

Prospective « Métiers »

Rapport final réalisé à partir des travaux prospectifs
2^e Version



Juin 2013

Table des matières

Préambule :	4
Contexte de la prospective : qu'est-ce que la Plateforme des métiers du développement territorial (PFMET)	4
1/ D'où parlons-nous ? Quelques repères sur l'histoire de la plateforme des métiers et sa posture	4
2/ Deux chantiers de travail pour étudier l'évolution des métiers du DT	5
I/ La prospective comment ? Postulat méthodologique	7
Les objectifs de la prospective exploratoire	7
Pourquoi une prospective exploratoire ?	7
Comment s'y prendre pour adapter une méthode au chantier « prospective des métiers » de la plate-forme ?	8
II/ Une rétrospective du Développement Local	11
Donner une définition au développement local et retracer son évolution	11
LE TEMPS DES EMERGENCES (1960-70)	14
LE TEMPS DE LA RECONNAISSANCE ET DE L'INSTITUTIONNALISATION (1980-1990)	15
LE RETOUR DU POLITIQUE	16
Tableau : les 3 âges du DL	19
III Description des variables	21
IV/ Tendances lourdes et signaux faibles : le développement local mis en tension	26
Composante 1 : Dynamiques et perspectives d'évolution des territoires	26
Composante 2. Politiques publiques et enjeux de développement local	29
Composante 3 « Décentralisation, organisation territoriale et processus de développement »	30
Composante 4. Formation aux métiers du développement territorial	32
Composante 5. Citoyenneté active et participation	34
Composante 6. Dynamiques économiques et cohésion sociale	36
V/ Les hypothèses	38
VI/ Elaboration des scénarios prospectifs	41
Scénario 1 : La Haute Performance Territoriale	43
Scénario 2 : La décentralisation stratifiée	46
Scénario 3 : La subsidiarité inversée	49
Scénario 4 : L'embellie des réseaux communautaires	53
Bibliographie	57
ANNEXE	60

SIGLES

- **ACSE** – Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l’Egalité des chances
- **ADCF**- Assemblée des Communautés de France
- **ADELS** – Association pour la Démocratie et l’Education Locale et Sociale
- **ADRETS**- Association pour le Développement en Réseau des Territoires et des Services
- **AFCCRE** – Association française du Conseil des Communes et Régions d’Europe
- **ANRU** – Agence Nationale de la Rénovation Urbaine
- **AMF** – Association des Maires de France
- **AMGVF** - Association des Maires des Grandes Villes de France
- **ARADEL** – Association Rhône-Alpes des professionnels pour le Développement Economique Local
- **ARF** – Association des Région de France
- **CIAT** Comité Interministériel pour les problèmes d’action régionale et d’Aménagement du Territoire
- **CDC** – Caisse des Dépôts et Consignation
- **CIEDEL** – Centre International d’Etudes pour le Développement Local
- **CNAM** – Conservatoire National des Arts et Métiers
- **CNAR** - Confédération Nationale de l’Aménagement Rural
- **CNFPT** – Centre National de la Fonction Publique Territoriale
- **CUCS** – Contrat Urbain de Cohésion Sociale
- **DATAR** – Délégation à l’Aménagement du Territoire et à l’Action Régionale
- **DD** – Développement Durable
- **DDA** – Direction départementale de l’agriculture
- **DDE**– Direction départementale de l’équipement
- **DL** Développement territorial
- **DT** Développement local
- **Dvt** Développement
- **ESS** – Economie Sociale et Solidaire
- **ETD** – Entreprises, Territoires et Développement
- **AgroParisTech-ENGREF**– Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts de Clermont-Ferrand
- **ETD** – Entreprises, Territoires et Développement
- **FPNR** - Fédération des Parcs Naturels Régionaux de France
- **INDL** – Institut National du Développement Local
- **IRDSU** – Inter-Réseaux des Professionnels du Développement Social Urbain
- **IT** – Ingénierie Territoriale
- **LGV** – Ligne à Grande Vitesse
- **LRU** – Loi relative aux libertés et Responsabilités des Universités
- **PFMET** – Plateforme des métiers du développement territorial
- **PNR** – Parc Naturel Régional
- **PQA** – Pays Quartier d’Aquitaine
- **RGPP** – Révision Générale des Politiques Publiques
- **SG-CIV** – Secrétariat Général du Comité Interministériel des Villes
- **UNADEL** – Union Nationale des Acteurs et des Structures de Développement Local
- **ZUS** – Zone Urbaine Sensible
- **ZFU** – Zone franche urbaine

Préambule :

CONTEXTE DE LA PROSPECTIVE : QU'EST-CE QUE LA PLATEFORME DES METIERS DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL (PFMET)

La « Plate-forme nationale des métiers du développement territorial » - PFMET, animée par l'UNADEL, est une plateforme partenariale créée en 2001. Conçue dès l'origine comme un espace de rencontre, d'échange et de travail commun, elle a ainsi capitalisé plusieurs travaux réalisés sur les différentes familles de métiers touchant aux questions du développement (développements territorial, local, social urbain, économique, etc.). Au cours de ses douze années d'existence, elle a d'abord mené des travaux sur les compétences transversales et questionne aujourd'hui davantage l'évolution des métiers en eux-mêmes.

1/ D'où parlons-nous ? Quelques repères sur l'histoire de la plateforme des métiers et sa posture

La dynamique décentralisatrice instaurée à partir de 1982 en France a été exclusivement conduite par l'État central, car il était le seul doté de pouvoirs institutionnels. C'est pour soutenir la prise en compte de la créativité des territoires, pour encourager la mobilisation des ressources locales, humaines, matérielles et financières que l'UNADEL (Union nationale des Acteurs et des structures du Développement Local) a été créée, dans la filiation du mouvement du développement local qui s'est structuré au cours des années 1980 (États généraux de Mâcon en 1982, lancement du programme européen Leader en 1991, reconnaissance des structures de Pays et simplification de la coopération intercommunale en 1995 et 1999,...). L'UNADEL est un réseau qui associe depuis 1992 des élus, des militants associatifs et des professionnels locaux, mobilisés autour d'un objet commun : la promotion et la reconnaissance des territoires de projets comme creuset du développement local. Elle fonde son objet sur la promotion de la dimension partenariale et participative du développement local et se veut un espace de ressources, de productions et d'échanges autour du développement local, de l'ingénierie territoriale et des territoires de projet.¹

La plate-forme nationale des métiers du développement territorial a été créée en 2001 et est animée depuis par l'UNADEL. La plateforme a été fondée pour mieux soutenir des métiers alors en mal de reconnaissance et pour améliorer leurs conditions d'exercice. Il s'agit d'une structure partenariale unique, au croisement d'implications de professionnels du développement et de leur structure d'appui (réseau, centre de ressources, ...), de collaborations avec le Pôle emploi et le CNFPT, de travaux d'études divers (centre de ressources pour la politique de la ville, etc.) et de recherche universitaires. Reconnue par les partenaires institutionnels (DATAR, SGCIV, ACSE, ...), elle pose les questions du périmètre, des passerelles entre des métiers extrêmement multifformes et surtout, celle d'un socle commun, qui sont des préoccupations centrales. Elle propose un lieu de réflexion, de

¹ Cf. Décentralisons autrement – le livre blanc du développement local et de la décentralisation, éd. ADELS-UNADEL, 2012 ; « Un livre citoyen pour une autre décentralisation », Dossier de la revue Transrural Initiatives, n° 413, février 2012 ; www.unadel.asso.fr

production et de capitalisation de documents et d'outils divers pour porter un éclairage sur l'évolution des métiers du développement territorial, qualifier les professionnels, mieux cerner les articulations entre formation et emploi, favoriser la mobilité professionnelle. Elle a ainsi participé à l'élaboration des fiches métiers de Pôle Emploi et du CNFPT. Elle a coréalisé avec ETD (Entreprises, territoires et développement) un guide de formation en 2003, et réalisé un référentiel de compétences « cœur des métiers » du développement territorial en 2005. Initiatrice et animatrice de nombreux débats au niveau national, ses travaux s'ancrent également dans les territoires par l'intermédiaire de groupes de travail en région ou l'organisation de journées thématiques.

2/ Deux chantiers de travail pour étudier l'évolution des métiers du DT

Lors d'un séminaire en juin 2009, les membres de la Plateforme ont partagé le constat d'un état des lieux du développement territorial marqué par de nombreuses incertitudes : quelles sont les transformations à l'œuvre dans les territoires ? Quels seront les impacts des réformes institutionnelles sur les collectivités et leur ingénierie ?

Les membres de la Plateforme ont alors convenu de la nécessité de s'outiller pour mieux analyser et comprendre ces dynamiques, afin d'anticiper les évolutions futures des métiers du développement territorial et d'inciter leurs composantes à s'y préparer. Cette conjonction entre l'actualité institutionnelle des territoires (liée au train de réformes engagée avec la loi Balladur de décembre 2010 et poursuivie depuis par les projets sur la Décentralisation et l'égalité des territoires) et l'inscription des travaux de la Plateforme dans le temps long des évolutions professionnelles a conduit ses membres à engager une réflexion de fond sur les transformations du champ du développement territorial afin d'éclairer les questions urgentes qui se posaient aux professionnels et d'être en mesure d'accompagner les changements en cours.

Au cœur de cette démarche se trouve en premier lieu la question des conséquences de la réorganisation territoriale en cours et à venir (finalisation de la carte intercommunale, évolution des approches politiques) sur les équipes d'ingénierie territoriale. Les réformes institutionnelles sur l'organisation des grands services publics, de l'organisation de l'État, de la décentralisation, de la réforme territoriale impactent fortement les formes de l'action publique. La répartition des compétences entre échelons et territoires de nature et statut différents, la question des moyens financiers, constituent des évolutions de fond qui ne sont pas terminées et qui nécessitent certainement des réflexions sur la conduite des réformes dans une perspective de développement durable des territoires.

Les dispositifs de solidarité financière et les systèmes de gouvernance, dans un contexte de « crise » et de mondialisation, sont en pleine recomposition. La remise en cause des anciens modèles semble irréversible : la mise en place de nouveaux modes d'organisation et de financement reste en débat et en construction avec des logiques de développement parfois en opposition : plus de concentration ou plus de territorialisation, plus de technocratie ou plus de démocratie locale, plus de logique marchande ou plus de solidarité de proximité.

Ces nouvelles organisations donnent lieu à des innovations nombreuses et diverses dans de nombreux domaines. Pratiques nouvelles éphémères ? Véritables tournants et fer de lance de nouveaux paradigmes sociétaux ? Nouvelles fausses bonnes idées ? Nul ne peut le prédire. Mais un exercice de prospective sur les métiers permettra d'explorer ces évolutions, leurs

implications et de dessiner de possibles situations. Car de ces changements à venir dépendra grandement l'avenir des professionnels du développement des territoires.

La seule certitude qui se dégage et qui a justement conduit la Plateforme à engager ce travail de prospective est que les équipes professionnelles vont être amenées à évoluer. Mais de quelle manière, à quel rythme, selon quel(s) modèle(s) et pour quelles conséquences ? Peuvent-elles dépérir, se muscler, s'hybrider, se scléroser ?... L'ingénierie d'ordre rurale peut-elle s'urbaniser ? L'ingénierie d'ordre urbaine peut-elle se ruraliser ? Et la logique sociale peut-elle être elle-même marginalisée ou au contraire recentrée comme clef de voute du développement sociétal des territoires ?... Le « champ des possibles » est immense, et il est de la responsabilité des acteurs engagés dans ces réflexions, à commencer par la Plateforme nationale des Métiers du Développement Territorial et ses 12 ans d'existence et de pratiques, d'en explorer les contours, les points saillants et les limites.

Qu'implique la multiplication des formations aux métiers du développement territorial observée ces dernières années ? Quelle en est la conséquence pour les professionnels de demain ? Constatant dans leur quotidien professionnel un écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour faire face aux attentes et aux besoins, les membres de la Plateforme des métiers ont également souhaité interroger, dans le cadre d'un second chantier mené en parallèle, la relation entre acteurs de la formation et les socioprofessionnels engagés dans le développement des territoires : Quel type de professionnel les filières de formations initiale et continue préparent-elles aujourd'hui ? Comment les contenus de formation sont-ils définis et évoluent-ils ? Plus largement, ces questions renvoient aux dynamiques du paysage et de l'offre de formation à ces métiers, et à leur interaction avec les mutations du champ du développement territorial.

Une **recherche-action** a donc été lancée pour renforcer les relations entre acteurs de la formation et ceux des milieux professionnels, améliorer leur interconnaissance et engager un travail d'analyse. Il s'agissait ainsi de viser une meilleure adaptation entre l'offre de formation initiale, celle de la formation continue, et l'évolution des pratiques et des besoins des professionnels².

Menés en parallèle, les deux chantiers visent un double objectif :

- Mener une démarche prospective du développement territorial pour éclairer les évolutions de l'ingénierie territoriale et de ses métiers de demain.
- Conduire une recherche-action sur les relations entre milieux professionnels et milieux de l'enseignement (formation initiale et continue) pour contribuer à améliorer l'adéquation entre formation et marché du travail

Ces deux chantiers se sont alimentés et articulés de multiples façons, cette synergie étant obtenue notamment par l'implication d'un socle de participants dans les deux démarches. Entre autres, la recherche-action comporte des volets prospectifs propres qui sont venus alimenter la démarche prospective métiers ; la synthèse de recherche-action intègre des aspects de la prospective.

² La recherche action est mise en œuvre par des groupes de travail partenariaux en région sur la base d'un cahier des charges commun avec des grilles indicatives. 7 groupes de travail se mettent en place dès le premier trimestre 2011 (Auvergne, Rhône-Alpes, Ile-de-France, Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, Estrie au Québec) et selon les ressources et spécificités locales. Pour les détails de la recherche-action, voir les fiches de présentation du cheminement de la recherche-action, des groupes de travail en région et des résultats <http://www.congres-developpeurs-territoriaux.fr/>

La posture de la PFMET et du groupe de travail Prospective sur le DL et le DT

Plusieurs familles de construction sémantique existent autour de la notion de « développement territorial » (DT). Dans le cadre de la PFMET et du groupe de travail Prospective, un regard et un angle d'attaque spécifique sont véhiculés : celui d'une ligne de pensée issu du mouvement du développement local. Le développement territorial y est vécu comme le prolongement du développement local.

I/ LA PROSPECTIVE COMMENT ? POSTULAT METHODOLOGIQUE

Les objectifs de la prospective exploratoire

Le chantier « prospective des métiers du développement territorial » propose d'éclairer les évolutions plausibles des métiers du développement territorial en proposant des lectures dynamique des mutations impactant les territoires autour des questionnements suivants :

Quels sont les impacts de la réforme des collectivités locales sur la structuration des équipes et sur l'évolution des compétences ?

Comment se pose aujourd'hui et pour demain la question du sens de l'action pour les agents de développement ?

Comment les pratiques, les méthodes, les outils des professionnels du développement local peuvent-ils évoluer ?

Quels sont et seront les impacts sur les formations initiales et professionnelles ?

Pourquoi une prospective exploratoire ?

Plutôt qu'un exercice de prospective tel qu'il peut être conduit par des structures de recherche et des cabinets spécialisés, le groupe de travail de la plate-forme a cherché à adopter une « attitude prospective » consistant à prendre en considération le passé, le présent et l'avenir, à envisager de manière décloisonnée l'ensemble du système. Et parmi toutes les démarches prospectives qui ont cours en entreprises, comme en développement territorial, la prospective exploratoire a été choisie comme répondant le mieux tant aux buts poursuivis par la plate-forme des métiers, qu'au regard de son fonctionnement, de son organisation et de sa posture.

L'objectif principal vise l'accompagnement au changement des professionnels et futurs professionnels du développement territorial. La prospective exploratoire permet d'explorer « l'univers des possibles », c'est –à-dire d'ouvrir suffisamment les champs de réflexion des participants pour envisager « ce qui n'est pas envisageable » de manière isolée. Loin d'être hasardeuse, la prospective exploratoire ne s'identifie pas à une science de la futurologie, elle cherche à combiner et à confronter même des analyses scientifiques transdisciplinaires (politique, sociologique, économiques, psychologique, sciences de l'éducation...) et des représentations personnelles et collectives. La complexité de l'environnement des professionnels du développement territorial est désormais un fait réel, reconnu, devenant presque l'élément constitutif de ces métiers.

S'il existe bien un cœur de métier avec une convergence de pratiques, il n'y a pas une science du développement local, ni une pratique uniforme, ni un parcours formatif, mais des sciences, des pratiques et des formations. C'est de cela que peut rendre compte la prospective exploratoire.

Regroupant des professionnels du développement local issus d'univers très variés tels que l'urbain, le rural, le développement économique, l'institutionnel, l'associatif, la recherche, etc., la plate-forme représente un lieu d'échanges avant tout chose et cherche à alimenter les réflexions sur les identités professionnelles sans visée normative. Un exercice de prospective exploratoire répond à cette configuration dans la mesure où il s'agit d'apporter des éclairages sur ce qui est possible, plausible, souhaitable ou non, de manière collective et pour chacun.

Comment s'y prendre pour adapter une méthode au chantier « prospective des métiers » de la plate-forme ?

Identifier des personnes ressources

Les personnes - ressources en animation et accompagnement méthodologique
Vincent Paccini, pour un éclairage méthodologique sur la prospective
Marie-Claire Barré, CAPACITÉ pour la mise au point d'une méthode adaptée
Sonja Kellenberger pour l'animation au long court
Mathilde Vanderrusten pour un appui méthodologique

Les personnes - ressources en contributions

Pierre-Jean Andrieu,	Sylvie Roger
Elise Turquin	Pascal Eynard
Georges Gontcharoff	José Dhers
Olivier Dulucq	Hélène Schwartz
Jacques Picard
Clémence Bedu	Les personnes - ressources en rédaction
Valérie Grémont	Johan Milian
Agnès Deboulet	Sonja Kellenberger
Philippe Estèbe	Marie-Claire Barré
Cyprien Avenel	Mathilde Vanderrusten
Claudine Pezeril	Jean-François Pin
Grégoire Feyt	Pascale Vincent
Judith Ferrando	Philippe Carbasse
Pascal Simard	Marc Vallette
Laurent Trognon	Stéphane Loukianoff
Et les membres de la plate – forme :	Claudine Pilton
Etienne Varaut	Bénédicte Madelin
Claude Cohen	
Nathalie Ledon	

Pour une liste complète de l'instance prospective et les détails des contributions : voir annexe

Délimiter l'exercice par des questionnements

Quelles que soient les méthodes de travail lorsque l'on amorce un exercice de prospective, toutes posent préalablement un questionnement visant à bien définir l'objet de l'exercice. Ici, 7 questions préalables ont été posées :

Pour quoi faire ? [réfléchir / décider / agir]

Dans quel contexte ? [qu'est ce qui pèse le plus sur le contexte d'action]

Sur quel terrain de jeu ? [quelle échelle / acteurs...]

Complexité et nombre des problématiques ? [relations entre problématiques...]

Avec quelles ressources disponibles ? [de quel type / combien de temps...]

Avec quelle méthode et quels outils ? [exploratoire / stratégique / normative...]

Pour quels livrables ? [visions d'avenir / analyse poussée des variables et de leurs influences et dépendances...]

« Il n'y a pas de bonnes réponses à de mauvaises questions », il est également primordial de respecter les règles de :

- La pertinence,
- La cohérence,
- La vraisemblance,
- La transparence,
- L'importance

Dans un second temps, des variables sont déterminées comme éléments d'un système qui exerce ou qui est susceptible d'exercer une influence sur le problème étudié.

Les variables retenues pour un exercice de prospective peuvent être analysées en tant que telles, mais aussi et surtout les unes par rapport aux autres. Ainsi, une analyse graphique de leurs relations selon deux axes, Influence / Dépendance, est riche d'enseignement. Il est alors possible d'identifier les variables influentes (très influentes et peu dépendantes), les variables autonomes (peu influentes et peu dépendantes), les variables relais (influentes mais aussi dépendantes) et les variables de sorties (peu influentes et très dépendantes). Ce type de regard porté sur les variables constitutives de l'objet considéré permet d'avoir une meilleure représentation du système dans lequel il évolue et de mettre en lumière des résultats contre-intuitifs. Ce type d'analyse devient indispensable à mesure que le nombre de variables augmentent.

Pour avancer dans la conduite de ce projet, 6 composantes ont été définies par les membres de la plate-forme des métiers comme des systèmes constitutifs de l'environnement des métiers du développement territorial. Ce parti pris de ne travailler seulement que 6 composantes et non un nombre plus important de variables plus conformes à la méthodologie prospective, tient à la capacité de la plate-forme à traiter un vaste ensemble de données et donc leurs combinaisons. Le choix a donc été de définir des composantes suffisamment larges pour pouvoir traiter conjointement plusieurs données sans perdre de vue l'objectif de la démarche. La méthode a été adaptée au service de l'objet et non l'inverse.

Construire collectivement 6 composantes

Dynamique et perspective d'évolution des territoires

Politique publique et développement local

Décentralisation, organisation territoriale et processus de développement

La formation aux métiers du développement territorial

Citoyenneté active et participation

Enjeux socio-économique et cohésion sociale

Chacune de ces composantes est décrite à partir de contributions orales et écrites, ainsi que de séances de travail collectives des professionnels de la plate-forme. Chacune d'entre elle a évolué dans son périmètre au fur et à mesure des réflexions engagées par le groupe.

Les fiches descriptives sont composées :

d'une courte définition des différentes « variables » impliquées,

d'une rétrospective : diagnostic, en remontant dans le temps, raconter « l'histoire » de la composante,

d'éléments de prospective : tendances lourdes identifiées, Facteurs de rupture (passés), incertitudes majeurs (à venir), et signaux faibles).

d'hypothèses d'évolution en croisant les différents éléments de rétrospective et de prospective, établir des hypothèses contrastées d'évolution « vraisemblables ».

Ecrire 4 scénarios

Exercice de projection très utile pour communiquer autour des travaux d'une prospective, les scénarios pourraient apparaître comme les « Produits finis » principaux du Chantier de la Plateforme. Bien que la partie « diagnostic » (assimilée aux Fiches composantes) soit extrêmement importante, elle demande évidemment une plus grande disponibilité du lecteur. Si l'Instance prospective fait le choix de produire des scénarios, elle aura à les concevoir et à les rédiger de manière homogène.

Cela ne s'improvise pas. Certaines contraintes de formalisation doivent être intégrées par les participants. Il faut notamment que les scénarios soient :

-Contrastés

-Cohérents

-Plausibles

-Devant susciter à la fois « envie et détestation », c'est-à-dire ne pas proposer une vision caricaturale idyllique ou terrifiante

-et que leur narration soit efficace dans l'exposé des processus menant à la vision d'arrivée

Pour parvenir à cette sensibilisation, un exercice d'écriture collective est proposé ; assortie d'un débriefing destiné à pointer les difficultés, les écueils, mais aussi l'efficacité et la stimulation intellectuelle que représente ce type de réalisation.

Ces scénarios proposent donc des univers possibles, plausibles, au regard du bilan des variables duquel ils sont indissociables. Ils n'épuisent pas pour autant la réflexion et doivent être considérés comme les visions sur lesquelles le groupe est parvenu à s'accorder.

Ce travail a fait l'objet d'un atelier du groupe de prospective à la fin du mois de novembre 2012, au cours duquel quatre trames scénaristiques distinctes ont émergé. A partir de ces trames initiales, un petit groupe de rédacteurs a ensuite œuvré pour donner du corps et de la cohérence à ces scénarios, approfondir le contenu, tout en veillant à conserver la logique proposée par les combinaisons d'hypothèses. La présentation des scénarios se décline ainsi en quatre séquences :

- Une description synthétique des processus et des éléments de contexte qui pilotent le scénario.
- L'exposé des caractéristiques institutionnelles, relationnelles et méthodologiques qui définissent le cadre dans lequel vient s'inscrire l'action de développement.
- Une synthèse des enjeux et des défis posés aux pratiques et aux métiers du développement territorial.
- Une fiction enfin, destinée à incarner les approches et les pratiques qui seraient celles du développement « en actes » dans le contexte proposé par le scénario ; cette fiction prend pour support la présentation d'un projet de développement au sein d'une revue professionnelle.

II/ UNE RETROSPECTIVE DU DEVELOPPEMENT LOCAL

Pour engager le travail de prospective et l'identification des variables, un premier travail de définition et de sociogenèse a été conduit autour de quatre termes clefs : développement local (DL), de développement territorial (DT), de développement durable (DD) et ingénierie territoriale (IT). Cette mise à plat a permis de mieux saisir leurs imbrications, voire leur intrication, et les problèmes de confusion qui les accompagnent fréquemment. Elle a aussi permis de poser une grille pour analyser plus finement le binôme DL/DT et mieux comprendre comment ils se positionnent réciproquement, ce qui les relie mais aussi ce qui les met en tension. Sur cette base enfin a pu être entreprise une rétrospective des démarches de DL et de l'évolution du contexte institutionnel et praticien dans lequel elles sont venues s'insérer.

Donner une définition au développement local et retracer son évolution

De nombreuses définitions du développement local ont été proposées bien qu'aucune semble ne satisfaire complètement, tant ce qu'il traduit est complexe et protéiforme (Deffontaines et Prod'homme, 2001). La géographe F. Plet (2003) le définit ainsi comme « *une dynamique multidimensionnelle et multiactorielle au sein d'une société locale consistant en la construction et la réalisation d'un projet de développement autocentré et endogène de cette société* ». Le groupe de travail s'est cependant reconnu dans les définitions du DL mettant l'accent sur le rôle des acteurs et des processus dans la construction de l'action de développement (cf. compte-rendu de la séance du 13 avril 2012, document de travail du CIEDEL). Il a notamment apprécié celle de l'Unadel qui voit le DL « comme un 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 (Union Nationale des Acteurs et des structures du Développement Local / UNADEL) ».

Cette définition a le mérite de mettre en exergue le DL comme une démarche d'action collective, 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 DL « la démarche de ceux qui ne veulent pas que l'avenir leur tombe sur la tête (M. E. Chassagne) ». 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) qui est donc reconnue comme la marque spécifique du « développement local ».

Suivant cette lecture, le DL est ainsi vu comme un mouvement social (Jollivet, 1985) qui renvoie la lecture historique de ses évolutions à trois niveaux analytiques :

- Ce mouvement social est porteur d'une représentation du/sur le développement (démarche, postures et outils).
- Il a initié des formes et des méthodologies relevant de l'action collective, considérée ici dans une approche large, centrée sur la construction des mobilisations sociales et leurs dynamiques (Touraine, 1984 ; Reynaud, 1989).
- Le DL va progressivement s'ériger en champ social, marqué par un ensemble de discours et de pratiques qui se sont développés depuis son émergence jusqu'à aujourd'hui. Dans cette trajectoire du DL, le territoire occupe une place

particulièrement importante, à la fois en tant que contexte de réflexion, en tant qu'espace de déploiement de l'action collective, enfin en tant qu'espace de réalisation des projets.

A travers l'analyse sémantique du discours sur le développement produit par les représentants d'institutions et de structures du développement territorial, réalisée dans le cadre du programme de recherche IngeTerr³, C. Maury (AgroParisTech-Engref) a mis à jour les mutations qui ont progressivement conduit du développement local, à l'émergence de nouvelles notions, celles de développement territorial et d'ingénierie territoriale.

Dans les années 1950, une vision aménagiste du développement de l'espace national domine et imprime une logique descendante aux analyses et aux stratégies d'action. En réaction au monopole de l'Etat sur des choix qui impactent l'avenir de leurs modes de vie et de leurs territoires, des mouvements sociaux émergent et se mobilisent au niveau local dans les années 1960/70, pour prendre en main le devenir d'espaces auxquels ils se sentent appartenir. Une autre vision du développement, décentralisée, naît et se développe, fondée sur un postulat ascendant et endogène du développement. D'une certaine manière le développement local est alors l'antithèse de l'aménagement du territoire. Toutefois dans les années 1970 l'Etat commence à s'intéresser à ces initiatives qui mettent en avant les solidarités de proximité et semblent pouvoir contribuer à amortir les effets de la crise. A travers la mise en place progressive de la décentralisation et l'extension des compétences et des moyens des collectivités, l'Etat a peu à peu reconnu, légitimé et institutionnalisé ces aspirations à un développement plus ascendant. La loi Voynet en 1999 marque la reconnaissance du « développement » comme compétence des structures intercommunales : la démarche transversale apparaît. Celle-ci vise la prise en compte des logiques ascendantes *et* descendantes, et se traduit par l'instauration du « développement du territoire ».

Au cours des années 1990 et du début des années 2000, dans la continuité de cette consécration du « développement territorial », l'analyse des pratiques et des politiques publiques insiste sur l'affirmation de la place et du rôle de l'Ingénierie Territoriale (IT) (L. Barthe, 2010) définie ici comme un système multi-acteurs ou une chaîne d'acteurs (L. Trognon, 2012), impliqués dans la mise en œuvre de politiques et de projets de territoire, à travers un double mouvement, parallèle ou inter-relié :

1/ Le premier mouvement est lié à l'émergence de savoir-faire empiriques dans les associations et coopérations locales. Au sens large, il s'agit de tout travail engagé en commun dans des territoires, et conçu dans une mouvance de Développement local.

2/ La décentralisation, qui a de son côté donné de plus en plus de compétences aux collectivités, en termes de responsabilité, de fiscalité et de moyens financiers. L'IT apparaît alors comme le produit d'une interfécondation de deux approches dans les territoires de projet : gestion des territoires / animation, mise en réseau des territoires, mise au travail ensemble. Ces savoir-faire coexistent, et parfois se complètent, surtout dans le creuset des intercommunalités (C. Janin, 2011).

Durant cette même période, les débats sur le « développement durable » gagnent en force et percolent peu à peu vers l'action publique de développement. Dans le sillage de la montée en puissance au cours des années 2000 de l'intégration du développement durable à l'arène

³ Dans le cadre d'un PSDR (programme de recherche pour et sur le développement régional), le projet IngeTerr, intitulé « Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale », est réalisé par deux pôles universitaires des régions Auvergne et Rhône-Alpes en partenariat avec des acteurs du développement local et/ou territorial. L'analyse conceptuelle et socio-historique est en cours de réalisation et a été restitué en séance plénière de la plateforme.

politique, et notamment de son incorporation au sein de politiques territoriales (donc locales), les finalités du développement sont interpellées sinon revisitées. Expérimentations locales et dispositifs d'accompagnement questionnent l'organisation des activités (relations de proximité, autonomie énergétique...), les pratiques (écoresponsabilité, sobriété, mutualisation...) ainsi que les indicateurs (bien-être). La prise en compte de la durabilité vient ainsi servir de nouvelle grille d'appréciation des enjeux et de formalisation de l'action à l'échelle locale.

Les trois âges du DL

L'analyse de la trajectoire des mouvements de DL et des transformations qui les ont accompagnées a permis de dégager deux axes de lecture principaux :

- la transformation des enjeux sociaux qui renvoie aux évolutions de la société elle-même ;
- une dialectique forte entre d'un côté le mouvement social, qui se redéfinit en permanence, et de l'autre côté les institutions qui l'intègrent ou non dans leurs logiciels de développement.

LE TEMPS DES EMERGENCES (1960-70)

En réaction aux « Trente Glorieuses » et à la politique d'aménagement du territoire impulsée depuis le gouvernement central, qui ont entraîné une forte poussée de développement urbain, d'industrialisation et la mise en place de grands pôles économiques, le Développement Local émerge en France dans une logique de confrontation face aux institutions. Cette confrontation met aux prises, d'une part, un modèle de développement d'après-guerre qui fait des Etats et du marché, les pilotes de la re-construction nationale et des profondes mutations économiques, sociales et culturelles alors engagées, et d'autre part, des mouvements citoyens qui militent pour un rattrapage économique et social, refusant à l'échelle locale à la fois la désertification liée à l'exode rural (Gravier J-F., 1958), et les déséquilibres qui persistent au niveau infra-régional et entre les régions. Le premier mouvement de développement local émerge dans le centre de la Bretagne (Pays du Mené). Il va inspirer et peu à peu essaimer sur l'ensemble du territoire national, à travers notamment les mouvements nationaux d'éducation populaire. La CNAR (Confédération Nationale de l'Aménagement Rural) joua ainsi un rôle important dans la mise en réseau des territoires pionniers et des premiers professionnels qui se dédient à l'animation de ces dynamiques endogènes.

Les finalités recherchées portant sur l'équilibre d'aménagement pour tous les territoires, le développement local naît donc de la prise de conscience du fait que les politiques d'aménagement (stratégies top-down généralement mises en œuvre par le gouvernement central et les autorités territoriales) ne peuvent trouver leur pleine efficacité si elles ne reposent pas sur l'organisation des volontés locales (enracinement dans un territoire). La question clef du développement local est alors la mobilisation sociale à la fois pour faire entendre sa voix au niveau de l'Etat, et pour valoriser toutes les potentialités et ressources locales dans la recherche et la mise en œuvre d'actions, de pratiques nouvelles et d'alternatives de développement (J. Lorthiois, 1996). Ce mouvement porte également la revendication des territoires « fragiles » à ne pas être laissées en marge du développement et se trouver « condamnés » à subir l'influence et l'accaparement de décideurs et de fonctionnalités extérieures. L'éducation populaire s'organise et se développe pour accompagner l'émergence d'une citoyenneté locale, principalement dans les milieux ouvriers et agricoles. Cette mouvance du développement, à travers la valorisation des cultures locales et la mise en œuvre d'innovations notamment dans le domaine agricole, guide l'action dans un principe d'endogénéité et de préservation de la cohésion sociale, de la solidarité et de la vie culturelle.

L'approche bottom-up (ascendante) apparaît dès lors comme un fondement essentiel de toute stratégie de développement. Dans cette configuration, le territoire émerge à la fois comme récipiendaire de ressources spécifiques, et comme espace de vie, de proximité, d'affinités, de rencontres, de mobilisation, et de création de liens. C'est le temps du militantisme, et de la collaboration entre élus et mouvements sociaux, qui voient émerger la figure des agents de développement local. C'est aussi le temps du foisonnement des initiatives, l'émulation rendant compliquée une lecture synthétique des démarches se réclamant du développement local. C'est enfin le temps de l'expérimentation, dans laquelle s'affirme une vision du partenariat et de l'action collective orientée vers la mobilisation des femmes et des hommes et des ressources pour forger un avenir commun à l'échelle locale.

Si le « local » est né, dès le début cependant, la question de l'adaptation des territoires français à l'internationalisation de l'économie et des Nations se pose, dans une période qui est

également celle de l'émergence de nouveaux Etats post-coloniaux, et des nouvelles formes de relations internationales.

LE TEMPS DE LA RECONNAISSANCE ET DE L'INSTITUTIONNALISATION (1980-1990)

Avec la décennie des années 1980 s'ouvre une période de reconnaissance du mouvement, symbolisée par les Etats généraux de Macon en juin 1982. L'idée majeure est alors de constituer un mouvement de dimension nationale à même d'influer sur le législateur et sur l'évolution des politiques publiques alors que se préparent les lois sur la Décentralisation. Par son travail de lobbying, ce mouvement contribuera fortement au renouveau de la planification et au développement de la contractualisation, notamment via le contrat de plan Etat-Région et son volet territorial.

Peu à peu, l'institutionnalisation de la démarche de développement par l'échelle locale se concrétise à travers la poursuite de l'acte I de la décentralisation:

- Lois Pasqua et Voynet : reconnaissance des Pays et des territoires de projet ;
- Intercommunalité : le développement devient une compétence des territoires décentralisés ;
- Réforme de la gestion des collectivités territoriales, dans un passage de la logique sectorielle au management par projet ;
- Montée en puissance des formations au développement territorial.

Avec la progression de la décentralisation et l'institutionnalisation de certaines dimensions du développement local, la notion de développement territorial émerge à la fois comme cadre et figure de l'action de développement formalisée, avec comme approche phare celle du projet de territoire, qui se veut transversale, globale et participative. Avec la progression et la diversification de la mondialisation, de l'intégration européenne et des bouleversements qu'elles engendrent dans l'organisation des rapports à l'échelle internationale, l'Etat renvoie aussi par là au local la gestion des effets de crise liés aux mutations en cours.

Après une période marquée par une forte ingérence étatique dans les stratégies de développement au niveau local, grâce à une présence prégnante de ses services (DDE, DDA, commissariats DATAR, ...), la montée en puissance de la décentralisation va introduire une ligne de tension qui s'installe, entre le descendant et l'ascendant. On sort de la confrontation entre l'institutionnel et le terrain pour entrer dans une pratique plus institutionnelle du développement local. Les pouvoirs locaux acquièrent une légitimité dans la conduite de l'initiative de développement. Le « contrat » permet de faire se rencontrer les dynamiques ascendantes et les logiques descendantes. Le contexte de territorialisation des politiques publiques qui se répand dans les années 1990 renforce ce processus. Dans ce mouvement en effet la référence au local s'affirme comme une échelle d'analyse et d'action pertinente dans la lecture des problèmes et la formulation des réponses.

L'élaboration du projet de territoire alors désigné comme l'outil stratégique de rassemblement et de catalysation (« un territoire, un projet, un contrat » selon la formule de J. Auroux, 1998) met également à jour la faiblesse de l'intercommunalité, qui est alors une intercommunalité de gestion technique portant sur des services collectifs (gestion de l'eau, assainissement, déchets, ramassage scolaire) conçue à travers la figure du syndicat mixte. L'idée de mettre sur pied une intercommunalité de développement prend corps. Ce processus requiert toutefois des outils locaux d'accompagnement, qui vont se développer en tant que politiques publiques

territoriales dans le cadre d'un projet de territoire global, principalement autour des domaines économique et culturel mais aussi du social en milieu urbain. En effet, dans l'espace urbain, de plus en plus de quartiers et de banlieues apparaissent abandonnées, concentrant des problèmes sociaux. La politique de la ville se développe ainsi dans une visée de réduction des processus de ségrégation sociale et territoriale à l'œuvre. Dès ses origines, la politique de la ville se veut interministérielle. Son appellation, développement social des quartiers, signifie un changement de braquet : la question sociale n'était pas uniquement une question d'aide sociale traditionnelle, elle nécessite du développement. Ce terme « développement » venait d'Edgar Pisani (La Main et l'outil) et des « pays en voie de développement », d'une problématique cherchant à donner aux gens les outils pour qu'ils puissent se sortir eux-mêmes d'une situation difficile.

Avec le développement des intercommunalités, et la répartition des compétences qui en résulte, les méthodes d'action collective changent et les métiers se spécialisent. Les institutions dominent et pèsent sur les modalités de l'action ; le développement territorial s'installe en tant que forme de pilotage du développement d'un territoire par une institution décentralisée. C'est le temps de la structuration de l'ingénierie territoriale, des dispositifs et des procédures, qui cherchent à allier pilotage institutionnel, conduite de projets multisectoriels, gestion financière et participation multi-acteurs. La participation s'institutionnalise en se standardisant ; elle acquiert une finalité managériale et les procédures tendent à être excluantes pour une partie de plus en plus grande de la population. Le champ social et professionnel du développement au niveau local se concentre entre professionnels et représentants des institutions.

LE RETOUR DU POLITIQUE

Avec la progression de la mondialisation et des mutations qu'elle engendre, c'est la prise de conscience d'un monde interdépendant et « fini » qui émerge, avec la conscience d'habiter une même planète et de partager les mêmes ressources, par ailleurs limitées. Du premier choc pétrolier à nos jours, la prise de conscience sur la finitude des ressources naturelles aura pris plus de 40 ans. Le développement des infrastructures destinées aux échanges et à la mobilité, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication participent fortement de ce processus de conscientisation, tout en modifiant les processus d'identification, de mobilisation et d'action.

De nouveaux référentiels surgissent et s'imposent à tous les niveaux, de l'Europe au local : compétitivité, excellence et durable jalonnent désormais la réflexion sur le développement. Parallèlement se généralisent de nouveaux mécanismes de conduite de l'action publique (appels à projets, développement des agences de l'Etat) au service d'une approche de gestion publique véhiculée par les institutions financières internationales : le New Public Management. De nombreux exemples témoignent des implications de cette évolution : ainsi le programme Leader devient moins accessible pour les porteurs de projets associatifs, les fonctions d'appui des services de l'Etat se rétractent, les subventions attribuées aux associations se resserrent drastiquement, et l'expertise privée prend son essor.

Dans la première partie de la décennie 2000, la spécialisation et la sectorisation des métiers s'intensifient, entraînant un renforcement de l'expertise technique opérationnelle. Devant la disparition progressive de la transversalité et du sens du projet collectif, et devant l'accentuation des effets locaux des dérégulations, l'expression d'une volonté de retour aux fondamentaux de l'animation se renforce chez les professionnels.

Désormais, des enjeux, jusqu'alors latents, prennent place avec force dans les débats sur les modalités de développement des territoires :

- L'intégration de la mondialisation dans la conception du développement économique, social et culturel des territoires (économie de la connaissance, développement économique local, coopération internationale et décentralisée des territoires, etc.)
- Le renouvellement de la démocratie et de la citoyenneté pour et par la cohésion sociale et du développement durable (responsabilité sociale des entreprises, économie sociale et solidaire, empowerment)

La durabilité des ressources comme celle des processus de développement devient un enjeu majeur pour les populations et leurs espaces de vie, amenant les décideurs et les animateurs du développement à formuler des propositions concrètes et à parfois produire de nouveaux arbitrages.

Dans la pratique, la prise en compte du développement durable privilégie d'abord le thème de l'environnement, alors que les questions d'accès aux ressources, de droits humains, de biens communs et d'accord social amènent avec force la question de la cohésion sociale. Traduite en référentiel de pensée et d'action, cette préoccupation pour les enjeux de durabilité interroge également les orientations et les pratiques des activités économiques et donc toute l'organisation de la vie des populations à l'échelle d'un territoire.

Pour l'action collective, c'est l'époque de la montée en complexité : travail en réseau, multi-échelles, multi-acteurs, et hyper complexification de la chaîne d'articulation de l'Ingénierie Territoriale. Le projet de territoire reste la référence, mais masque une multiplication des volets du projet, des questions à prendre en compte, des acteurs à impliquer, et une spécialisation de l'outillage et des compétences. La situation entraîne une grande difficulté pour la mise en cohérence, la construction d'une vision partagée du projet commun, et enfin pour l'élaboration d'outils d'animation du débat public et d'articulation d'intérêts divergents, voire contradictoires. Les limites des méthodes de travail apparaissent, faisant ressortir un besoin de développer les dimensions médiatrice et inclusive de la méthodologie, pour rassembler et permettre l'accès de tous au projet commun.

Face aux difficultés de l'action publique à se renouveler et à répondre à ces enjeux, le mouvement social entre peu à peu dans un processus d'autonomisation, cherchant à développer de nouvelles formes d'action au niveau local, et s'inscrivant dans des réseaux multi-échelles. La capacité des acteurs non-inclus par les normes participatives standardisées, et la recherche d'un autre projet de société renouvellent ainsi des pratiques qui se développent à la périphérie du noyau territorial (empowerment, économie sociale et solidaire).

Dans cette configuration, les institutions (Etat, et collectivités territoriales) en charge du développement au niveau national cherchent à consolider leur légitimité et à affirmer leur place et rôle face aux mouvements sociaux, qui se diversifient et se multiplient à toutes les échelles. En effet depuis les débuts du développement local, la relation aux citoyens et la mobilisation de la société civile constituent une dimension centrale du mouvement. Dans sa recherche de mobilisation et d'expression de la société civile, le mouvement a largement puisé dans la référence au *community power* américain notamment à travers la forte attention accordée aux approches participatives. Les notions de participation et de citoyenneté active sont liées à des publics et des territoires en situation de crise (existence de besoins non satisfaits, voire de formes de violence - luttes). Le processus de développement local ambitionne la formation d'un collectif d'individus, qui établit le plus souvent un constat

partagé et considère « avoir besoin de faire les choses autrement » via l'expérimentation de nouvelles pratiques. S'affirme donc une posture politique dans ce processus.

Dans l'esprit de la démarche de développement local, la participation n'est donc pas qu'un principe démocratique, et ne se limite pas à la recherche du consensus; elle est au cœur du processus d'innovation. Aujourd'hui, le développement territorial dans les formes qu'on lui connaît est confronté à un enjeu d'innovation dans la citoyenneté, dans l'ingénierie territoriale, et dans la gouvernance locale pour faire face aux changements et aux adaptations nécessaires face aux mutations contemporaines. Les scènes et les configurations du développement se sont déplacées et recomposées.

La grille d'analyse présentée ci-dessous tente de synthétiser les points essentiels de ce travail de rétrospective des formes et des modalités du développement local. Pour chacune des trois grandes périodes évoquées, elle propose ainsi de lire ces formes et ces modalités à travers cinq rubriques : les enjeux prioritaires qui s'imposent dans le contexte de ces époques, les représentations du développement, les méthodologies de l'action collective mobilisées au service du développement, les caractéristiques principales du champ professionnel des métiers du développement, enfin l'état des relations entre les institutions et les dynamiques de mobilisation sociale.

Tableau : les 3 âges du DL

	Années 1960-1970	Années 1980-1990	Années 2000
	Les émergences	Extension et institutionnalisation du développement territorial	Le retour du développement
Enjeux Prioritaires	-Equilibrage de l'aménagement des territoires -Valorisation des ressources locales -Education populaire -Mobilisation sociale	- La réduction des inégalités sociales et territoriales avec la « naissance » de la politique de la ville -L'économique et le culturel (tourisme) -Le projet de territoire global	-La mondialisation -La démocratie et le développement durable -La cohésion sociale -Le développement économique (économie de la connaissance, responsabilisation sociale des entreprises, désindustrialisation)
Représentation du développement	La contestation du modèle dominant, entre le marché et l'Etat	- Alors que la mondialisation progresse inexorablement sur le plan économique, le DL renvoie au local la gestion de la crise (développement social des quartiers, politique de la ville ; le niveau d'intervention va passer du quartier à la ville puis à la « zone » [ZUS, ZFU]) - Le projet de territoire, c'est le DL qui s'institutionnalise avec l'approche globale, participative, territoriale	Prise de conscience des enjeux du développement durable [point sur le DD : il <i>débute</i> avec le choc pétrolier qui initie une longue <i>prise de conscience</i> de la finitude des ressources à l'échelle mondiale, du besoin d'autres modèles de développement, du lien entre l'homme et la nature appartenant à un éco-système (un tout). Le débat sur le DD et la question du modèle de développement deviennent publics dans cette dernière phase. La <i>prise en compte</i> se fait néanmoins essentiellement sous l'angle de l'environnement. La question de l'accès aux ressources et de l'accord social amènent la question de la cohésion sociale avec force.]
Méthodologie d'action collective	Mobiliser les hommes et les ressources autour d'un avenir commun à l'échelle locale	De l'approche intégrée au temps des dispositifs et des procédures, le poids des institutions DT : pilotage du développement d'un territoire par une institution	-Montée de la complexité : travail en réseau, multi-échelles et multi-acteurs. Apparition de la chaîne d'articulation de l'IT (processus de complexification). - Montée en puissance de l'agglomération dans la politique de la ville. -Le projet de territoire reste la référence, mais avec une

		(intercommunalités, pays, collectivités territoriales)	<p>multiplication des volets du projet, des questions à prendre en compte, d'acteurs, une spécialisation de l'outillage, ... = difficulté de la cohérence, d'une vision partagée d'un projet commun, d'outil de confrontation d'intérêts divergents.</p> <p>Montée de la dimension de médiation, de modalités d'inclusion pour rassembler et bénéficier du projet commun</p> <p>-Processus d'autonomisation du mouvement social et capacité des acteurs non-inclus dans les normes participatives de se faire entendre (empowerment de la société civile)</p>
Champ professionnel	Le temps des militants : Militant/élu/militant	<p>Le temps des défricheurs et les premiers pas de la politique de la ville.</p> <p>Des évolutions : Entre professionnels et représentants des institutions</p>	<p>-La reconnaissance des métiers flous (à la charnière des deux périodes).</p> <p>-Le retour du politique (autonomisation du mouvement social, construction de projet commun à l'échelle supra-étatique).</p> <p>- les questions qui se posent aux professionnels : comment faire du transversal ? comment inclure tous les citoyens ?, quelle place donner aux collectivités et à l'Etat ?</p>
Dialectique entre les mouvements sociaux et les institutions (point de tension)	Face à face entre l'Etat et le mouvement social	<p>Décentralisation</p> <p>Reconnaissance institutionnelle du DL</p> <p>Institutionnalisation du DL. Le DT est porté par les collectivités. Les procédures tendent à être excluantes pour une partie de la population, la participation s'institutionnalise à la fin des années 1990.</p> <p>Face à face entre l'État et les collectivités territoriales.</p> <p>Mise en concurrence entre collectivités territoriales.</p>	<p>-Les institutions (Etat, collectivités territoriales) en charge du développement cherchent leur légitimité, leurs places et rôle face aux mouvements sociaux qui se diversifient et se multiplient</p> <p>- L'enjeu de l'innovation pour le DT (enjeux : citoyens, IT, gouvernance territoriale, locale, changement, adaptation)</p> <p>-la tension entre le local et le mondial (stratégie de métropolisation, travail en réseau – réseau-villes, villes-monde, ...)</p>

III DESCRIPTION DES VARIABLES

Suite à l'analyse rétrospective, le groupe de travail a dégagé les variables sur lesquelles il a travaillé pour dégager les tendances lourdes, les signaux faibles et les incertitudes à partir desquels il a construit les scénarios.

Plutôt que des « variables » au sens classique du terme, le choix a porté sur des « composantes », c'est à dire des groupements de variables. Au lieu de partir d'un brainstorming général et pléthorique pour classer ensuite ces nombreuses variables en sous-catégories de composantes, nous avons préféré partir des quelques items incontournables et fondateurs de la démarche.

Pour rappel, voici les 6 « composantes » identifiées :

- Les dynamiques de changements des territoires
- Les politiques publiques et enjeux de développement
- L'organisation administrative et institutionnelle
- La citoyenneté active et la participation
- Les enjeux socio-économiques et la cohésion sociale
- La formation aux métiers du développement territorial

Deux particularités caractérisent l'élaboration du bilan autour des composantes :

- Les composantes s'avèrent tout d'abord fortement interdépendantes.
- Ceci en raison de la nature de l'objet même : complexe et évolutif

Le cadre collaboratif de ce travail a abouti à une production hétérogène : les fiches n'ont pas pu être investies avec la même expertise et la même profondeur. Toutefois les « fiches de synthèse » établies sont riches et rigoureuses dans leur contenu, car elles ont toutes été élaborées selon une grille commune, fondées sur un panel varié de sources et des interventions d'experts et de témoins.

Comme les tendances lourdes et les signaux faibles ont été bâtis autour de ces composantes, il est utile de les décrire brièvement.

1/ Les dynamiques de changement des territoires

« Dynamiques et perspectives d'évolution des territoires »

Cette composante a un statut de cadrage et est issue de la réappropriation de la prospective territoriale de la Datar « Territoires 2040, aménager le changement » (prospective territoriale). Le groupe de travail Prospective PFMET en fait une base de départ.

Dans le cadre de Territoires 2040, 7 équipes ont œuvré entre 2010 et début 2011 pour bâtir des « images du futur » de différents types, en se basant sur 7 « systèmes spatiaux » contrastés de développement :

- L'urbain métropolisé français dans la mondialisation,
- Les systèmes métropolitains intégrés,
- Les portes d'entrées de la France et les systèmes territoriaux des flux,
- Les espaces de la dynamique industrielle,
- Les villes intermédiaires et leurs espaces de proximité,

Les espaces de développement résidentiel et touristique,
Les espaces de faible densité.

« Territoires 2040 est une démarche de prospective qui se veut pragmatique. Au-delà de l'intérêt de réfléchir aux grandes tendances, aux ruptures, à l'ensemble des ingrédients qui vont dessiner le futur des territoires, il s'agit bien de penser en termes de politiques publiques et d'imaginer les actions qu'il faudra mettre en œuvre pour construire le territoire national que l'on appelle de nos vœux » (présentation sur les pages web de la Datar). Qui dit « action » dit « acteur ». Qui dit « acteur » dit notamment, voire majoritairement, « professionnels du développement du territoire ».

En cherchant à tendre un fil entre ces deux démarches concomitantes, celle de la Datar et celle de la PFMET, cette dernière a fait le choix de retenir différentes variables touchant à :

La politique nationale d'aménagement du territoire,
La prospective territoriale (territoires 2040),
La posture de l'Etat dans cette politique nationale.

Faisant face au foisonnement productif des 7 équipes, et prenant appui sur l'opportunité de la mission confiée par la DATAR à la coopérative conseil Acadie, cette composante est essentiellement nourrie par le « Rapport d'interpellation stratégique » d'Acadie (février 2012), également sous-titré « Etude prospective d'identification, de consolidation, de territorialisation, de priorisation et de scénarisation des enjeux de Territoires 2040 ».

2. Les politiques publiques et enjeux de développement local

Les enjeux de développement local sont innombrables et évolutifs, il s'agit ici de prendre en compte les modes d'action des politiques publiques et leurs conséquences en termes de transformations sociales et spatiales.

Cette composante se construit à partir du croisement de trois notions - clefs plurielles : les Politiques publiques à tous les niveaux, le Local et le Développement. Chacune de ces notions procèdent de choix philosophiques qui traversent plusieurs axes et plusieurs échelles (individu, collectif ; liberté, égalité ; transversal, sectoriel...).

S'agissant du local, c'est un périmètre dont les limites peuvent être plurielles : limite physique, géologique, limites règlementaire, nationale, limites symboliques, limites horaires (cf isochrones). Le glissement sémantique du local vers le territorial en parlant du développement introduit l'idée de ressources particulières issues d'un espace habité et vécu.

On peut définir les politiques publiques tour à tour comme une réponse à un objet social qui pose problème ; une mise à l'agenda réussie lorsque le fait social devient fait politique considéré comme nécessitant une intervention publique ; un déséquilibre créé vers un nouvel ordre juridique ; un nouveau rapport du sujet traité au regard de « l'intérêt général ». S'agissant des enjeux de développement local, toutes formes d'intervention publiques sectorielles sont à prendre en compte, mais aussi (et surtout) les politiques nationales et locales territorialisées visant l'aménagement et le développement : investissements structurants pour l'accès aux grandes infrastructures de transports ou de communication, soutien aux secteurs clés de la recherche et de l'innovation technologique, mise en place des cadres d'action et d'organisation territoriale aux échelles adaptées, finances des collectivités territoriales, politiques contractuelles nationales et européennes, aides aux entreprises des territoires fragilisés par les mutations économiques, politiques de solidarité et de transferts pour réduire les disparités spatiales dans l'accès des citoyens aux droits fondamentaux (éducation, santé, logement), etc.

Phénomène économique, social, culturel et projet collectif, le développement est défini comme 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. »

Les politiques publiques d'aménagement et de développement impactent profondément les métiers du développement local dans la mesure où c'est une pluralité d'acteurs qui interviennent. Leur posture relève de l'interface entre les savoirs techniques et les compétences sociales, interface entre institutions publiques et acteurs privés. L'expert n'est plus celui des ponts et chaussées, mais celui qui se tient entre la science et 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. » (Kalaora B., 1999)

3. L'organisation administrative et institutionnelle

« Décentralisation, organisation territoriale et processus de développement »

L'organisation politique et administrative a un impact direct sur la structuration de la pratique des professionnels : « Pays », « Métropole », « Comité de massif »... certaines actions et certains professionnels sont directement liés, voire conditionnés à l'organisation administrative et institutionnelle.

Les territoires de projet (pays, PNR, intercommunalités, etc.) sont les catégories de structures territoriales centrales, les employeurs majoritaires des professionnels. Cette composante permet de regarder l'évolution des compétences, les modes d'organisation et de structuration de ces organismes car ils influencent les missions et contextes d'activité de ces métiers.

En même temps, les partenaires de ces professionnels du secteur public (état, région, département...) influencent également les moyens, les politiques, les compétences de leur cadre d'intervention. Les collectivités locales représentant actuellement massivement les employeurs des développeurs territoriaux. La composante prend en considération les différentes possibilités de structurations de l'organisation administrative et institutionnelle afin de contextualiser l'exercice des Métiers.

4. La formation aux métiers du développement territorial

En 15 ans, les formations aux métiers du développement territorial se sont professionnalisées et spécialisées : la très grande majorité des formations à ces métiers se situent après la licence, et un Master (bac + 5) est aujourd'hui couramment exigé pour occuper un poste d'agent du développement territorial. Dans le même temps, les formations proposées dans ce champ se sont multipliées.

Dans un contexte de tension (professionnalisation / excellence académique, spécialisation / nécessaire transversalité, formation à la stratégie territoriale / renforcement des tâches administratives, formation à la conduite de changement / recrutement d'exécutants...), questionner l'évolution de la formation aux métiers du développement territorial via la question de la transformation des relations (au sens large) entre l'Université (au sens large, incluant les grandes écoles) et le Territoire (au sens générique) s'avère fructueux.

Ces relations (entretenues ou pas) construisent des professionnels aux compétences et aux approches différentes. Dans son Chantier « Recherche Action », la Plateforme des Métiers cherche à mieux percevoir, comprendre et mettre en exergue les pratiques développées en ce sens afin d'en percevoir les impacts. Elle s'intéresse aussi bien à la formation initiale et continue qu'aux formes d'apprentissage informelles ou non-formelles. Les universités, les centres de formation du supérieur, mais aussi les centres de ressources développant des formes d'accompagnement des professionnels sont inclus dans le dispositif pour mieux comprendre les complémentarités entre formation initiale et les différentes modalités de la formation tout au long du parcours professionnel.

5. La citoyenneté active et la participation

La relation aux citoyens est consubstantielle de l'émergence et de l'origine du développement local. Associer les populations aux projets se trouve au fondement même des valeurs et des pratiques de ces métiers.

Considérer la participation des citoyens suppose d'élargir l'expression de la citoyenneté au-delà de la seule expression électorale. Affirmer un deuxième pilier démocratique au côté de la démocratie électorale qui assume le poids de la décision et de la responsabilité est en jeu. « La citoyenneté active, c'est constater aujourd'hui que l'activité politique, l'exercice de ses droits au politique ne se réduit pas à l'expression des suffrages. C'est un droit à l'expression, à la manifestation, le droit d'interpeller ses élus qui ne sont qu'un moment donné les représentants du peuple. » (J Picard, ancien formateur de l'Adels)

Cela suppose notamment d'assurer l'implication de la population, dans sa diversité (classes sociales, générationnelle, origines...) à la conduite de l'action publique.

La relation aux citoyens est plus ou moins spontanée et systématique dans les pratiques de développement. Evidentes ou très orchestrées, ces relations aux citoyens sont d'une nature extrêmement variées. Véritable pratique démocratique, instrumentalisation de la parole d'habitants, réelle place laissée à la co-décision, ceci varie dans le temps et dans l'espace.

6. Les enjeux socio-économiques et la cohésion sociale

Les inégalités territoriales et sociales n'ont jamais été aussi exacerbées. De nombreuses données statistiques en attestent. Les travaux de l'Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Île-de-France ou ceux de Laurent Davezies apportent de nombreux éléments de connaissance et de compréhension des mécanismes à l'œuvre.

« En Île-de-France, le département le plus riche de France (Paris) avoisine l'un des plus pauvres (la Seine-Saint-Denis). Alors que les disparités s'atténuent entre la région et la province, elles s'accroissent entre les départements franciliens. » (Note rapide, n° 550, juin 2011, IAU)

« Près de 20 % de la population du pays se trouve aujourd'hui dans des zones d'emploi très vulnérables, qui ont franchi un seuil, difficilement réversible, de déclin productif » (Laurent Davezies, La crise qui vient, Le Seuil, 2012)

Dans un contexte contemporain marqué

-par l'effet de l'individualisation et du déclin des structures « intégratives » (Castels, 1999 ; Donzelot, 2006),

-par un double processus apparemment contradictoire : la globalisation économique, technologique, écologique, médiatique et culturelle de la planète, d'un côté ; son apparente fragmentation politique, ethnique, culturelle et religieuse de l'autre (L. Anselme),

la « cohésion sociale » renvoie à l'interdépendance, à l'individu inséré dans des liens d'appartenance, à la nature des relations entre les différents groupes d'une société (C. Avenel).

Pour le Conseil de l'Europe, la cohésion sociale est la capacité des sociétés à assurer de façon durable le bien-être de tous ses membres, incluant l'accès équitable aux ressources disponibles, le respect de la dignité dans la diversité, l'autonomie personnelle et collective et la participation responsable. Ainsi, construire une culture institutionnelle inclusive au sein de sociétés de plus en plus plurielles dans l'Europe du XXI^e siècle implique, au-delà de l'effort de développement de compétences et de savoirs, des transformations dans la vision et l'action des administrations et des structures engagées dans l'octroi des services au public.

IV/ TENDANCES LOURDES ET SIGNAUX FAIBLES : LE DEVELOPPEMENT LOCAL MIS EN TENSION

A partir de la rétrospective rapidement brossée du développement local, apparaissent des points forts, repérés soit comme constituant des tendances lourdes du développement local, soit comme des incertitudes ou signaux faibles.

- Les enjeux sociétaux qui font controverse : réchauffement climatique, perte de biodiversité, transition d'une société de production vers une société de connaissance, Mondialisation/globalisation, Crise économique/financière, Remise en cause d'un modèle de société et de développement fondé sur les appareils productifs
- La Territorialisation de l'action publique, qui accompagne la décentralisation
- Les initiatives citoyennes, au sein de la société civile, qui émergent à côté/au contact de l'activité d'ingénierie territoriale portée par les collectivités se développent
- L'institutionnalisation du développement territorial
- Les intercommunalités, les régions et l'UE portent aujourd'hui le développement territorial.
- ...

Chacun de ces points participent à une mise en tension du développement local sous différents angles décrits dans les composantes : entre nouvelle forme d'action publique et recherche d'alternative au développement, entre portage par des institutions publiques et approfondissement démocratique, entre professionnels à la recherche d'une redéfinition identitaire.

Composante 1 : Dynamiques et perspectives d'évolution des territoires

En conclusion de la démarche de prospective Territoires 2040, le bureau d'études Acadie a effectué un important travail de lecture croisée des productions réalisées par les sept groupes de travail (voir les travaux disponibles sur le site de la DATAR : territoires2040.datar.gouv.fr). Afin de donner une lecture projective de ce bilan, Acadie a pu dégager quatre « macro-enjeux » autour desquels se polarisent les tendances lourdes, les impulsions de changement et les facteurs d'incertitude qui marqueront le contexte dans lequel sont amenés à évoluer les territoires. Ces quatre enjeux se posent ainsi aux acteurs des territoires, et notamment à ceux qui en assurent la gestion, en animent la cohésion et nourrissent la vision stratégique de leur développement. Pour les besoins de l'exercice de la Prospective-Métiers, nous en avons dressé une synthèse, en mettant l'accent sur les points qui nous ont semblés les plus significatifs et les plus importants en regard des objectifs de notre propre démarche prospective.

1. Le premier enjeu (qui se pose en chapeau des trois autres) porte sur la « mise en capacité de tous les territoires, afin de libérer les forces du développement territorial ». Cet enjeu pointe le travail d'approfondissement que devront fournir les territoires en matière de construction de liens dynamiques entre acteurs et entre territoires, de mise en synergie, de relations d'interdépendances, et le développement de facultés d'assemblage et de cohésion. Cette stimulation des partenariats induit une consolidation de l'ingénierie territoriale, notamment en vue de déployer des capacités de leadership, bâtir des dynamiques de coalition et établir les bases d'accords territoriaux stratégiques pour traiter des enjeux communs,

réduire la fragmentation des logiques d'intervention ou encore apprendre à déborder une vision trop souvent autocentrée.

Cette montée en capacité collégiale est vue comme le premier moteur de développement, qui doit permettre aux acteurs de la vie des territoires de mieux œuvrer pour répondre aux autres enjeux :

2. La renégociation de la place de la France dans le monde passe par le besoin d'affirmer la « métropole en réseau » incluant une consolidation du rôle de Paris comme pôle mondial et son articulation avec les autres grandes villes du pays. Le maintien et le développement de relations de longue portée (bridging) appelle la constitution d'alliances de longue durée entre des territoires métropolitains et des territoires périurbains et ruraux (combinaison potentiel productif/capacité résidentielle et consommation gage d'attractivité). Cette dynamique met fortement en avant la figure du couple région/métropole. Répondre à cet enjeu nécessitera aussi d'organiser la cohabitation de populations aux modes de vie très différents et d'assurer le rôle des « portes d'entrée » de la France et des « lieux-monde » (Paris) à pouvoir accueillir et redistribuer efficacement les populations. Ces enjeux de circulation dépendent de l'amélioration des réseaux d'infrastructures, de communication et de l'accès facilité à l'infrastructure numérique.

3. La valorisation des biens écologiques communs plébiscite un cheminement vers une vision de l'aménagement et du développement fondée sur une logique de production de l'environnement, qui dépasse ainsi la posture antagonique de notre époque, focalisée sur l'atténuation des impacts de l'aménagement sur l'environnement. Cet enjeu invite à établir une gestion territoriale écosystémique à l'échelle de grands territoires, intégrant l'élaboration de stratégies vis-à-vis des impacts écologiques et de la gestion des ressources. Il conduit à réfléchir aux effets de systèmes et d'interdépendance, suivant une logique de mise en rapport entre bassins de production de services écosystémiques et bassins de consommation (écorégions), établies en fonction des secteurs (énergie, alimentation, biodiversité, pollutions...). La définition et le portage de stratégies de transition écologique apparaissent ainsi comme des éléments clefs de l'action des territoires. La promotion de chaînes d'économie productive fondées sur une logique circulaire des ressources, la mise en place d'une gestion écosystémique dans les grands territoires urbanisés ou encore la mise en place de mécanismes de compensation interterritoriale pour les contraintes environnementales sont des illustrations concrètes des formes que pourrait prendre cette évolution du logiciel économique.

4. L'affirmation des besoins sociaux au cœur des politiques d'aménagement enfin cible plusieurs implications. La prise en compte des différents temps d'usage dans l'aménagement des espaces et des territoires (le chrono-aménagement) s'impose en regard de l'évolution des pratiques et des modes de vie. Les territoires auront également fort à faire pour développer leur capacité d'accueil mais aussi repenser la mixité sociale suivant des logiques reposant sur les flux, les usages et moins sur les lieux, c'est-à-dire mieux penser la mixité fonctionnelle des espaces. La sécurisation des parcours territoriaux des populations constituera un autre volet de cet enjeu pour les territoires, en vue d'assurer une offre élargie et des perspectives sur les questions de formation, de logement, d'emploi, de loisirs. Mobilité et proximité devront ainsi être combinées au sein de territoires de réseaux définis par les usages.

Les clefs de lecture apportées par la prospective Territoires 2040 font émerger en creux plusieurs interrogations qui aident à réfléchir les conditions dans lesquelles les acteurs du

développement territorial seront en mesure de relever les défis exposés. Ces interrogations constituent en somme autant d'incertitudes pour les acteurs territoriaux :

- **Quelle mixité sociale s'affirmera demain ?** Le besoin de construire de l'identité territoriale se confirme, en résonance avec l'enjeu que pose un communautarisme qui se renforce. Qu'est ce qui nourrira l'appartenance, qu'est ce qui permettra l'expression d'un collectif ?
- **L'émergence d'une société de la connaissance** soulève des défis de formation mais également des défis de redéfinition du lien social et de ce qui fonde les relations entre les groupes au sein d'une population.
- **Le creusement des inégalités socio-spatiales au sein même des territoires** (par exemple au sein des métropoles où coexistent les flux mondiaux et les zones reléguées) constitue le miroir de la persistance d'espaces fortement paupérisés. L'absence de réponses sur certaines problématiques majeures comme le logement, le risque de développement d'une « barbarie urbaine » qui consiste en un renforcement de l'entre-soi (vidéosurveillance, etc.) et des tensions très fortes qui l'accompagnent, pointent le risque de l'ingouvernabilité de certains territoires dans le futur. **L'intégration des espaces marginalisés dans la dynamique interterritoriale** et le soin apporté aux solidarités inter et intra-territoriales constituent un enjeu clef de l'action des territoires.
- **La question de l'immigration s'articule à celle du vieillissement** de plus en plus marqué dans les pays du Nord et souligne les enjeux liés à la possible intensification de la demande en matière de main d'œuvre, conduisant au renouvellement des modèles de migration (développement des pratiques itinérantes entre pays).
- **L'évolution de l'interterritorialité** interroge les dynamiques d'assemblage et de recompositions entre territoires, notamment sur la figure ascendante du couple « région/métropole ». Deux formes de compétition et d'articulation seront plus particulièrement en question : la compétition entre espaces de production et espaces de consommation et de loisirs, et celle entre fonction productive et fonction de fourniture de biens et services environnementaux.

Composante 2. Politiques publiques et enjeux de développement local

Les tendances lourdes :

- Sectorisation de l'action publique nationale et locale y compris sur des thématiques qui initialement étaient porteuses d'un développement intégré : le Développement durable prédominé par l'approche environnementale (transition énergétique).
- Avec la persistance de politiques territorialisées telle que la politique de la ville.
- Une rationalisation de l'action publique locale : rationalisation de l'organisation administrative territoriale qui s'exprime notamment par le développement de l'intercommunalité, renforcé par les ambitions de l'acte III de la décentralisation.
- Exigence d'une optimisation de la dépense publique impliquant des compétences professionnelles de recherche et de suivi de financement (nouveaux programmes UE, RGPP et autres réformes (Etat, UE), réduction des ressources financières et humaines)

Les signaux faibles :

Remise en cause d'un modèle de production/de société/de développement

Rapport au temps : accélération généralisée (des personnes, des informations...)

Société de production => société de connaissance

ESS, monnaies alternatives, nouveaux indicateurs de richesse

mouvement décroissance

mouvement des « slow » : food, cities, science...

trans/inter/pluri/multi...

design de politiques publiques

1/3 secteur scientifique

Savoirs indigènes/vernaculaires/profanes

bureaucratization/recentralisation de la gestion publique

compétence collective

capacitation/empowerment

Approcher autrement la croissance économique et le développement.

Evolution/transition paradigmatique ?

Pratiques de plus en plus collectives. Capacité à échanger, traduire.

Nouvelles formes de gouvernance des projets (implication de la population, de nouveaux acteurs...)

Place des sciences qui évolue. Impacte plus fortement les territoires.

Risque de dépendance au sentier

Composante 3 « Décentralisation, organisation territoriale et processus de développement »

Les tendances lourdes :

- **La fragilisation des dispositifs d'accompagnement du développement local depuis une décennie pose question.** Ses corollaires, la fragmentation de l'action publique et la diminution constante des moyens d'intervention, semblent condamner l'Etat et les collectivités dans une posture d'austérité durable.
- **Les intercommunalités, les régions et l'UE portent aujourd'hui le développement territorial.** L'Europe a depuis longtemps une stratégie qui valorise et mobilise le développement territorial car elle a fait le choix du développement régional pour stimuler les perspectives d'intégration. Ainsi après la phase d'institutionnalisation menée par l'Etat et les collectivités, c'est l'UE qui constitue le nouveau soutien au développement territorial, et donc le référent. Si dans les prochaines années l'Europe se dirige vers plus de fédéralisme, la part de l'UE dans le financement du développement territorial s'accroîtra.
- **L'Acte III de la décentralisation a renforcé le processus de régionalisation.** L'Acte III de la décentralisation amène une inversion de tendance : la région se trouvant aux commandes du pilotage de l'ensemble de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle, chef de file en matière d'aides aux entreprises, implication dans le pilotage de la Banque Publique d'Investissement, transfert de la gestion des fonds européens à partir de 2014, capacité à mener des expérimentations, pouvoir d'adaptation locale de la loi lorsque l'intérêt général le justifie. La question d'une évolution à moyen terme vers une organisation fédéralisée du territoire français autour de quelques grandes régions est désormais posée. C'est la base du scénario de la régiopolisation de la DATAR dans Territoires 2040, où la figure du couple région/métropole a émergé dans différents ateliers.
- **L'institutionnalisation du développement territorial a créé des fonctionnements où la place des citoyens s'est trouvée reposée.** Des mouvements émergents (professionnels, citoyens) viennent poser la question de la place du citoyen dans cette reconfiguration générale des pouvoirs, ce qui est important pour le développement territorial (lien avec l'histoire de la démocratie). Cette tendance pose un enjeu croisé avec la question de la citoyenneté que nous abordons un peu plus loin.
- **L'action publique reste largement compartimentée et fragmentée.** Actuellement, ce sont plutôt des politiques sectorielles qui sont mises en œuvre : par publics-cibles, par classes d'âge etc.

Les incertitudes :

- **Quel sera dans l'avenir le degré de volontarisme politique à conserver des politiques territoriales dynamiques ?** Quelles seront les formes et les contenus de ces politiques ? Quelle cohérence afficheront-elles ? Pourront-elles concrètement porter des objectifs associés à une démarche de développement local ? Les récents échanges et prises de position semblent suggérer une attitude plutôt favorable du gouvernement actuel à renforcer les politiques publiques qui accompagnent les dynamiques de développement local, ce qui a pu être remarqué en matière de concertation sur la politique de la ville par exemple.

- **L'évolution des conceptions, des approches et des instruments des politiques d'aménagement du territoire** se pose également, qu'il s'agisse des dispositifs de contractualisation (contrat de plan Etat-Région et volet territorial) ou de planification et de péréquation (horizontale et verticale). Elle interroge le rôle à venir de la Datar mais aussi des agences de l'Etat (Acsé, ANRU). Cette interrogation touche directement aux méthodologies du développement territorial : la posture dominante aujourd'hui partagée par les différents niveaux politico-administratifs (Etat, collectivités) autour des pratiques de new public management se poursuivra t'elle ?
- **Un nouveau renforcement de la Décentralisation est-il envisageable** à moyen terme avec un éventuel acte IV de la Décentralisation qui irait dans le sens d'un rôle encore plus prééminent des régions ? Les incertitudes autour de la figure montante de la région amènent sur le devant de la scène la question de **la répartition et de la régulation des pouvoirs entre divers niveaux d'action et d'encadrement des politiques publiques**: ainsi qui aura à terme le leadership sur le développement territorial entre les trois niveaux (UE, Etat, Régions) et dès lors comment se combineront leurs stratégies ?
- **L'évolution des intercommunalités** : types, taille et compétences, marges fiscalité locale, légitimité démocratique, projet de territoire et instances de concertation, profil des équipes d'ingénierie.
- **L'évolution des fonds européens et l'évolution des politiques structurelles européennes**. Cette incertitude touche aussi à l'influence des fonctionnements et des modèles européens, internationaux, sur les pratiques, sur la culture administrative des services, des agents de nos institutions et de nos collectivités.

Composante 4. Formation aux métiers du développement territorial

Les tendances lourdes :

- **La fragmentation des métiers du développement territorial** s'accompagne d'une baisse du soutien aux réseaux de développement et de la diffusion des pratiques de new public management.
- **L'évolution des territoires durablement marquée par la diversification et la multiplication des fonctions a influencé l'évolution des formations** dans ce sens là. **A la spécialisation des fonctions dans les territoires, les universités ont répondu par la multiplication et la spécialisation des formations.** Les interactions actuelles entre universités et monde territorial s'effectuent au profit de cette tendance dans la professionnalisation.
- **L'orientation des politiques publiques d'accompagnement de la formation aux métiers du développement territorial est plus poussée vers la professionnalisation et l'opérationnalisation.** Le processus de Bologne a également renforcé cette dynamique de spécialisation. Le corollaire de cette orientation au sein des formations est l'enfermement de plus en plus marqué sur un domaine.
- **L'idéologie du développement territorial dispensée au sein des formations et donc des nouveaux agents présents dans les territoires reste amplement orientée vers une approche procédurale du développement.** A l'inverse la réflexion de fond sur le développement, appuyée sur le croisement entre différentes disciplines, est moins présente voire en disparition. Cette connaissance transversale sur les fondamentaux se dilue alors que s'affirme à l'inverse un enfermement disciplinaire et méthodologique des pratiques du développement territorial.
- **On constate l'émergence d'un positionnement institutionnel des régions en faveur d'une articulation forte entre universités et territoires,** dans la mesure où les régions misent sur l'université comme un facteur d'attractivité de leurs territoires.
- **La reconnaissance des besoins de formation continue est acquise mais elle s'effectue avec une difficulté dans la mise en œuvre concrète** du fait des problèmes de moyens et de temps auquel sont confrontés les acteurs de la vie sociale et économique, et des limites matérielles que peuvent offrir les formations. Les lacunes de politique managériales dans certains territoires pénalisent également cette dimension fondamentale de la formation.

Les incertitudes :

- La place des exigences académiques et plus largement de l'évolution des formes et des fonctions de l'université dans le contexte du processus de Bologne et de la LRU restent incertaines. **La territorialisation et l'autonomisation des universités notamment sont deux aspects susceptibles d'influencer fortement les capacités et les choix** qui seront formulés par les instances administratives et les équipes pédagogiques en matière de devenir de l'offre de formation.
- Les éventuels hiatus ou contradictions entre les besoins des territoires et l'offre du monde universitaire seront à apprécier en regard des attentes concrètes des territoires vis-à-vis de l'université notamment sur les questions transversales. **La délégitimation de ces questions transversales actuellement constatée peut être interprétée comme le symptôme d'une opposition de plus en plus marquée entre deux**

modèles de développement, l'un centré sur l'humain (Développement durable), l'autre sur les procédures et indicateurs (management au cœur de la construction actuelle des politiques publiques, centré sur la rationalisation, l'évaluation quantitative, et l'efficacité).

- **La place de la participation au sein des formations peut également être questionnée.** Elle est actuellement intégrée mais on ne connaît pas bien la place concrète qu'elle y tient.
- **La formation continue et plus largement la formation des adultes mettent l'échange d'expériences au cœur du processus.** La compétitivité à laquelle sont soumises les structures employeurs (« compétitivité des territoires ») limite-t-elle la possibilité et la richesse de ces échanges ?
- **La métropolisation accentuera t'elle la sectorisation** des administrations et la fragmentation des pratiques de développement ?

Les signaux faibles :

- Des expériences comme **le contrat intergénérationnel** pourraient permettre d'organiser le transfert de savoirs entre les générations.
- **La construction de sciences du territoire et l'incorporation des enjeux de la recherche dans le contenu des formations** peuvent constituer un des vecteurs d'intégration des enjeux de la société de la connaissance au contenu des formations (complexité, incertitude et intelligence collective).

Composante 5. Citoyenneté active et participation

Les tendances lourdes :

- **L'intégration de la participation dans une optique managériale et son institutionnalisation** sont engagées depuis les années 1990 ; **elles se trouvent désormais déployées à toutes les échelles, dans des formes diverses**, intégrées progressivement dans un ensemble de dispositifs. Il y a donc une forme de reconnaissance de la participation.
- **L'engagement de proximité**, qu'incite justement la participation managériale, se renforce car il est associé par les populations à des objectifs concrets, alors que la désaffection se poursuit pour des formes plus traditionnelles d'engagement, plus cadrées, notamment celle portée par les corps intermédiaires.
- **L'instrumentalisation de la participation** par certains éléments du système politique (tactiques de prise de décision) tout comme **le marché** qui s'est développé autour de la participation (en matière d'ingénierie), marquent fortement cette thématique.
- Dans les pratiques institutionnelles de participation, on a pu constater une généralisation **de l'élitisme du public participant**. La mise en œuvre de la plupart des dispositifs a souvent recréé la figure de l'expert notable en voie de passage vers la vie politique, sans vraiment réussir à impliquer les populations les plus concernées.

Les incertitudes :

- La consécration du terme de **société civile** est peut-être venue « étouffer » la question de la participation car elle renvoie à la seule **dimension d'expertise et pas du projet politique**. Elle propose une lecture de la participation sous la forme d'une fabrication de citoyens-experts, qui peut effacer les autres finalités de la participation. **Parallèlement l'inflation sémantique autour de la participation** (associer, impliquer, concerter les populations) crée un flottement qui appelle à une clarification.
- **Le foisonnement de différentes instances et formules de participation** (sous différentes formes : consultation, concertation, beaucoup plus rarement codécision) **ne cache pas cependant un plafonnement constaté depuis une dizaine d'années**. Les nouvelles ouvertures envisagées par les approches institutionnelles semblent très timides, même si le gouvernement actuel a montré un intérêt pour cet aspect de la vie publique, par exemple autour de l'évolution du rôle des Conseils de Développement. Cela entraîne une forme de désaffection chez les populations et pose la question de l'intégration à terme de la concertation dans les politiques publiques. Cela met en lumière a contrario les initiatives et les expérimentations avancées par d'autres mouvements qui prônent d'autres façons d'associer la société civile, pas forcément sous une forme institutionnelle.
- **Comment va évoluer « l'agir local » qui s'est développé via l'ESS ?** Des pratiques communautaires notamment dans le champ écologique, les pratiques d'auto-organisation (Consum'acteurs), de mobilisation (le mouvement des Indignés) témoignent de l'expression de solidarités nouvelles.

Les signaux faibles

- Renforcement d'une **vision libérale de l'empowerment**, avec par exemple la tendance au transfert à la société civile d'une partie des services publics.

- **Renouvellement des outils d'animation et de méthodes** : théâtre-forums, nouveaux outillages dans le champ de l'architecture, porteurs de parole, les pratiques de Web-TV... Ils constituent peu à peu aussi **des pendants aux médias dominants**. On constate ainsi un **renouvellement des pratiques de l'information** : les gens sont très experts pour trier et redonner les informations et avis libres. Cela peut aussi permettre de créer les oppositions.

Composante 6. Dynamiques économiques et cohésion sociale

Les tendances lourdes :

- **De nouveaux publics précaires sont observés** tels que les agriculteurs en difficulté, les retraités et les travailleurs pauvres, les publics aux revenus très bas, les « néoruraux » avec des problèmes accrus de déplacement, des gens du voyage en voie de sédentarisation et en situation de précarité, certains jeunes.
- **La mobilité** est un facteur de transformation majeure de la façon de vivre sur un territoire où, par conséquent, les **liens sociaux ne se font plus de la même manière**. Dans ce cas, de quelle cohésion sociale parle-t-on ? Entre qui et qui ? De qui parle-t-on ? Des passants ou des sédentaires, des usagers ou des bénéficiaires, des habitants ou des citoyens ? Le territoire tend aujourd'hui à fonctionner plutôt comme un « port d'attache » qui change en fonction des cycles de vie : comment faire réseau entre des gens qui sont de passage ? D'autre part, la mobilité « n'est pas pour tous ». Des nouvelles inégalités existent par rapport à ce prisme de la mobilité : des immobilismes physiques et cognitifs.
- **L'action publique reste largement compartimentée, fragmentée**. Actuellement, ce sont plutôt des politiques sectorielles qui sont mises en œuvre : public par public, âge par âge. **Les matrices de l'action publique ont du mal à « produire du commun »**, à relier les choses. Cette panne des savoir-faire et des outils met en crise la cohérence des politiques publiques.
- La recherche, la volonté croissante de la transversalité existent mais il s'ensuit plutôt **une superposition d'outils avec les outils sectorisés**. L'enjeu de monter en capacité en matière de stratégie territoriale renvoie aussi à l'enjeu de conduire la transversalité en interne : la réussite de la coopération interne, de la connexion entre les différents services et entre les différents élus, va permettre la cohérence des politiques locales.

Les incertitudes :

- **La capacité des acteurs qui conçoivent et animent le développement à savoir analyser la complexité** née de la mobilité des publics, de la succession et de l'entrecroisement des flux au sein de leur espace d'intervention, se révélera fondamentale.
- Qu'en sera t-il de **la nouvelle figure de l'habitant** ? Et plus particulièrement de la place accordée aux éléments différents, à ceux qui n'ont pas les mêmes caractéristiques que les groupes majoritaires (de par leurs origines, leur richesse, leur classe sociale etc.). **La question de l'égalité de traitement et de la lutte contre les discriminations** reste un enjeu fort en contexte de crise et appelle à une nouvelle lecture des rapports de domination au sein de la société.

Les signaux faibles :

- **Les initiatives en matière d'économie non-monnaire, souterraine, alternative, proposent d'autres formes de rapports d'échange** (SEL, bourse d'échanges de logement...). Ces formes de richesses seront-elles les nouvelles économies de demain ? Elles interrogent en tous les cas l'action publique : que peut-elle faire par rapport à ces économies (l'état comme coach, former les bonnes alliances). Quel rôle joueront-elles dans un contexte de crise ?

- **Une mutation dans la manière de penser le social pourrait favoriser un nouveau modèle avec une société civile responsabilisée**, prenant une plus grande part à la résolution de ces problématiques remplacerait petit à petit une conception du social où l'état et les institutions sont les seuls garants des solidarités. Selon ce nouveau schéma, le rôle de l'action publique se trouverait **dans la reconnaissance de la réponse informelle aux besoins** : les solidarités horizontales, la valorisation des réseaux, le capital social du territoire, dans une vision élargie du territoire, articulé aux autres territoires. L'évolution du rôle de l'Etat s'incarnerait ainsi moins dans la lutte contre les inégalités sociales, mais plus dans la préservation des chances des individus.

V/ LES HYPOTHESES

La lecture des tendances lourdes et signaux faibles par fiche composante ont permis d'élaborer des hypothèses d'évolution présentées sous forme d'un tableau de synthèse. Il s'agit là du matériau de transition vers l'exercice de propositions de « scénarios ».

	Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3	Hypothèse 4	Hypothèse 5
Politique publique et enjeux de développement	Les politiques publiques convergent vers le local pour encourager une production et une consommation locales selon des logiques de circuit court et d'économie sociale et solidaire (du secteur agro-alimentaire à celui de l'industrie, ou encore la production des services immatériels). Les politiques sectorielles sont toutes adaptées aux contextes territoriaux en s'appuyant sur des diagnostics de territoire partagés appliquant la possibilité constitutionnelle de l'expérimentation, et s'orientent vers la contractualisation.	La transition énergétique devient le nouvel ordre politique, économique et social et s'impose aux modes de production et de consommation : toutes les politiques (industrielles, sociales, santé, enseignement et recherche...) convergent vers des modes de déplacement à faible intensité énergétique, favoriser la production d'énergies renouvelables. Les aides publiques sont conditionnées par les innovations mises en place pour répondre à l'objectif de la transition énergétique.	La logique de new public management perdure dans la conception de l'action publique de développement territorial. Elle s'étend progressivement à toutes les échelles territoriales, supérieures et intermédiaires (régions, départements). Elle organise et conditionne les modes de coordination et d'accompagnement par les financements du développement territorial, vers des procédures d'appel à projet, à financement complexe, animés par la recherche de la performance et des résultats.	Les politiques de développement s'orientent clairement vers les valeurs de « solidarités inter-territoriales ». Un équilibre permanent est recherché jusque dans les arbitrages budgétaires pour créer une égalité de traitement mécanique, mais qui n'est pas systématiquement efficace.	Les différents échelons territoriaux s'organisent en réseaux de même échelles et développent des moyens de lobbying et de négociation (ARF, AMGVF, ADCF, AMF, associations des maires ruraux, réseaux professionnels sectoriels...) vis-à-vis de l'Etat pour revendiquer des transferts de compétences qui répondent à des enjeux de développement et d'aménagement de leur échelle de territoire (LGV, infrastructures routières...). Cette organisation en réseau permet de définir des objectifs, de mutualiser des moyens, d'accroître leur influence auprès des instances européennes (ex AFCCRE).
Mécano institutionnel	L'oscillation historique entre intervention locale et intervention centrale s'estompe sous le double mouvement d'ampleur qui cumule la montée en puissance (mondiale) d'une vague libérale et capitalistique d'un côté et la montée en puissance des énergies et revendications de	L'Etat conserve un rôle d'appui au développement territorial, celle d'un « Etat coach ». L'Etat accompagne, stimule ponctuellement les initiatives prises par d'autres acteurs du développement territorial, dans une logique de « marketing territorial ». Il est « force de proposition » sans redevenir	L'Etat se réoriente vers une posture plus volontariste et impliquée suivant une logique « d'Etat-partenaire », doté de véritables capacités et stratégie d'intervention, voire d'organisation, sans pour autant retourner vers une posture descendante et centralisée de son action de développement.	La mise en réseau croissante des territoires suivant des logiques de clubs (échelles territoriales, thèmes de projets, secteurs d'activité...) crée des lobbies politiques et leur assure une ingénierie puissante sur les domaines	Le processus de « régiopolisation » consacre le couple région/métropole comme maillon fort de l'aménagement du territoire. Ce cadre devient peu à peu le creuset dans lequel sont pensés les enjeux du développement territorial et les principaux instruments pour y

	développement alternatif local. Le « central » n'intervient plus du tout. L'Etat se retire complètement du développement territorial pour ne plus assurer que des missions régaliennes, les interlocuteurs principaux des intercommunalités en matière de portage et de soutien au développement territorial deviennent l'UE et les régions.	clairement un acteur leader du développement territorial, il se positionne « au côté » des territoires, pour les appuyer dans un engagement qui n'est donc pas sa priorité.	Cette démarche d'implication, nettement plus forte qu'aujourd'hui, s'orienterait vers une posture de valorisation des projets et non pas vers la production de modèles. Elle s'accompagnerait d'une autre dimension d'action pour l'Etat : celle d'un rôle d'interface, d'assemblier, de régulateur des effets de concurrence, de compétition, etc.	concernés.	répondre.
Formation	A moyens constants, une contradiction demeure entre le besoin de former les futurs agents sur des aspects techniques et la capacité d'intégrer le temps plus long du processus de développement dans la formation des agents. S'installe progressivement une fracture verticale entre formations politiques et formations techniques et une fracture horizontale entre monde académique et monde professionnel.	Le rapprochement à l'échelle locale entre personnels des centres de formation initiale (universités) et personnels des territoires permet de nombreuses expérimentations ; cette dynamique s'appuie sur les réseaux interprofessionnels et territoriaux établis autour des questions de développement. Des espaces de travail conjoints permettent d'échanger sur les besoins et les évolutions des métiers, des conventions de partenariat, incluant du financement, structurent ces relations et définissent en partie l'objectif et le contenu des formations.	Des moyens sont déployés par les pouvoirs publics pour rechercher et mettre en œuvre des leviers permettant une bonne articulation entre formation professionnelle et formation initiale, avec la volonté d'établir des ponts entre les deux domaines et de reconnaître les différents systèmes.	Le logiciel des modèles de développement a changé, ses objectifs d'évaluation se modifient également. Les politiques produites sortent ainsi d'une logique dominée par le new public management pour mettre en avant d'autres notions comme l'apprentissage à travailler ensemble ; l'évaluation du développement inclut des questions comme le renforcement des capacités de coopération entre acteurs.	Les mouvements sociaux se pérennisent, se multiplient ; ils deviennent en quelque sorte « structurants » dans la société de demain. Ils constituent un nouveau « lieu » qui propose et diffuse ses propres offres de formation et influence la culture du développement.
Participation, citoyenneté active	Les dispositifs de participation citoyenne continuent à se multiplier dans une optique managériale, l'institutionnalisation des pratiques de participation se renforce ainsi et ne fait que creuser le décalage avec les	Montée en puissance du pouvoir d'agir des citoyens qui trouve une place croissante dans les institutions démocratiques, amenant une meilleure articulation des dispositifs avec les pratiques de la participation sur le terrain.	Le développement communautaire prend de l'ampleur, en suivant une logique instrumentale et procédurale. Le référentiel de développement communautaire sur le pouvoir d'agir conduit à une spécialisation supplémentaire des	La conception libérale de l'empowerment se renforce et poursuit la tendance au transfert à la société civile d'une partie des services publics et de responsabilités. Ce mouvement favorise la construction d'une	L'individuation croissante des pratiques et des modes de vie des populations entraîne une désaffection pour les outils participatifs s'intéressant aux questions territoriales (vie sociale, développement économique, etc.). Cette

	formes de participation « en actes » sur le terrain.	Les professionnels sont formés à la maïeutique, la gouvernabilité ; la logique de projet prévaut face à la logique de procédure.	pratiques, comme c'est déjà le cas avec les professionnels de la démocratie participative.	démocratie technique à l'échelle locale.	évolution entraîne une délégitimation des aspirations participatives sur ces questions et un recul de ces outils dans le fonctionnement des institutions civiles.
Cohésion sociale	Les tendances actuelles persistent avec un renforcement des mobilités des habitants sur et entre les territoires et la cohabitation de populations de plus en plus diverses, favorisant un modèle d'intégration très individualisé. Les logiques affinitaires se renforcent parmi les comportements et les pratiques individuelles des populations tandis que les aspirations individuelles s'éloignent de plus en plus de l'offre et de la démarche proposée par les corps intermédiaires (professionnels, associatifs...) qui structuraient jusqu'ici la société civile. L'approche des pouvoirs publics s'oriente majoritairement vers une lecture sectorisée et des pratiques professionnelles "divisées".	Au niveau local s'opère un renforcement des solidarités horizontales portées notamment par des collectifs citoyens, des politiques territoriales, etc. c'est à dire des instruments qui proposent du « vivre ensemble ». Cette dynamique permet une amélioration du capital social et un élargissement de la responsabilisation et de l'engagement des individus en matière d'action collective, assurant le fonctionnement de certains dispositifs ou initiatives.	La culture dominante et les instruments de l'action publique de développement encouragent la recherche de l'amélioration et de la démultiplication de la performance territoriale absolue. En contrepoint les situations de « décrochage » de territoires et les formes de relégation territoriale se multiplient, produisant ainsi de nouvelles inégalités sociospatiales.		

V/ ELABORATION DES SCENARIOS PROSPECTIFS

- *Des variables aux scénarios : quel type de scénario ?*

A l'issue du travail d'analyse des variables et de la construction des hypothèses qui leur sont associées, le groupe de prospective s'était fixé l'objectif d'aboutir à la formulation de scénarios. Cet exercice permettait de tenter de formaliser des projections de ce que pourraient être les situations nouvelles dans lesquelles s'opèrerait l'action de développement territorial dans trente ans, horizon de réflexion du groupe. Le parti-pris retenu a été de travailler à la production de scénarios exploratoires et non pas normatifs. La méthode ainsi suivie a conduit le groupe à réfléchir à de possibles combinaisons entre les hypothèses permettant d'imaginer ces situations et les cheminements pouvant y conduire. Ces scénarios proposent donc des univers possibles, plausibles, au regard du bilan des variables duquel ils sont indissociables. Ils n'épuisent pas pour autant la réflexion et doivent être considérés comme les visions sur lesquelles le groupe est parvenu à s'accorder.

Ce travail a fait l'objet d'un atelier du groupe de prospective à la fin du mois de novembre 2012, au cours duquel quatre trames scénaristiques distinctes ont émergé.

- *Choix des hypothèses pour la construction des scénarios*

Les hypothèses et leur combinaison retenues pour la construction des scénarios l'ont été en raison de leur contraste, de leur plus ou moins grande probabilité, de la discussion suscitée, ... Les scénarios choisis n'épuisent pas les possibles images du futur qui auraient pu être envisagés par le groupe. Les choix visaient la construction d'outils à penser suffisamment contrastés entre eux, offrant chacun suffisamment d'aspérité en évitant d'être caricatural (tout noir ou tout blanc), afin de stimuler l'exploration de ce qui n'est pas forcément et intuitivement souhaitable, et de ce qui est a priori souhaitable mais peu plausible.

• **La Haute Performance Territoriale**

La rationalisation de l'action publique a suscité beaucoup de débat au sein du groupe. La RGPP, le new public management, ... ont tendance à être ressentis par certains des acteurs comme des obstacles à l'exercice du développement local. Il apparaissait opportun de dépasser le sentiment de subir cette tendance à une forte augmentation des impératifs procéduriers administratifs et gestionnaires. Le groupe a alors envisagé l'épanouissement de cette tendance, afin d'explorer le type d'action de développement territorial engendré par ce qui n'est finalement qu'un outil de gestion qui reste soumis au politique. Le renforcement des démarches procédurales et l'intensification du new public management sont dans ce scénario largement acceptés dans le cadre d'une décentralisation plus poussée où l'action de lobbying est devenue structurante de la vie politique. En absence de péréquation, ce système est marqué par le décrochage de territoires entiers.

• **La subsidiarité ascendante**

Pour le groupe, l'exploration d'une image du futur où la participation active des citoyens et l'approche du développement local sont structurantes de l'action publique, était incontournable dans la mesure où certains des participants se positionnent en promoteurs de ces démarches. Basé sur une organisation où les intercommunalités, mais aussi l'Europe jouent un rôle fort, où la décentralisation est négociée et les pouvoirs publics locaux effectivement impactés par « le bas », ce scénario est néanmoins celui de la rupture. L'avènement d'un tel système ne paraissait plausible qu'au vu d'un renforcement des crises

énergétiques et économiques, ayant inspirées des réformes significatives de l'action publique où la participation citoyenne est envisagée comme une solution et non pas comme un problème.

- **La décentralisation stratifiée**

La problématique d'une organisation de l'action publique en silo, le cloisonnement entre échelons territoriaux et entre secteurs a été maintes fois pointée lors des discussions du groupe. La construction d'un scénario où cette tendance devient prédominant s'est faite naturellement, d'autant qu'elle est présente dans une série d'hypothèses.

Dans cette image du futur, une structuration de l'organisation territoriale se fait en réponse à la transition énergétique qui s'est imposée comme le nouvel ordre politique, économique et social. Une organisation réticulaire de même niveau à toutes les échelles, y compris européenne, est de mise, associée à des outils de lobbying et de négociation pour obtenir les compétences liées aux développements. Un manque de cohérence et d'ancrage territorial marque l'action publique ici, ayant comme conséquence un décrochage et une relégation territoriale importante.

- **L'embellie des réseaux communautaires**

La particularité de ce scénario consiste à envisager l'effet de tendances lourdes observées par certains des participants qui ont finalement été peu formalisées dans les travaux prospectifs, alors que leur pouvoir transformateur semble majeur. La montée de la logique communautariste au sein de notre société adossée à l'impact majeure de la pénétration croissante de l'usage des NTIC dans la vie sociale constatée de toute part ont été investies ici.

- *Confection de 4 scénarios*

A partir de ces 4 trames scénaristiques initiales, un petit groupe de rédacteurs a ensuite œuvré pour donner du corps et de la cohérence à ces scénarios, approfondir le contenu, tout en veillant à conserver la logique proposée par les combinaisons d'hypothèses. La présentation des scénarios se décline ainsi en quatre séquences :

- Une description synthétique des processus et des éléments de contexte qui pilotent le scénario.
- L'exposé des caractéristiques institutionnelles, relationnelles et méthodologiques qui définissent le cadre dans lequel vient s'inscrire l'action de développement.
- Une synthèse des enjeux et des défis posés aux pratiques et aux métiers du développement territorial.
- Une fiction enfin, destinée à incarner les approches et les pratiques qui seraient celles du développement « en actes » dans le contexte proposé par le scénario ; cette fiction prend pour support la présentation d'un projet de développement au sein d'une revue professionnelle.

Scénario 1 : La Haute Performance Territoriale

1. Contexte et processus

Dans ce scénario, nous considérons que la variable A3 est prédominante : ainsi la logique du « New Public Management » perdure dans la conception que l'on donne de l'action publique de développement territorial. Elle s'étend même progressivement à toutes les échelles territoriales, supérieures et intermédiaires (régions, départements). Elle organise et conditionne les modes de coordination et d'accompagnement par les financements du développement territorial, vers des procédures d'appel à projet, à financement complexe, animés par la recherche de performance et des résultats.

Dans ce contexte, et contrairement à la manière dont l'irruption du « New Public Management » a pu être majoritairement perçue par les acteurs du développement local au tournant des années 2000 (injonctions bureaucratiques et perte du sens de l'action), cette façon de concevoir et de réaliser l'action territoriale a pris ses lettres de noblesse avec une forme plus poussée de décentralisation. La philosophie de gestion des crédits « avec parcimonie et à bon escient » s'est progressivement imposée comme la seule valable car permettant à la fois une certaine autonomie d'action locale et la sécurisation des soutiens financiers, lesquels se trouvent rassurés par l'obligation de résultats régulièrement exprimée.

2. Eléments de description

Dans la configuration « Haute Performance Territoriale », le développement territorial est avant tout devenu une affaire de mise en valeur des aménités territoriales (urbaines, périurbaines comme rurales), dans un équilibre socio-économique optimisé. Les politiques territoriales de développement sont pensées pour répondre aux besoins de « publics » bien déterminés.

Les contraintes liées à l'évaluation permanente des actions (ex-ante, par l'appel à projet ; au fil de l'eau, sur différents critères de gestion et de rapport d'activité ; ex-post, par l'évaluation proprement-dite en fin de programme) sont parfaitement intégrées et acceptées car elles apparaissent comme seules garantes possibles de la performance recherchée. Le trio « objectifs / moyens / résultats » est donc systématiquement jaugé et analysé au prisme du trio « pertinence / efficience / efficacité » avec une très grande attention au contexte et aux spécificités locales. Cette configuration s'accompagne d'une affirmation accrue des outils de représentation collective qui s'exprime sous la forme de lobbies : une telle posture conduit à rechercher le meilleur compromis possible pour maximiser les intérêts d'un groupe donné, y compris dans une perspective inter-territoriale ou à l'échelle européenne.

3. Enjeux et défis

En termes de développement territorial	<ul style="list-style-type: none">• Important risque de distanciation voire de décrochage de régions entières qui n'auront pas su « prendre le tournant de cette décentralisation performancielle » avec laquelle s'effacent les principes de péréquation nationale ou européenne• Des territoires urbains dont l'effet de polarisation s'est élargi à un vaste hinterland rural (leurs campagnes, leurs montagnes...) concentrent toute la dynamique et la richesse économique. Les espaces qui restent en marge de ce schéma se retrouvent en situation « d'interstices » du développement.
--	--

	En réaction à cette situation de marginalisation, ces espaces réinventeront-ils la figure pionnière du « développeur local » des années 1960 ? Pourront-ils trouver dans les principes et les outils qui ont été ceux du développement local, les ressources et les instruments pour répondre à ce défi ?
Vis à vis des métiers du développement territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Une montée en puissance du développement territorial dans les écoles de commerce, dont l'approche est déclinée selon une perspective de marketing socio-territorial. • Formation très outillée à la participation « des bénéficiaires » car cet aspect fait partie des critères d'évaluation des actions ou des projets engagés.

4. La fiction

Chroniques de l'Epicentre, Clermont-Ferrand, le 23 mars 2042.

Titre de l'article

Fort du succès rencontré par l'EuroContract de Haute Performance Territoriale « Epicentre Avenue 38 – 43 », nous avons souhaité en retracer l'historique et mesurer les progrès réalisés. Car outre le bilan annuel élaboré en étroite collaboration avec l'ensemble des partenaires mobilisés depuis plusieurs années, il nous paraît utile de faire un retour sur les objectifs initiaux qui ont guidés cette démarche. L'anniversaire des 20 ans des lois de décentralisation euro-régionales promulguées en 2022 et ayant instauré le principe de Haute Performance Territoriale en est une formidable occasion.

Commençons par notre propre action, car que de chemin parcouru depuis le premier des cinq contrats ! Bénéficiant d'une année supplémentaire de mise en œuvre de manière à ne pas coïncider avec la fin du quinquennat européen 37-42, la mobilisation des acteurs semble aujourd'hui être particulièrement récompensée. « Nous sommes particulièrement satisfaits de notre dernier contrat de HPT », déclare Mme Forest, Présidente du Cercle Epicentrique des Entrepreneurs et du Contrat HPT. « Depuis que je préside cette instance partenariale, c'est-à-dire depuis 2034 pour le 4^{ème} contrat, c'est la première fois que l'ensemble de nos 26 indicateurs de performance est à la hausse. Cela conforte notre action et nous met en bonne place pour la négociation du prochain EC-HPT que nous envisageons particulièrement ambitieux ». Au chapitre des satisfactions, figure la forte mobilisation des publics-cibles pour cette 5^{ème} édition. « Cela est sans doute lié à un effet de génération, explique encore Mme Forest. Pour la première fois, nos partenaires contractuels, qu'ils soient entrepreneurs, bénéficiaires ou même encore étudiants, sont nés dans ce nouveau cadre de règles et de possibles qu'offrent la HPT. Ils sont réceptifs à la démarche de prise en main territoriale que nous dessinons et décidons ». La participation contractuelle étant dorénavant inscrite dès les cycles d'enseignement secondaires, c'est à une population désormais avertie et coopérative que nous avons affaire, précise-t-on de source anonyme.

« Depuis « Epicentre Avenue 30-34 », c'est-à-dire en 12 ans de pratique, nous avons multiplié les expérimentations locales, en lien avec des territoires européens partenaires de haute tenue. Explique Monsieur Lepéchu, Délégué à la HPT, branche France. Ce type de succès est fort heureusement extrêmement répandu à l'échelle européenne, et la branche France compte également les bonnes pratiques de « Horizons Grands Suds » (et leurs dynamiques d'héliorésidence culturelles, maritimes et viticoles) et des « Comptoirs de la Hanse » (et la réinvention de leurs stratégies logistiques et commerciales héritées du XII^{ème} siècle) ». Cela

démontre la grande force de mobilisation des initiatives et des énergies que nécessitent les montages de financement complexes.

Cette orientation stratégique européenne vers la performance n'est pourtant toujours pas universelle et nous déplorons encore certaines macro-régions qui, à l'instar de terres inorganisées de par le monde, ne montre aucune disposition pour un développement territorial performant. C'est bien là, il faut le rappeler, la raison d'être de la Chambre du Consensus qui arbitre l'utilisation du FRS, Fond de Rattrapage Solidaire, trop peu sollicité jusqu'ici.

Scénario 2 : La décentralisation stratifiée

1. Contexte et processus

Au cours de la période 1950-2010, les politiques publiques descendantes ont poursuivi des logiques d'aménagement et de développement équilibrées des territoires alors que le développement local, ascendant, souhaitait incarner une réponse à des situations de crise. Dans ce scénario deux processus sont considérés comme les principaux moteurs de l'évolution des démarches de développement durant le premier quart du 21^{ème} siècle. Le premier est la situation de crise énergétique durable dans laquelle s'installe notre pays. Le second renvoie à l'impuissance de l'Etat central à pouvoir répondre aux problèmes et aux besoins des citoyens comme des territoires.

La transition énergétique s'est peu à peu imposée comme un nouvel ordre politique, économique et social. Toutes les politiques locales et étatiques convergent ainsi vers des modes de sobriété : réduction de la consommation d'énergie des infrastructures, des bâtiments, constitution de filières économiques et professionnelles dans le champ des métiers verts. Les aides publiques ont été conditionnées par les innovations mises en place pour répondre à l'objectif de transition énergétique : production d'énergies renouvelables, mise en réseau des technologies de communication et d'énergies à l'échelle locale, nationale, européenne et internationale.

D'ailleurs, parallèlement à cette transition énergétique, un double mouvement s'est opéré entre une redéfinition des missions de l'Etat dans les territoires et la prise de compétences des principaux échelons territoriaux (intercommunalité, département et régions). Les métropoles ne figurent pas parmi les acteurs majeurs de ce paysage institutionnel. L'Etat, du fait des mesures de long terme de réduction des dépenses publiques, se limite à ses fonctions régaliennes et ses fonctions normatives qu'il a en revanche développées. De leur côté, les différents échelons territoriaux se sont organisés en réseaux de même niveau et ont développé les outils de lobbying et de négociation vis-à-vis de l'Etat pour obtenir des transferts de compétences permettant de répondre aux enjeux de développement et d'aménagement qui se posent à leurs échelles réciproques. Cette organisation réticulaire se maille aussi à l'échelle européenne pour peser dans les négociations budgétaires et financières.

2. Eléments de description

Organisés par strates, intercommunalités, régions et départements peuvent définir des objectifs communs et adoptent des positions communes vis-à-vis de l'Union Européenne devenue leur principal interlocuteur sur les questions de développement territorial. L'activité de lobbying est ainsi parfaitement maîtrisée par le personnel politique et technicien des collectivités locales pour multiplier les sources de financement. Chaque échelon développe sa propre conception du développement, en définit les objectifs, choisit méthodes et outils, sans chercher spontanément à s'articuler ni à contractualiser avec les autres échelons. Les enjeux de développement sont ainsi établis au sein de politiques publiques spécifiques imaginées aux différents échelons, en fonction des besoins estimés de la population. En conséquence, plus aucun acteur n'est vraiment en mesure d'avoir une vision d'ensemble des jeux verticaux s'exerçant sur son territoire d'ancrage.

Dans cette organisation territoriale en strates relativement hermétiques, la culture dominante et les instruments de l'action publique de développement encouragent la recherche de l'amélioration et de la démultiplication de la performance territoriale. Quant à l'Europe, elle joue de tout son poids dans les relations internationales en particulier pour peser dans les jeux de régulation entre les consortiums formés par les groupes internationaux maîtrisant les

réseaux de distribution d'énergie et les communications, en permanence en recherche de parts de marché. Sur ces différents aspects, le lien avec le local n'est pas pensé ni organisé, ce qui entraîne des situations de « décrochage » de territoires et la multiplication des phénomènes de relégation territoriale, produisant ainsi une cartographie nouvelles des inégalités sociospatiales, observable notamment à l'intérieur d'une même strate de territoires.

La population est davantage considérée comme le public de politiques descendantes que comme un vivier d'acteurs qui pourraient participer à la construction des politiques territoriales. Toutefois, en réaction, des groupes d'habitants-citoyens s'organisent à l'échelle locale, soit pour interpeller les autorités locales sur le manque de coordination et de cohérence entre les politiques, soit pour développer des projets économiques d'utilité sociale là où se manifestent des lacunes.

3. Enjeux et défis

En termes de développement territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Créer les conditions d'une meilleure gouvernance territoriale mixte autour de contractualisations entre acteurs publics et acteurs privés. • Instaurer des espaces de mise en cohérence des politiques destinées au local. • Connecter les enjeux globaux liés à la production d'énergie et les modes de productions locales.
Vis à vis des métiers du développement territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Contradiction forte entre le besoin de former les futurs agents sur des aspects très techniques et la capacité d'intégrer dans la formation des agents le temps plus long du processus de développement. • Risque de voir se renforcer une double fracture : une fracture verticale entre d'un côté des formations orientées vers une finalité politique et de l'autre côté des formations techniques uniquement orientées vers des tâches d'application ; et une fracture horizontale entre le monde académique et le monde professionnel, l'articulation entre ces deux sphères devenant plus difficile pour construire et faire évoluer les formations.

4. La fiction

Bruxelles, le 23 mars 2042

Interview de l'agence allemande « Land », organisateur de la rencontre européenne des projets *Terre - Air - Mer* parue dans leur blog.

Bonjour, je suis chargée d'évaluer les investissements d'une ligne intelligente multimodale de transports « personnes et marchandises » pour le canton d'Albret en Aquitaine. Je viens de participer à la première rencontre européenne régionale des projets européens *Terre - Air - Mer*. Le regroupement des intercommunales d'Aquitaine a accepté d'accueillir cet évènement et a invité l'ensemble des stakeholders du projet *TransGascogne*, y compris les Groupements Citoyens d'Utilité Economique et Sociale. Il s'agit d'un projet de grande envergure qui vise à la fois à combiner les modes de mobilité par lignes ferroviaires et fluviales et les technologies

de communication et de production d'énergie. Ce projet va modifier considérablement les modes de vie des habitants ainsi que le mode de développement économique. Les financements proviennent des fonds publics (européens et des autorités locales, françaises et espagnoles) et privés et les technologies ont pu bénéficier de la Recherche & Développement privées comme publiques. Un travail conséquent de mise en conformité a dû être réalisé avec la législation française « paquet énergies économes et positives » qui définit des seuils de rentabilité, d'efficacité énergétique et les ratios d'efficience.

Si nous sommes maintenant bien formés sur ce type de projet, notamment sur la partie technique et les financements publics-privés, nous le sommes moins sur la partie « appropriation et accompagnement du changement ». Or, il nous est apparu que mesurer l'efficience d'un projet comptait aussi cet aspect et que les moyens de communication viennent de manière très superficielle combler ce manque d'appropriation par les populations et les futurs usagers. Mes collègues de l'agence Land et moi-même avons été alertés par des collectifs d'habitants franco-espagnols qui se mobilisent sur les réseaux sociaux non pas tant pour s'opposer au projet, mais plutôt pour revendiquer leur place de partenaires et nous alerter sur les enjeux pour leur territoire. Ils nous ont présenté leurs propres projets de développement à l'échelle intercommunale pour pallier les inégalités entre territoires et les inégalités entre les populations.

Ce rassemblement à Pau est une grande première pour nous car nous avons réussi à réunir autour de la table tous les niveaux territoriaux sont représentés : les intercommunales, les Régions de part et d'autre des Pyrénées, et surtout les représentants des populations. Lors de cette rencontre qui s'est déroulée à Pau, je me suis rendu compte des impacts sur les territoires de ce projet, les Groupements Citoyens d'Utilité Economique et Sociale m'ont présenté leurs projets de boucles locales d'innovation (coopératives d'habitats, clusters de circuits courts...). Alors, autour d'un café, j'ai rassemblé les services instructeurs et chefs de projet de chaque partenaire et les porteurs de projets issus des Groupements Citoyens d'Utilité Economique et Sociale. La prochaine étape est de mettre en place des conférences locales de suivi du projet pour pérenniser les partenariats entre les stakeholders du projet TransGascogne et les projets locaux de développement. C'est une aventure pour moi car pour mener à bien cette mission, je vais rejoindre dans 6 mois l'université de Bordeaux dans un programme de formation-action « management de projets complexes » et je serai accompagnée de représentants du groupement citoyen d'utilité économique et sociale.

Scénario 3 : La subsidiarité inversée

1. Contexte et processus

Dans ce scénario, la participation active des citoyens constitue le principe organisateur de l'action publique. L'implication de la société civile se déploie ainsi à toutes les échelles de territoires mais elle a également contribué à la réorganisation même de la décentralisation : celle-ci est désormais négociée selon une logique ascendante qui se traduit par le renforcement du « bloc local » avec des intercommunalités fortes (devenues collectivités territoriales). L'ensemble du territoire français est couvert par l'intercommunalité qui constitue le maillon au cœur de l'action publique.

Au début des années 2000, la participation des citoyens aux affaires publiques, bien que largement invoquée, demeurait minorée par les institutions publiques et n'était pas reconnue comme un principe organisateur efficace des actions et de la gestion du territoire. Les crises économiques et politiques successives qui marquent les décennies suivantes ont conduit à revoir totalement la façon de concevoir l'action publique et la place des différents acteurs territoriaux, notamment en raison des restrictions budgétaires touchant l'ensemble des pouvoirs publics, de l'Etat à la commune. Parallèlement, une montée en puissance des revendications locales désirant prendre en main l'avenir des territoires et une prise de conscience des limites du modèle de développement fondé sur l'énergie fossile, ont amené à envisager très sérieusement les voies participatives. L'habitant, ou plus exactement l'habitant-citoyen, est dorénavant concrètement et systématiquement impliqué dans les actions et la gestion des affaires publiques. La mobilisation du bénévolat, la mutualisation des équipes, la coopération entre échelles, sont des moyens indispensables et même *sine qua non* à la conception et l'avancement des projets. C'est l'esprit de mobilisation et d'implication du développement local mené à son paroxysme.

2. Eléments de description

Dans la configuration de « la subsidiarité inversée », la conception de la notion de développement territorial est devenue une affaire de développement local fondé sur une décélération du temps de l'action et une revalorisation des ressources locales. L'action publique qui découle des principes de ce nouveau référentiel du développement tente de s'organiser autour de la construction d'un intérêt général constamment interrogé et rebâti, en associant un large panel de citoyens. L'obligation d'une véritable démarche participative dans la conduite de l'action publique est obtenue grâce à la « conditionnalité participative » introduite dans la vie politique, la gestion des affaires territoriales et la construction des projets.

Dans ce contexte, les dispositifs de la démocratie participative où les citoyens sont (co)décisionnaires (budgets participatifs, jurys citoyens, etc.) - ont pris de l'ampleur. Un système de gouvernement local fondé sur les principes de la gouvernance, c'est-à-dire de coordination des acteurs participant à la vie des territoires, est mis en place avec un renforcement de l'expression citoyenne, par exemple à travers la généralisation de la pratique du référendum local. Les représentants issus de la société civile sont étroitement associés aux processus de décision. L'élu local n'est plus seul décideur et son rôle a évolué : il est devenu en premier lieu un animateur des politiques locales.

Ainsi la vie politique est organisée autour d'une décentralisation négociée où les pouvoirs publics locaux sont impactés par « le bas », via des modes de gouvernance évolutifs et collégiaux et qui permettent d'aller vers un « environnementalisme désiré ». L'échelle de la

proximité - le quartier en ville et le « bloc local » (binôme commune-intercommunalité) en milieu rural - est très investie. Le niveau communal lui aussi peut être très actif, même si c'est à l'échelon intercommunal que la capacité d'agir est organisée. Les intercommunalités, devenues collectivités territoriales, ont pris le leadership des questions sociale, culturelle, économique et d'aménagement du territoire. Cependant, elles ne constituent pas seulement une maille technico-administrative appliquant le mode gestion mais investissent également les modes projet.

La question de l'échelle pertinente pour conduire le développement reste cependant soulevée et les coopérations interterritoriales essaient de s'organiser pour répondre à des enjeux se déployant sur plusieurs niveaux. Dans cet organigramme l'Etat affiche une double posture : celle de partenaire *et* celle de régulateur. Malgré la réduction des moyens, il se positionne en partenaire financeur et technique, intervenant aux côtés des collectivités. Cependant sa fonction principale est d'abord de garantir les méthodologies afin de contrecarrer l'esprit féodal qui peut émerger en conséquence de la décentralisation négociée. Toutes les politiques publiques convergent vers le local. Les politiques sectorielles de l'Etat sont elles aussi reformulées et appliquées de manière à systématiquement s'adapter aux contextes territoriaux, en s'appuyant sur des diagnostics de territoires partagés, appliquant la possibilité constitutionnelle de l'expérimentation.

Au niveau local, les pratiques essaient de favoriser les atouts de la proximité géographique et organisationnelle et de dynamiser la structuration d'un véritable écosystème local du développement. La production et la consommation locales sont ainsi encouragées, selon les logiques de circuit court et d'économie sociale et solidaire, du secteur agro-alimentaire à celui de l'industrie, mais aussi la production des services immatériels. Les financements du développement et de la gestion procèdent désormais de pactes budgétaires territorialisés contractés entre les différents acteurs des territoires (publics et privés), selon les principes de l'additionnalité. Les capacités financières et le capital humain endogènes démarquent toutefois les territoires entre eux et influent fortement sur leurs possibilités d'action. Ces différences de capacités se manifestent aussi à travers les relais dont dispose chaque territoire aux échelons supérieurs. L'accès à ces relais, jusqu'à l'Europe, et notamment l'appui qu'ils peuvent fournir aux projets et aux besoins des territoires solliciteurs, suscitent des formes de compétition et de marketing à toutes les échelles.

3. Enjeux et défis

<p>En termes de développement territorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ce processus d'évolution peut-il être l'aboutissement de réformes ? Les changements profonds qu'il suppose, tant de référentiel de politiques publiques que d'habitudes de faire, renvoient plutôt à l'hypothèse d'une rupture forte intervenue au terme d'une crise longue marquant la vie politique et sociale. • La question des échelles d'organisation se pose : alors qu'en ville le quartier semble être la bonne échelle pour instaurer une dynamique et une mobilisation via l'accompagnement, la coordination, l'écoute, quelle est cette « bonne » échelle dans les espaces périurbains et dans les espaces ruraux ? • L'idée d'une décentralisation négociée risque-t-elle de faire surgir des formes de féodalités locales et ainsi produire des détournements par défaut de régulation ? • L'évolution envisagée ici porte en creux un risque de
---	---

	<p>désintégration des éléments constitutifs de la cohésion nationale. Quid du devenir des principes de solidarité entre territoires et de la cohésion sociale qui existent notamment à travers les missions régaliennes de l'Etat ? Comment s'opérera la gestion des infrastructures et des équipements d'échelle nationale ? Quel poids conservera l'Etat dans les instances européennes et internationales ?</p>
<p>Vis à vis des métiers du développement territorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La formation se tourne massivement vers des méthodes diversifiées d'animation d'une élaboration collégiale de l'action publique (la maïeutique) mais aussi vers des méthodes d'implication amenant les citoyens à savoir s'informer, se responsabiliser et être actif dans l'exercice de leur rôle. • Ce processus nécessitera-t-il la formation de professionnels spécifiquement dédiés au montage de projets de développement ou bien s'appuiera t-il plutôt sur la reconnaissance de ces compétences à divers acteurs qui s'inscriraient dans une démarche partagée d'élaboration de projets de développement ? • Les formations devraient être davantage orientées vers un accompagnement à l'apprentissage de la pratique et développer les possibilités de formation continue. Elles devront se déployer hors des seuls cadres de la formation initiale, notamment dans des établissements qui ont renforcé le rapprochement avec les territoires et valorisent la reconnaissance institutionnelle de ce rapprochement.

4. La fiction

Alternatives économiques, le 23 Mars 2042.

C'est à l'occasion des 25 ans de la plateforme « Territoires solidaires, durables et alternatives » (TDA), créée lors du Congrès des développeurs territoriaux en 2017, qu'Alternatives économiques a réalisé un reportage. Pour l'occasion, les développeurs ont établi un état des lieux et une rétrospective de la subsidiarité ascendante ou de la « décentralisation réelle », comme l'appellent certains.

Ce qui était encore inimaginable il y a 20 ans est aujourd'hui rentré dans les mœurs de tous les acteurs locaux, inter-territoriaux, des habitants et citoyens : la co-gestion et la co-animation, voire même le co-financement entre habitants, citoyens et instances publiques ou privées de nombreux « biens communs » dans les quartiers et les territoires dans une perspective « durable » et respectueuse du « fait local ». La co-administration des services médico-sociaux, des systèmes d'échange de biens, de services et de savoirs, mais aussi l'entretien de certains jardins publics ou de nombreux espaces collectifs dans les parcs de logement, sont aujourd'hui des pratiques courantes et complètement intégrées dans nos habitudes. Que de chemin parcouru depuis les années difficiles ayant suivi la crise économique et sociale du premier quart du siècle !

Ainsi, la politique d'agriculture urbaine conduite à l'échelle régionale et intercommunale en Ile de France depuis une vingtaine d'années, a permis de fêter les dix ans de l'école hôtelière internationale VDQ - « Voyage dans mon quartier » - dans le quartier de la Boissière dans le haut de Montreuil (93), labellisé EcoCert. La politique foncière instaurée sur Montreuil dès les années 20 en faveur de l'agriculture biologique en ville a permis de développer une production de fruits et légumes, ainsi qu'un élevage de volailles et de moutons suffisamment conséquente pour non seulement approvisionner les Amaps des quartiers et les environs, mais aussi fournir l'école avec ces produits alimentaires. En outre, des relations très fortes entre la population environnante et l'école, grâce aux habitants impliqués dès la phase projet de cette école, ont conduit à baser son fonctionnement sur une cogestion de l'école entre l'administration et les habitants.

Les territoires ruraux ne sont pas absents de ces démarches. Un diagnostic partagé « médicosocial de santé » réalisé dans le Limousin à l'échelle intercommunale a donné lieu à un programme de financement pour des maisons de santé, en vue de mettre en place un réseau solidaire qui systématiser une aide à domicile fondé sur le système des SEL. « Beaucoup de jeunes retraités encore en bonne santé et des familles, parfois en charge d'un de leur parents âgés, sont déjà des aidants volontaires à domicile et sensibilisés à la nécessité de l'augmentation de l'offre d'une telle aide non-rémunérée via les voies classiques, mais organisée selon un système de 'troc' » explique Lucile, ingénieure sociale.

Ce changement dans la gestion des affaires publiques a nécessité une profonde transformation des mentalités qui s'est réalisée grâce au choc provoqué par le Grand Tournant en mai 23 marquée par la faillite de nombreuses collectivités qui a conduit à la percée de l'extrême droite puis au sursaut politique avec la Grande Réforme en 25 et le changement de constitution. Adeline Munch, administratrice de l'Unadel et présidente du Collectif Ville Campagne fait le bilan des interventions de TDA : « TDA a beaucoup œuvré pour la promotion des démarches ascendantes, participatives, pour la formation des professionnels et citoyens à la participation active, à la maïeutique et à l'animation. Nous sommes heureux que la Grande Réforme s'inspire fortement de nos propositions à ce sujet et que le développement local et durable a encore de beaux jours devant lui. »

Scénario 4 : L'embellie des réseaux communautaires

1. Contexte et processus

Ce scénario privilégie une montée en puissance de la logique communautariste au sein de notre société et un repli de la vie sociale des individus au sein de réseaux d'appartenances affinitaires. Cette évolution a été encouragée par la pénétration croissante de l'usage des TIC dans la vie sociale et privée ainsi que par la performance accrue de ces technologies et de leurs supports de diffusion au sein du grand public, stimulant une dématérialisation croissante des pratiques sociales. Ce scénario s'appuie également sur une hypothèse forte des modèles sociodémographiques prospectifs, celle d'un accroissement des mobilités personnelles, à toutes les échelles de temps et d'espace : plus mobiles, les individus se trouvent moins attachés à un territoire de référence qu'à des lieux de pratiques et de rencontre sélectifs, intermittents, réels ou plus souvent virtuels.

La vie sociale tout comme la vie professionnelle se trouvent dominées et ré-agencées autour de logiques de réseaux et de circulations. Cette évolution profonde des pratiques accompagne un remodelage des identités (et de leurs marqueurs : l'appartenance, l'appropriation, la mémoire collective) qui s'appuient désormais moins sur des figures citoyennes classiques, telle que les notions de nation ou de patrimoine. Les référents identitaires communs qui leur sont associés s'en trouvent en conséquence affaiblis. Les solidarités s'expriment non plus dans un cadre géographique mais d'abord suivant des logiques affinitaires. Elles débordent fréquemment les cadres politico-administratifs de la vie publique héritées de notre époque, avec ses mailles territoriales et ses référents professionnels et catégoriels plutôt sectoriels.

En recomposant les espaces de vie des individus sous la forme d'archipels discontinus et autocentrés, cette tendance conduit à des bouleversements significatifs de la vie locale : elle favorise notamment l'apparition de situations d'anomie territoriale plus ou moins poussées, marquées par une déconnexion entre les pratiques des populations et la structuration des territoires. En conséquence la définition des enjeux du développement passe désormais essentiellement par les logiques affinitaires que portent les réseaux sociaux. Les logiques d'action publique sont donc fortement influencées par cette configuration nouvelle, l'organisation de la vie publique passant par le rôle clef des réseaux qui constituent autant de lobbies. Conscients de cette évolution majeure, les acteurs publics essaient de travailler avec les communautés auto-instituées que constituent les réseaux et sont de plus en plus attentifs à leurs revendications ainsi qu'à leurs propositions. En conséquence le contenu et la définition donnés à la notion d'intérêt général ont évolué : ils sont moins marqués par les codes et les valeurs exprimées depuis les institutions venues de la démocratie électorale héritées de la période actuelle. A contrario, « l'intérêt » s'appuie désormais largement sur l'expression des lobbies et résulte de l'influence que les réseaux d'appartenance sont capables d'exercer auprès des pouvoirs publics pour faire percoler leurs propres valeurs et leurs aspirations.

2. Eléments de description

Dans cette configuration sociale et institutionnelle nettement bouleversée, le territoire administratif n'a plus beaucoup de sens pour définir quels contenus sont donnés à la notion *d'espace public* voire même de *projet*. Les services par exemple sont profondément impactés par ces changements dans les modes de vie et évoluent vers des formes moins territorialisées. Ils se réorganisent sous des aspects plus adaptés au déploiement des mobilités et à une demande fluctuante exprimée par le binôme individualisme/communautarisme. Plus encore qu'aujourd'hui les flux deviennent les pivots de la dynamique sociétale et la question

logistique intervient désormais comme une dimension essentielle des analyses et des projets. A l'inverse s'affaiblit la spatialisation des services, des compétences ou encore des logiques d'action. Cette évolution pose donc la question de la forme prise par les *territoires d'action* : ils deviennent mobiles et la relation comme la référence à l'ancrage géographique est moins forte. Les comportements de groupe véhiculés par les différents réseaux ont d'abord tendance à cultiver un esprit distinctif et ségrégatif. Mais ce scénario pointe aussi la question de la multi-appartenance de l'individu, celui-ci se définissant par sa pluralité et du coup par son inscription dans des réseaux multiples et des *clubs* différents. Cette situation protéiforme introduit une difficulté supplémentaire pour identifier les besoins et les opinions. D'autant que sur la base de l'affinité communautaire, c'est le lien social (et moins les liens professionnels) qui est devenu le facteur principal de la mobilisation et de l'engagement : la manière de penser le développement doit en conséquence s'y adapter et ainsi explorer les voies habilitantes pour y répondre.

Cette évolution nécessite de reconsidérer où se situent les dynamiques et les lieux du développement. Affaiblie, la puissance publique ne peut plus tenir seule ce rôle. Il faut trouver de nouvelles formes de proximité pour répondre aux évolutions tant organisationnelles que sociales. La question des valeurs est visiblement moins prégnante. Le collectif se construit sur du communautaire et l'action publique se fait le relais de ces dynamiques. La participation est ainsi établie dans le cadre d'une grille de lecture communautaire : la recomposition autour de logiques affinitaires peut donc favoriser des postures et des démarches de développement qui s'apparentent à des initiatives et des projets communautaristes. On évolue ainsi vers une forme de participation citoyenne « à l'américaine », qui repose sur la défense des intérêts particuliers et des formes d'action qui s'en réclament. Il s'ensuit une nouvelle culture du développement qui s'appuie moins sur les institutions. C'est un changement majeur qui reflète et implique nécessairement une évolution profonde de la société et de l'idée qu'elle se fait du politique.

En même temps la puissance publique délègue une responsabilité de solidarité auprès de chaque communauté et les pousse à innover et favorise leur volontarisme et leur esprit d'initiative, d'inventivité. Certaines peuvent ainsi recréer des services et assumer des formes d'action publique. C'est là que réside une autre incertitude soulevée par ce scénario : celle de la production et de la prise en charge des inégalités sociales et économiques. Qui est alors en mesure de corriger sinon de repérer les distorsions qui peuvent apparaître entre les réseaux ? Quels mécanismes de surveillance, de contrôle, peuvent être envisagés, quelles formes de réponse imaginées en cas de problèmes ? En somme quelle régulation peut être pensée pour accompagner la logique et les pratiques de ce développement *communautarisé* ?

3. Enjeux et défis

En termes de développement territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Effet de débordement et d'articulation à gérer : le couplage est difficile entre d'une part les attentes et les besoins de gestion concrète des territoires de vie et, d'autre part, les attentes, les objectifs et les propositions véhiculées par des réseaux communautaires multiples, distendus, voire déconnectés des problématiques matérielles de la vie d'un territoire et de son organisation fonctionnelle. • Un des enjeux forts est de chercher comment cette reconfiguration sociétale peut permettre d'aller vers une plus grande présence dans les pratiques du <i>community organizing</i>,
--	--

	et donc d’aller vers une culture du collectif capable de se construire sur des logiques solidaires partagées entre réseaux, avec l’ambition de retisser du lien.
Vis à vis des métiers du développement territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition d’« agents itinérants inter-communautaires » entre réseaux, familiarisés avec les différences de regards, de comportements et de savoir-faire entre groupes communautaires, et pouvant ainsi aider à produire de l’intercompréhension et de la cohésion. • Un rôle « d’assemblier », essentiel dans cette configuration sociétale nouvelle, doit être assuré pour maintenir un lien organique entre les logiques propres aux communautés et une focale plus transversale permettant de déterminer des attentes spécifiques qui ne seraient pas exprimées par les réseaux et de formuler des propositions de réponses en cas de besoin. • Besoin d’agents capables de tenir un rôle de catalyseur/d’agitateur d’idées et de projets, pour aider cette nouvelle configuration de système de développement à fonctionner en amenant les communautés à devenir des acteurs du développement et en stimulant la capacité d’innovation et de créativité du système pour permettre cette adaptation. • Enfin professionnalisation orientée vers l’acquisition de compétences poussées dans les domaines de la logistique et de la maîtrise des outils hypermédia.

4. La fiction

Le fil informatif des Sentinelles de secteurs, le 23 mars 2042

Captivité et enclavement dans le périurbain ne sont plus une fatalité !

Les difficultés budgétaires qui touchent de manière chronique le fonctionnement des équipements de transports collectifs dans nos agglomérations constituent un phénomène regrettable mais cependant inéluctable. La morphologie de nos villes, toujours plus étendues, ne facilite pas les déplacements individuels, qui restent plus que jamais tributaires de la voiture particulière, un mode de déplacement devenu très coûteux et forcément ségrégatif. Alors que, à l’instar de bon nombre de métropoles, notre ville a du réduire les dessertes de bus et de tramway pour se concentrer sur les infrastructures accueillant les flux principaux, de vastes zones périphériques se retrouvent quasi dépourvues d’offre satisfaisante.

Né dans notre agglomération il y a maintenant près de vingt ans, le réseau Movidia est à l’origine d’une initiative bienheureuse qui viendra faciliter la vie de l’ensemble des résidents du secteur Grande Couronne Est mais qui rencontrera aussi à coup sûr un écho positif chez les socioprofessionnels installés dans cette grande banlieue. Plateforme d’échange et d’action de plusieurs associations, Movidia rassemble les adeptes des moyens de transports individuels dits alternatifs. A travers son hacklab, Movidia est en lien avec des entreprises spécialisées en écoconception dans le domaine des véhicules motorisés et c’est sur leur initiative qu’un prototype de vélocabine électrique a été élaboré, testé puis mis à la disposition des adhérents du réseau.

Jusqu'ici donc réservée aux seuls adhérents de Movida, cette application sera désormais accessible à l'ensemble des habitants du secteur grâce à un contrat passé entre la communauté-métropole et les administrateurs du réseau Movida pour prendre en charge la fabrication de plusieurs centaines de vélocabines. Moyennant une redevance de location hebdomadaire, le vélocabine Movida pourra être obtenu par les particuliers ou les entreprises auprès de la cellule *Proximité* de leur section de secteur. Pratique, peu consommateur en énergie, le vélocabine permet de transporter 2 personnes ou une petite charge de 100 kg en plus de son pilote. L'habitacle protège en grande partie les passagers des intempéries et le véhicule dispose aisément d'une autonomie de 30km. Il peut être branché sur les bornes de recharge des véhicules électriques, il est donc idéal pour faire des courts et moyens trajets intra-urbains. Homologué comme véhicule motorisé (il peut rouler jusqu'à 35 km/h) il faudra avoir 16 ans minimum pour pouvoir l'utiliser, ce qui présente déjà une bonne solution de mobilité individuelle pour les publics de jeunes adultes !

L'expérimentation durera six mois mais elle est d'ores et déjà considérée comme une première tranche par les protagonistes. En cas de succès il est en effet prévu d'élargir dans un second temps le dispositif à l'ensemble des autres secteurs du territoire de notre communauté-métropole. Le réseau des Sentinelles de secteurs organisera une cellule de suivi de l'expérimentation afin de pouvoir anticiper et préparer l'élargissement du dispositif aux autres secteurs de l'agglomération. Il s'agira aussi de voir en lien avec Movida quelles adaptations d'usage peuvent être améliorées, autant dans le véhicule que dans l'organisation de la voirie urbaine. L'installation de bornes de recharge supplémentaire sera sans doute à prévoir, le coût de cette opération pourra être étudié avec une participation des réseaux d'entreprises. En effet toute bonne que soit cette idée, la réussite du passage à une utilisation à grande échelle passe par une bonne préparation des futurs usagers, populations et professionnels n'étant pas forcément familiarisés avec l'utilisation de ce type de véhicules, ses spécificités et ses contraintes. Des adaptations de pratiques sont donc nécessaires ! C'est pour cela que Movida a également développé une petite application holographique 3D pour que les futurs usagers puissent se former seuls en conditions réelles en quelques leçons. Pour l'instant Movida propose aux usagers cette application logicielle téléchargeable ou utilisable depuis leur serveur en mainstream, pour un prix modique. Une fois formés par Movida, les agents-relais des cellules *Proximité* pourront s'assurer de la bonne maîtrise du véhicule par les futurs pratiquants.

BIBLIOGRAPHIE

➤ Actes de colloque

- « Quelles équipes-projet pour les Politiques de la Ville de demain ? », Les Actes, 7^e Journée nationale des professionnels du Développement Social Urbain, mars 2012.
- Les actes de la première « Université d'été du développement local », organisée par l'UNADEL et l'Université Toulouse le Mirail en septembre 2011.

➤ Etudes, enquêtes métiers

- Etude FORS pour l'ACSé sur l'ingénierie locale de la politique de la ville, 2012.
- *Agents de développement rural en Rhône-Alpes : votre métier évolue !*, Résultats d'une enquête menée par le CRDR et IngéTerr sur les agents du développement local et l'évolution du métier en Rhône alpes, janvier 2010.
- Barthe-Baldellon Laurence et alii., *Enquête sur les employeurs des agents de développement local de la région midi-pyrénées*, Laboratoire Dynamique Rurale, 2004
- Jacquier Claude et Mansanti Dominique, avec la collaboration de Berthet Jean-Marc, Mégevand Francie, Mougél Marilyne et Roux Marie-Agnès, *Le développement social local. Les acteurs, les outils, les métiers - Tome 2, dossier d'étude n° 70*, CNAF, juillet 2005.
- Réseau rural et périurbain Ile-de-France, Bergerie Nationale, *"Les formations supérieures franciliennes en lien avec l'animation et le développement local des territoires. Résultats de leur recensement, de l'analyse de leurs pratiques professionnalisantes et de l'étude sur les caractéristiques du métier d'animateur en Ile de France. Synthèse et Compte rendu du colloque de restitution « Développement local, compétences et formation »*, IDF, juillet 2012.
- Theveniaut Martine, Michun Stéphane, *Vers un dénombrement des professionnels du développement territorial : enquête exploratoire en Languedoc-Roussillon*, UNADEL, DIDERIS, 2008.

➤ Référentiels, prospectives

- Le référentiel de compétences « cœur de métiers » du développement territorial, PFMET, A. Killi (Cabinet Ingeniors), 2005.
- *Facteurs d'évolutions et pistes d'actions pour le développeur suite aux réformes en cours*, ARADEL, 2011.

➤ Articles, notes bibliographiques, synthèses d'ateliers

- *Compétences développées dans des formations pour les métiers du développement agricole et territorial conçues par des chercheurs : proposition de grille d'analyse*, C. Auricoste, Ch. Albaladejo, M. Cerf, C. Compagnone, S. Lardon, 2010.
- Barthe L. et Trognon L., *Ingénierie territoriale : des compétences construites au service du développement des territoires*, in Dayan, Joyal et Lardon, *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*, Editions L'Harmattan, 2011, pp.179-192
- Donzelot J, « Refonder la cohésion sociale » in *Pour comprendre la pensée postcoloniale*, Revue Esprit 2006.
- Barthe Laurence, « Transformation et défis de l'ingénierie territoriale » dans la revue *Territoires*, n° 511, octobre 2010.

- Cayre P., Chambon P., Trognon L., *Former à l'ingénierie territoriale*, Presse Universitaire du Québec, 2012.
- Carbasse Ph., « Logique institutionnelle et espace public : quelles ressources pour des professionnels impliqués? » in *Intervention sociale et implication. Chercheurs, praticiens et usagers : déconstructions, co-constructions et réciprocitys*, sous la direction d'Yves Gilbert et Brigitte Baldelli, Presses Universitaires de Perpignan, Mars 2011.
- Jeannot Gilles, « Les métiers flous du développement rural » dans *Sociologie du travail*, vol 47, n° 1, 2005, p. 1-19
- Jeannot Gilles, *Les métiers flous – Travail et action publique*, Ed Octarès, 2005.
- Janin C, Grasset E., *Ingénierie, intelligence et culture territoriales : interrelations dans la construction des territoires*, Communication au XLVIe Colloque de l'Association de Science Régionale De Langue Française, du 6-8 juillet 2009 à Clermont Ferrand.
- Jollivet M., "Le développement local, mode ou mouvement social ? ». *Economie rurale*, n° 166, 1985 ; pp.10-16.
- Kalaora B., « Global Expert : la religion des mots », *Ethnologie Française*, XXIX, 1999.
- Kirchner J., Trognon L., Cayre P., Bergeron J., Seguin-Callois F., *Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale*, Projet IngeTerr Auvergne, Série Les Focus PSDR3, 2011.
- Kirchner J., Trognon L., Cayre P., Bergeron J., Seguin-Callois F., *Idéaltype, profils et parcours des acteurs de l'ingénierie territoriale*, Projet IngeTerr Auvergne, Série Les Focus PSDR3, 2011.
- Lardon S., « Former des ingénieurs-projets en développement territorial. Un itinéraire méthodologique pour faciliter la participation des acteurs » In Béguin P., Cerf M. (dir.) *Dynamiques des savoirs, dynamiques des changements*, Editions Octarès, Toulouse, 2009 ; p 209-227.
- Lardon S., Moquay P., Poss Y. (dir.), *Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau*. Editions de l'Aube, 2007.
- Mercier C., Synthèse *Atelier international sur les métiers et les pratiques du développement territorial intégré* à l'Université du Québec en Outaouais à Gatineau
- Plet F., « Développement local ». In Levy J. & Lussault M. (dir.) *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Eds Belin, Paris, 2003 ; 1034 p.
- Simard Pascale, *Les métiers de l'urbanisme, un enjeu pour penser la ville autrement. Le cas de l'Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise*, 2012.
- Trognon L., Bergeron J., Cayre P., Kirchner J., Pour un nouveau regard sur les compétences en ingénierie territoriale, *Revue d'Auvergne*, N°602-603, 2012b ; pp. 355-366
- Trognon L., Cayre P, Maury C., Lardon S., Ingénierie territoriale, de quoi parle-t-on ?, In *Revue d'Auvergne* N°602-603, 2012a, pp. 321-342
- Vincent Pascale, *La collaboration Université(s) – Territoire(s) : quels possibles ?*, programme "PRATIC (Partenariats de Recherche-Action pour des Territoires Innovants et Créatifs), CIEDEL (Centre International d'Etudes pour le Développement Local), Novembre 2011.

➤ **Ouvrages**

- Auroux Jean, (dir.) *La réforme des zonages et l'aménagement des territoires*. Rapport au Premier ministre, 1998.
- Castel R, *Les métamorphoses de la question sociale*, coll. Folio, éd. Gallimard, 1999, 813p.
- Davezies Laurent, *La crise qui vient*, Le Seuil, 2012.
- Deffontaines Jean-Pierre & Jean-Pierre Prod'homme, *Territoires et acteurs du développement local – De nouveaux lieux de démocratie*. Eds de l'Aube, 2001,182 p.
- Gravier J-F., *Paris et le désert français*, Flammarion, 1958.
- Janin Claude, Grasset Eric, Lapostolle Dany, Turquin Elise *L'ingénierie, signe de l'intelligence territoriale ?*, aux Editions Economica, 2011, 142 p.
- Lorthiois Jacqueline, *Le diagnostic local de ressources*, éd. W, (château de Lusigny 21360 Lusigny-sur-Ouche), 1996 ; 228 p.
- Pisani Edgard, *La Main et l'outil*, Laffont, 1984.
- Reynaud, J. D., 1989. *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*. Paris, Armand Colin.
- Touraine Alain, *Le retour de l'acteur essai de sociologie*. Fayard, 1984 ; 350 p.
- Trognon Laurent et alii., *Productions, gouvernance et ingénierie territoriales, Principaux enseignements du programme PSDR en Auvergne 2007-2011*, Revue d'Auvergne, 2012.

➤ **Thèse de doctorat**

- Lapostolle Dany, *L'ingénierie territoriale vue des pays : Une bureaucratie professionnelle territoriale en gestation*, Thèse de doctorat en Science politique sous la direction de Claude Journes, 2010.
- Cayre P., *Former au métier, former le métier, la médiation pédagogique pour accompagner la recomposition du métier d'agriculteur*, thèse de sociologie, AgroParisTech, 2013.

➤ **Site internet :**

- <http://www.plateforme-metiers-dvt.org>
- <http://www.congres-developpeurs-territoriaux.fr/pfmet/>
- <http://www.unadel.asso.fr>
- <http://www.decentralisonsautrement.fr>
- Site de valorisation de la rencontre "Penser les interfaces Université(s)-Territoire(s) dans le champ du développement territorial" du 17 octobre 2011 sur l'Ecosite de Biovallée à Eure.

ANNEXE

La prospective est élaborée à partir de 11 séances de travail, dont deux en groupe de travail restreint.

Séances de travail	Les participants
30/31 Mars 2012 Réunion de lancement : Introduction méthodologique par Vincent Pacini (CléProactive), cadrage des objectifs et enjeux, feuille de route	Composition de l'instance prospective Patrick EYNARD (AgroParisTech), Laurent TROGNON (AgroParisTech), Pascale VINCENT (CIEDEL), Marc VALETTE (IRDSU), Nathalie LEDON (IRDSU), Etienne VARAUT (IRDSU), Pierre-Jean ANDRIEU (UNADEL), Hélène SCHWARTZ (UNADEL) Stéphane LOUKIANOFF (UNADEL), Mathilde VANDERRUSTEN (Cnfpt), Claudine PILTON (ARADEL), Sylvie ROGER (ACSE), Jacques FAUBERT (consultant AJC), Johan MILIAN (Paris 8), Mylène THOU (Collectif Villes Campagnes), Jean-Horgue DEBAT (ADRETS), José DHERS (Spics), Elise TURQUIN (Pacte Territoires), Gwenaël DORE (INDL) Contribution écrite Bénédicte MADELIN (Profession Banlieue) Olivia MAIRE (Profession Banlieue)
Vendredi 13 avril Partage des fondamentaux et choix de 6 « variables » ou « composantes »	
Vendredi 11 mai -Les politiques publiques et enjeux de développement (Composante 2 – C2) -Organisation administrative et institutionnelle (C3)	Personnes ressources (C2) : - Pierre Jean Andrieu, - Elise Turquin ; Rédactrice – Mathilde Vanderrusten Personnes ressources (C3) : - George Gontcharoff (ex-ADELS, UNADEL), - Olivier Dulucq (CPCA) ; Rédacteurs : - Stéphane Loukianoff
Vendredi 22 juin Citoyenneté active et participation (C5)	Personnes ressources (C5) : - Jacques PICARD (ancien formateur de l'ADELS, consultant, conseiller régional IDF), - Clémence BEDU (Conseil Général 94), - Valérie GREMONT (Animatrice du Conseil de développement de Plaine Commune),

	<ul style="list-style-type: none"> - Agnès DEBOULET (ENSA PLV, sociologue) Rédacteur : Johan Milian
Vendredi 13 juillet -Implantation socio-spatiale (dynamiques des territoires) (C1) -Enjeux socio-économiques et cohésion sociale (C6)	Personne ressource (C1) : <ul style="list-style-type: none"> - Philippe ESTEBE (ACADIE-Réflex, ENPC) Rédacteurs : <ul style="list-style-type: none"> - Marie-Claire Barré, Johan Milian Personnes ressources (C6) : <ul style="list-style-type: none"> - Cyprien AVENEL (ODAS, sociologue) - Claudine PEZERIL (Initiatives sociales) Rédacteurs : <ul style="list-style-type: none"> - Marc Vallette, Philippe Carbasse, Sonja Kellenberger
Vendredi 07 septembre La formation aux métiers du développement territorial	Personnes ressources : <ul style="list-style-type: none"> - Grégoire FEYT (Université de Grenoble, IGA) - Judith FERRANDO (Université d'Evry) - Pascale SIMARD (Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise) - Laurent Trognon (AgroParisTech) Rédacteurs : Pascale Vincent, Sonja Kellenberger
26-10 : séance de travail pour les rédacteurs des fiches	
23-24/11 : séminaire scénario	
29/01 : Groupe de travail Prospective pour l'écriture du rapport	