité, en complémentarité et interdépendance. La complexité est à la fois un principe, un concept et une forme de pensée. La pensée complexe recouvre l'idée d'englober et celle de tisser ensemble (complexus : ce qui est tissé ensemble dans un enchevêtrement), notamment par le biais de l'articulation des connaissances disciplinaires. Voir introduction à la pensée complexe Edgar Morin, Collection Essais. Editions du Seuil. 2005. 158p.

<sup>24</sup>Voir *supra*.

---

<sup>25</sup> Les relations emploi-formation dans le champ du développement territorial ; Région Languedoc-Roussillon, ss dir. O. Noel, C. Dossetto, JC Dubois, H. Nuel, DEIS, IRTS-IFOCAS Montpellier 2011-2012



ont même tenté d'intégrer l'apprentissage dans leur cursus, en se heurtant à de nombreuses contraintes<sup>26</sup>.

Les pratiques de professionnalisation se développent souvent dans et par une posture hybride entre science et action. Cette posture de recherche-action-participative-impliquée... apparaît comme l'un des facteurs majeurs, voire une condition sine qua non, de la mise en place et du succès de pratiques professionnalisantes au sein des formations en développement territorial. Pourtant, cette même posture hybride entre recherche et action rend difficile une reconnaissance scientifique des connaissances produites, ce qui constitue un frein potentiel important aux liens Universités-Territoires.

Malgré ces élans d'organisation et de pratiques pédagogiques vers plus d'hybridation entre science et action, entre excellence et compétence, les résistances sont ancrées. Au niveau européen, les systèmes de reconnaissance des compétences par la formation académique (ECTS) et par la formation expérientielle (ECVET) n'ont pas de liens entre eux ; les discours et programmes européens poussent à une collaboration entre les deux mondes pour combler les carences, tandis que le système global n'est pas construit dans ce sens.

Par ailleurs, la hiérarchie traditionnelle entre savoirs pratiques et savoirs

académiques assoie la posture académique vis-à-vis de la connaissance et du savoir, dans laquelle le statut d'expert, de sachant, favorise une approche par solution, au détriment d'une posture d'accompagnateur d'une réponse collective, qui serait à construire et à mettre en œuvre.

Ainsi, l'évolution du rapport entre universités et territoires se confronte aujourd'hui à un système de formation contraint où :

- L'Université valorise et reconnaît les seuls savoirs académiques ; l'évaluation des enseignants-chercheurs est exclusivement organisée par la recherche (publications scientifiques) et non par la formation, éloignant par là les formations aux métiers du développement territorial des questions de développement.

Pourtant, si les apports disciplinaires sont indispensables pour saisir les bribes d'un tout complexe, de nouveaux modèles théoriques et pratiques sont tout aussi indispensables pour produire du savoir sur la société à partir de la pratique.

- L'Université ne dispose d'aucun interlocuteur territorial organisé au niveau national, capable d'échanger sur le besoin de recherche et de formation ; la diversité des employeurs et des statuts rend en effet la tâche impossible, tandis que le processus d'autonomisation des universités fragilise les chances du CNU d'intégrer cette vocation dans ses missions.

De ce fait, les territoires se retrouvent contraints de faire, sans disposer des cadres cognitifs pour saisir la complexité.

- L'Université n'est pas imprégnée d'une culture pédagogique de réponse au

---

<sup>26</sup> En l'absence de contribution des principaux employeurs au 1% patronal (seules les entreprises y sont assujetties), la procédure d'habilitation est alourdie par le manque de visibilité du métier face aux métiers « industriels », et par le poids marginal de l'apprentissage à ces métiers par rapport aux dispositifs liés aux autres niveaux de formation.

besoin, la majorité des responsables de formations et des enseignants-chercheurs ayant un parcours universitaire ;

- Elle est organisée en nid d'abeilles, ce qui cloisonne la communication et l'échange d'idées et de pratiques entre les acteurs universitaires dans leurs relations au Territoire.

Cet ensemble de facteurs aboutit à une situation triplement contradictoire :

- Dans un contexte d'effacement du territoire, les questions transversales sont délégitimées dans le cadre des formations, dans le même temps où la question territoriale se pose avec acuité, en termes de compétences collectives.
- La professionnalisation, introduite en 1989 dans les politiques nationales, reste plus que jamais une orientation majeure des politiques publiques en matière d'enseignement supérieur et de recherche, tandis que les moyens déployés en réduisent drastiquement les modalités de mise en œuvre ;
- Les cadres internationaux de reconnaissance scientifique des enseignants chercheurs poussent à la production individuelle et disciplinaire, alors que global, transversalité et transdisciplinaire sont perçus au cœur des questions de durabilité et de développement.

C'est dans cette situation que les sciences humaines sont aujourd'hui interpellées sur leur vocation première : apporter des réponses ou accompagner le questionnement social ? S'inscrivant actuellement dans la première option, dans laquelle elles revendiquent de pouvoir dire ce qu'« est » la réalité humaine, la seconde option semblerait pourtant plus proche de leur aspiration ;

elle nécessite cependant de développer et de prendre pour référence une nouvelle représentation du monde et de la place de l'humain parmi le vivant.

## 2. La fin du développement et/ou la fin du territoire ?

Le développement est un « processus, une démarche par laquelle une communauté, par voie d'initiatives, tente de maintenir ou d'améliorer, selon les valeurs qu'elle juge prioritaires, les conditions de vie collectives et/ou individuelles. »<sup>27</sup> Poser cette définition n'est pas inutile : il est bon de rappeler que le savoir construit sur les questions territoriales met en avant le fait d'une réalité qui est le fruit d'une construction sociale globale ; et d'un monde qui est forgé et traversé par des mouvements sociaux permanents, qui le produisent selon les époques, au gré de visions (représentations), de rencontres et de jeux d'acteurs.

### La fin d'un cycle de gouvernance

Dans son rapport au territoire, le développement local est en permanence redéfini en fonction des enjeux et évolutions sociétales ; c'est un mouvement social, marqué à ce titre par une idéologie (une idée dominante), des méthodes et un système d'acteurs qui se recompose en permanence. Le développement local est non seulement un phénomène, mais aussi un mode d'action collective de construction d'une réponse, destinée à des enjeux de

---

<sup>27</sup> Fiche composante « Politiques publiques et enjeux de développement local ».

développement, et à changer collectivement une situation.

Dans cette perspective, la réponse est à la fois volonté collective, orientation de l'avenir, processus et résultat, et le territoire est en même temps un construit social, et un processus de transformation. Avec la montée en puissance des intercommunalités dans un environnement gestionnaire, se pose une question : intercommunalité de gestion technique ou intercommunalité de développement ? Force centripète ou centrifuge ?

La fin actuelle des territoires institués en tant que seuls lieux de conception/production de projets communs au niveau local, et le retour du développement local comme espace et mode de construction alternatifs, posent la question du type de gouvernance de l'action publique. Si l'on conçoit la gouvernance, non pas comme l'efficacité des institutions gouvernementales, mais comme les modalités de l'action politique, peut-on penser la question du développement local en dehors du territoire et de l'Etat ?

La prospective met en avant une évolution de la notion de territoire, qui transforme le champ du développement territorial : le territoire institué devient un noyau autour duquel gravitent des initiatives nombreuses. En tant que pratique sociale, le développement territorial se diversifie. L'élaboration du Livre Blanc de la décentralisation<sup>28</sup>, porté par une grande diversité d'acteurs (s'inscrivant dans des domaines aussi divers que l'économie sociale et solidaire, l'éducation populaire,

la démocratie participative, le développement durable,...), et animé par l'UNADEL, en est une illustration.

Entre dynamiques, et institutionnalisation du développement local par approfondissement de la décentralisation, se pose aujourd'hui la question de l'articulation des deux processus, et de l'implication de la société civile organisée dans la gouvernance des politiques territoriales. Il s'agit ici de conjuguer développement de l'intercommunalité, projets de territoire et territoires de projet. Un nouveau cycle de gouvernance s'ouvre : celui de la gouvernance « relationnelle ».

#### Un renouvellement de la notion d'identité collective

Le propre de toute société est de constituer un système de normes et de valeurs sur la base duquel la société intègre ses membres via un processus de socialisation. Dans ce processus, les instances de socialisation jouent un rôle essentiel, en « intégrant » ou « incluant ».

L'effet de l'individualisation sociale inscrit dans les évolutions actuelles, et celui du déclin des structures « intégratives » parmi lesquelles le territoire, ont pour conséquence de rendre l'individu seul responsable de sa trajectoire de vie. Avec l'individualisation croissante des pratiques, qu'est ce qui fait appartenance, qu'est ce qui fait collectif ? Avec le creusement des inégalités socio-spatiales au sein même des territoires géographiques, la société existe-t-elle encore ? En outre, la mobilité, au cœur de la société d'aujourd'hui et de demain, pose la question du lien social : comment

<sup>28</sup><http://www.decentralisonsautrement.fr/publications/2550>

faire réseau entre des gens qui sont de passage ?

Ces questions alertent fortement sur un risque majeur d'ingouvernabilité du monde de demain. L'époque contemporaine est marquée par un double processus apparemment contradictoire : la globalisation d'un côté, et son apparente fragmentation de l'autre. Dans ce contexte, la « cohésion sociale » renvoie à l'interdépendance, à l'individu inséré dans des liens d'appartenance multiples et évolutifs, à la nature des relations entre les différents groupes d'une société<sup>29</sup>, à l'interdépendance territoriale.

Les défis de la situation appellent une redéfinition du lien social et de ce qui fonde les relations entre les gens : nous ne sommes plus seulement dans une médiation autour de l'échange de biens, mais dans de l'échange de savoirs (connaissances) et de ressources, largement immatérielles. Dans cette configuration, quels leviers du vivre ensemble ? Le lien au territoire de vie est-il un élément de l'identité collective, ou le développement est-il basé sur le lien aux êtres et à leur histoire de vie ici et ailleurs, à travers de multiples appartenances simultanées et chronologiques ?

Ainsi, une « démocratie des multitudes » est à inventer, en repensant les valeurs collectives, les méthodes et les moyens pour faire réseau avec tous, et pour agir contre la pauvreté, les inégalités et les exclusions montantes. L'enjeu est le vivre ensemble et l'accès au droit commun pour tous, c'est-à-dire l'accès au territoire. Cet

---

<sup>29</sup> Cyprien Avenel (ODAS). Intervention dans la séance prospective sur « les enjeux socio-économique et la cohésion sociale » du 13 juillet 2012.

aspect de la situation renvoie à une culture institutionnelle inclusive, au sein de sociétés de plus en plus plurielles.

### Orienter le changement face à l'incertitude

La perspective n'est plus de sortir de la crise, mais de gouverner efficacement dans un contexte aléatoire et incertain. Ce que va être le développement territorial demain, c'est une pratique collective et réflexive pour orienter le changement face à l'incertitude, c'est-à-dire une pratique d'intelligence collective.

Qui dit intelligence collective, dit organisation sociale possédant une démarche, des méthodes et des outils portant sur la production de changement : construction de connaissances, de process et de produits, qui peuvent être des innovations technologiques, mais pas seulement.

Par ailleurs, si on regarde le développement local comme un espace d'innovation, au sens d'innovation sociale<sup>30</sup>, capable de mobilisation et de valorisation de ressources locales pour produire, comme toute innovation le développement local est en tension entre marge et norme. Est-il capable de se renouveler en permanence en tant que processus innovateur, ou perd-il toute identité novatrice ? Dans cette dernière

---

<sup>30</sup> Par innovation sociale, on entend toute nouvelle approche, pratique, intervention ou tout nouveau produit mis au point par un milieu, à partir d'idées créatrices portées par un/des auteurs individués, pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés.

hypothèse, comment faire face aux enjeux du développement durable ?

Au cœur des systèmes d'action et des dispositifs, la gestion des relations multi-acteurs - derrière laquelle se cache les questions d'articulation entre les politiques publiques et de liens entre pouvoirs publics et société civile<sup>31</sup>, et la capacité d'innovation occupent une part essentielle du travail des développeurs. Cette capacité repose en grande partie sur les compétences stratégiques de l'accompagnement du développement local et territorial, dans sa dimension de conduite du changement.

#### La place essentielle de la culture territoriale par rapport à l'enjeu du changement global

**L**es politiques publiques nationales s'apprécient de plus en plus selon leur impact au niveau territorial, et de moins en moins en fonction de résultats globaux au niveau national. La montée en puissance des exigences du développement durable a un double effet paradoxal : elle renforce les incertitudes face aux défis à relever, et en même temps elle crée des opportunités.

Les enjeux du développement durable appellent à « faire les choses autrement », à développer des initiatives à partir de la valorisation des ressources d'action locales, et à expérimenter de nouvelles pratiques. Dans une logique de changement et d'impact territorial, la mise en œuvre de ces exigences repose sur une capacité collective de stratégie territoriale

---

<sup>31</sup> En choisissant une définition de la société civile qui inclut les entreprises qui œuvrent à répondre à des besoins d'intérêt général.

non seulement autour du territoire, mais également dans les organisations territoriales. La réussite de la coopération interne, de la connexion entre les différents services et entre les différents élus, peut en effet permettre la cohérence des politiques locales. C'est à la fois une culture de veille, d'apprentissage collectif, de coopération et d'expérimentation qui est en jeu.

L'acquisition institutionnelle de cette culture de la transversalité suppose un renforcement, voire une diffusion générale de la culture et des compétences du développement local et territorial, pour que se produise une appropriation sociale des idées créatrices et des innovations, grâce à une adaptation (réorganisation) du milieu. Les enjeux de l'Ingénierie Territoriale deviennent ici transversalité, effets et impact des politiques publiques, et prospective. Dans ses exigences d'articulation, le développement durable augmente la place et le poids de la posture de réflexivité qui est au cœur du travail.

Ce changement suppose également la mise en réseau à la fois des territoires et des animateurs.

#### Le passage de l'ingénierie territoriale à l'intelligence territoriale

**A**lors que nous assistons actuellement à un affaiblissement du discours public sur le sens et les objectifs du développement, les évolutions reposent avec force la question de la transversalisation des politiques publiques, et de leur rôle de régulation. Les politiques publiques sont une réponse à un objet social qui pose problème ; dans le processus de mise en agenda, le fait

social devient fait politique, et objet d'intervention publique au nom de l'intérêt général.

La notion de politique publique pose la question du commun ; un commun construit dans la gestion des tensions entre individu et collectif, entre liberté et égalité, entre transversal et sectoriel.

Ainsi, au vu des diverses évolutions, faut-il penser le développement à partir du territoire ou à partir des personnes ? Si l'on fait l'hypothèse d'une nouvelle forme d'action publique, avec comme cœur l'intelligence territoriale, cette forme d'action est nécessairement collective, et elle se construit nécessairement au niveau territorial. Elle mobilise un ensemble de savoirs et de compétences territoriaux (c'est-à-dire constitutifs d'un territoire) portant sur l'avenir. Il s'agit de développer un éco-système territorial disposant à la fois d'une culture d'entreprise, d'une culture politique, et d'une culture d'apprentissage.

Ce besoin d'intelligence territoriale met en avant la nécessaire articulation entre compétences individuelles et compétences collectives, et la mobilisation de toutes les formes de participation :

- la militante : transformer les relations entre les gens, les rapports sociaux ;
- la finalité managériale : la participation comme instrument de l'action publique ;
- la transformation politique : elle accompagne une refondation, un renouvellement de l'action politique.

Travailler l'intelligence territoriale, c'est aussi avancer sur les questions de praticabilité des mots et concepts du développement durable, de la complexité, et de la systémique, pour donner corps à

la théorie, l'expérimenter, et construire des connaissances sur les manières de voir et de faire autour de ces questions.

### 3. Quel avenir pour les métiers du développement territorial ?

**D**e plus en plus, l'apport des professionnels du développement territorial est de permettre les transactions entre acteurs différents, jouant un rôle essentiel de médiation, d'intermédiation, de traduction, de reliance, d'interface.

Les métiers du développement territorial de demain ont besoin d'une posture d'interface entre les savoirs techniques et les compétences sociales, d'interface entre institutions publiques et acteurs privés, d'interface entre la science, la pratique sociale et le politique.

« L'expert est un acteur de mise en cohérence du système ressource-population-environnement-développement, il est moins défini par son savoir que par sa capacité à négocier avec d'autres. »<sup>32</sup>

#### Trois questions-clefs

**D**ésormais les démarches de développement local sont devenues une compétence des collectivités territoriales : le développement local s'est institutionnalisé et n'est plus porté par des individus, mais par des organisations complexes. Dans cette

---

<sup>32</sup> Fiche composante « Politiques publiques et enjeux de développement local »

configuration, chaque professionnel a-t-il la culture du développement ?

- Dans le même temps, on assiste à l'effacement du territoire, par diffusion de la culture du développement et effacement des frontières ; ce qui fait lien entre les gens, c'est le réseau, et plus le territoire. Dans cette configuration, sur qui repose le développement ? Les individus et les réseaux. Ont-ils la culture du développement ?
- Le développement durable brandit la préoccupation énergétique, et le besoin de transition écologique : quelle capacité de gestion/prise en compte de ces questions par les organisations ? Quelle capacité à inventer une articulation entre les piliers d'un développement territorial soutenable, prenant en compte les conditions sociales des questions environnementales, et à faire vivre la coopération entre acteurs ?

Trois grands enjeux ressortent ainsi:

- Le développement de compétences collectives, au cœur desquelles se situe la capacité de coopération ;
- Le renforcement des capacités de développement local, centrées sur la capacité de dialogue et d'innovation ;
- L'appropriation des questions de développement durable par le renforcement du pouvoir d'agir et des capacités d'une citoyenneté active.

En d'autres termes, il y a besoin de culture du développement dans toutes les fonctions qui participent à l'action publique de demain.

### Quels métiers sont spécifiques au développement territorial de demain ?

L'évolution du contexte et du champ de travail amène à ne plus raisonner seulement en termes de métiers, mais en termes de fonctions, et de compétences individuelles et collectives. Dans cette configuration, si l'on doit prioriser un cœur de métier, c'est le rôle d'ensemblier qui ressort pour le professionnel du développement territorial de demain, autour de deux cibles :

- Le vivre ensemble ;
- La traduction des innovations.

Le besoin de démarche partenariale est appelé à se renforcer et à se complexifier : « *La prise en considération des acteurs, des ressources au-delà de leur territoire d'action, et le développement de la mutualisation semblent être les clefs du développement local de demain.* »<sup>33</sup> C'est la capacité à faire des ponts et à inventer qui est en jeu. « Faire territoire », c'est construire un projet commun et le mettre en œuvre, en prenant le temps de construire ensemble un socle commun, en mobilisant une diversité.

Il s'agira donc surtout de mobiliser des réseaux et de faciliter la construction de relations de confiance entre les personnes et les réseaux, pour dialoguer, analyser des besoins, favoriser la mise en place de réponses adéquates, alimenter et anticiper les changements. D'où l'importance des capacités relationnelles, des capacités à construire des connaissances et savoir-faire collectifs, et

---

<sup>33</sup> Enquête auprès des professionnels du Développement social urbain Quels métiers ? Quelles transformations ? Quelles perspectives ? ss. Dir. H. Tengour, J. Ferrando, Master Université Evry-Val-d'Essone. 2011.

des questions d'information et de communication.

Un retour sur les compétences des métiers du développement territorial montre en effet le rôle central des compétences relationnelles dans ces métiers, par rapport aux deux autres familles de compétences théoriques, et techniques : « *le professionnalisme engage également les qualités de l'individu, la motivation et l'engagement personnels, la sédimentation des différentes expériences professionnelles et non professionnelles, ainsi que la posture, le positionnement qu'il adopte dans l'action.* »<sup>34</sup> Pourtant, cet aspect n'est pas, ou très peu, traité en formation<sup>35</sup>.

#### Quels besoins en termes de compétences ?

La construction et la gestion du commun sont appelés à devenir la préoccupation majeure des années à venir. Pour faire face à cela, en dehors du management, de la gestion et de la conduite de projet, plusieurs compétences apparaissent comme essentielles :

- L'analyse stratégique, indispensable pour cerner les représentations, perceptions, attentes et forces en présence sur les territoires ;
- L'interculturalité (entendue au sens large), c'est-à-dire la mise en lien de la multiculturalité par dépassement des chocs culturels, dans laquelle la prévention et la gestion des conflits occupent une place importante ;

- L'intermédiation et la mise en réseau, qui travaillent au maillage et à la transformation territoriale ;
- L'animation de processus, en revenant au sens premier de la fonction, à savoir donner une âme au collectif pour qu'il puisse s'agréger, se dépasser et faire société, mais aussi accompagner l'organisation et la décision ;
- La pédagogie, utile pour le partage et la traduction des savoirs et référentiels respectifs ;
- La prospective, nécessaire pour construire une vision et donner corps à des possibles ;
- Le suivi-évaluation, outil indispensable pour naviguer sur les eaux de la complexité, construire des référentiels d'impact de l'action, suivre les changements et adapter en continu les réponses aux besoins.

Toutes ces compétences s'organisent autour de pratiques de médiation, qui sont utilisées pour permettre une intercompréhension malgré les différences de statuts, de représentations, de points de vue et de postures. La transformation d'un collectif humain se pense dans une organisation processuelle, qui travaille sur le repérage de ce qui fait problème (production de connaissance collective), sur le sens, sur les valeurs, sur la construction d'un socle commun, et sur une capacité de co-élaboration et de co-évaluation.

Le paysage qui se dessine pour le développement territorial de demain en termes de compétences renvoie à plusieurs types de savoir-faire liés aux questions relationnelles, tant pour les professionnels dans leur posture, savoir-faire et savoir-être, que pour les acteurs qu'ils seront chargés d'accompagner.

<sup>34</sup> Les relations emploi-formation dans le champ du développement territorial ; Région Languedoc-Roussillon, ss dir. O. Noel, C. Dossetto, JC Dubois, H. Nuel, DEIS, IRTS-IFOCAS Montpellier 2011-2012

<sup>35</sup> Ibidem



Globalement, les évolutions questionnent les besoins de formation en termes de contenus, notamment sur l'introduction de la systémique, de la complexité et de l'accompagnement au changement, sur celles des sciences politiques, des sciences cognitives, des « Humanités », des Sciences du vivant, ...

#### 4) Quels enjeux pour les formations du développement territorial ?

La tension entre généraliste et spécialiste est une des tensions qui interpelle le plus fortement la formation au développement territorial. De plus, la formation a contribué à la construction de la figure d'expert, du développeur territorial dans une fonction de plus en plus individualisée et autonomisée. Quid du volet de co-construction de compétences collectives ?

La technicisation des métiers et leur qualification par les formations, a influé sur l'évolution de l'idéologie du développement territorial au profit d'une approche mécanique du développement, où il s'agit surtout de gestion de procédures, au détriment d'une approche organique du développement, où le territoire participe et a une capacité à agir.

Parmi les acteurs du champ, cette évolution se traduit par un clivage entre partisans des procédures et partisans des processus, faisant de la formation des professionnels un enjeu politique, car porteur de référentiels de développement. Un risque de spécialisation/technicisation croissante des formations (permettant une employabilité rapide) est évoqué, au détriment d'une approche plus généraliste et réflexive, nécessaire à la formation

d'une culture politique (décryptage des jeux d'acteurs notamment) et/ou éthique (développement d'une posture et des capacités relationnelles par exemple).<sup>36</sup>

Les universités se trouvent aujourd'hui prises dans des injonctions paradoxales qui paralysent leur capacité d'innovation, tandis que le savoir et les formations sur le développement territorial sont menacés par le processus de réorganisation des filières. La nouvelle loi d'orientation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, qui, tout en prolongeant le principe de la territorialisation des formations, oblige à la réduction du nombre de Masters pour améliorer la lisibilité de l'offre au niveau international, pose dès maintenant la question de la visibilité des formations au développement territorial : en bout de cursus, elles sont méconnues, et peu reconnues. Dans le processus de réorganisation, elles risquent de disparaître.

Les orientations de la nouvelle loi peuvent accroître la tension entre excellence et professionnalisation, tout comme elles peuvent offrir de nouvelles opportunités pour la formation et la recherche. Mais cette situation pose plusieurs questions urgentes :

- Quid de la visibilité des formations et de la recherche du champ du développement local et territorial au sein de l'université, ceci pour ne pas disparaître avec la réforme à venir ?

Cette question renvoie globalement à l'organisation de la professionnalisation dans l'ensemble d'un cursus universitaire.

---

<sup>36</sup> Compte-rendu de la réunion intersites du 25 mai 2012.

- Quid de la visibilité de la formation et de la recherche dans ce domaine, par rapport au monde socio-économique ?

Cette question touche notamment à la démonstration de la plus-value de l'approche territoriale en termes de développement social et économique.

- Quid de leur positionnement par rapport à la prospective et l'innovation ?

Il s'agit là notamment, de la question du rôle de la recherche et de la spécificité de sa posture dans le domaine du développement territorial, en réponse à la fois :

- à la connaissance in vivo des processus de transformation,
- aux possibilités de pilotage en contexte global d'incertitude, à l'adaptation de la recherche aux besoins de la demande sociale, en lien avec les enjeux de la durabilité.

- Quid de leur positionnement par rapport à l'international ?

Outre la question de la visibilité des formations à l'international, dans un monde désormais ouvert où le local est imprégné du global et participe aussi de sa « fabrication », les formations en développement territorial ne peuvent pas faire l'économie d'une réflexion sur leurs apports en termes de développement des territoires via l'international, ici et ailleurs.

### Une formation au développement territorial face à de nombreux défis

**E**ncore plus qu'auparavant, la formation au développement territorial est confrontée à de véritables défis : ce n'est plus un « mouton à cinq pattes » qu'elle doit former, c'est

un mutant, capable à la fois de travailler seul et en équipe, d'être stratège et opérationnel, généraliste et spécialiste, mais aussi une personne capable à la fois de construire des savoirs, capable de réflexivité, tout en étant un professionnel pointu, compétent et efficace, capable de passer des frontières c'est-à-dire être à la fois dedans et dehors, ici et ailleurs, avec les uns et les autres. Cela implique en termes de formation un équilibre entre sens, technique et posture de réflexivité.

Nous avons déjà évoqué l'importance de l'apprentissage par l'expérience pour l'acquisition de ces compétences ; c'est pourquoi la relation entre Université et Territoires au sens d'une collaboration rapprochée, semble fondamentale. Si des collaborations entre universités et territoires existent depuis plusieurs années dans le champ du développement territorial, marquant à la fois un lien au territoire de plus en plus fort, et une meilleure reconnaissance entre les mondes de la formation académique et professionnelle, les obstacles restent lourds du fait des paradoxes auxquels sont soumis les enseignants-chercheurs<sup>37</sup>.

Le retour en force de l'académisme disciplinaire et le tropisme universitaire impliquent une prise en main du problème par l'Etat et par les territoires pour faire bouger les lignes, et mettre en place des

---

<sup>37</sup> Injonctions contradictoires, notamment entre professionnalisation et excellence académique ; absence de financement significatif, impossibilité de reconnaissance des pratiques de recherche impliquée selon des critères académiques ; hiérarchie traditionnelle entre savoirs pratiques et savoirs académiques (pour exemple, les formations universitaires sont inscrites de droit dans la certification professionnelle, tandis que les formations professionnelles y sont sur demande, après étude de dossier) ; ...

collaborations de moyen et long termes entre universités et territoires.

Penser la construction d'une coopération entre monde universitaire et territoires, c'est aussi, et avant tout, bousculer la posture académique vis-à-vis de la connaissance et du savoir, c'est-à-dire remettre en cause le statut d'expert, de sachant, qui favorise une approche par solution, au détriment d'une posture d'accompagnateur d'une réponse collective qui serait à construire et à mettre en œuvre.

Bousculer la posture académique, c'est travailler ensemble à la construction du problème, et en matière de recherche, à la commande de recherche. De nombreuses questions urgentes sont à éclairer et à opérationnaliser concernant le développement durable, l'Intelligence Territoriale, les compétences relationnelles, la gouvernance territoriale inclusive<sup>38</sup>, et bien d'autres questions encore.

Mais construire un pont entre mondes universitaires et territoires, c'est aussi accepter d'appliquer (d'opérationnaliser) à la recherche en sciences sociales le principe de construction sociale du monde. Pour ce faire, non seulement les approches méthodologiques de recherche sont à réinventer, mais l'organisation pluridisciplinaire est à institutionnaliser et à faire vivre au sein des lieux de formation d'enseignement supérieur, de même que la formation continue des enseignants-chercheurs.

---

<sup>38</sup> Un processus d'inclusion décrit les conditions de possibilités offertes à la personne pour rejoindre la société, celui d'intégration réfère plutôt à un processus de socialisation par lequel la personne vient à assimiler et partager les mêmes buts et la même culture que les autres membres de la société.

Enfin, on ne peut pas penser la formation, et encore plus la formation en développement territorial de demain, en dehors du lien à l'expérience et des mises en situation.

Plusieurs obstacles importants se dressent devant les tentatives de renforcement de l'apprentissage dans les formations universitaires en développement territorial :

- La mise en concurrence des universités sur le marché mondial par le processus de Lisbonne, a fortement perturbé les possibilités de penser les formations sur le moyen terme, et de mobiliser les moyens pour ce faire; elle remet notamment par là largement en question la capacité de créer et d'adapter des formations diplômantes dans ce domaine, et d'intégrer à la fois savoirs (connaissances), savoir-faire et savoir-être.
- La baisse des moyens affectés par l'Etat aux Universités, et dans un contexte concurrentiel, la mise en place d'un système de financement adossé au nombre d'étudiants et aux débouchés post-formation ;
- L'absence d'adaptation du système d'apprentissage aux besoins du champ du développement territorial.

Il est bon de rappeler qu'en France, la formation au développement territorial est concentrée dans les universités ; inscrites dans un système qui leur est propre, celles-ci influent donc directement sur le contenu et la forme de la formation. Pour lever ces obstacles, et d'autres cités précédemment, une réflexion et une organisation de l'articulation entre formation initiale et formation continue permettrait à la fois de mettre en place les conditions de co-élaboration, et de

rapprocher emploi et formation, recherche et besoins territoriaux. Le lien entre formation initiale et formation continue reste fortement impensé en France par tous les acteurs du champ, la formation continue étant vue comme un objet de la formation professionnelle, centré sur les compétences opérationnelles. Contrairement au Québec et à la tradition scientifique américaine autour de l'organisation communautaire où, depuis une trentaine d'années l'expertise dans le cadre de recherches à partir des pratiques s'est beaucoup développée, la tradition universitaire française sépare recherche et développement du savoir d'une part, et pratique et développement de compétences de l'autre.

L'acquisition de savoirs, savoir-faire et savoir-être pose à la formation la question de son organisation entre temps court et temps long. A ce titre l'expérience du Québec est intéressante avec le soutien entre pairs comme mode de formation continue, et la possibilité d'auto-organisation pour libérer la capacité de répondre aux attentes : « *les communautés et collectivités apprenantes, soutenues par la proximité de ressources de formation, apparaissent comme une stratégie appropriée à l'apprentissage du type de compétences attendues des intervenantes et intervenants en développement territorial* »<sup>39</sup>.

Même s'ils sont peu structurés dans leurs liens avec les universités, certains centres de ressources sont des figures d'interface emploi-formation particulières, entre

exécution de commande étatique et prise de distance du type recherche-action<sup>40</sup>. Leurs pratiques sont basées sur les principes de la formation coopérative, de mixité des participants, d'anonymat pour libérer la parole et de problématisation des questions, pour une mise à distance de la pratique. Les instances de travail prennent des formes différentes, mais s'organisent pour être les ingrédients qui permettent de rentrer dans un processus de co-formation entre pairs. Dans une démarche multi-acteurs, d'autres modalités de formation de type formation-action opèrent également un mouvement de mise en synergie autour d'un projet opérationnel ou stratégique ; le formateur y est alors acteur de développement<sup>41</sup>.

#### Une formation à destination de tous les acteurs concernés pour faire émerger une nouvelle culture commune

Les évolutions à l'œuvre et les enjeux qu'elles font apparaître montrent qu'au-delà des professionnels du champ, ce sont aussi les élus, les citoyens, les entreprises, les corps intermédiaires, et finalement tous les acteurs, qui sont concernés :

- Les élus pour sortir de la gestion , et réinvestir la fonction politique. L'avenir pose notamment la question des responsabilités collectives et des capacités à gouverner ensemble.
- Les citoyens en tant que capital social territorial, sur lesquels repose les capacités de développement local, et qui représentent une composante

<sup>39</sup> Etude de la relation emploi-formation dans le champ du développement territorial. Région de l'Estrie (Québec), Rapport de première phase, Septembre 2011 – Février 2012. René Lachapelle, Denis Bourque.

<sup>40</sup> Compte rendu Réunion intersites 13 décembre 2012 sur l'expérience de « Profession Banlieue ».

<sup>41</sup> Compte rendu Réunion intersites sur l'expérience de l'ADEFPAT.

essentielle de l'intelligence territoriale. Leur formation renvoie à la capacité à agir, au pouvoir d'agir.

- Les entreprises, qui, à côté des citoyens, représentent le troisième pilier de l'intelligence territoriale, et dont le rôle est évidemment essentiel, non pas tant pour répondre à la concurrence territoriale dans le domaine économique, que pour organiser de nouvelles formes de réponses aux besoins territoriaux.
- Les corps intermédiaires, qui ont un rôle indispensable à jouer dans l'émergence des innovations sociales, organisationnelles, technologiques, etc., et de leur diffusion.

Pour tous ces acteurs, comme pour les professionnels du développement territorial, la formation continue, la mise en réseau et l'échange de réflexions et d'expériences seront les vecteurs du changement.

### **Conclusions**

**E**n lançant les chantiers de la Recherche-Action et de la Prospective, la PFMET avait deux préoccupations :

- Eclairer les évolutions de l'Ingénierie Territoriale et de ses Métiers de demain ;
- Contribuer à améliorer l'adéquation emploi-formation.

Ce qu'éclaire l'analyse rétrospective, c'est que développement local et développement territorial sont liés, dans une approche cyclique et dialectique du développement. Si cet éclairage n'a en soi, rien de très nouveau par rapport aux questions territoriales, il rappelle quelques fondamentaux du développement et du

changement social, parmi lesquels la « normalisation » des pratiques inscrite au cœur des processus d'institutionnalisation, et, de ce fait, le besoin pour le développement territorial de penser comment prendre en compte le caractère innovateur du développement local.

De son côté, la coopération entre acteurs universitaires et acteurs des Territoires menée dans le cadre du processus de recherche-action a favorisé un rapprochement et un dialogue entre les deux sphères, et éclairé sur les limites et contradictions actuelles de la professionnalisation et de la territorialisation des formations au développement local et territorial.

La période qui s'ouvre peut être qualifiée de retour du développement local. Un développement local à l'image de son temps, qui s'ancre dans des réseaux mondiaux, où s'échangent des idées et des pratiques à l'échelle de la planète, et où se renforcent, se diffusent et s'approprient des innovations par le biais de la diversité, de la pluralité et de la coopération entre acteurs.

Pour des raisons multiples, la recherche d'alternatives en dehors des dispositifs territoriaux se multiplie. Basées sur des pratiques d'acteurs qui intègrent les fondamentaux de la question territoriale (lien au territoire, valorisation des ressources locales, avenir commun, solidarité, partenariat et coopération), ces initiatives représentent autant d'opportunités et de réponses possibles aux questions qui se posent aujourd'hui au développement territorial dans un monde global et interdépendant.

Les 4 scénarios élaborés dans le cadre de la prospective pointent volontairement des futurs très contrastés :

- Une haute performance territoriale, où le New Public Management perdure et s'étend.
- Une décentralisation stratifiée, dans laquelle la transition énergétique est le mot d'ordre de toutes les politiques publiques.
- Une subsidiarité inversée, où la participation active des citoyens est le principe organisateur de toute action publique.
- Une embellie des réseaux communautaires, par laquelle le poids des réseaux d'appartenance pèse sur les orientations d'un développement fortement déterritorialisé.

Si aucun exercice de prospective ne peut prédire l'avenir, il n'en reste pas moins qu'une question se pose : quel avenir prenons nous en main ensemble ?

**Contact UNADEL**

1, rue Sainte Lucie 75015 Paris  
Tél : 01 45 75 91 55  
sloukianoff@unadel.fr  
<http://www.unadel.asso.fr/>  
[www.congres-developpeurs-territoriaux.fr](http://www.congres-developpeurs-territoriaux.fr)