



HAL
open science

L'acquisition de compétences individuelles et collectives en ingénierie territoriale.

Armelle Maumelat

► **To cite this version:**

Armelle Maumelat. L'acquisition de compétences individuelles et collectives en ingénierie territoriale.. Les stages dans les formations d'ingénieur / quelle efficacité pédagogique ?, Jun 2010, Paris, France. pp.196-204. hal-00977059

HAL Id: hal-00977059

<https://agroparistech.hal.science/hal-00977059>

Submitted on 10 Apr 2014

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

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

L'ACQUISITION DE COMPETENCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES EN INGENIERIE TERRITORIALE ¹

MAUMELAT Armelle

VetAgro Sup – Campus de Clermont-Ferrand

a.maumelat@vetagro-sup.fr

RÉSUMÉ

L'option de troisième année « Ingénierie du Développement Territorial » de VétAgro Sup – Campus Clermont forme depuis 1987 des Ingénieurs des Techniques Agricoles alliant des compétences et une expérience en matière de développement territorial et de gestion de projets (de l'échelle de l'entreprise à celle des collectivités territoriales) à la connaissance du secteur agricole et de son environnement (organisations professionnelles agricoles et filières agro-alimentaires).

Les mutations des territoires ruraux et la prise en compte du développement durable, la recomposition de l'action publique résultant des étapes successives de la décentralisation, la montée en puissance de nouvelles pratiques (l'évaluation des politiques publiques, la démocratie participative, la réflexion prospective, ...) et l'apparition de nouvelles préoccupations (l'encouragement à la compétitivité territoriale, la réforme territoriale et la réforme de la taxe professionnelle, ...) renforcent la complexité de l'action locale, et les besoins en « ingénierie territoriale ».

Les situations de stage des étudiants de l'option leur permettent de développer des connaissances techniques dans des domaines très variées (développement territorial global, développement économique, développement touristique, action sociale, développement agricole, développement de la filière bois, protection de l'environnement, urbanisme, ...). Mais, du fait de la complexité de l'action locale, « l'ingénierie territoriale » dépend autant de la construction d'une compétence collective que de l'activation des compétences techniques individuelles. En ce sens, le stage professionnalisant de troisième année ne constitue que l'aboutissement d'une formation visant à développer la capacité des étudiants à s'inscrire efficacement dans une « chaîne d'ingénierie ».

MOTS CLÉS

Ingénierie territoriale, développement territorial, compétence, compétence collective

MAUMELAT A., 2010, L'Acquisition de compétences individuelles et collectives en ingénierie territoriale, In *Actes du Colloque international "Les stages dans les formations d'ingénieur. Quelle efficacité pédagogique?"*. 21 et 22 juin 2010, Paris Ecole des Ponts - ParisTech.

¹ Cette communication s'inscrit dans le cadre du projet de recherche IngeTerr du « Programme Pour et Sur le Développement Régional en Auvergne 2008 - 2011 »

1. L'INGENIEUR DES TRAVAUX AGRICOLES – OPTION « INGENIERIE DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL » : SITUATIONS D'EMPLOI ET STAGES DE FINS D'ETUDE

1.1. L'option « Ingénierie du Développement Territorial » et ses débouchés

1.1.1. Présentation générale de la formation d'Ingénieur des Travaux Agricoles

VétAgro Sup – Campus Clermont Ferrand (Ex Ecole Nationale d'Ingénieurs des Techniques Agricoles de Clermont-Ferrand) est un établissement d'enseignement supérieur du Ministère de l'Agriculture Français² qui a été créé en 1985 et qui forme en 3 ans des ingénieurs polyvalents, acteurs du développement durable, au service de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des territoires ruraux.

50 % des étudiants de la formation initiale sont issus des classes préparatoires aux grandes écoles d'ingénieurs "Biologie - Chimie - Physique - Sciences de la Terre" (BCPST) et "Technologie et Biologie" (TB) (Concours A) ; 20 % des cycles universitaires Licences, DEUG ou DEUST (Concours B) et 30 % de cycles plus techniques BTS ou DUT (Concours C et C 2). (<http://www.enitac.fr>)

L'architecture générale de la formation est la suivante :

- 3 semestres de tronc commun incluant une partie disciplinaire (environ 900 h) et une partie pluridisciplinaire (environ 200 h), orientées vers l'exploitation, l'entreprise agro-alimentaire et leur environnement (semestres 5, 6, 7).
- 3 semestres d'orientation professionnelle incluant : des modules d'approfondissement thématique des contenus du tronc commun par petits groupes (semestre 8) ; **un enseignement d'option** organisée également sous forme modulaire (semestre 9) ; **et un stage de fin d'étude « professionnalisant » en rapport avec l'option** (semestre 10).

Les options offertes dans l'établissement sont les suivantes :

- 1 - Agronomie, Productions Végétales et Environnement ;
- 2 - Génomique, Ecophysiologie et Productions Végétales ;
- 3 - Elevages et Systèmes de Productions ;
- 4 – Aliments, Innovation, Management, Entreprise ;
- 5 - Commercialisation, Marchés Agricoles et Alimentaires ;
- 6 - Agriculture, Environnement, Territoire
- 7 - **Ingénierie du Développement Territorial**

Notre présentation va porter sur l'exemple de cette dernière option, pour montrer comment le stage professionnalisant constitue l'aboutissement d'une série de situations pédagogiques permettant à chaque étudiant d'acquérir l'ensemble des compétences requises dans les métiers auxquels il peut prétendre.

1.1.2. L'option Ingénierie du Développement Territorial

Cette option, créée en 1987 sous le nom « Aménagement et Développement Rural » vise à former des ingénieurs capables de prendre en compte l'ensemble des composantes d'un territoire donné (géographiques, démographiques, économiques, sociales, culturelles, ...),

² - Il convient en effet de rappeler qu'en France, le Ministère en charge de l'Agriculture gère son propre dispositif d'enseignement agricole, du collège aux écoles d'ingénieurs, y inclus la formation continue, à côté du Ministère de l'Education Nationale.

l'ensemble de ses activités (agriculture, forêt, industrie, commerce, artisanat, services et tourisme...) et l'ensemble de ses préoccupations (environnement et gestion de l'espace, problèmes d'emploi...).

Elle portait à l'époque sur une thématique originale au sein des écoles d'ingénieurs relevant du Ministère de l'Agriculture. Elle continue de se différencier des nombreuses formations universitaires qui se sont créées depuis dans les domaines de l'aménagement du territoire et du développement territorial par son caractère professionnalisant, qui résulte à la fois des enseignements très concrets et des interventions de très nombreux professionnels dans les modules de formation, ainsi que des mises en situation directe des étudiants, tout au long de leur formation dans l'option. L'option a été rebaptisée « Ingénierie du Développement Territorial » en 2008, pour mettre l'accent sur la dimension scientifique des concepts, méthodes et outils spécifiques du développement territorial.

Une enquête, conduite début 2010 auprès des anciens élèves de l'option, portait justement sur la question des compétences qu'ils mettent en œuvre dans les emplois qu'ils occupent, sur les modes d'acquisition correspondants, et les besoins de formation ressentis. Cette enquête s'inscrivait dans le cadre du projet de recherche IngeTerr du « Programme Pour et Sur le Développement Régional en Auvergne 2008 - 2011 »³. Le projet IngeTerr a pour ambition de préciser le concept d'ingénierie territoriale, et le système de compétences mis en œuvre dans une démarche de développement territorial (Barthe [2009], Barthe *et al* [2010]).

1.1.3. Les situations d'emploi des anciens élèves de l'option Ingénierie du Développement Territorial

A partir d'une base de données de 281 noms et de la mise à jour des adresses de nos « anciens », nous avons obtenu 156 réponses, permettant de caractériser les emplois qu'ils occupent actuellement, selon la typologie suivante.

- **57 répondants (36%) travaillent au service des collectivités territoriales** (communauté de communes/villes/communautés d'agglomérations **(22)**, pays et syndicats mixtes y inclus parcs naturels régionaux **(11)**, Conseils généraux ou Conseils régionaux et organisations « satellites » de ces collectivités territoriales telles que Comités d'Expansion Economique, Comités départementaux ou régionaux du tourisme, ... **(19)**). Nous avons choisi de rattacher à ce groupe quelques personnes qui travaillent dans le milieu consulaire hors agriculture **(2)**, ou dans des associations des domaines des loisirs, de la culture, et du secteur social **(3)**. Cette première catégorie correspond au cœur de métier des emplois ciblés par l'année d'option.

- **44 répondants (28%) travaillent dans le secteur agricole « élargi »**⁴. Il s'agit de personnes qui valorisent l'ensemble de leur formation d'ingénieur des techniques agricoles, et pas seulement la dernière année d'option. Quelques uns sont directement dans la production agricole **(9)**, et la plupart dans les nombreux organismes affiliés à la profession agricole majoritaire (chambres d'agriculture, syndicalisme majoritaire, instituts techniques agricoles, ...**(23)**). Ces derniers occupent souvent des emplois « d'interface » entre les acteurs de la

³ - Le programme PSDR appuie, comme son nom l'indique, des travaux portant sur le développement régional, avec l'ambition d'associer les chercheurs et les acteurs régionaux à toutes les étapes du processus de recherche, de la formulation des questions de recherche à la valorisation des résultats.

⁴ En référence à l'expression de « développement agricole élargi » développée par P. Perrier-Cornet dans ses travaux [2003].

profession agricole, et les autres acteurs des territoires ruraux. Il s'agit par exemple de chargés de mission « Environnement » ou « Territoire » dans les chambres d'agriculture, ou encore de chargés de mission « installation de jeunes » dans les ADASEA (Associations Départementales d'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles) qui essayent de lutter contre l'hémorragie de la démographie agricole. Nous avons choisi de rattacher à cette catégorie les acteurs de nombreux mouvements que l'on peut qualifier de minoritaires dans ce secteur, et qui définissent souvent leur champ d'action comme rural tout autant qu'agricole (Confédération paysanne, CIVAM – Centre d'Initiative pour la Valorisation des Actions en Milieu rural-, Accueil paysan, associations d'agriculture biologique, SCOP, ...), ainsi que des personnes engagées dans les associations de protection de l'environnement, ou dans la coopération internationale, soit **12 personnes** supplémentaires

27 répondants (17%) travaillent dans les services de l'Etat, parmi lesquels **17** dans des établissements de formation et/ou de recherche, du Ministère de l'agriculture le plus souvent, sur des postes d'enseignement et/ou de recherche, mais aussi de direction. Les **10** autres travaillent directement dans les services de l'Etat aux échelles nationale, départementale ou régionale. Nous pouvons souligner ici que l'intitulé de l'option se révèle aujourd'hui en résonance avec celui des nouveaux services départementaux résultant de la fusion des services du Ministère en charge de l'Equipement, (ex DDE), et des services du Ministère en charge de l'Agriculture (ex DDA), soit « Directions Départementales des Territoires »⁵.

17 répondants (11%) occupent des emplois dans les secteurs de l'industrie, notamment agro-alimentaire, privé ou coopératif, du commerce et de la distribution, ainsi que des services aux entreprises, aux particuliers, et aux collectivités territoriales (banque, assurance, gestion des déchets, gestion de l'eau, ...) y inclus bureaux d'études.

12 personnes (7%) enfin étaient sans emploi au moment de l'enquête, dont 3 de la dernière promotion qui ont trouvé un emploi depuis, et environ autant qui se trouvaient temporairement sans emploi après la fin d'un premier Contrat à Durée Déterminée.

En ce qui concerne leurs fonctions, les personnes enquêtées se déclarent le plus souvent chargé de mission développement / aménagement territorial, ingénieur, directeur...

On peut noter que les territoires d'intervention des structures citées, notamment dans les trois premières catégories, intéressent largement l'espace rural, même si les problématiques urbaines ne sont pas absentes de leurs préoccupations, sous l'angle notamment des relations entre les villes et leurs campagnes, qu'il s'agisse par exemple de l'élaboration de documents d'urbanisme (PLU, SCOT, PLH, ZPPAUP,...)⁶, de la réflexion sur les services offerts à la population, ou encore des relations de marché, comme on va le voir en examinant quelques uns des thèmes de stage de fin d'étude réalisés par les étudiants.

⁵ - « Au sein des instances d'Etat, le terme « d'ingénierie territoriale » a suscité un débat considérable notamment en matière sémantique. La crainte d'une confusion entre l'ingénierie classique (maîtrise d'oeuvre), en voie d'extinction, et l'ingénierie de conception de projets territoriaux, amène Alain Le Jan à proposer l'expression « ingénierie du développement territorial » (2004). Cette expression ne s'est pas réellement imposée ». PIVETEAU [2010].

⁶ - PLU : Plan local d'Urbanisme ; SCoT : Schéma de Cohérence Territoriale ; PLH : Plan Local de l'Habitat, ZPPAUP : Zone de Protection du Patrimoine, Architectural Urbain et Paysager

1.2. Les stages de fin d'étude de l'option Ingénierie du Développement Territorial

1.2.1. Quelques généralités

Le stage de fin d'étude (stage professionnalisant) a une durée de 6 mois, du 1^{er} avril au 30 septembre environ chaque année.

Les étudiants effectuent leur recherche de stage dès la rentrée scolaire de leur année d'option (mi-septembre). Ils assistent aux soutenances de mémoire de leurs prédécesseurs (fin septembre – début octobre) et reçoivent à cette occasion une première information sur les types de stage souhaités, en termes de missions, et sur les attendus des stages en termes de mémoire, et de présentation orale (les soutenances).

La notoriété de l'établissement et de l'option sont à l'origine d'une offre de stages intéressants, relativement importante, de la part de nos partenaires. Les étudiants effectuent aussi des candidatures spontanées correspondant à des objectifs personnels. Ils se positionnent en effet par rapport à des entrées thématiques dont la liste peut être très longue (« le tourisme », « la culture », « le développement durable », « la gestion de l'eau », « les filières courtes agricoles », « les services en milieu rural », « l'urbanisme », « l'appui au développement dans les pays en voie de développement », « l'évaluation de politiques publiques »,...) par rapport à des types d'employeurs (communauté de communes, pays, chambres d'agriculture, bureau d'étude,...), ou par rapport à des localisations géographiques, en France ou à l'étranger. La majorité soumet son choix à la validation du responsable d'option entre décembre et février.

S'agissant d'une formation d'ingénieurs, la plupart des stages ont une finalité directement opérationnelle. Quelques stages cependant s'inscrivent dans des logiques d'étude ou de recherche.

1.2.2. Des exemples concrets

Ci-après sont listés quelques exemples de sujets de stage représentatifs relevés dans les listes des stages en cours (2010) ou des promotions les plus récentes. Elle permet d'illustrer la diversité des thématiques abordées, mais aussi celle des structures de stage, y compris au sein d'une thématique donnée.

Certains stages ont une entrée thématique bien délimitée :

- Valorisation de **circuits courts filière viande**. Diagnostic, animation, plan d'action (**Chambre départementale d'Agriculture - 2009**)
- Etude prospective sur les **circuits courts** (**Syndicat mixte** en charge d'un programme Leader - 2009)
- Accompagnement de projets d'**hébergements touristiques** et d'un **projet oenotouristique** (**Comité Régional du Tourisme - 2009**)
- Elaboration d'un schéma d'organisation des **services à la population** (**2 communautés de communes - 2007**)
- Mise en place d'un **agenda 21** (**commune - 2009**)
- Mise en place du document d'objectif **Natura 2000** (**Conservatoire du littoral - 2009**)
- Mise en place d'une boîte à outils à destination des élus sur le thème des **éco-quartiers** (**Agence d'urbanisme - 2009**)

- Développement du réseau « **Transports – Déplacements – Mobilité douce** » (**Bureau d'étude** – 2010)
- Valorisation de la chaîne **bois-énergie** (**canton suisse** – 2010)

....

D'autres ont une approche généraliste :

- **Diagnostic de territoire et prospective** (**Communauté de communes** - 2010)
- Appui à la formalisation d'une **candidature Leader** – Thèmes patrimoine-environnement - culture (**Pays** - 2008)
- **Evaluation** des Contrats Locaux de Développement (**Conseil général** - 2009)

...

D'autres encore se situent à l'interface d'une entrée généraliste et d'une ou deux entrées thématiques :

- **Evaluation** de la politique **agricole** (**Conseil général** - 2010)
- **Evaluation** thématique (politiques d'**accueil**) du programme **Leader** sur deux régions (**organisme de recherche** – 2010)
- **Diagnostic de territoire** et mise en place d'un projet de **développement touristique** (**communauté de communes** - 2010)

- ...

Cette liste laisse présumer de la variété des compétences activées au cours des stages, qui rejoint celle des compétences requises pour les situations d'emplois décrites précédemment ; et donc la question de la formation permettant d'acquérir ces compétences. Elle permet aussi d'interroger le concept « d'ingénierie territoriale »...

2. L'ACQUISITION DES COMPETENCES EN INGENIERIE DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

2.1. L'ingénierie territoriale : définition et compétences

2.1.1. Le concept d'Ingénierie Territoriale

Le concept d'ingénierie territoriale tire son origine de la dynamique de décentralisation et de la recombinaison progressive des compétences entre les différents échelons territoriaux. L'ingénierie des services de l'état (au sein des DDE et des DDA notamment) est en cours de recentrage sur des missions « d'expertise ». Les services techniques des collectivités territoriales anciennes telles que les départements ou les villes doivent prendre en charge de nouvelles missions (en matière d'équipement, de services, ...), et doivent s'inscrire dans de nouveaux champs de collaboration avec les collectivités territoriales plus récentes (communautés de communes, pays lois Voynet, région,...), pour l'élaboration de documents d'urbanisme (SCoT⁷, ...) ou la mise en œuvre d'aménagements interurbains et périurbains variés (transports intermodaux, aménagement de cours d'eaux, équipements culturels, équipements touristiques, ...). Les collectivités territoriales récentes doivent assurer la maîtrise d'ouvrage de toutes sortes d'opérations dont elles maîtrisent parfois mal les aspects techniques, sans pouvoir s'appuyer sur les services de l'état, et avec des difficultés pour dialoguer avec l'ingénierie privée des bureaux d'études ou de la maîtrise d'œuvre. De nouvelles préoccupations (le développement durable, l'évaluation des politiques publiques,

⁷ - SCoT : Schéma de Cohérence Territoriale

l'encouragement à la compétitivité au travers par exemple du dispositif PER⁸, l'injonction de démocratie participative, la prospective, la réforme territoriale, ...) ont renforcé la complexité de l'action locale, et les risques d'incompréhension entre des agents de générations et de cultures variées (ingénierie des collectivités territoriales plus ou moins fortement dépendante du pouvoir politique⁹, ingénierie privée des bureaux d'étude ou des fournisseurs d'équipement et de services aux collectivités territoriales, ingénierie publique en recomposition, mais faisant encore référence en la matière, ...). Les mutations en cours induisent une forte déstabilisation des agents, qui ont du mal à maîtriser l'évolution de leurs missions et contextes d'intervention.

En outre, d'autres acteurs estiment contribuer aussi à l'ingénierie territoriale. Dans notre enquête, les chargés de mission des chambres d'agriculture ont ainsi déclaré « avoir un lien fort avec l'ingénierie territoriale »¹⁰, tout comme un certain nombre d'enseignants, de chercheurs ou enseignants-chercheurs du ministère de l'Agriculture, tels que ceux engagés dans le programme PSDR.

Le terme d'ingénierie territoriale est pour autant encore peu utilisé par les acteurs du développement. Il apparaît en 2003 au sein du Codirdu¹¹ avec la définition suivante : « l'ensemble des savoir-faire professionnels dont ont besoin les collectivités publiques et les acteurs locaux pour conduire le développement territorial ou l'aménagement durable des territoires » (FREBAULT, [2004]). Cette définition est reprise et complétée dans le cadre des orientations d'un Comité Interministériel pour l'Aménagement et le Développement des Territoires (CIADT), la même année, comme « **l'ensemble des concepts, outils et dispositifs mis à la disposition des acteurs du territoire pour accompagner la conception, la réalisation et l'évaluation de leurs projets de territoire** » en même temps qu'apparaît l'idée de soutenir, à titre expérimental, la mise en place d'une plateforme d'ingénierie territoriale (LANDEL, [2006], LARDON *et al*, [2007]).

On retrouve l'importance de la conduite de projet parmi les activités le plus souvent pratiquées par les personnes que nous avons enquêtées, qui citent la conduite technique des projets, mais aussi l'émergence des projets, le suivi administratif et financier des projets, et l'évaluation des projets. En second lieu vient l'animation (de projets, de groupes de travail, de réseaux, ...).

⁸ - PER : Pôle d'Excellence Rurale (procédure de financement de projets de développement ruraux par la DIACT – DATAR)

⁹ - L'ingénierie interne aux collectivités territoriales se matérialise notamment par le grade d'« Ingénieur territorial » de la Fonction Publique Territoriale. Elle s'en distingue cependant dans la mesure où des agents assurent des missions d'ingénierie territoriale sans en avoir le titre. De nombreux « agents de développement » ont ainsi été recrutés ces dernières années dans les collectivités territoriales sur des Contrats à Durée Déterminée, permettant de pallier un contexte budgétaire incertain. Ils assurent souvent des missions relevant de l'ingénierie territoriale, telle qu'elle sera définie ultérieurement.

¹⁰ La question posée était la suivante : « Votre métier a-t-il un lien avec l'ingénierie territoriale ? » sans avoir, volontairement, posé de définition a priori de l'ingénierie territoriale.

¹¹ - Codirdu : Comité des directeurs pour le développement urbain

2.1.2. *Les compétences de l'Ingénierie Territoriale*

Très logiquement, les compétences en matière de conduite de projet et d'animation¹² arrivent en tête des compétences nécessaires citées en premier¹³ par les personnes enquêtées (respectivement 25% et 19%), suivies par les connaissances, les savoir-être, les méthodes, puis les capacités de synthèse, d'adaptabilité, de management, de coordination, de communication, d'aide à la décision, d'organisation, et de polyvalence.

Ces données peuvent être recoupées avec celles du référentiel de compétences « Métiers du développement territorial » produite par la plateforme du CIADT 2003 (UNADEL (2005), qui identifie cinq macro-compétences communes aux métiers du développement territorial (l'aide à la décision, l'ingénierie et la conduite de projet, l'animation, la stratégie, et la production de connaissances sur un territoire), détaillées chacune en 5 à 7 compétences « de taille moyenne » ; auxquelles s'ajoute la capacité à apprendre en continu et à faire évoluer ses pratiques.

De son côté, une équipe de chercheurs toulousains (Barthe *et al.* [2004], Barthe [2009], Barthe *et al.* [2009]) a formalisé 4 « systèmes de compétences » participant à la conduite de l'action locale, à partir de l'observation de la construction d'un projet de territoire par des professionnels du développement : le système de compétences stratégiques (mobiliser, accompagner, exploration stratégique, faire émerger un intérêt collectif, anticiper), le système de compétences opérationnelles (coordonner, formaliser, négocier, concevoir), le système de compétences organisationnelles (animer, médiation, arbitrer, former, structurer) et le système de compétences fonctionnelles (gérer des projets, gérer des dossiers, évaluer, communiquer) ; en mettant en évidence l'enjeu de la construction d'une compétence collective (la « chaîne d'ingénierie territoriale ») « associant les compétences d'individus, de structures, de réseaux formels ou informels, relevant de différents registres, et de différentes échelles (du local au supranational) (Lardon *et al.* [2007], Barthe *et al.* [2010]).

La question devient donc de savoir comment former ces ingénieurs détenant certes un maximum de compétences individuelles, mais capables surtout et avant tout, de s'insérer dans la « chaîne d'ingénierie territoriale » ci-dessus.

2.2. *L'acquisition des compétences dans la formation « Ingénierie du Développement Territorial »*

2.2.1. Les modules de formation de l'option

La formation de troisième année est conçue pour permettre aux étudiants d'acquérir, en l'espace de 6 mois, une connaissance suffisante de l'ensemble des thématiques et des acteurs évoqués précédemment, de nature à leur permettre de se situer ultérieurement au sein de la « chaîne d'ingénierie territoriale », de dialoguer avec les uns et les autres, et de savoir à qui faire appel, et comment, pour mobiliser des compétences supplémentaires. Il s'agit donc de leur donner une information minimale, ou une sensibilisation, qui leur donne des clés pour

¹² - Les compétences d'animation sont ainsi clairement évoquées par nos anciens élèves, alors qu'elles semblent être souvent dévalorisées par les techniciens et ingénieurs, qui expriment l'idée que « les animateurs ne servent à rien s'ils n'ont pas de compétences techniques » (les techniciens et ingénieurs doivent, en revanche, être de bons animateurs en plus de leurs compétences techniques...).

¹³ - Il s'agit de déclarations spontanées des répondants, qui devaient indiquer les 3 compétences principales activées dans leurs fonctions

pouvoir approfondir, le cas échéant et en tant que de besoin, telle ou telle thématique. A titre d'exemple, une initiation à l'urbanisme de 2 semaines leur permet d'en repérer les acteurs et les principales problématiques. Il en va de même pour l'ensemble des problématiques intéressant les territoires ruraux au-delà de la problématique agricole qu'ils maîtrisent : les institutions territoriales, le développement économique, le tourisme, les services, la culture, le patrimoine, le développement durable,

Ce qui est déterminant est la possibilité donnée aux étudiants de rencontrer le plus grand nombre possible de professionnels au cours de la formation, leur permettant d'assimiler le vocabulaire et les points de vue de chacun, et d'appréhender la complexité des interrelations entre les différents domaines et acteurs du développement territorial ; ainsi que par la mise en situation directe des étudiants à l'occasion de nombreux projets d'étudiants et stages personnels.

2.1.2. Les projets de groupe et stages personnels tout au long de la formation

Au cours des semestres de formation précédant l'option, les étudiants effectuent de nombreuses périodes de stage (stage long dans une exploitation agricole, stage dans une entreprise agro-alimentaire, stage à l'étranger). Un nombre croissant d'étudiants choisissent notamment d'effectuer le semestre 8 (modules d'approfondissement du tronc commun) à l'étranger.

Les étudiants de première année sont tenus de réaliser *sur l'année* un projet collectif obligatoire (groupes de 4 à 6 étudiants), sur la thématique, et pour les partenaires de leur choix. Ils reçoivent ainsi dès leur entrée en formation des apports méthodologiques et pratiques sur la conduite de projet, l'animation d'un groupe de travail, et l'évaluation d'un projet. Ce choix pédagogique implique une organisation volontariste de la direction des études de l'établissement, pour créer à la fois les conditions d'initiative et d'autonomie des groupes, et de suivi et d'évaluation par des tuteurs pédagogiques, du début à la fin de l'activité.

De nombreux modules des semestres 8 (modules d'approfondissement du tronc commun) et 9 (premier semestre de l'option) offrent aux étudiants des occasions de conduire d'autres projets collectifs, et d'acquérir progressivement par l'expérience les compétences relatives à la conduite de projets.

Un de ces travaux collectifs est particulièrement fondateur pour les étudiants dès leur entrée dans l'option Ingénierie du Développement Territorial. Il s'agit de la réalisation en commun et fortement encadrée d'un diagnostic de territoire en réponse à la commande d'une collectivité territoriale. La méthode de travail s'appuie principalement sur l'immersion physique dans le territoire, à la rencontre de tous les acteurs concernés (élu, acteurs socioprofessionnels de tous les secteurs d'activité, acteurs institutionnels internes et externes, population, ...). Les 6 semaines de travail intense s'achèvent par une présentation publique de l'état des lieux, des enjeux, et de scénarios prospectifs.

Dans chaque module de l'option, les cours magistraux sont réduits, pour privilégier les études de cas, travaux de groupe et travaux personnels des étudiants. Un projet collectif d'option permet aux étudiants d'expérimenter une situation de gestion de projet supplémentaire, à nouveau en réponse à la demande d'un commanditaire, mais par petits groupes de 2 ou 3 cette fois, et sur les thématiques de l'option.

Le stage de fin d'études (stage professionnalisant du semestre 10) s'inscrit dans le prolongement naturel des activités précédentes. Le dispositif de suivi permet d'une part d'individualiser l'encadrement des étudiants (en lien avec les compétences et travaux de recherche des enseignants), et d'autre part de baliser quelques points d'étape : la remise d'un

travail bibliographique et d'un rapport d'étape, la formalisation de la composition du jury et de la date de soutenance, la remise d'un rapport répondant à des normes précises, et la soutenance orale. Cette dernière obéit également à des règles précises, qu'il s'agisse de la présentation de l'étudiant, de l'échange avec le jury incluant le maître de stage, et des critères d'évaluation du travail de l'étudiant.

Le stage et la soutenance constituent ainsi un dernier espace d'échanges fructueux entre le stagiaire, la structure de stage et le tuteur pédagogique. En l'espace de quelques mois, le stagiaire développe des compétences spécifiques à sa mission de stage ; il est encore demandeur de quelques conseils conceptuels ou méthodologiques, mais devient rapidement un nouveau partenaire de collaboration, participant le plus souvent à la consolidation de la « chaîne d'ingénierie territoriale ». Une de ses plus grandes surprises est souvent de constater les difficultés qu'éprouve nombre de ses partenaires professionnels à s'inscrire dans des fonctionnements collaboratifs.

REFERENCES

- Barthe L., Trognon L., 2010, Ingénierie territoriale : des compétences construites au service du développement des territoires, in *Séminaire international de recherche « L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable (à paraître Editions L'harmattan)*
- Barthe L., 2009, Le développement territorial dans les espaces ruraux : un champ professionnel en construction, in Compagnone C., Auricoste C., Lémery B., *Conseil et développement en agriculture : quelles nouvelles pratiques ?* Editions QUAE, Sciences en partage, pp 167-183
- Barthe L., Cassé M-C., Cettolo H., Dascon F., Lagarde S., Paillard D., 2004, *Enquête sur les employeurs des agents de développement local de la région Midi-Pyrénées*, Rapport d'étude commandité par Mairie-Conseils, 116p.
- Frébault J., 2002, 2004, Comité des directeurs pour le développement urbain. In Codirdu, 2006, *Mémoire du Codirdu 1999-2006. Eléments de bilan et perspectives.*
- Janin C., Grasset E., 2009, Ingénierie, intelligence et culture territoriales : interrelations dans la construction des territoires, *XLVIème Colloque ASRDLF.*
- Landel P.A., 2006, Entre politique publique et action publique : l'ingénierie territoriale - *D'après une étude réalisée auprès d'acteurs, de prescripteurs et de chercheurs, (INDL-DIACT, 2006)*
- Lardon S., Pin J.F., 2007, Itinéraires de territoires, in Lardon S., Moquay P., Poss Y., (sous la dir.), *Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau*, Editions de l'Aube.
- Perrier-Cornet P., 2008, Diversité des ruralités, diversité des trajectoires de développement rural . In *Colloque Prague Comment affronter à 27 les nouveaux défis de l'agriculture et du développement rural, 2008*
- Perrier-Cornet P., 2003, Quelles perspectives pour les campagnes françaises ? », *Ceras - revue Projet* n°274.
- Piveteau V., *L'ingénierie territoriale : une institution en quête de stabilité ?* Séminaire IngeTerr de St Etienne, 2 février 2010.
- Unadel, 2005, *Référentiel de compétences Coeur des métiers*, Groupe de travail «référentiel» de la plate-forme « Métiers du développement »
- UNA / RCT, 2008, *L'ingénierie territoriale dans Leader +*, Etude thématique février 2008