

Ce travail de recherche collaborative a également permis un rapprochement entre universités et territoires, par la mise en place d'une convention ou encore par une (re)connaissance mutuelle. Plusieurs préconisations/propositions ont pu émerger de cette fertilisation croisée :

- Ajuster les contenus de formation aux compétences dites « relationnelles »
- Améliorer les relations et les interactions avec les terrains de stage
- Outiller les professionnels afin qu'ils puissent favoriser la participation et le pouvoir d'agir des citoyens

- Renforcer la professionnalisation en cours d'emploi
- Formaliser les relations universités-territoires afin que les orientations des formations soient mieux définies
- Mettre en place un portage-relais institutionnel qui permettrait une clarification des relations territoires-universités
- Instaurer davantage de pluridisciplinarité dans les formations universitaires
- Rééquilibrer les compétences entre stratégie et opérationnel au sein des équipes projets

## Et demain la Plateforme !

Ces travaux menés en parallèle, une prospective exploratoire et une recherche-action, ont permis des avancées concrètes. Une plus value individuelle et collective dont témoignent ces membres :

*Ce travail me sert pour l'analyse et le management des équipes (démarche gestion/démarche projet) et pour la formation des jeunes.*

**Hélène, DGS d'une intercommunalité**

*J'utilise ce travail pour orienter l'offre de formation, pour alimenter les contenus (interfaces sociaux et citoyenneté active,...) et les modalités pédagogiques, pour nourrir l'expertise sur l'évaluation d'impact.*

**Pascale, formatrice**

*Avec ce travail, j'alimente la réflexion sur les métiers du développement territorial et de l'urbanisme avec une visée opérationnelle pour le renforcement des pratiques et métiers en soutien aux processus de développement territorial.*

**Pascale, urbaniste**

*Cette démarche en plateforme crée de l'intelligence collective grâce à la collaboration d'acteurs différents. Elle a permis par exemple d'avoir une analyse collective des enjeux d'évolution des métiers du développement territorial en rapport avec les besoins des territoires.*

**Etienne, chef de projet DSU**

*Ça me permet d'alimenter des programmes de recherche mixte acteurs/chercheurs.*

**Claude, ingénieure de recherche**

*Ce que je viens chercher à la Plateforme, c'est une diversité de points de vue et des approches, une richesse d'échanges qui me permet de cheminer. J'y vais quand je peux, j'emporte ce que je veux et j'amène ce que je peux dans la mesure du possible.*

**Mathilde, conseillère de formation**

**Aujourd'hui, le Congrès des développeurs territoriaux 2013, s'il vient couronner une démarche initiée il y a plus de dix ans, ouvre également une nouvelle étape, celle de la nécessité d'assurer l'avenir de la Plateforme. Véritable sentinelle et témoin des évolutions du développement territorial, la Plateforme souhaite poursuivre, avec vous, ses travaux et ses réflexions pour que les professionnels du développement territorial continuent d'interroger et de construire collectivement leurs pratiques comme le sens de leur action.**

La plateforme souhaite poursuivre les travaux relatifs aux points suivants :

- Continuer à adapter les fiches métiers (en lien avec le Cnft et Pôle emploi)
- Faire évoluer les référentiels de compétences et de formations
- Développer son travail d'appui auprès des acteurs concernés, en proposant une réflexion transversale sur les métiers
- Pérenniser l'existence d'espaces concrets de débats et de coopération entre les différentes « familles » du développement territorial
- Maintenir un regard critique sur les évolutions des métiers du développement territorial
- Identifier et faire connaître les pratiques innovantes en matière de liens entre universités et territoires afin d'améliorer la formation aux compétences requises
- Déterminer et observer les organisations et pratiques innovantes en matière de projet territorial
- Faire reconnaître par l'Europe ses travaux afin de promouvoir de nouvelles générations de projets qui intégreraient aussi bien l'échelle locale, nationale que les stratégies européennes

## Pour aller plus loin

**Vous trouverez tous les travaux issus des deux chantiers conduits par la Plateforme ainsi que les ressources importantes mobilisées sur le sujet ici :**

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

# Plateforme des métiers du développement territorial



## Construire l'avenir d'une profession en devenir

Voilà plus de dix ans qu'est née la Plateforme nationale des métiers du développement territorial et, avec elle, la volonté d'améliorer les conditions d'exercice des métiers du champ professionnel du développement territorial. En effet, si les professionnels représentent plusieurs milliers d'acteurs, ils restent aujourd'hui encore mal identifiés. Et s'ils font vivre une multiplicité de projets qui transforment les territoires, ils doivent s'adapter en permanence aux évolutions rapides induites par les crises et les réorganisations administratives et institutionnelles.

C'est pourquoi, ils ont décidé de prendre collectivement leur avenir en main.

Réunis depuis 2001, autour de l'Unadel, une plateforme originale regroupant institutions, organismes de formation et de recherche, structures de développement local et associations de professionnels, a mené de nombreuses réflexions et travaux, pour accompagner les pratiques et métiers du développement territorial dans leurs évolutions.

Véritable espace de débat et de coopération, la Plateforme peut aujourd'hui se targuer d'un bilan positif et concret. Via l'élaboration de fiches métiers, d'un référentiel de compétences, de guides de formations, d'enquêtes et d'études métiers, elle a construit des

solutions et des outils en réponse aux interrogations qui l'avaient vu naître. Avec la mise en place, en 2011, d'une recherche-action visant une meilleure adaptation entre l'offre de formation, l'évolution des pratiques et des besoins des professionnels ; et la réalisation, en 2012, d'une démarche prospective pour éclairer les évolutions possibles des métiers du développement à l'horizon de 2040, la Plateforme a montré sa capacité à contribuer à la structuration d'un champ professionnel dans une perspective dynamique et prospective.

Aujourd'hui, après douze années d'existence, la Plateforme a permis de renforcer les professionnalités du développement territorial. Il est temps pour elle de diffuser et de partager ses réflexions en ouvrant de nouveaux espaces de coopération et de mise en débat, que ce soit au niveau territorial, régional, européen ou international. Ceci afin que puisse fructifier, de manière collective et collaborative, les connaissances et les compétences acquises pour que les acteurs du développement territorial puissent renforcer les démarches de demain.

Que soit ici remerciés vivement l'ensemble des partenaires qui font la pérennité et le succès de cette Plateforme. Cette plaquette a été conçue dans le but de vous en proposer les principaux enseignements et orientations. Bonne lecture !

**Hélène Schwartz, présidente de l'Unadel**

### Les partenariats de projet :

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

Depuis 2011, ces chantiers ont été soutenus par

Plateforme nationale des métiers du développement territorial

UNADEL - 1 rue Sainte Lucie - 75015 Paris

unadel@wanadoo.fr - 01 45 75 91 55



## Les métiers demain ?

Depuis 2011, la Plateforme mène deux chantiers : une « prospective exploratoire » pour mettre en lumière les évolutions les plus plausibles susceptibles de toucher les acteurs de ce champ professionnel, et une « recherche-action » pour contribuer à améliorer l'adéquation entre formation et emploi. Ces deux chantiers se sont alimentés et articulés de multiples façons, grâce à l'implication d'un socle de participants dans les deux démarches.

En juin 2009, lors d'un séminaire, les membres de la Plateforme ont partagé un constat : les transformations à l'œuvre dans les territoires, et l'impact des réformes institutionnelles sur les collectivités et leur ingénierie créent de l'incertitude dans les perspectives de développement territorial. La seule certitude étant que les équipes professionnelles vont être amenées à évoluer...

Mais, de quelle manière, à quel rythme, selon quel(s) modèle(s) et avec quelles conséquences ? Pourront-elles s'affaiblir, se scléroser ou au contraire se muscler, s'hybrider ? Les territoires réussiront-ils à maintenir une ingénierie de développement généraliste et stratégique aux côtés d'ingénieries plus spécialisées ? Les territoires seront-ils en capacité de faire évoluer leur ingénierie pour mieux intégrer les différentes dimensions des projets et en particulier la dimension sociale, en référence, par exemple, à la démarche de projet intégrée impulsée par l'Europe ? Les territoires sauront-ils enfin développer des démarches coopératives seules aptes à répondre à la complexité des enjeux ?

Pour tenter de répondre à toutes ces interrogations, les membres de la Plateforme ont convenu de s'outiller pour analyser et comprendre ces dynamiques, anticiper les évolutions futures de leurs métiers et être en mesure d'accompagner les changements en cours. Car de ces changements, dépend grandement l'avenir des professionnels du développement des territoires. Leur objectif était de répondre à trois questions via une prospective exploratoire et une recherche-action :

Les transformations/recompositions du champ du développement territorial remettent-elles en cause les métiers reconnus ?

### La recherche-action

Forme de recherche qui, par une action délibérée, vise à transformer la réalité, dans un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations. La recherche-action implique dans le processus de construction de la recherche, aussi bien le chercheur que les acteurs participant à l'expérimentation.

« La recherche-action est un processus dans lequel les acteurs sociaux ne sont plus considérés comme de simples objets passifs d'investigation, deviennent de plus en plus des sujets conduisant une recherche avec la collaboration de chercheurs professionnels. Ce sont donc les groupes sociaux concernés qui vont identifier les problèmes qu'ils veulent étudier, en réaliser une analyse critique et rechercher les solutions correspondantes. » Guy LE BOTERF, in « La recherche-action : une nouvelle relation entre les experts et les acteurs sociaux ? » Pour n° 90, 1983.

Comment évoluent les compétences requises pour des métiers qui sont à la fois inscrits dans des processus de division du travail et soumis au développement de compétences de plus en plus collectives ?

Comment assurer en continu une adaptation des compétences des professionnels aux évolutions des enjeux ?

De ces deux chantiers ont émergé des pistes et des propositions concrètes, qui permettent de projeter sur l'avenir des métiers du développement territorial un regard neuf et pragmatique.

La prospective exploratoire a mis en exergue les grandes évolutions touchant les métiers du développement territorial :

- Les métiers du développement territorial se trouvent dans un processus d'institutionnalisation, pour ne pas dire de normalisation, des méthodes et principes portés à l'origine par le développement local.

- Une spécialisation et une technicisation des métiers du développement territorial qui risquent par ailleurs d'instaurer une technocratie locale.

- On assiste à une explosion et à une spécialisation de l'offre de formation aux métiers du développement territorial en même temps qu'à un renfermement disciplinaire, à contre-courant des connaissances complexes.

- D'autres évolutions majeures apparaissent comme par exemple l'évolution du lien au territoire géographique, la montée en puissance des réseaux dans une dynamique internationale, et la perte du « monopole » du développement par les organisations territoriales au profit de structures issues par exemple du monde de l'économie sociale et solidaire, ou du monde sociopolitique.

De ces évolutions découlent cinq enjeux-clés pour l'avenir des métiers du développement territorial :

- En s'institutionnalisant, le développement territorial n'est plus porté par des individus mais par des organisations complexes, ce qui pose la question du développement de compétences collectives.

- La montée des fonctionnements et des logiques d'action en réseau aboutit à l'effacement de la notion de territoire, dans sa figure classique d'espace défini par un périmètre administratif et politique, ceci pose la question des frontières du développement territorial.

- L'intégration des approches participatives soulève quant à elle la question des innovations dans les pratiques de citoyenneté.

- De même qu'elle questionne les conditions de mise en place de gouvernance locale inclusive dans des sociétés locales de plus en plus complexes en lien avec l'échelle mondiale.

- Enfin, la nécessité de s'appropriier les questions de développement durable au-delà des seules dimensions environnementales, interroge les notions de pouvoir d'agir et de la citoyenneté active.

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

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

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

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

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

### La prospective exploratoire

On qualifie de prospective toute démarche d'anticipation à moyen et long terme qui, à la différence de simples projections des tendances du passé, cherche à explorer la diversité des futurs possibles (les futuribles), en germe dans la situation présente. Aux fondements de la prospective réside en effet le principe selon lequel le futur n'est pas déterminé, qu'il est donc ouvert à plusieurs futurs possibles, et que l'anticipation de ces différents futurs possibles peut constituer le support de politiques et d'actions qui ne soient pas uniquement réparatrices et curatives, mais véritablement proactives. La prospective dite exploratoire cherche donc à répondre aux questions : « Que peut-il advenir ? Que pouvons-nous faire ? » Pour y parvenir, elle s'appuie le plus souvent sur des méthodes simples qui, à partir de diagnostics en dynamique, permettent d'envisager des scénarios d'évolution et de décrire les chemins qui y conduisent. Ces différents futurs possibles peuvent s'incarner en plusieurs scénarios qui sont autant d'histoires de futurs possibles. Ces scénarios sont construits de façon rigoureuse à partir de l'analyse des dynamiques en cours sur l'avenir desquelles sont portées des conjectures raisonnées. La prospective est le plus souvent utilisée pour tenter de comprendre comment peuvent évoluer des systèmes complexes dans lesquels les dimensions d'incertitudes sont nombreuses. Les études de prospective, particulièrement lorsqu'elles s'appliquent à des territoires, fonctionnent donc en suivant une démarche pluridisciplinaire et systémique, les futuribles résultant des interactions de nombreux facteurs ou variables. Les démarches prospectives peuvent être utiles à l'élaboration et à la conduite des politiques publiques lorsqu'elles sont utilisées pour éclairer des enjeux de moyen et long terme, ou encore pour anticiper les conséquences possibles des décisions prises aujourd'hui et demain.

La recherche-action a été réalisée de manière régionalisée avec six groupes de travail (Île-de-France, Auvergne, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées et Estrie au Québec) réunissant chacun de 10 à 20 personnes.

La production de rapports d'études, de documents de travail ; la réalisation d'enquêtes-formations ; la tenue de journées d'échanges mais aussi la conduite de séries d'entretiens (avec des employeurs, par exemple) ont permis de rendre lisibles aussi bien l'évolution des pratiques et des formations, que l'évolution des besoins :

- Une forte spécialisation des Métiers et leur montée en qualification, de même que l'explosion des formations dans le domaine.

- La mise en place de collaborations entre universités et territoires au sein des cursus de formation, avec une difficulté croissante à tenir l'équilibre formatif entre connaissances et compétences, du fait des réformes universitaires européennes.

- Le besoin de légitimer les pratiques de recherche-action-participative-impliquée... en tant que lieux de production de connaissances, indispensables au succès de pratiques professionnalisantes au sein des formations en développement territorial.

- Un enjeu fort de visibilité des formations au développement territorial et de leur plus-value, à l'échelle internationale.

- Le besoin de renforcer le rôle d'ensemblier des développeurs territoriaux, à travers des compétences liées à l'intelligence territoriale.

