

Plate - forme « Métiers du développement territorial »

# Référentiel de compétences

## Cœur des métiers

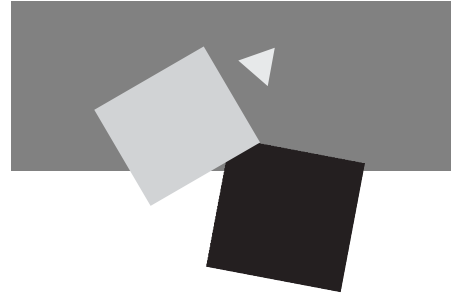
Groupe de travail «référentiel»  
**de la plate-forme**  
**« Métiers du développement territorial »**

avec l'aide d'**Anne Killi**  
(Cabinet Ingeniors)



1, rue du Pré St Gervais  
93500 Pantin  
tél. 01 41 71 30 37f  
<http://www.unadel.asso.fr>

Septembre 2005



# Pourquoi ce référentiel ?

Face à la diversité des postes, des statuts, des rémunérations, des appellations, des contextes (urbain, rural, international), à la multiplication des référentiels spécifiques et non partagés et enfin à une demande de plus en plus forte générée par la mise en place progressive des nouveaux territoires de projet au niveau supra communal et par la tendance à la territorialisation dans les grandes structures publiques ou privées, il a paru urgent à de nombreux partenaires de se rencontrer, de mutualiser leurs approches, leurs problématiques et leurs expériences des métiers du développement.

Ainsi est née la plate-forme « Métiers du développement territorial » qui a progressivement regroupé des partenaires de plus en plus nombreux, qui se sont donné pour objectif de produire et rassembler des outils de connaissance et de reconnaissance pour faire progresser la situation de ces métiers, afin de mieux répondre aux besoins des territoires.

La plate-forme a été missionnée en ce sens par le Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire du 3 septembre 2003.

Depuis 2002, elle a travaillé principalement sur la formation (Guide des formations aux métiers du développement territorial), et sur la mobilité, notamment en réfléchissant à ce qui était commun à ces métiers (Analyse du cœur de métier, cf. annexe 5).

C'est de cette réflexion collective de longue haleine, appuyée sur l'organisation d'États généraux annuels des métiers du développement territorial, qu'est né le présent travail.

3

Difficiles à identifier de par la diversité des missions, des employeurs, des contextes d'exercice, ces métiers très différents ont néanmoins en commun des compétences que l'on retrouve chez l'ensemble des professionnels. C'est ce cœur de métier que ce référentiel formalise.

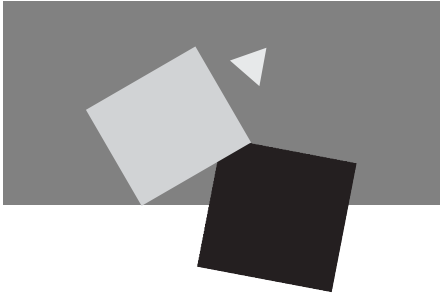
## Des interrogations...

Comment y voir clair dans l'émergence et la diffusion de ces métiers du développement territorial, alors qu'il y a presque autant d'appellations que de professionnels en exercice !... Nous vous renvoyons à ce propos au travail d'analyse mené par Alain Meunier<sup>(1)</sup> sur les offres d'emploi parues dans la Gazette des communes au premier trimestre 2004 : 129 intitulés différents pour 163 postes...

Comment mieux mesurer l'effectif de ces professionnels au service de l'action publique locale alors que les estimations nationales oscillent entre 5 000 et 20 000 professionnels ? Comment connaître le poids respectif des différents statuts (appartenance à la fonction publique territoriale ou au secteur privé, dont secteur associatif) alors que, selon les enquêtes, l'appréhension des contours de ces métiers du développement territorial est très variable ?

Y a-t-il vraiment aujourd'hui en France, une grande famille des métiers du développement territorial à laquelle s'identifieraient de nombreux professionnels du développement, qu'ils exercent en milieu urbain ou en milieu rural, dans le champ du développement local, du développement durable, du développement économique, de la politique de la ville... qu'ils aient pour employeurs des collectivités locales, des EPCI, des agences d'études privées, des chambres consulaires, des associations, des ONG... ? Et si oui, qu'est-ce que ces professionnels ont en commun ?

(1) Analyse des offres d'emploi parues dans la Gazette des communes au premier trimestre 2004, ARDL-PACA/Alain Meunier - téléchargeable sur le site [www.unadel.asso.fr](http://www.unadel.asso.fr)

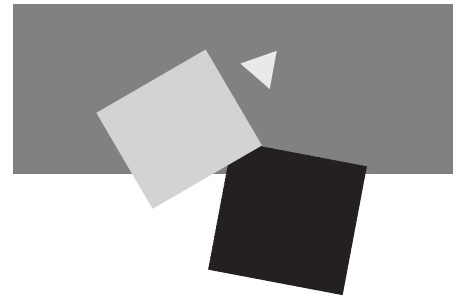


# A qui pourra-t-il servir ?

Cet outil a pour ambition de rendre les métiers du développement plus lisibles, de faciliter leur reconnaissance et d'améliorer la mobilité des professionnels.

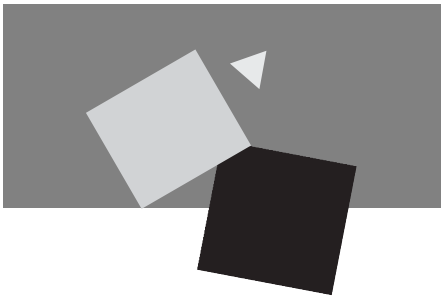
Il devrait pouvoir servir de référence :

- aux employeurs : en particulier aux recruteurs et aux prescripteurs afin qu'ils réalisent une meilleure gestion des ressources humaines, notamment une gestion prospective ;
- aux professionnels du développement : en leur donnant un cadre de référence pour valoriser leur expérience, mieux s'adapter à leur emploi en complétant leur formation, trouver des voies de mobilités ;
- aux responsables de formation : en permettant une adaptation des niveaux d'accès aux diplômes et titres selon les métiers ; en clarifiant les compétences de base à reconnaître dans la procédure de validation des acquis de l'expérience ; en identifiant les besoins de formation continue pour améliorer la qualification et favoriser les mobilités professionnelles ;
- aux partenaires sociaux pour mettre en place des grilles de statut et rémunération à partir de niveaux de compétences (voir convention collective des missions locales).



# Sommaire

◆	Quels professionnels ? .....	6
◆	Méthodologie .....	7
◆	Avertissement .....	7
◆	Comment lire le référentiel .....	8
◆	Le cœur des métiers .....	10
◆	Présentation matricielle .....	16
◆	Utilisations du référentiel .....	17
◆	Conclusion .....	19
◆	Documents complémentaires .....	21



# De quels professionnels du développement territorial parle-t-on ?

La définition du développement territorial est proposée par les membres de la plate-forme « Métiers du développement territorial » comme

**« une transformation (sociale, du territoire...) vers un mieux-être global, au moyen de démarches de projet, avec valorisation des ressources locales dans une vision à long terme »<sup>(1)</sup>.**

Un tel développement a besoin de professionnels compétents, dont les missions peuvent être définies de la façon suivante :

**« impulser, concevoir, animer et créer les conditions de projets en partenariat s'inscrivant dans une politique territoriale de développement durable, d'anticipation des mutations et dans une démarche de démocratie participative »<sup>(2)</sup>**

6

Cette définition est à enrichir de celle à laquelle ont adhéré un grand nombre de professionnels enquêtés en début d'année :

**« Le professionnel du développement territorial favorise l'aide à la décision et constitue un appui technique aux élus. Ses missions peuvent être assimilées à de l'ingénierie territoriale.**

**Généraliste ou thématique, il se définit comme un professionnel ayant une vision transversale du développement d'un territoire communal ou intercommunal, laquelle s'inscrit nécessairement dans une perspective globale et de long terme.**

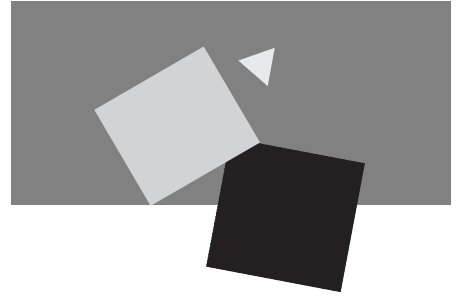
**Il participe à la conception et à la mise en oeuvre d'une stratégie globale du développement et de dynamisation d'un territoire en intégrant des préoccupations d'ordre économique, touristique, social, culturel, agricole, environnemental, d'aménagement et d'urbanisme. Interface entre les élus et les acteurs locaux, il facilite le travail partenarial, suscite la participation des habitants et met en réseau des compétences diverses.**

**C'est un métier dont la partie animation doit être prédominante sur la partie administrative.**

**Animation, médiation, négociation, conseils... »<sup>(3)</sup>**

(1) extrait du compte-rendu de la réunion de la plate-forme du 15 janvier 2004

(2) référentiel de compétences d'Aradel + groupe de travail référentiel du 17 mars 2004



# Méthodologie

**Ce référentiel a été élaboré avec une soixantaine de professionnels d'horizons variés** (secteurs et familles professionnelles divers) et quelques employeurs et recruteurs, au cours de 5 réunions de travail dans 5 régions, entre le 15 novembre et le 2 décembre 2004 (cf. documents B1, B2 et B3 - p. 24 à 28).

**Ces réunions avaient pour objectif** d'identifier les compétences principales communes aux développeurs territoriaux, en déclinant les champs et les employeurs publics et privés (politique de la ville, développement local...), les univers d'exercice (rural, urbain, international), les niveaux de responsabilités.

**Un questionnaire** a été distribué pendant les réunions et exploité globalement, afin d'une part de fournir des éléments homogènes sur les participants présents aux réunions (statut, intitulé de l'emploi concerné, champ professionnel, etc.) et d'autre part, de recueillir des points de vue sur les compétences principales, les connaissances spécifiques, les mobilités effectives et projetées.

Les réunions ont été préparées et animées par Anne Killi, consultante du cabinet Ingeniors, qui en a également formalisé la production (y compris la rédaction et l'exploitation du questionnaire).

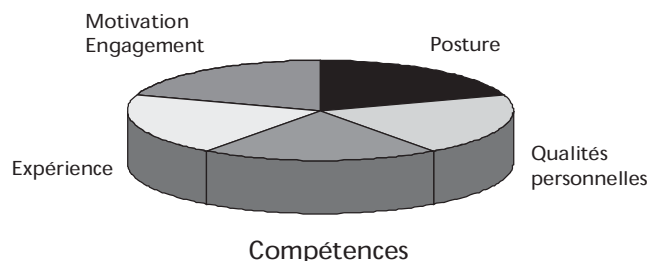
7

# Avertissement

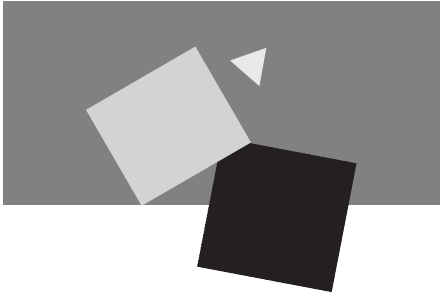
La description des compétences ne suffit pas pour rendre compte de tout ce qui fait le professionnalisme des développeurs territoriaux.

Le professionnalisme engage également les qualités de l'individu, la motivation et l'engagement personnels, la sédimentation des différentes expériences professionnelles ou non professionnelles ainsi que sa posture, le positionnement qu'il adopte dans l'action.

## La roue du professionnalisme



(3) extrait du questionnaire d'enquête réalisé par Profession Développement en déc.-janv. 2004



# Comment lire le référentiel

La compétence désigne avant tout un savoir - agir en situation, la capacité du professionnel à obtenir des résultats dans des situations données.

La compétence est aussi une combinaison de connaissances, de savoir-faire et de comportements adaptés, combinaison singulière à chaque personne.

Les compétences d'une personne peuvent être décrites selon des mailles de taille variable. Selon une petite maille, la compétence est proche du geste professionnel instantané (ex : savoir passer la parole dans une réunion associant élus, techniciens et habitants) ; une compétence définie selon une grande maille enveloppe toute une série d'actions intervenant dans la durée (ex : administrer un dossier de subvention de A jusqu'à Z).

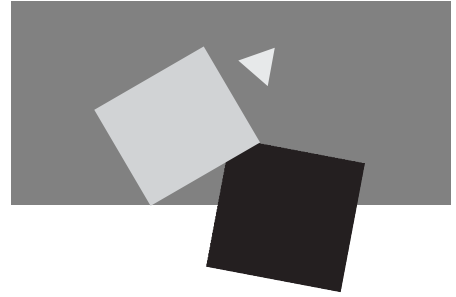
Les macro compétences sont les compétences de large maille par lesquelles nous avons choisi de décrire le cœur de métier commun aux métiers du développement territorial en rencontrant une soixantaine de professionnels sur un temps très court.

L'exercice d'un métier du développement territorial requiert la mise en œuvre des cinq macro compétences identifiées dans la démarche. Contribuer au développement territorial demande de mobiliser ces cinq macro compétences de manière interdépendante. Ce sont :

8

- **l'aide à la décision**
- **l'ingénierie et la conduite de projet**
- **l'animation**
- **la stratégie**
- **la production de connaissances sur le territoire**

Les macro compétences ont été déclinées en compétences de taille moyenne (5 à 7 compétences par macro compétence), afin de suggérer la variété des profils requis selon les enjeux du territoire, le contexte juridique et politique...



Les principales utilisations du référentiel de compétences relèvent de la valorisation des métiers du développement territorial, de l'évaluation des compétences des professionnels et de leur formation, de l'élaboration d'outils de management spécifiques.

## Valorisation des métiers

En explicitant ce qu'il faut savoir faire pour exercer un métier du développement territorial, le référentiel complète en la valorisant la description des activités à mener. Il n'y a plus d'ambiguïté, ces métiers ne s'improvisent pas.

D'autre part, la description des métiers structurée et stabilisée par cinq macro compétences relativement aisées à comprendre facilitera la communication et la diffusion large d'une représentation de ces métiers, par exemple auprès de l'APEC ou des centres de bilan de compétences.

## Évaluation des compétences et formation

9

Pour chaque compétence énoncée, le développeur territorial (ou son responsable hiérarchique) peut se poser la question de son niveau de compétence :

- niveau 1 j'ai des connaissances théoriques, je ne maîtrise pas la pratique,
- niveau 2 je pratique le système D, je dois m'appuyer sur quelqu'un d'expérimenté,
- niveau 3 je transfère mon savoir-faire, je suis capable d'initier un collègue.

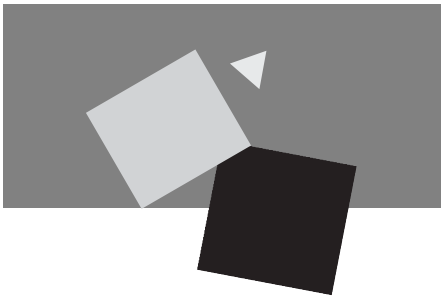
Ainsi, compétence par compétence, le développeur pourra situer ses besoins de formation. De leur côté, les responsables de formation ou les responsables de réseaux peuvent s'appuyer sur le référentiel de compétences pour construire une offre de formation initiale ou continue ; pour structurer l'évaluation des acquis (apprentissage, cycle de formation continue).

## Élaboration d'un référentiel pour un management spécifique

Pour un groupe de professionnels donné, par exemple les développeurs culturels ou les conseillers consulaires ayant une mission de développement territorial ou encore les équipiers d'un service développement économique de communauté urbaine, on peut choisir, compléter, modifier, hiérarchiser les compétences déclinant chacune des macro compétences pour qu'elles rendent compte de leur contexte et des résultats spécifiques qui sont attendus d'eux.

Ce qu'il faut retenir, c'est que le référentiel de compétences présenté ici est un outil évolutif, un repère commun fait pour aider les professionnels à approfondir la connaissance qu'ils ont eux et d'autres de leur métier et à construire l'avenir de ce métier dans la famille des métiers du développement territorial.





# Le cœur des métiers commun

## aux métiers du développement territorial

Sous des intitulés divers se cache une réelle variété des missions et des contextes d'intervention. Mais la variété des profils et des parcours individuels est encore plus grande. Les professionnels du développement territorial sont loin d'être stéréotypés comme en ont témoigné l'une après l'autre les cinq réunions régionales conduites entre le 15 novembre et le 2 décembre 2004.

La polyvalence des développeurs peut leur donner le sentiment d'exercer plusieurs métiers, particulièrement dans le domaine rural où il leur faut assurer l'intendance, dans le champ économique et le champ social quand la gestion des procédures prend trop d'importance au détriment de l'animation, quand ils ont une responsabilité de management.

La définition du périmètre des métiers a déjà été un certain travail ! Dans un premier temps, il a été demandé aux participants de se définir par rapport à ce qu'ils n'étaient pas : ni gestionnaire, ni expert, ni politique, ni secrétaire, ni commercial, ni décideur.

Dans un deuxième temps, ils se sont retrouvés autour de 5 macro compétences qui faisaient évidence :

- l'aide à la décision,
- l'ingénierie et la conduite de projet,
- l'animation,
- la stratégie ,
- la production de connaissances sur le territoire.

10

Au-delà d'une formulation générique, les professionnels exercent ces compétences de différentes manières en fonction de leur métier, de leur culture et de leur personnalité.

Chaque compétence cœur de métier ou macro compétence donne lieu ci-après à une formulation générique applicable à l'ensemble des métiers du développement territorial, puis à une série d'exemples inspirés le plus souvent par les témoignages entendus dans les réunions régionales. Ces exemples illustrent différentes natures de valeur ajoutée des professionnels qui se reconnaissent comme développeurs et suggèrent tout un éventail de situations concrètes et de compétences de maille plus fine que la macro compétence.

### ❑ 5 macro compétences + 1

Il reste à citer une sixième macro compétence commune à tous les bons professionnels du développement territorial : leur capacité à apprendre en continu, à faire évoluer leurs pratiques.

Au-delà de l'adaptation à des contextes très évolutifs, il s'agit pour les professionnels du développement territorial d'adopter en permanence une position, des méthodes, un regard, de mettre au point des outils qui leur permettent d'agir efficacement et de déclencher du changement.

# Aide à la décision

« le développeur n'est pas un décideur »

## Formulation générique

Être capable d'apporter des connaissances, des exemples, des analyses pour aider les élus et certains responsables non élus à prendre du recul et à décider dans le cadre d'un projet de territoire.

Exemples de valeur ajoutée

### ☑ Interpellation

Être capable d'élaborer un questionnement sur une politique publique et son mode d'administration en vue de rapprocher la finalité visée et les effets réels, directs ou indirects, de cette politique.

**Alain**  
*Missionné sur la gestion sociale urbaine, il fait en sorte de questionner et de faire évoluer le fonctionnement des institutions à partir de ce qui a été expérimenté sur le terrain.*

### ☑ Concertation

Être capable de concevoir et d'animer un dispositif de concertation de manière à ce que puissent s'exprimer des points de vue différents et des positions communes.

**Béatrice**  
*Pour animer le conseil de développement, l'aider à définir des positions communes constructives pour le projet territorial, elle doit être en mesure d'installer une parité de parole et d'écoute entre les acteurs.*

### ☑ Interface

Être capable de mettre en relation des acteurs de cultures ou de métiers différents et les faire dialoguer sur un enjeu du territoire qui leur est commun.

**Christophe**  
*Prépare la création d'un pays. En adoptant une position de tiers, il fait en sorte de faire exister le débat entre artisans et hôteliers restaurateurs pour qu'ils abordent ensemble la question des relations du Pays avec l'agglomération voisine.*

### ☑ Coordination

Être capable d'aider différentes institutions ou structures à expliciter leurs objectifs, savoir-faire et modalités d'intervention afin qu'elles puissent examiner ensemble leurs complémentarités, les recouvrements éventuels de leurs champs d'intervention et les questions qu'aucune d'elles ne traite (manques).

**Denis**  
*Coordinateur de la démarche de gouvernance économique sur l'aire urbaine, il aide les décideurs à mettre en cohérence leurs différentes compétences territoriales et à repérer les bons partenaires.*

### ☑ Simulation

Être capable de présenter à un élu (à des élus) les conditions et conséquences comparées des différentes décisions qu'il peut (qu'ils peuvent) prendre sur un dossier donné.

**Delphine**  
*Les élus hésitent sur l'ampleur de la concertation avec les habitants qu'ils veulent donner sur un projet de quartier. Elle a décrit deux scénarios et comparé l'impact qu'on peut attendre en termes de calendrier, adaptation et appropriation du projet, déblocage d'autres projets connexes, budget d'animation de la concertation.*

### ☑ Pédagogie

Être capable de faire découvrir et expliquer à un responsable une approche conceptuelle, méthodologique ou opérationnelle différente de celle qu'il envisageait spontanément.

**Hélène**  
*Au bout de deux ans comme chargé de mission éco-développement, elle a su initier les élus aux conditions de réussite d'un processus participatif pour réviser le schéma directeur de tourisme en moyenne montagne.*

### ☑ Expérimentation

Être capable de monter et conduire une ou des expériences pilotes pour préfigurer et tester un développement à l'échelle du territoire.

**Hubert**  
*Fort de son diplôme d'école de commerce, il a proposé aux élus en début de mandat de préfigurer la création d'un réseau de financement destiné aux associations et aux entreprises d'utilité sociale en montant un appel à projets expérimental avec les réseaux bancaires qu'il connaît bien.*

# Ingénierie et conduite de projet

« Mener un projet, c'est bien souvent innover à l'interface entre différents acteurs »

## Formulation générique

Être capable de conduire un projet de sa formulation à la réalisation jusqu'à son évaluation afin de répondre, sur un territoire, à la demande d'un public identifié.

Exemples de valeur ajoutée

12

### ☑ Conception

Être capable de formuler la définition du projet, ses objectifs, ses futurs bénéficiaires, son calendrier et son enveloppe financière sous la forme d'un cahier des charges fédérateur pour les acteurs du projet.

#### Frédérique

Elle sera capable de rédiger le cahier des charges de l'opération Haut Débit avec les acteurs concernés : futurs utilisateurs et bureaux d'études.

### ☑ Ingénierie

Être capable d'analyser le fonctionnement d'un futur projet au plan technique, financier, juridique, commercial, organisationnel pour planifier la réalisation et les recherches de solutions.

#### Gérard

Le risque majeur du projet de cinéma rural réside dans le fonctionnement, après la réhabilitation de l'ancienne salle. Animateur de la communauté de communes, il a identifié la question et sait comment s'y prendre pour mettre en place les conditions de réussite.

### ☑ Montage

Être capable de monter un projet technique ou opérationnel et mettre en place les ressources et l'organisation nécessaires pour sa réussite.

#### Henri

A partir d'une première idée de projet émise par les élus sur le thème de la valorisation du patrimoine, il a quelques mois devant lui pour identifier les thématiques porteuses et les financements publics et privés mobilisables. Il doit déboucher sur une proposition de dimensionnement et de montage du projet.

### ☑ Conduite

Être capable de définir les étapes de référence d'un projet pour suivre son avancement, impulser et corriger sa trajectoire en cours de route en prenant des initiatives de diverses natures.

#### Huguette

Le projet Université citoyenne doit être mené dans le cadre du réseau de villes, c'est décidé. Contente de la nouvelle envergure du projet, elle cherche un concept innovant pour éviter la rivalité entre les acteurs concernés en menant une petite opération de benchmarking auprès notamment d'une dizaine de villes européennes.

### ☑ Promotion

Être capable de promouvoir un projet, le faire exister dans l'esprit des partenaires, financeurs ou futurs utilisateurs avant son aboutissement.

#### Isidore

Les élus se félicitent de l'avoir recruté comme pilote du projet Espace Numérique. Il sait défendre le projet, lui trouver de nouveaux partenaires et le promouvoir auprès des entreprises destinataires de ce nouvel ensemble de services.

### ☑ Management transversal

Être capable de faire travailler ensemble des professionnels de compétences différentes et/ou relevant de hiérarchies différentes pour la conception et la réalisation d'un projet commun.

#### Inès

Elle donne le tempo sur le déroulement du dixième projet de création de Point public, cette fois-ci en secteur montagnard : compétences à associer, étapes juridiques et financières, répartition des tâches, recrutement de l'animateur. La lisibilité de la démarche consolide le partenariat à la base du projet.

# Animation

« Rassembler, plus que réunir »

## Formulation générique

Être capable d'organiser des rencontres et de créer des liens entre des acteurs ayant des cultures et motivations différentes pour trouver un consensus ou faire naître des dynamiques communes grâce à des techniques et à des outils adaptés.

Exemples de valeur ajoutée

### ☑ Mobilisation

Être capable de rendre des élus, des décideurs, des acteurs de la société civile ou des citoyens contributeurs actifs d'une démarche de réflexion ou de projet afin que les réalités du territoire soient prises en compte collectivement.

**Julie**

*Avec la plate-forme d'initiatives locales, elle a été capable de rallier les principaux responsables économiques du territoire pour qu'ils deviennent acteurs dans le dispositif ; elle a obtenu un nombre suffisant de parrains pour les créateurs d'entreprises.*

### ☑ Gestion de conflit

Être capable de gérer un conflit sans éviter la confrontation pour le faire évoluer vers une situation constructive.

**Jules**

*Chargé de mission emploi - formation, il refuse de soutenir le projet mal ficelé d'un gros organisme qui veut jouer l'effet d'aubaine, ce qui déprécierait la politique mise en œuvre. Il a pour objectif, au-delà du conflit, d'aider cet organisme à valoriser son expérience et à jouer un rôle de leader innovant.*

### ☑ Maillage

Être capable de créer des relations durables entre des acteurs dont l'association renforcera le territoire en termes de capacité d'initiative, de capacité d'intervention ou de capacité à résoudre des problèmes.

**Karen**

*Chargée du développement culturel, elle a trouvé les arguments et la méthode pour susciter une mutualisation des moyens entre les différents festivals du nord du département.*

### ☑ Accueil

Être capable de créer ou susciter un climat d'accueil vis-à-vis des acteurs s'impliquant dans une démarche, vis-à-vis des nouveaux venus sur le territoire ou de visiteurs temporaires, pour que ces personnes se sentent impliquées et aient envie de contribuer au développement du territoire.

**Laura**

*ne sait pas faire comme Luc : créer une véritable convivialité autour du fonds d'investissement des habitants et se montrer disponible vis-à-vis des porteurs de projets.*

### ☑ Appropriation

Être capable de définir les moyens de sensibilisation et d'association des habitants, des acteurs, de la société civile ou des décideurs potentiellement partenaires afin qu'ils se reconnaissent comme partie prenante des orientations définies pour un projet ou pour le territoire.

**Monique**

*Les patrons de PME ne connaissent pas la réglementation sur les déchets. A partir d'une information sur les risques environnementaux et sanitaires liés aux activités industrielles et artisanales, elle suscite des débats animés par les patrons leaders pour faire émerger des solutions collectives.*

### ☑ Participation

Être capable de clarifier le niveau d'interaction souhaité par le(s) élu(s) puis organiser le processus de participation en satisfaisant des critères de transparence et d'équité.

**Ernest**

*En lien avec le conseil de quartier et les services concernés, il a conduit l'échange ascendant et descendant entre les élus et les habitants / acteurs de terrain jusqu'à l'idée d'un projet commun de pôle petite enfance.*

# Stratégie

« Créateur de stratégies à tous les niveaux »

## Formulation générique

Être capable de dégager des priorités pour structurer un programme d'action et concrétiser l'inscription du territoire dans des dispositifs législatifs ou financiers.

Exemples de valeur ajoutée

14

<p><b>Positionnement</b></p> <p>Être capable d'être force de proposition en ce qui concerne les éléments identifiants, les appuis, les desseins à valoriser sur le territoire pour qu'il puisse affirmer une identité, une stratégie, un avenir à court, moyen et long terme.</p>	<p><b>Maurice</b></p> <p><i>est agent de développement rural. De fil en aiguille, c'est à lui qu'il est revenu de proposer une identité et un projet pour le nouveau Pays et de positionner le Pays par rapport au Parc Naturel Régional récent lui aussi.</i></p>
<p><b>Médiation</b></p> <p>Être capable de mener à terme un processus de rapprochement entre deux acteurs dont l'alliance constitue un levier de développement pour le territoire.</p>	<p><b>Noémie</b></p> <p><i>Nouvelle chargée de mission, elle a su conduire le rapprochement de l'association des entreprises et de la direction de l'aménagement de la communauté d'agglomération. On n'y croyait plus.</i></p>
<p><b>Communication</b></p> <p>Être capable de dégager un message et prendre en compte les caractéristiques des destinataires pour organiser la communication de ce message et la réception des réactions à ce message.</p>	<p><b>Olivier</b></p> <p><i>est chargé de l'appui à la filière NTIC. Il doit communiquer sur l'évolution de la filière et dégager en continu le sens de l'investissement public.</i></p>
<p><b>Anticipation</b></p> <p>Être capable de prendre du recul, mettre en perspective les actions menées en vue de préparer les acteurs concernés à franchir les étapes successives du projet.</p>	<p><b>Patrick</b></p> <p><i>ne précipite pas les choses. Il fait en sorte que le temps de maturation du projet de jardin potager urbain soit pour les habitants un temps éducatif, surtout pas subi, c'est son boulot d'animateur de quartier.</i></p>
<p><b>Négociation</b></p> <p>Être capable de conduire un processus de négociation avec un partenaire en désaccord sur une partie du projet ou de la démarche de façon à aboutir à un accord et à pouvoir poursuivre la construction du projet ou la démarche de développement.</p>	<p><b>Pierre</b></p> <p><i>il a été choisi pour le poste « coopération décentralisée » et a négocié avec sa hiérarchie et les élus que l'agglomération s'engage à respecter et à publier une charte Éthique et Qualité quitte à retarder la montée en charge, à décaler dans le temps l'engagement des actions sur le terrain.</i></p>
<p><b>Prospective</b></p> <p>Être capable de proposer une méthode de travail pour aider les décideurs, les acteurs de la société civile, les habitants à projeter leur vision du territoire sur un horizon à long terme.</p>	<p><b>Didier</b></p> <p><i>Dans le cadre de l'agence départementale, il définit une méthode et organise des groupes de travail transversaux pour aider les élus à ouvrir des perspectives innovantes et de nouvelles politiques volontaristes pour le développement du territoire.</i></p>
<p><b>Analyse stratégique</b></p> <p>Être capable d'analyser les forces et faiblesses du territoire, les menaces et les opportunités de l'environnement pour proposer des axes d'investissement pluriannuels et des alliances stratégiques.</p>	<p><b>Philippe</b></p> <p><i>Le tourisme occupe une part très importante de l'activité économique à l'échelle du département. Au-delà des résultats probants, des emplois créés depuis plusieurs années, il s'est attaché à alerter les élus sur les dysfonctionnements qui s'installent de manière chronique, comme la vétusté de toute une partie du parc hôtelier, en décryptant les jeux d'acteurs qui y contribuent directement ou indirectement.</i></p>

# Production de connaissances sur le territoire

« Garder mémoire, donner à voir une part d'invisible »

## Formulation générique

Être capable de faire émerger de la connaissance sur le territoire pour en faciliter la compréhension partagée, pour réduire les écarts entre les perceptions et la réalité, en proposant de nouveaux regards et en ouvrant de nouveaux possibles.

Exemples de valeur ajoutée

### ☑ Diagnostic

Être capable d'analyser les problématiques les plus complexes, matérielles, techniques et humaines sur le territoire, dans certains cas de manière participative, pour formuler des éclairages stratégiques ou opérationnelles recueillant l'adhésion.

**Quentin**

Responsable du service, il est capable d'analyser les problématiques les plus complexes sur le territoire régional pour formuler des préconisations stratégiques ou opérationnelles.

### ☑ Capitalisation

Être capable d'organiser des temps de retour d'expérience participatifs pour désigner les réussites collectives, les savoir-faire acquis et en faire des appuis pour la poursuite du développement.

**Renée**

Au centre de ressources, elle apprend à Régis à formaliser les expériences conduites aux quatre coins du territoire pour les faire connaître et encourager les initiatives.

### ☑ Évaluation

Être capable de définir les objectifs et les grandes lignes d'une méthode d'évaluation partagée pour un projet, une démarche de développement ou une politique publique.

**Sophie**

Chargée des projets européens, elle est capable d'intégrer dès le départ un processus d'évaluation pour conduire le projet et justifier de l'emploi des fonds.

### ☑ Information - observation

Être capable de repérer quand il est pertinent d'élaborer une base de données, un socle d'informations ou un observatoire et organiser le groupe d'acteurs qui vont assurer la collecte, la fiabilité, l'interprétation et la diffusion des informations faisant sens pour le territoire.

**Théodore**

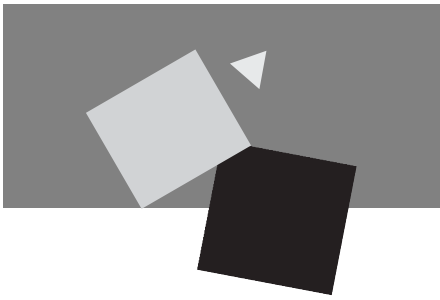
anime l'observatoire sur l'environnement : il sait collecter, traiter, diffuser l'information de sorte que chaque partenaire y trouve son compte.

### ☑ Veille

Être capable de structurer une exploration régulière de la réalité du territoire et de son environnement afin d'accroître l'actualité, la pertinence et l'efficacité de la démarche de développement envisagée ou en cours et notamment des décisions qui la jalonnent.

**Véronique**

Depuis qu'elle a rejoint l'équipe développement économique, elle s'est fait reconnaître par sa capacité à fournir à ses collègues des dossiers bien informés sur les grands groupes industriels qui ont leur siège dans l'agglomération.



# Présentation matricielle

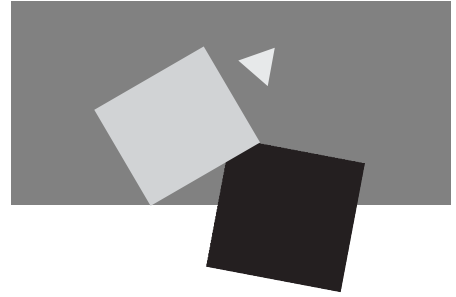
Le tableau suivant proposé par un groupe de quelques professionnels du développement territorial permet de mieux positionner les compétences (valeur ajoutée) en les situant au croisement des 5 macro compétences et de 3 modalités d'intervention : régulation, élargissement du cercle de décision, prospective et globalité.

## Exemple d'utilisation du tableau

Le projet de territoire qu'anime Zoé va passer, à la demande des élus, à une phase d'élargissement du cercle de décision. Zoé, estimant que ses compétences stratégiques sont insuffisantes, décide donc de se former en médiation et communication.

16

Macro compétences cœur des métiers	Modalités d'intervention		
	Régulation	Élargissement du cercle de décision	Prospective et globalité
<b>Stratégie</b>	Médiation Négociation	Médiation Communication	Anticipation Prospective Positionnement Analyse stratégique
<b>Production de connaissances sur le territoire</b>	Évaluation Capitalisation	Information Observation	Diagnostic Veille
<b>Aide à la décision</b>	Interface Interpellation	Concertation Pédagogie	Simulation Coordination Expérimentation
<b>Ingénierie et conduite de projet</b>	Ingénierie Montage Conduite	Participation Promotion	Conception
<b>Animation</b>	Gestion de conflit Accueil	Mobilisation Appropriation	Maillage



# Utilisations du référentiel

La Plate-forme « Métiers du développement territorial » compte donner au référentiel un impact large en mettant en place une diffusion active. Il s'agit de transmettre le référentiel selon des approches différenciées en fonction des préoccupations pratiques des interlocuteurs : associations, réseaux, institutions. Le lien devra être fait entre le référentiel et différents outils pratiques.

Quelques pistes, y compris celles déjà ouvertes par la plate-forme sont récapitulées ci-dessous.

## Vers un cadre de référence de la profession

La question a été plusieurs fois posée : la démarche de la Plate-forme va-t-elle déboucher sur une convention collective ?

Ce ne sera pas le cas, pour différentes raisons, même si nous pouvons faire le constat que les développeurs territoriaux de statut privé ne relèvent pas d'une convention collective bien identifiée. (Les principales conventions utilisées sont les suivantes : Syntec, animation socioculturelle, comités d'expansion économique).

Néanmoins, il est envisagé de produire un CADRE DE REFERENCE pour les métiers du développement territorial qui pourrait être un guide pratique pour l'emploi d'un développeur. Il s'adresserait aux employeurs et aux professionnels qui se reconnaîtront dans le cœur de métier et souhaiteront utiliser tout ou partie du cadre de référence dans une optique constructive mais non juridique.

Le cadre de référence devra donc être conçu comme une aide à la résolution des problèmes pratiques qui se posent aux employeurs et managers des développeurs.

Il pourrait comporter des rappels du droit du travail pertinents compte tenu des contraintes du métier.

17

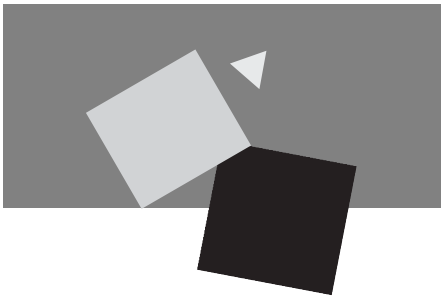
## Vers la mallette de l'employeur

L'employeur, à terme, disposera d'un ensemble de documents de référence ou bases de données mis au point par la plate-forme « Métiers du développement territorial » :

→ guide des formations, guide du recrutement, bourse d'emplois, cadre de référence, référentiel de compétences « cœur des métiers »

L'idéal serait que le contenu de cette mallette intègre le référentiel cœur de métier par exemple en structurant le guide des formations continues à partir des compétences-clés, en donnant des pistes concrètes pour évaluer certaines compétences cœur des métiers lors d'un recrutement ou en déclinant le référentiel de compétences dans un outil pour l'entretien annuel, outil inséré dans le cadre de référence.

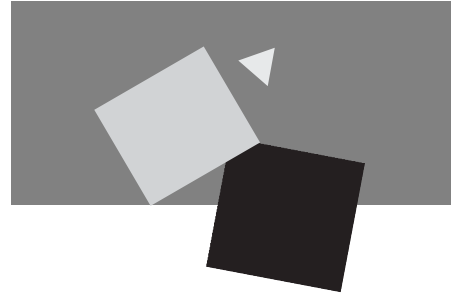




## La diffusion du référentiel et la reconnaissance de la profession

Au-delà d'une diffusion large dans le réseau des réseaux qu'est la plate-forme, la diffusion pourrait donner lieu à un dispositif diversifié démultipliant l'impact et l'appropriation du référentiel. Voici quelques pistes :

- Recueil auprès d'élus de témoignages sur les services rendus par les développeurs territoriaux. L'interviewer a en main le référentiel cœur des métiers et s'appuie sur lui pour questionner l' élu.
- Partenariats avec les associations qui le souhaitent pour promouvoir le référentiel et le décliner pour des cibles particulières de professionnels : à l'échelle départementale ou à l'échelle nationale, dans les agglomérations, dans les nouvelles intercommunalités, etc.
- Valorisation de telle ou telle compétence cœur des métiers dans le cadre des États généraux des métiers du développement territorial. L'observation des conditions de mise en œuvre et de l'impact des compétences considérées pourrait déboucher sur des analyses prospectives particulièrement éclairantes sur les enjeux du développement territorial.



# Conclusion

La production de ce référentiel et les enquêtes menées, de manière complémentaire, nous ont apporté des éléments de confirmation et les avancées suivantes.

➔ **1**

La progression en quelques années, de la culture du développement territorial parmi les professionnels cités ci-dessus est confirmée. Les professionnels que nous avons invités aux réunions régionales ont répondu unanimement à l'appel et nous ont montré leur forte motivation à s'investir dans la co-construction d'un référentiel de compétences « cœur des métiers ».

Pour dépasser l'apparente confusion dans les intitulés des postes, il serait souhaitable de les distinguer en fonction de la mission et du niveau de responsabilité, par exemple en identifiant les postes d'agent de développement, de chargé de mission (ou chef de projet) et de directeur de projet (sachant que les différences dans les responsabilités des professionnels sont par ailleurs liées à la taille des organisations où ils exercent). Cela permettrait de mettre en lumière une évolution de carrière dans ces métiers... (les nouvelles fiches métiers de la famille développement du Répertoire des métiers de la fonction publique territoriale vont d'ailleurs en ce sens). Il y a donc là un véritable chantier à ouvrir.

**2** ➔

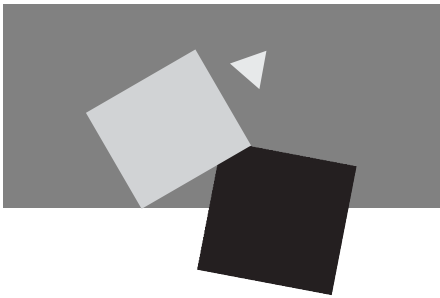
**19**

➔ **3**

La démarche engagée permet de confirmer les niveaux élevés de formation demandés pour accéder à ces métiers, niveaux qui ne cessent de progresser au fil des années, puisque dans les enquêtes portées à notre connaissance, les taux sont supérieurs à 80% de bac +4 . Ils atteignent même 88% dans l'enquête de Profession Développement, menée auprès de 500 professionnels.

Enfin, comme on l'a vu, au stade actuel le travail engagé par la plate-forme sur le référentiel a permis d'identifier cinq grandes compétences « cœur des métiers » qui sont donc l'aide à la décision, l'ingénierie et la conduite de projet, l'animation, la stratégie et la production de connaissances sur un territoire. Mais faudrait-il insister davantage sur l'une ou l'autre de ces macro compétences, par exemple celle d'animation du projet dont a tant besoin la pratique de la démocratie ? Faudrait-il regrouper sous une même macro compétence, l'aide à la décision et la stratégie ? Faudrait-il faire de la communication une macro compétence ? En quoi le contenu de ce référentiel se distingue-t-il des compétences basiques reconnues dans les métiers du management ? Voici quelques interrogations qui ont été soulevées à l'occasion de ce travail. Nous souhaitons, à partir de là, débattre de ces questions clés et avancer dans la construction d'un cadre de référence.

**4** ➔



En revanche, ce travail nous montre aussi ses limites et les points sur lesquels il nous reste encore à progresser, notamment la mise en évidence des spécificités au-delà des points communs.

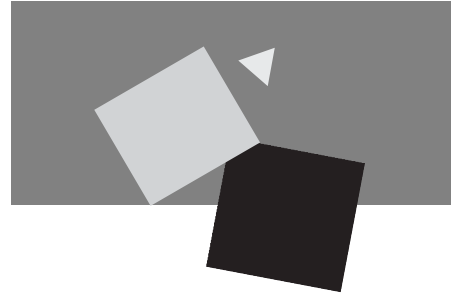
Il s'agit de :

- dénombrer plus précisément les professionnels en exercice dans le champ du développement territorial ;
- mieux saisir le corpus de connaissances communs aux métiers du développement territorial (par exemple, les divers savoirs construits de l'expérience professionnelle) et celui des connaissances spécifiques aux catégories de métiers qui composent cette grande famille. Pour cela, nous pourrions prendre pour exemple le travail engagé par l'Aradel<sup>(4)</sup> lors de l'élaboration de son référentiel avec la mise en valeur des connaissances propres au métier de développeur économique. Il s'agirait d'avoir la même démarche sur d'autres catégories de métiers ;
- prendre davantage en compte les attentes des professionnels et des employeurs, dans leur diversité ;
- prendre davantage en compte les spécificités du monde associatif.

**20**

Cette exploration est à poursuivre, d'autant que les métiers vont continuer d'évoluer en même temps que les politiques publiques...

(4) Référentiel de compétences des métiers du développeur territorial (cf. annexe D1)



# Documents complémentaires

Document A **Compétences attendues sur l'emploi et niveau de maîtrise**  
*(extrait du questionnaire distribué lors des 5 réunions régionales).*

Synthèse des réponses et tableau récapitulatif

Documents B **Personnes ayant contribué à ce référentiel de compétences**

- B1 Membres du comité de pilotage
- B2 Personnes ayant participé aux réunions régionales
- B3 Caractéristiques des personnes ayant participé aux réunions régionales

Document C **Cadrage et déroulement des réunions régionales**

**21**

## Liste des travaux utilisés par la plate-forme en préparation de ce référentiel de compétences

**(documents téléchargeables sur le site de l'UNADEL)**

- Annexe 1 Liste des documents utilisés
- Annexe 2 Liste indicative des intitulés de postes développement territorial
- Annexe 3 Tableau de bord des référentiels mis en commun dans la plate-forme (2004)
- Annexe 4 « Référentiels » étudiés en 2002
- Annexe 5 Analyse du cœur de métier - 7 mars 2003

# Document A

## Compétences attendues sur l'emploi et niveau de maîtrise

(extrait du questionnaire distribué lors des 5 réunions régionales)

- voir tableau page 23 -

Rappelons que les domaines de compétences mentionnés dans questionnaire ont été définis avant de déboucher sur les macro compétences cœur des métiers. Mais nous retrouvons bien l'animation, la conduite de projet, la stratégie, l'aide à la décision et la production de connaissances, cette dernière recoupant plusieurs items.

Voici les principaux enseignements du positionnement des développeurs enquêtés sur leurs compétences personnelles :

1. Compétences indispensables (voir la première colonne I indispensables)

Les développeurs jugent indispensables en premier lieu les compétences suivantes : l'animation et notamment l'animation de réseaux, le savoir-être et l'éthique, l'ingénierie de projet, la négociation, la médiation, la stratégie. Sur ces compétences, les développeurs se déclarent largement autonomes voire experts.

Par ailleurs, savoir utiliser les outils SIG, PAO, DAO est utile dans la majorité des cas ; cette compétence est loin d'être attendue systématiquement.

22

2. Expertise (voir la cinquième colonne : 1 Expert)

Il n'existe pas de domaine de compétences dans lesquels les personnes interrogées se positionnent massivement comme expertes. Seule l'expertise en matière de réalisation d'études représente plus du tiers des réponses.

3. Origine des compétences (voir la dixième colonne FI et les suivantes FC et E)

La formation initiale donne des outils et des méthodes pour la réalisation des études, des analyses, pour le recours à la prospective ou au droit public.

En fait, les compétences cœur des métiers sont principalement acquises avec l'expérience. La formation continue garde une place modeste ; elle émerge en matière d'ingénierie de projet, d'animation de réunion et de gestion administrative et financière.

**Cette enquête semble signaler un écart important entre les objectifs de la formation initiale et les besoins des métiers sur le terrain.**

4. Compétences émergentes (voir la huitième colonne système D)

Les compétences pour lesquelles les développeurs de cet échantillon se sentent le plus souvent dans le registre du système D recoupent fortement les compétences émergentes qui avaient été identifiées précédemment dans les travaux d'Aradel : l'analyse politique et sociologique, la prospective, l'utilisation d'Internet, l'évaluation des politiques publiques.

# Document A

Domaines de compétences «cœur de métiers»	Ces compétences vous sont				Vous vous sentez				Comment les avez-vous acquises (notez une dominante par domaine) :					
	U		N		2		3		4		E		R	
	Indispen- sable	Utiles	Non attendues	Non réponse	Expert	Autonome	Non compétent	Système D	Non réponse	Formation initiale	Formation continue	Expérience	Réseau	Non réponse
ANIMATION de réunions	78%	22%	0%	0%	18%	67%	6%	9%	0%	12%	22%	57%	0%	9%
ANIMATION de réseaux	81%	18%	0%	0%	22%	59%	2%	8%	9%	12%	10%	59%	10%	9%
CONSEIL, aide à la décision	55%	35%	0%	10%	22%	55%	4%	8%	11%	6%	14%	57%	6%	17%
SAVOIR-ÊTRE et ETHIQUE	63%	34%	0%	3%	16%	65%	2%	8%	9%	10%	4%	63%	10%	13%
NEGOCIATION, MEDIATION	61%	35%	0%	4%	16%	59%	0%	14%	11%	8%	12%	55%	6%	19%
COMMUNICATION	57%	30%	0%	13%	16%	51%	6%	20%	7%	14%	14%	47%	8%	17%
STRATEGIE	61%	26%	4%	9%	12%	55%	6%	16%	11%	19%	8%	49%	6%	18%
Organisation et conduite de la CONCERTATION, du dialogue SOCIAL	53%	26%	14%	7%	12%	53%	6%	16%	13%	8%	8%	49%	12%	23%
INGENIERIE de projet	63%	32%	2%	3%	28%	47%	11%	14%	0%	20%	26%	38%	2%	14%
PROSPECTIVE	53%	37%	8%	2%	10%	49%	4%	28%	9%	24%	18%	30%	14%	14%
ACCOMPAGNEMENT d'un porteur de projet	49%	39%	6%	6%	29%	43%	8%	8%	12%	10%	12%	51%	4%	23%
DROIT PUBLIC	20%	49%	22%	9%	2%	26%	41%	18%	13%	26%	12%	26%	8%	28%
GESTION administrative et financière	41%	47%	10%	2%	10%	49%	16%	9%	16%	20%	22%	43%	2%	13%
ANALYSE POLITIQUE et SOCIOLOGIQUE	43%	49%	2%	6%	6%	49%	0%	32%	13%	24%	10%	39%	12%	15%
EVALUATION des politiques publiques	41%	45%	8%	6%	4%	41%	20%	24%	11%	20%	12%	26%	10%	32%
UTILISATION des outils bureautiques	47%	39%	6%	8%	20%	49%	2%	20%	9%	26%	12%	39%	6%	17%
Utilisation d'INTERNET (dont outils collaboratifs)	47%	39%	8%	6%	16%	47%	6%	26%	5%	12%	16%	43%	8%	21%
ANALYSE SYSTEMATIQUE	45%	39%	12%	4%	16%	35%	22%	16%	11%	26%	14%	28%	12%	20%
Utilisation des outils SIG / PAO / DAO	12%	43%	37%	8%	8%	16%	49%	12%	15%	4%	10%	30%	10%	46%
Réalisation d'Études	28%	42%	18%	12%	37%	39%	10%	14%	0%	26%	8%	41%	6%	19%
<b>Moyenne</b>	<b>48%</b>	<b>35%</b>	<b>11%</b>	<b>6%</b>	<b>15%</b>	<b>42%</b>	<b>11%</b>	<b>15%</b>	<b>8%</b>	<b>16%</b>	<b>13%</b>	<b>41%</b>	<b>12%</b>	<b>18%</b>

## Document B1

### Membres du comité de pilotage du référentiel de compétences

Ce référentiel a été élaboré suite au travail du groupe « référentiel » de la plate-forme « Métiers du développement territorial » : objectifs, méthodologie...

Le comité de pilotage a plus particulièrement supervisé la réalisation opérationnelle : rédaction du cahier des charges, choix du consultant, suivi des réunions, suivi de la production.

Il était composé de :

- Claude Cohen** Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM)
- Nathalie Lacroix** Union nationale des acteurs et des structures du développement local (Unadel)
- Annie Najim** Chaire Unesco sur la formation des professionnels du développement durable Université Bordeaux 3
- Claudine Pilton** Association Rhône-Alpes des professionnels pour le développement économique local (Aradel)
- Hélène Schwartz** Association Profession Développement
- Emmanuelle Thiollier** Inter réseaux des professionnels du développement social urbain (IRDSU).

# Document B2

## Personnes ayant participé aux réunions régionales

<b>Jean-Claude Alberigo</b>	collaborateur d'élu au Conseil régional de PACA	PACA
<b>Carole Alias</b>	chargée de mission à l'Association régionale de développement local	PACA
<b>François Athané</b>	chargé de mission au Conseil régional de PACA	PACA
<b>Emmanuel Bachelier</b>	chef de projet emploi-formation au SNAECOS	Île-de-France
<b>Cyril Baraban</b>	directeur de Prisme 95	Île-de-France
<b>Yannick Barbeau</b>	chef de projet contrat de ville d'Arles	PACA
<b>Kader Bekkar</b>	délégué général du collectif MEDCOOP	PACA
<b>Mathilde Bélé</b>	étudiante et stagiaire sur la mise en place d'une politique de développement jeunesse à St Aubin du Cormier	Bretagne
<b>Samir Benamar</b>	responsable du projet de rénovation urbaine à la ville de Drancy	Île-de-France
<b>Pascal Bernard</b>	agent de développement local à l'association du Pays du Ternois	Nord - Pas-de-Calais
<b>Laurent Bielicki</b>	chargé de mission à l'Association régionale de développement local	PACA
<b>Dominique Boulard</b>	directrice du Comité de bassin d'emploi de Voconce Enclave	PACA
<b>Aymar Bourgy</b>	étudiant en MST aménagement, urbanisme, développement des territoires, spécialité conception de projets en éco-développement	Nord - Pas-de-Calais
<b>Christine Bulot</b>	directrice du Pôle de ressources Ville et développement social du Val d'Oise	Île-de-France
<b>François Cauche</b>	chargé de mission au Conseil général de l'Ardeche	Rhône-Alpes
<b>Fredérique Chatelain</b>	animatrice de contrat de développement	Rhône-Alpes
<b>Philippe Chesneau</b>	vice-président du Conseil régional de PACA	PACA
<b>Cécile Chollet</b>	chargée de mission à l'URIOPSS	PACA
<b>Claude Cohen</b>	coordinatrice de formation au CNAM et consultante sur les politiques publiques	Île-de-France
<b>Philippe Costantini</b>	directeur du Conseil de développement du Pays de Dinan	Bretagne
<b>Fabienne Crouzet</b>	responsable de formation au CNFPT	PACA
<b>Henri Dalbiès</b>	président du Conseil de développement du Pays d'Asse-Var-Vaire-Verdon	PACA
<b>Benjamin Dassonville</b>	agent de développement local au Pays des Moulins de Flandres	Nord - Pas-de-Calais
<b>Geoffrey Denans</b>	étudiant en MST aménagement, urbanisme, développement des territoires, spécialité conception de projets en éco-développement	Nord - Pas-de-Calais
<b>José Dhers</b>	ancien manager de grand projet de ville	Île-de-France
<b>Xavier Doussinault</b>	animateur du Conseil de développement du Pays Centre Bretagne	Bretagne
<b>Marie-France Dubois</b>	membre du Collectif national des pactes locaux (espace qui produit un processus d'engagement réciproque, des références communes pour l'action, une organisation apprenante)	Nord - Pas-de-Calais
<b>Eric Dupuy</b>	DGS-adjoint de la Communauté d'agglomération de la Dracénie	PACA
<b>Sylvie Gauthier-Morestain</b>	développeur économique au grand projet de ville de la Duchère	Rhône-Alpes
<b>Irène Gégout</b>	chargée de mission contrat de ville à la Courmeuve	Île-de-France
<b>Lucile Ghéno</b>	chargée de mission économie à la CCI de Lyon	Rhône-Alpes
<b>Maryline Gicquel</b>	étudiante et stagiaire au siège de la FRCIVAM	Bretagne
<b>Jérôme Guesdon</b>	chargé de mission à l'ARIC	Bretagne
<b>Anne-Claire Guillon</b>	étudiante et stagiaire à la FRCIVAM, en mission à l'ARCAD	Bretagne
<b>Ludovic Guillot</b>	étudiant et stagiaire au CPIE du Pays de Morlaix	Bretagne
<b>Véronique Guillot</b>	animatrice tourisme du Bassin de vie de Bourg-en-Bresse	Rhône-Alpes
<b>Christophe Hollaender</b>	chargé de mission dans l'Equipe de développement local du 17 <sup>ème</sup> arrondissement de Paris	Île-de-France
<b>Jean Horgues-Debat</b>	animateur de l'association régionale des EREF-PACA	PACA
<b>Pascal Jarry</b>	chargé de mission animation du Conseil de développement de la communauté d'agglomération de Plaine commune	Île-de-France
<b>Robert Joannais</b>	responsable du pôle "appui aux entreprises" de la CCI Nord-Isère	Rhône-Alpes
<b>Tristan Klein</b>	coordinateur Leader+ du Pays dignois	PACA
<b>Typhaine Lesselingue</b>	coordonnatrice de formation au CFPPA de Caulnes	Bretagne
<b>Stéphane Loukianoff</b>	coordonnateur de l'association GEANTS	Nord - Pas-de-Calais
<b>Éric Lutrand</b>	chef de projet contrat de ville à Persan	Île-de-France
<b>Bénédicte Madelin</b>	directrice de Profession Banlieue	Île-de-France
<b>Florence Malatray</b>	ancienne coordonnatrice d'un réseau culturel sur les savoir-faire artisanaux	Rhône-Alpes
<b>Kristof Marquier</b>	étudiant et stagiaire à l'ODDC	Bretagne
<b>Régis Maubray</b>	consultant à Greenway International	Île-de-France
<b>Alain Meunier</b>	ancien consultant, ancien DGS, président de l'Association régionale de développement local	PACA
<b>Dominique Michel</b>	directeur du Centre de ressources politique de la ville de PACA	PACA
<b>Raphaël Michel</b>	chargé de mission au Syndicat mixte du Pays de la Provence verte	PACA
<b>Frédéric Minier</b>	opérateur de réseau à GEANTS	Nord - Pas-de-Calais
<b>Clotilde Moreau</b>	coordinatrice prévention à Montigny-les-Cormeilles	Île-de-France
<b>Gilles Morin</b>	président de la communauté de communes du Porhoët	Bretagne
<b>Claude Narioo</b>	chef de projet grand projet de ville à la communauté d'agglomération Lens-Liévin	Nord - Pas-de-Calais
<b>Pierre Norée</b>	président du Conseil de développement du Pays Centre Bretagne	Bretagne
<b>Patrick Norynberg</b>	DGA à la ville de Blanc-Mesnil	Île-de-France
<b>Stéphanie Ravera</b>	coordinatrice DSU à la ville de Montreuil	Île-de-France
<b>Gilles Rebèche</b>	animateur socio-éducatif du Diocèse de Fréjus-Toulon	PACA
<b>Louis Rousseau</b>	chargé de mission au Conseil régional de PACA	PACA
<b>Fabrice Sanchez</b>	développeur régional à l'Agence provençale de l'économie alternative et solidaire	PACA
<b>Jiannina Secchi</b>	chargée de mission Fonds social européen à la CCI de Versailles	Île-de-France
<b>Emmanuelle Thiollier</b>	chef de projet DSU à Garges-les-Gonesse	Île-de-France



## Document B3

### Caractéristiques des personnes ayant participé aux réunions régionales

Résultats de l'exploitation des questionnaires remplis en fin de séance par les participants aux réunions.

Le nombre de questionnaires retournés est de 50.

Les phrases saisies avec la police Times New Roman en italique sont des illustrations extraites des questionnaires. Leur retranscription respecte la formulation de leurs auteurs.

#### 1. L'intitulé du poste

##### **Autant d'intitulés que de personnes !**

29 intitulés différents

- animateur / formation et information des élus locaux bretons
- animateur environnement
- animateur pour une agriculture durable
- coordinatrice du réseau culturel sur les savoir-faire industriels et artisanaux
- coordinatrice DSU
- coordinatrice projet culturel au sein d'une mairie
- conseillère technique chargée de l'animation territoriale
- chargé (e) de mission économique
- chargé (e) de mission tourisme
- chargé (e) de mission en charge de la gestion de l'association
- chargé (e) de mission renouvellement urbain
- chargé (e) de mission politique de la Ville
- chargé (e) de mission animation conseil de développement
- chargé (e) d'implantation et des relations entreprises
- coordinatrice développement
- chef de projet « contrat de Ville »
- chef de projet national emploi formation
- développeur régional de l'économie alternative et solidaire
- directeur conseil de développement
- directeur de cabinet conseil
- directeur politique de la ville et renouvellement urbain
- DGAS
- directeur centre de ressources
- directeur centre de ressources politique de la ville
- manager territorial
- opérateur réseau
- président d'association
- responsable pôle entreprise
- responsable du secteur technique développement

26

Seuls les intitulés des postes ci-dessous ont été répétés  
(le nombre de personnes est noté en bout de ligne)

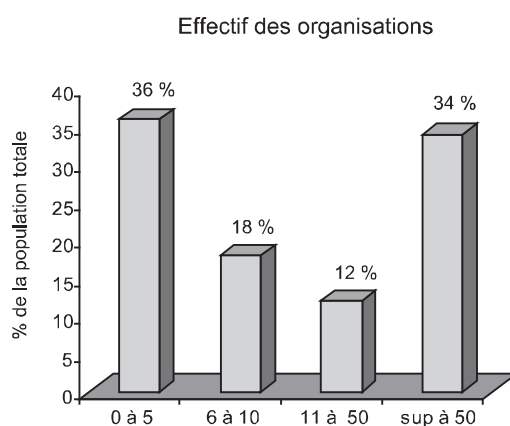
Agent de développement	3
animateur contrat de développement régional	2
Chargé (e) de mission	3
Chargé (e) de développement économique	2
Chargé (e) de mission contrat de Ville	2
Chef de projet	2
Directrice (eur)	5

## Document B3

### Les organisations dans lesquelles les répondants exercent leurs métiers

Taille des organisations

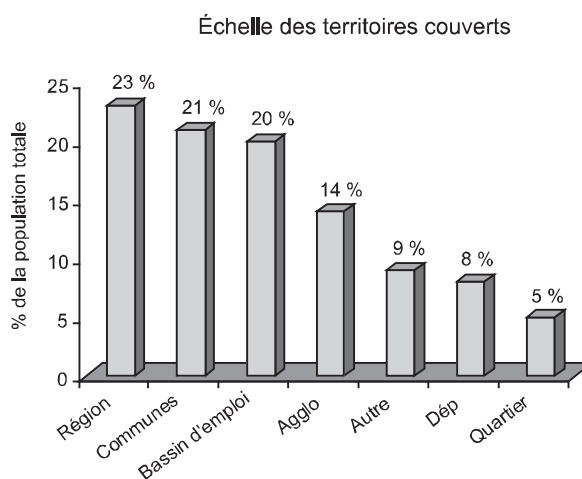
#### LES PLUS PETITES ET LES PLUS GRANDES SUR-REPRÉSENTÉES



27

Échelles territoriales couvertes dans les postes

#### RÉGION, COMMUNE, BASSIN D'EMPLOI OU D'HABITAT ET AGGLOMÉRATION : DOMINANTES FORTES



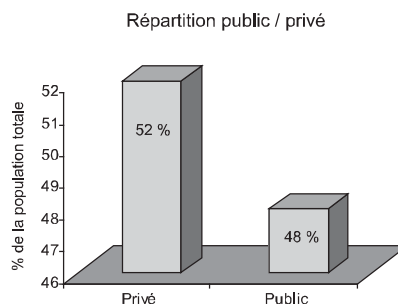
# Document B3

## Les profils sociaux-professionnels des répondants

Répartition secteur public / privé

### UNE REPRESENTATION EQUILIBREE

Répartition dans le secteur public  
**La fonction publique territoriale très majoritaire**  
 Fonctionnaire 70 %    Contractuel 30 %

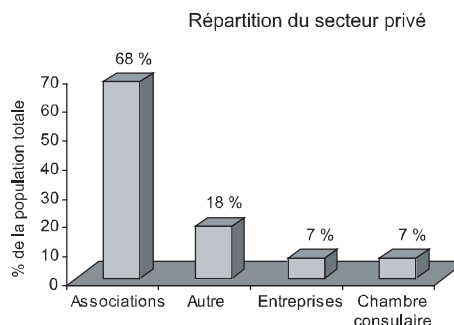


Répartition du secteur privé

### DANS LE SECTEUR PRIVÉ, LES ASSOCIATIONS TRÈS MAJORITAIRES

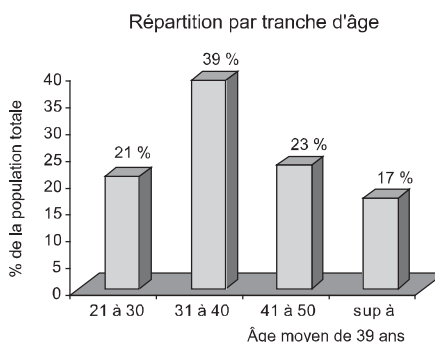
28

Répartition des statuts d'emploi dans le privé  
**LES CDI DOMINENT MAIS PLUS D'1/3 DE CDD**  
 CDI 64 %                      CDD 36 %



Répartition par sexe et âge

Hommes 47 %  
 Femmes 53 %



Répartition par ancienneté

### LES PERSONNES SONT MAJORITAIREMENT SUR LEUR POSTE OU LEUR SITE DE TRAVAIL DEPUIS 1 À 5 ANS, PAR CONTRE ELLES FONT DU DÉVELOPPEMENT DEPUIS PLUS LONGTEMPS

Dans le poste :	1 à 5 ans : 60 %	6 à 10 ans : 18 %	11 ans et plus : 22 %
Dans le développement :	1 à 5 ans : 28 %	6 à 10 ans : 31 %	11 ans et plus : 41 %
Sur votre site de travail :	1 à 5 ans : 63 %	6 à 10 ans : 23 %	11 ans et plus : 14 %

# Document C

## Cadrage et déroulement des réunions régionales

### APPORTS ET COMMENTAIRES DÉLIVRÉS EN DÉBUT DE CHAQUE RÉUNION RÉGIONALE

**Développement** - Rappel de la définition de la plate-forme des métiers du développement territorial

*« La transformation du territoire vers un mieux - être global au moyen de démarches de projet, avec valorisation des ressources locales dans une vision à long terme. »*

**Territoire** - Définition fournie par l'association Etcharry (cf. document remis lors des États Généraux des métiers du développement territorial le 5 novembre 2004)

*« Ensemble de ressources localisé sur un espace et dont les usagers et/ou gestionnaires présentent une capacité commune à se mettre d'accord même s'ils ne sont pas d'accord sur tout. »*

Addenda de François Poulle : **« Ils se dirigent vers un gouvernement local. »**

29

### DÉROULEMENT DES 5 RÉUNIONS RÉGIONALES

Bretagne - le lundi 15 novembre 2004

- une demi-journée au CFPPA de Caulnes (40 mn de Rennes) organisée par Jérôme Guesdon (APP-ARIC),
- 10 professionnels : 2 animateurs de conseil de développement, 1 animateur régional de réseau, 1 responsable de formation et 6 stagiaires de la formation en alternance « coordinateur de projets pour le développement et la valorisation des territoires ruraux », en stage chez différents employeurs (plutôt associatifs et ruraux)
- 2 élus : 1 président de conseil de développement et un président de communauté de communes,
- déroulement : tour de table puis travail personnel sur leurs compétences « cœur des métiers » et leurs spécificités par rapport à ce cœur des métiers ; discussion collective ; présentation très rapide des macro compétences Aradel et travail en binôme sur ces macro compétences (chaque binôme décline le contenu d'une des macro compétences d'Aradel) ; remplissage du questionnaire.

Rhône-Alpes - le jeudi 18 novembre 2004

- une journée à Ste-Colombe (30 mn de Lyon) organisée par Claudine Pilton (Aradel),
- 9 professionnels : 4 développeurs et développeuses économiques de différents horizons (CCI, ville, conseil général), 1 développeuse grand projet de ville/économie, 1 développeuse touristique, 1 développeuse culturelle, 1 animatrice de contrat régional de développement, 1 animatrice de réseau régional,
- déroulement : accueil Claudine Pilton, contexte Nathalie Lacroix, apport Anne Killi sur les référentiels, les compétences, le professionnalisme, le développement territorial ; tour de table ; travail en 2 groupes sur les compétences « cœur des métiers » et mise en commun ; l'après-midi, travail collectif sur 1 compétence en particulier ; travail en 2 groupes sur le « minimum requis » du développeur et sur l'usage du référentiel ; présentation du référentiel Aradel ; remplissage du questionnaire.

## Annexe C

Nord - Pas-de-Calais - le mercredi 24 novembre 2004

- ❑ une journée à Lille dans les locaux de GEANTS (relais régional de l'Unadel), organisée par Frédéric Minier (GEANTS)
- ❑ 6 professionnels : 2 agents de développement de pays, 1 chef de projet grand projet de ville, le coordonnateur et l'opérateur de réseau/chargé de mission de GEANTS, 1 chargé de mission dans le secteur associatif
- ❑ 2 étudiants en Master aménagement, urbanisme, développement des territoires, spécialité conception de projets en éco-développement
- ❑ déroulement : accueil Stéphane Loukianoff, puis contexte (plate-forme métiers et référentiel) Nathalie Lacroix, apport Anne Killi sur le développement territorial, le professionnalisme, les compétences ; tour de table ; discussion ; repas ; travail individuel sur la valeur ajoutée du développement territorial ; travail individuel sur ce que le développeur ne sait pas ou ne doit pas faire ; discussion sur les contenus aménagement/développement, urbain/rural, ingénierie ; examen du référentiel d'Aradel et ajout de 2 dimensions ; remplissage du questionnaire.

Ile-de-France - le jeudi 25 novembre 2004

- ❑ une journée à Paris dans les locaux du CNAM, co-organisée par Emmanuelle Thiollier (IRDSU) et Claude Cohen (CNAM)
- ❑ 17 professionnels : responsable du développement économique au conseil général, coordinatrice prévention en équipe MOUS, chargée de mission contrat de ville, chargé de mission conseil de développement en communauté d'agglomération, directeur d'un organisme facilitant l'accès aux prêts bancaires pour la création d'entreprises, chargée de mission FSE en CCI, directeur général adjoint d'une ville, consultant en développement durable, chef de projet DSU, directeur de projet urbain, responsable de projet rénovation urbaine, chef de projet emploi-formation dans un syndicat employeur, chargé de développement social pour une association, 2 directrices de pôles de ressources
- ❑ déroulement : introduction Emmanuelle Thiollier, accueil Claude Cohen, contexte Nathalie Lacroix ; tour de table ; apport Anne Killi sur le professionnalisme, les compétences, l'utilisation du référentiel, les définitions du développement territorial et du territoire ; travail en 4 sous-groupes sur les valeurs ajoutées des développeurs territoriaux ; repas ; restitution des travaux en sous-groupes ; examen du référentiel d'Aradel et discussion; remplissage du questionnaire.

30

Provence - Alpes - Côte d'Azur - le jeudi 2 décembre 2004

- ❑ une journée à Marseille dans les locaux du Conseil régional, organisée par l'ARDL-PACA
- ❑ 16 professionnels : 2 chargés de mission territoire à la région, chargée de mission territoriale pour un réseau associatif, directrice d'un comité de bassin d'emploi, directeur général des services adjoint de communauté d'agglomération, 2 chargés de mission d'1 association régionale, animateur socio-éducatif, délégué général d'un regroupement d'associations de coopération internationale, directeur de centre de ressources politique de la ville, coordinateur Leader+, animateur-directeur d'une association régionale de maisons de services publics, chef de projet contrat de ville, collaborateur d'élus régionaux, développeur régional dans une agence d'économie alternative et solidaire, chargé de mission économie, emploi, insertion dans un pays
- ❑ 3 employeurs : président de conseil de développement de pays, président d'association régionale (ancien consultant, ancien directeur général des services), vice-président du Conseil régional (présent partiellement)
- ❑ une responsable de formation CNFPT
- ❑ déroulement : accueil Alain Meunier, accueil Philippe Chesneau (vice-président Conseil régional chargé des politiques territoriales et de l'emploi), contexte Nathalie Lacroix, présentation Anne Killi ; tour de table selon une grille (fonction, activités principales, compétence décisive, autres postes possibles) ; repas ; commentaires + apport sur professionnalisme Anne Killi ; travail en 3 sous-groupes : examen critique des 5 macro compétences identifiées dans les réunions régionales précédentes (document de travail d'Anne Killi) ; mise en commun et discussion ; remplissage du questionnaire.

## Pour une meilleure connaissance et reconnaissance des pratiques professionnelles

### Les objectifs de la plate-forme

- préciser le champ des métiers du développement territorial qui sont en plein évolution : emplois, activités et compétences ;
- améliorer l'adéquation formation-emploi ;
- mettre en place des outils spécifiques pour favoriser la mobilité professionnelle ;
- interpellier l'ensemble des employeurs pour améliorer les cadres contractuels et d'exercice de ces métiers.

### Une instance reconnue par les pouvoirs publics

Le CIADT du 3 septembre 2003 a cité l'action de la plate-forme comme l'un des moyens d'appui aux acteurs du développement territorial.

Elle est financée par la DATAR, la Caisse des dépôts, la Délégation interministérielle à la ville, le Ministère de l'agriculture et de la pêche.



**unadel**

1, rue du Pré St Gervais - 93500 Pantin  
tél. 01 41 71 30 37  
fax 01 41 71 30 38  
<http://www.unadel.asso.fr>



**ETD**

30, rue des Favorites - 75015 PARIS  
tél. 01 43 92 67 67  
fax 01 45 77 63 63  
<http://www.projetdeterritoire.com>



Plate-forme

## Métiers du développement territorial



Depuis 2001, elle associe des institutions, des organismes de formation et de recherche, des structures de développement local et des associations de professionnels. Elle est animée et coordonnée par l'UNADEL qui est à l'origine de cette démarche.

Ces différents partenaires mettent en commun leurs moyens pour produire et rassembler des éléments concrets afin de mieux connaître et faire reconnaître les métiers du développement territorial en vue d'améliorer la formation, de favoriser la mobilité et l'emploi de ces professionnels au service des territoires.

contact :

**N. Lacroix (UNADEL)**



9 782914 600125

ISBN 2-914600-12-7