



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

AgroParisTech   
Talents d'une planète soutenable

# Former les futurs cadres des transitions territoriales

Rapport du Comité  
d'analyse prospective  
« Territoires »

Politiques territoriales,  
développement local,  
territoires de projet

Février 2025





# Préface

Qu'y a-t-il de plus important, pour un ingénieur agronome, que la terre, que le sol dans lequel se cultivent les produits agricoles ou alimentaires, que les espaces sur lesquels sont installés et se déplacent les animaux, que les hommes et les femmes qui y travaillent et contribuent à les faire prospérer ? Et qu'y a-t-il de plus essentiel que les territoires de production végétale et animale, ou alimentaires, avec leurs populations humaines, leurs paysans et producteurs, leurs acteurs institutionnels incontournables et aussi leurs représentants de l'État ou des collectivités territoriales, des chambres consulaires et du monde de l'entreprise ?

Les choses ainsi présentées, on ressent toute la puissance, voire le caractère central de la dimension territoriale et tout l'intérêt d'un enseignement ancré dans les territoires. On conçoit également à quel point est importante une ingénierie territoriale reliée aux métiers de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement, en particulier dans une période d'accélération du mouvement des transitions environnementales, climatiques et énergétiques. Et cet intérêt dépasse la question du mille-feuille territorial, avec ses dimensions institutionnelles, humaines, productives, naturelles... Au contraire, la matière est tellement riche qu'il faut immédiatement s'y atteler et s'y attaquer, en mobilisant toutes les ressources accumulées, toutes les compétences et tout le savoir-faire de générations d'ingénieurs et d'experts des territoires.

C'est la force du présent rapport que de nous faire connaître cette dimension territoriale incontournable, et de nous faire comprendre à quel point les territoires, dans leurs différentes configurations ou acceptions et dans leur complexité, constituent un facteur essentiel, voire la brique de base de toute action tournée vers l'agriculture et l'alimentation et, pourrait-on dire, de tout savoir agronomique, sans exclure sa dimension environnementale centrale. Le document est riche, très riche et complet même, et ne fait l'impasse sur aucune difficulté. Il n'éluide pas la problématique diverse et contrastée de la définition de ce qu'est un territoire et de la manière dont il est considéré et envisagé par différentes catégories d'acteurs qui y vivent et contribuent à le façonner. On se pose, comme il se doit, la question complexe des métiers liés au développement territorial, puisque tel est le sujet : comment former de nouvelles générations d'ingénieurs du vivant, spécialistes du développement territorial, sans en revenir à la litanie des normes ou des réglementations à suivre, et sans tomber dans l'instrumentalisme ? Mais aussi comment faire pour que la question du développement territorial ne reste pas une annexe, une partie secondaire d'une spécialité, abordée un peu rapidement ou sommairement, comme c'est souvent le cas ? En d'autres termes, comment lui donner ses lettres de noblesse en termes d'enseignement et de référentiels d'action.

Le rapport du Comité d'analyse prospective « Territoires » nous invite à un cheminement bien informé dans les paysages du développement territorial, avec les changements de métiers, ainsi que les analyses des évolutions du développement, vues par des professionnels, qui ont été consultés et réunis afin de recueillir leurs avis, lors de différents ateliers de travail. Les autrices élaborent ainsi les éléments de réflexion sur ce qui pourrait constituer les principes de base d'un métier d'ingénieur-développeur, avec l'ingénierie qui devrait l'accompagner et le soutenir, et donc les enseignements nécessaires à cette construction et cette acquisition de compétences. Puis il

nous propose un état des lieux très complet et fouillé sur les formations de l'enseignement supérieur agricole et universitaire, avec leurs méthodes, leurs propositions et les compétences visées. On réalise alors que l'offre est importante concernant les territoires et le développement, mais également que la dimension agricole et alimentaire reste trop souvent parcellaire, atomisée au travers de multiples formations dont l'objectif se trouve ailleurs, et qui sans oublier cet aspect, ne lui consacrent au mieux qu'une attention distraite.

La preuve est faite de la nécessité d'un enseignement dédié, un corpus d'enseignement qui pourrait être porté par AgroParisTech, la Grande École au sein de laquelle les compétences liées au développement territorial sont multiples, en particulier dans son pôle clermontois. Évidemment l'enjeu est immense, et nous voyons bien que définir une offre qui s'adapte parfaitement à la multiplicité des expressions territoriales et à la richesse des initiatives locales est un travail d'ajustement permanent. Les territoires sont en effet une matière en constante mutation, portée par les actions et les volontés des femmes et des hommes qui y vivent, ainsi que par l'évolution permanente des techniques, des méthodes et des savoir-faire, et encore par la mutation profonde des relations sociales et des aspirations nouvelles des populations, qui marque notre Siècle. Il ne s'agit pas seulement de maîtriser les pratiques de culture ou les innovations technologiques et physico-chimiques, mais encore de connaître les nouvelles formes de production et de coopération au niveau local et global, d'être sensibles au développement de l'économie sociale et solidaire, et de prendre la mesure des conflits et des oppositions que suscitent parfois de tels projets de territoires.

Et c'est à la construction et à l'analyse de ces projets, à leur évolution contrastée et parfois heurtée, que devront se consacrer les futures générations d'ingénieurs spécialistes en développement territorial. Et c'est à cette tâche complexe, aux contours à renouveler en permanence, que vont devoir s'atteler les responsables de formations, les enseignantes et les enseignants. Comme il est signalé dans les conclusions du rapport, il s'agira alors de créer un référentiel de compétences, de méthodes et de postures. Mais également, étant donnée la matière mouvante et humaine dont sont faits les territoires, de développer les capacités de partenariat avec les acteurs locaux, et de mettre en place des projets d'exploration et de recherche qui tiennent compte à la fois des désirs des professionnels, des volontés des populations locales et des injonctions des politiques publiques. Un beau programme, très ambitieux mais bien maîtrisé, auquel nous invite le présent exercice, dans toute sa richesse et sa rigueur d'analyse.



**André Torre**  
Directeur de recherche Hors Classe INRAE  
Président du Comité d'Analyse Prospective « Territoires »

# Sommaire

PRÉFACE .....	3
SOMMAIRE .....	4
LISTE DES SIGLES .....	6
<b>PARTIE 1 : CADRE ET MÉTHODE DU CAP TERRITOIRES .....</b>	<b>7</b>
1. Repenser l'ingénierie territoriale face aux crises.....	7
2. Déroulement du CAP Territoires .....	8
3. Un panel de professionnels sollicités pour refléter les métiers des territoires .....	9
<b>PARTIE 2 : LES TERRITOIRES AUJOURD'HUI.....</b>	<b>11</b>
1. Le territoire, un objet vivant et actuel .....	11
1.1. Sur le plan institutionnel.....	11
1.2. Sur le plan professionnel.....	12
1.3. Sur le plan scientifique .....	12
2. Les métiers du développement territorial en question .....	13
2.1. Genèse des métiers territoriaux.....	13
2.2. Des métiers bouleversés par les changements institutionnels.....	13
2.3. Un horizon de crises qui met à mal les référentiels et les instruments au cœur des pratiques professionnelles.....	14
3. Quelles perspectives pour réenchanter le développement territorial ? .....	15
3.1. Comment les professionnels analysent-ils les évolutions du développement territorial ?.....	15
3.2. De nouvelles pistes pour penser le développement territorial ?.....	17
<b>PARTIE 3 : LES MÉTIERS ET COMPÉTENCES DES TERRITOIRES.....</b>	<b>18</b>
1. Une évolution des profils-métiers encore peu visible dans les référentiels .....	18
1.1. La question territoriale dans les référentiels et les réseaux professionnels.....	18
1.2. Une mosaïque de métiers et de périmètres d'emploi ? .....	20
2. Des compétences aux postures, un enjeu pour penser des métiers confrontés aux crises .....	21
2.1. Des profils professionnels à la croisée de l'expertise et de la stratégie .....	21
2.2. Les défis des métiers territoriaux .....	23

<b>PARTIE 4 : ET AILLEURS ? ÉTAT DES LIEUX DES FORMATIONS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AGRICOLE ET UNIVERSITAIRE .....</b>	<b>26</b>
<b>1. Les territoires dans l'enseignement supérieur agricole.....</b>	<b>26</b>
1.1. Méthode.....	26
1.2. Typologie des formations .....	27
1.3. Compétences visées .....	29
<b>2. Les territoires dans l'enseignement universitaire .....</b>	<b>31</b>
2.1. Méthode.....	31
2.2. Compétences visées .....	31
2.3. Thématiques des formations .....	32
<b>PARTIE 5 : LE TERRITOIRE À AGROPARISTECH.....</b>	<b>33</b>
<b>1. État des lieux des formations .....</b>	<b>33</b>
1.1. Panorama des formations.....	33
1.2. Des approches conceptuelles différentes mais complémentaires .....	34
<b>2. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'AgroParisTech.....</b>	<b>35</b>
<b>PARTIE 6 : CONCLUSION GÉNÉRALE ET PISTES DE RÉFLEXION .....</b>	<b>40</b>
<b>1. Quels professionnels former ?.....</b>	<b>40</b>
<b>2. Axes de recommandation .....</b>	<b>41</b>
Axe 1 : Développer la visibilité et l'identité des ingénieurs comme de futurs professionnels des territoires et des transitions .....	41
Axe 2 : Structurer l'accompagnement pédagogique sur les questions de compétences et de postures professionnelles.....	41
Axe 3 : Engager une véritable politique partenariale avec les territoires et les structures d'accompagnement, de mise en réseau des politiques de transitions pour renforcer l'ancrage des campus au plus près de la diversité des réalités territoriales .....	42
Axe 4 : Renforcer une culture de la dimension territoriale à l'échelle de l'établissement, comme un des outils de développement des missions de formation, de recherche et d'innovation.....	42
Axe 5 : Mieux communiquer sur les travaux engagés par toute la communauté sur les exercices de formation et les projets de recherche ayant un fort impact dans la mise en œuvre des politiques territoriales.....	42
<b>3. Perspectives.....</b>	<b>43</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>44</b>
<b>Annexe 1 - Composition des comités .....</b>	<b>46</b>
1.1. Comité externe.....	46
1.2. Comité interne.....	47
<b>Annexe 2 - Fiche métier « chef ou cheffe de projet développement territorial ».....</b>	<b>48</b>
<b>Annexe 3 - Arborescence des métiers issus du ROME .....</b>	<b>52</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>55</b>

## Liste des sigles

Sigles	Désignation
<b>ADEME</b>	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
<b>ANPP</b>	Association nationale des pôles territoriaux et des pays
<b>APC</b>	Approche par compétences
<b>BDE</b>	Bureau des élèves
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CAP</b>	Comité d'Analyse Prospective
<b>CE</b>	Conseil des enseignants
<b>CEREMA</b>	Centre d'étude et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement
<b>CNFPT</b>	Centre national de la fonction publique territoriale
<b>CS</b>	Conseil scientifique
<b>CVRH</b>	Centre de valorisation des ressources humaines
<b>DATAR</b>	Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire / Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale
<b>EPCI</b>	Établissement public de coopération intercommunale
<b>ESS</b>	Économie sociale et solidaire
<b>IGREF/IPEF</b>	Ingénieur du génie rural des eaux et forêts / ingénieur des ponts, des eaux et des forêts
<b>INET</b>	Institut national des études territoriales
<b>MS</b>	Mastère spécialisé
<b>OFB</b>	Office français de la biodiversité
<b>ONF</b>	Office national des forêts
<b>ONG</b>	Organisation non-gouvernementale
<b>PETR</b>	Pôle d'équilibre territorial et rural
<b>PNR</b>	Parc naturel régional
<b>RNCP</b>	Répertoire national des certifications professionnelles
<b>RNET</b>	Réseau national de l'économie territoriale
<b>ROME</b>	Répertoire opérationnel des métiers et des emplois
<b>RSE</b>	Responsabilité sociétale des entreprises
<b>SAFER</b>	Société d'aménagement foncier et d'établissement rural
<b>SESG</b>	Sciences économiques, sociales et de gestion
<b>SHS</b>	Sciences humaines et sociales
<b>SIAFEE</b>	Sciences et ingénierie agronomiques, forestières, de l'eau et de l'environnement
<b>SVS</b>	Sciences de la vie et santé
<b>UMR</b>	Unité mixte de recherche
<b>UNADEL</b>	Union nationale des acteurs du développement local

# Partie 1 : Cadre et méthode du CAP Territoires

*Certaines informations présentées dans ce rapport, en particulier l'inventaire des formations, reflètent les résultats obtenus durant la période 2022-2023. Des changements pourraient être intervenus depuis.*

Le CAP Territoires reprend la méthodologie générale du dispositif tel que piloté par la Direction des partenariats depuis 2015. La démarche du CAP s'effectue en deux phases : la première se conduit auprès des membres professionnels rassemblés au sein du Comité externe. Elle consiste à analyser des entretiens individuels et des temps de travail collectif, et à co-construire des propositions émises par ce Comité externe. La seconde phase est menée par un Comité interne composé de représentants des différents départements de l'établissement ainsi que des directions. Il se réunit afin de soumettre ces conclusions à la réflexion collective pour d'éventuelles évolutions de l'offre de formations de l'établissement (en formation initiale comme continue, en lien avec les partenariats universitaires...). Démarré en 2022, ce CAP a été piloté par Cécile Ferrieux (enseignante-chercheuse en science politique) et Cécile Cot (ingénieure d'étude), avec l'appui de la Direction des partenariats et a été présidé par André Torre (économiste, directeur de recherche INRAE, UMR SAD-APT).

## 1. Repenser l'ingénierie territoriale face aux crises

Dans le prolongement des travaux du Groupe de travail « Territoires » qui avait rendu ses conclusions en 2018, la direction d'AgroParisTech a mandaté le campus de Clermont-Ferrand pour lancer au sein de l'établissement une réflexion sur les transformations qui affectent les territoires, les politiques locales et l'action collective. Le campus de Clermont-Ferrand est spécialisé sur la question du développement territorial et dispose d'une culture de l'ingénierie territoriale incarnée dans plusieurs formations historiques (formation des IGRF/IPEF via la voie d'approfondissement en aménagement du territoire et développement local jusqu'en 2007 ; MS « Développement local et aménagement du territoire », relayé en 2010 par le MS « action publique pour le développement durable des territoires et de l'agriculture » – Acterra) et programmes de recherche-action (projet IngéTerr, au sein du programme Pour et Sur le Développement Rural – PSDR).

Partant de ces travaux antérieurs et de l'expérience nourrie par la recherche-action, nous faisons le constat liminaire que les collectivités locales, et plus largement les acteurs

du développement territorial, en particulier les collectivités territoriales, continuent d'attirer les élèves (stages, césures, premier emploi) ; de même, les secteurs traditionnels d'insertion (alimentation, agro-alimentaire, environnement) sont de plus en plus perméables aux enjeux des territoires (réorganisation des filières autour des proximités locales, partenariats entre les entreprises et les acteurs locaux, etc.), accréditant ainsi le constat d'un besoin réel en termes de formation initiale et continue. Parallèlement à cette dynamique de montée en puissance du territoire dans les réflexions des professionnels, nous observons également un renforcement des situations de crise et d'incertitude qui obligent à repenser des modèles de développement qui s'essouffent, ainsi que les outils qui leur sont associés (conduite de projet, animation, etc.).

**Ce CAP a donc pour objectif d'identifier l'évolution des métiers en prise avec les dynamiques et enjeux des territoires, ainsi que les besoins en termes de compétences territoriales, afin d'améliorer et d'adapter l'offre de formation initiale et professionnelle d'AgroParisTech.**

## 2. Déroulement du CAP Territoires

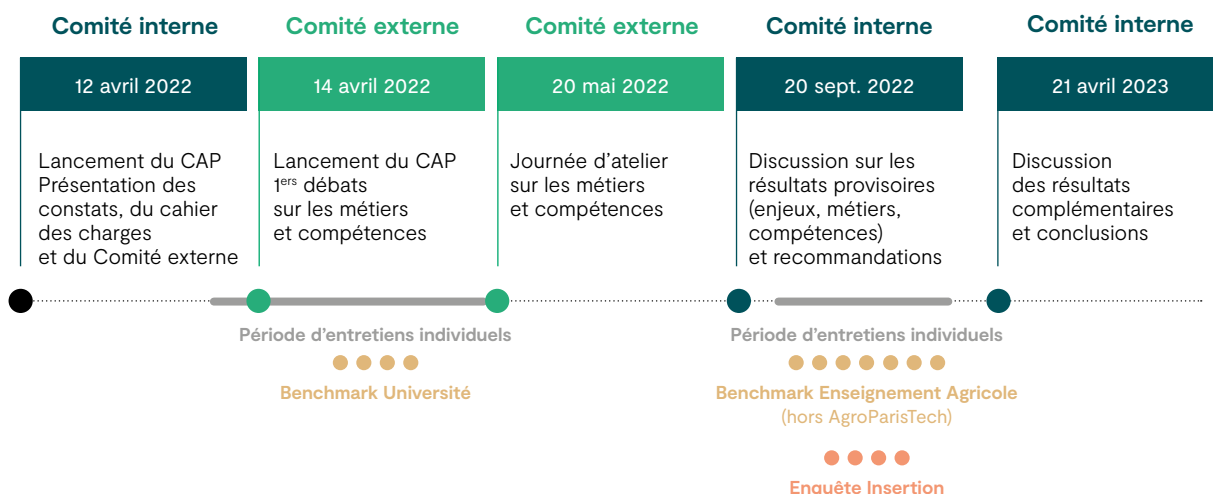
Le CAP Territoires a démarré en 2022. Il s'est appuyé sur une enquête qualitative des besoins des professionnels et des métiers lors d'entretiens semi-directifs individuels menés en 2022 et début 2023, et deux séances collectives de partage auprès d'un échantillon ciblé nommé Comité externe. Le CAP s'est également inscrit dans un échange avec un Comité interne regroupant des enseignants-chercheurs, ingénieurs de recherche et membres des différentes instances d'AgroParisTech ayant accepté de participer à cette réflexion (cf. Annexe 1).

Le déroulé du CAP Territoires a été mené comme suit :

- Le Comité interne s'est réuni une première fois pour valider les objectifs et le cahier des charges du CAP, ainsi que pour faire des propositions quant aux professionnels à convier à la démarche. Les échanges ont également permis de faire un état des lieux des principales formations d'AgroParisTech sur l'objet territoire ;
- Le Comité externe a ensuite été réuni pour une présentation de la démarche et un premier débat sur l'évolution des métiers liés au développement territorial ;
- Chaque professionnel a été rencontré lors d'un entretien individuel entre avril et mai 2022, puis des entretiens complémentaires ont été menés en janvier 2023 ;

- Le Comité externe s'est de nouveau réuni le 20 mai 2022 pour une journée de débats et d'ateliers. La journée s'est déroulée en trois grands temps :
  - Un premier temps d'ateliers sur la question des enjeux des territoires à partir des éléments recueillis en entretien.
  - Un deuxième temps d'ateliers sur l'évolution des modèles de développement à l'œuvre dans les territoires.
  - Un échange autour des résultats des benchmarks réalisés.
- En parallèle, deux benchmarks ont été réalisés pour dresser un panorama des formations existantes sur les métiers des territoires : un premier travail mené par la Junior Entreprise d'AgroParisTech (AgroParisTech Service Études) a porté sur les masters universitaires ; un second travail a été mené en interne sur les formations de l'enseignement supérieur agricole ;
- Enfin, une analyse de l'enquête insertion réalisée tous les ans auprès des diplômés d'AgroParisTech a permis de préciser les métiers territoriaux vers lesquels s'engagent les anciens étudiants.

### Calendrier général des étapes du CAP Territoires



Ces différentes étapes font l'objet de comptes-rendus spécifiques et de documents de travail qui sont mis à disposition de la communauté AgroParisTech en accès libre.



### 3. Un panel de professionnels sollicités pour refléter les métiers des territoires

Un cahier des charges, validé au sein des instances de l'école lors du lancement du CAP Territoires, a été rédigé pour cadrer les grandes questions soumises au Comité externe. Tous les temps d'échange avec les professionnels avaient donc l'objectif d'éclairer les questions suivantes :

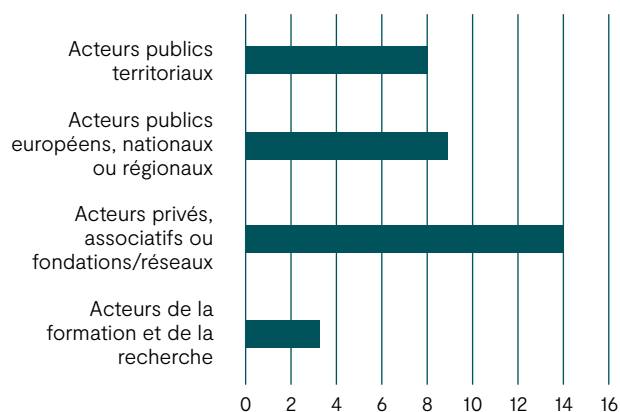
- **Quels sont les grands enjeux de demain dans et pour les territoires ?** Les professionnels étaient invités à s'exprimer sur les tendances à l'œuvre dans les territoires qu'ils observaient à travers leurs missions (nature des enjeux, évolution des modes de gouvernance, situations de crise, ressources et contraintes pour agir...), et en quoi ces tendances impactaient leur posture et leurs compétences.
- **Quelles sont les grandes tendances des métiers et des compétences à l'horizon de 10-20 ans à toutes les échelles ?** Les professionnels étaient ici interrogés sur l'évolution des métiers (nature des missions, compétences et postures professionnelles, stratégies de recrutement et profils recrutés).
- **À quels besoins peuvent répondre les ingénieurs sortant d'AgroParisTech dans le champ des politiques territoriales ?** Les professionnels apportaient leur vision de l'ingénieur en sciences du vivant dans les métiers territoriaux.

Pour apporter des pistes de réponses à ces grandes questions, la composition du Comité externe a été réfléchie pour représenter un panel varié d'organisations et d'activités en lien avec les questions territoriales. Afin de pouvoir couvrir une diversité de points de vue, plusieurs critères ont été pris en compte :

- Couvrir un ensemble d'acteurs pouvant témoigner des besoins dans la sphère publique (services de l'État, établissements publics, collectivités territoriales) autant que dans la sphère privée (entreprises, banques, bureaux d'étude) ou associative/fondations, quel que soit le périmètre d'action (du local au national, voire à l'europpéen) ;

- Représenter tous types de territoires (de l'espace métropolitain aux zones rurales) ;
- Toucher un public de professionnels allant des fonctions de praticien à celles de direction ;
- Associer quelques acteurs de la recherche et de la formation en lien avec les dimensions territoriales.

#### Grandes catégories d'acteurs enquêtés



Un échantillon de 34 professionnels a pu être constitué pour participer à la démarche CAP. Bien que contactées, certaines organisations, notamment parmi les grands groupes industriels ou le monde agricole, n'ont pas pu, souvent par manque de disponibilité, s'engager dans la démarche. Sans être donc exhaustif, l'échantillon offre néanmoins un panorama de la richesse des métiers et des positionnements dans les pratiques territoriales.



Le tableau ci-dessous liste les membres du Comité externe sur la période 2022-2023 :

NOM Prénom	Fonction	Organisation
<b>AGGERI Gaëlle</b>	Responsable du service spécialités « Espaces publics, naturels et agricoles »	CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) – INSET Montpellier
<b>AOUIZERATE Sophie</b>	Consultante	Raisonnances (projets participatifs)
<b>AUROY Patricia</b>	Présidente	RNET (réseau national de l'économie territoriale)
<b>BARBARA Christophe</b>	Directeur d'études	CB2 (conseil en aménagement et planification)
<b>BECHLER Jean-Yves</b>	Directeur	Syndicat Mixte Transports de l'agglomération clermontoise (SMTC)
<b>BELLIERE Luc</b>	Président	Persée 3C (RSE et économie circulaire)
<b>BLANES Rémy</b>	Responsable du Pôle développement des compétences	MTE (Ministère de la transition écologique)/Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature
<b>BRIOT Vincent</b>	Chef de projet, ingénieur énergie-climat	ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) Bretagne
<b>BRUN Guilhem</b>	Directeur	DDT 63 (Direction Départementale des Territoire Puy-de-Dôme)
<b>CLAIR Etienne</b>	Responsable pôle développement	PNR Livradois Forez
<b>CORDOBES Stéphane</b>	Directeur général	Agence d'urbanisme de Clermont Métropole
<b>DESPRES Christophe</b>	Maitre de conférences (économie)	VetAgro Sup
<b>HERISSARD Guillaume</b>	Directeur	Coopérative Fermes de Figeac
<b>DUCEURJOLY Delphine</b>	Coordinatrice de programme	AgroParisTech (programme TETRAA)
<b>DELZANT François</b>	Responsable optimisation et pilotage du système informatique	Crédit Agricole S.A.
<b>GIRAUD Brigitte</b>	Directrice	Union nationale des CPIE (Centres permanents d'initiatives pour l'environnement)
<b>GLOERSEN Erik</b>	Responsable du bureau parisien	Spatial Foresight
<b>JULLIEN Elodie</b>	Directrice de la recherche – secrétaire générale	Le Rameau – Réseau des pionniers des alliances en Territoire
<b>LEMAIRE Anne</b>	Chargée de mission Territoires et agriculture urbaine	APCA (Assemblée permanente des Chambres d'agriculture)
<b>LION Bruno</b>	Directeur du GIP transitions	DRAAF (Direction régionale de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt) Occitanie
<b>MAURY Caroline</b>	Directrice générale adjointe (DGA)	Communauté de communes de la Vallée de l'Hérault
<b>NKHILI QUERE Asma</b>	Responsable produit connaissance territorial	Caisse des Dépôts – Banque des Territoires
<b>OTO Christine</b>	Directrice des ressources humaines	Agence de l'eau Seine Normandie
<b>RESTIER Michael</b>	Directeur	ANPP (Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays)
<b>PILYSER Philippe</b>	Développeur territorial	Communauté de communes Flandre intérieure
<b>RENAUDET Dominique</b>	Président	Cabinet Neoclide
<b>RIEUTORT Laurent</b>	Professeur (géographie)	Université Clermont Auvergne/IADT (Institut d'Auvergne du développement des territoires)
<b>ROUX Isabelle</b>	Chargée de mission contractualisation	Conseil Régional Grand Est
<b>SAUVANT Jérôme</b>	Adjoint au chef du bureau Stratégie Territoriale	MTE (Ministère de la Transition écologique)/ DGALN – Adjoint Mairie de Saugues
<b>SUPKOVA Marketa</b>	Directrice	Territoires de Démocratie Alimentaire (TDA)
<b>TERNOT Léna</b>	Adjointe au sous-directeur des affaires générales	MTES/Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature
<b>THIEFAINE Florian</b>	Responsable du Service Territoire Cantal, Haute-Loire, Puy-de-Dôme	Conseil Régional Auvergne Rhône-Alpes
<b>VIDAL Chloë</b>	3 <sup>e</sup> adjointe en charge de la Démocratie locale et redevabilité – Évaluation et prospective – Vie étudiante	Ville de Lyon
<b>VINÉ Pascal</b>	Directeur des Relations Institutionnelles et des Orientations mutualistes	Groupama

# Partie 2 : Les territoires aujourd'hui

Un des objectifs du CAP était de dresser un état des lieux des enjeux auxquels sont confrontés les territoires aujourd'hui. La qualification de ces derniers n'est jamais évidente pour les acteurs : les enjeux sont souvent multiples, de nature différente, parfois contradictoires. Ils sont liés à des dynamiques économiques, sociales, climatiques ou encore institutionnelles, qui font l'objet, souvent isolément, de politiques publiques au niveau national ou international mais qui s'empilent, se superposent sur les territoires. Le constat d'une complexité accrue est largement partagé : complexité des systèmes socio-économiques, également des mécanismes de l'action publique qui exigent des compétences pointues en matière d'ingénierie territoriale. Mais face à ces enjeux, ce qui ressort également est la confiance dans la capacité d'agir des territoires – non dénuée de toute critique – et dans la capacité des acteurs locaux à construire l'action collective au service d'intérêts partagés. Nous revenons donc ici sur les principaux enjeux rendus visibles par les travaux du CAP. S'ils ne sont sans doute pas exhaustifs, ils traduisent néanmoins les préoccupations actuelles des acteurs locaux, nécessitant une prise en charge dans la construction des profils de poste à venir dans les territoires.

## 1. Le territoire, un objet vivant et actuel

Les territoires sont souvent convoqués comme étant des espaces pertinents pour penser et développer des solutions face à des situations de crise, et ce dans des champs d'action divers. Les vertus du local sont supposément nombreuses : proximité démocratique, échelle adaptée à des projets transformatifs, lieu des solidarités et de tests de nouveaux modèles... La crise des Gilets Jaunes et le Grand Débat National avaient déjà pointé tout l'intérêt du local pour prendre en main un certain nombre d'enjeux, réhabilitant ainsi les acteurs locaux, élus, associations, entreprises locales, etc. De même, des voix s'élèvent pour prôner un « retour au territoire », en opposition à une globalisation inégalitaire et nocive pour les systèmes socio-écologiques. Les territoires sont donc au carrefour des crises, mais aussi des opportunités, et au carrefour des discours institutionnels, militants ou scientifiques.



### 1.1. Sur le plan institutionnel

Tout d'abord, les réformes territoriales successives approfondissent la décentralisation tout en reconfigurant les domaines d'action des collectivités territoriales et bouleversent l'organisation territoriale. Élus et agents doivent alors repenser non seulement les organisations internes mais aussi leurs modes d'action sur des territoires dont les périmètres changent constamment. Les impératifs budgétaires, associés à la diffusion du référentiel du « nouveau management public », apportent également un certain nombre de transformations, accentuant une logique

compétitive et faisant planer un risque de réduction des questions territoriales à des logiques comptables. Les modèles de développement à l'œuvre, plus institutionnels et instrumentés, sont confrontés à des injonctions parfois contradictoires propres à nos sociétés libérales : attractivité et compétition *versus* solidarité, unité *versus* diversité, etc. Autant de lignes de tensions qui peuvent alimenter une crise de l'identité territoriale et interroger la cohésion des territoires.

À cet égard, les débats autour du développement local, voire la remise en question sur le plan idéologique de la notion même de développement, nous éclairent sur les tensions qui traversent aujourd'hui les territoires et qui affectent directement les professionnels. Le rôle de l'État est lui aussi remis en question. Il est concurrencé à la fois par l'Union européenne, devenue un acteur majeur du financement des territoires, et par les stratégies de développement propres aux Régions et à de nouveaux acteurs de financement comme les fondations privées et les entreprises. L'État a connu un affaiblissement que n'ont fait que renforcer les réformes des années 2000. Néanmoins, il s'agit moins d'un désengagement que d'une réorganisation de son rôle de pilote de l'action publique territoriale à travers des mécanismes de contractualisation et de financement.

## 1.2. Sur le plan professionnel

À cet égard, les stratégies déployées par les acteurs locaux pour faire face à ces constats connus ont renouvelé la façon de conduire l'action publique. La promotion de la coopération entre acteurs, la co-construction de projets ou encore le développement de nouvelles formes de participation démocratique (convention citoyenne, budget participatif...) en sont des indices sûrs. D'autres tendances émergent également : développement de nouveaux modèles économiques, questionnement autour du sens, des valeurs et de la réflexivité de l'action, expérimentations en matière d'innovation sociale et publique, valorisation de l'imaginaire et de la créativité, etc. Les changements institutionnels (nouveaux périmètres d'action, redistribution des compétences...) conjugués à la montée en puissance de nouveaux référentiels (transition, résilience, sobriété...) amènent ainsi de nombreux acteurs locaux, publics, privés ou issus de la société civile à repenser les modes de gouvernance et de prise de décision, le pilotage de projet ainsi que le management des organisations, comme peuvent en témoigner les activités et productions des réseaux du développement territorial (CNFPT, UNADEL, Réseau rural...) ou des acteurs du champ de l'accompagnement de l'action publique (La Fabrique des transitions, Le RAMEAU, la 27<sup>e</sup> Région...). L'existence d'une presse spécialisée ou généraliste qui s'intéresse à ces questions en est également un indice fort (revue *Dard-Dard*, *Pouvoirs Locaux*, *Planète Agro*, *Socialter*, *Horizons Publics*, pour ne donner que quelques exemples).

## 1.3. Sur le plan scientifique

De nombreux travaux de recherche dans différentes disciplines (économie, géographie, sciences de gestion, science politique, agronomie, etc.) et au sein de plusieurs unités de recherche en France rendent compte de ces évolutions et participent à l'accompagnement des acteurs des territoires dans la conduite de leurs projets et/ou de l'action publique locale et il ne s'agit pas ici d'en brosser un état des lieux qui ne serait somme toute pas le plus intéressant. Nous pouvons néanmoins relever différentes manières d'appréhender le territoire, non-exclusives les unes des autres :

- Il est d'abord une échelle d'observation, d'analyse mais aussi d'action privilégiée des transitions : transition alimentaire, transition énergétique, débats relatifs à l'usage des ressources comme l'eau, ou encore relatifs aux trajectoires d'activités socio-économiques comme l'agriculture.
- Il nourrit une actualité scientifique intéressante sur les espaces : on pense notamment aux nombreux travaux sur les métropoles dans un contexte de dérèglement climatique (les exode métropolitain *versus* la résilience urbaine) avec en contrepoint, un regard qui porte moins sur la ruralité que sur les relations villes-campagnes ou les espaces intermédiaires comme le péri-urbain.
- Enfin, dans la filiation des travaux sur le développement territorial et l'ingénierie territoriale, plus proches de l'économie, le territoire peut être considéré comme un ensemble complexe où les enjeux de crise socio-écologique se pensent à l'aune des systèmes d'acteurs locaux et des limites des modes d'actions mentionnés plus haut.

## 2. Les métiers du développement territorial en question

### 2.1. Genèse des métiers territoriaux

Les métiers actuels en lien avec le développement territorial sont issus de deux traditions professionnelles distinctes. Celle, d'abord, portée historiquement par la politique d'aménagement du territoire de l'État, à travers notamment la DATAR<sup>1</sup>, selon une logique centralisée et qui trouve aujourd'hui ses prolongements dans la politique de cohésion des territoires dans un cadre devenu largement contractuel. La deuxième tradition est celle du développement local qui naît dans les années 1970 et connaît un essor important dans les années 1980 et 1990. Mouvement d'abord militant, ce courant s'est fondé sur l'idée d'une capacité et d'une autonomie d'action des territoires, au contraire des politiques centralisées et descendantes. Prônant l'émancipation des acteurs locaux et l'intégration des dimensions économique, sociale ou encore culturelle, ce mouvement s'est progressivement institutionnalisé, légitimité en partie par la décentralisation. La professionnalisation des opérateurs du développement local qui en a découlé a permis la stabilisation d'un corpus de compétences singulières

centrées sur l'ingénierie de projet et l'animation territoriale. L'intervention dans les territoires est ainsi conçue à partir du projet collectif et de la valorisation des ressources locales, et ce au bénéfice premier des habitants. Les projets des Parcs Naturels Régionaux ou des Pays<sup>2</sup> sont l'incarnation de ce modèle.



### 2.2. Des métiers bouleversés par les changements institutionnels

À partir des années 2000, les réformes territoriales ont entraîné une recomposition du jeu de l'action publique territoriale. Trois transformations principales ressortent avec acuité. Tout d'abord, le recentrement des collectivités sur leur socle de compétences fait primer la logique gestionnaire sur la logique de projet, qui constitue pourtant un modèle fondateur du développement local. Dans un second temps, le principe de fusion des établissements intercommunaux d'une part et des Régions d'autre part a induit une massification de l'intervention publique, qui rend le « sur-mesure » plus difficile, posant alors la question de la capacité à accompagner les échelons locaux ou les porteurs de projet. Enfin, l'amointrissement des capacités financières des collectivités est, de façon attendue, mis en avant mais révèle surtout l'importance de la compétence en matière de veille, de recherche et de montage de co-financements. En somme, ces trois dynamiques – approche gestionnaire, massification de l'intervention, contrainte budgétaire – font craindre un affaiblissement global d'un modèle de l'action publique territoriale fondée sur le projet, une logique plutôt ascendante et adaptée aux réalités du territoire.

d'intermédiaire et d'accompagnement-conseil, souvent en lien avec des sujets techniques ou de filières.

Ces transformations de l'action publique territoriale sont à mettre en parallèle d'une double dynamique structurante qui est d'une part, celle de l'intégration des acteurs privés, issus de la sphère marchande ou non, dans les affaires publiques et d'autre part, la montée en puissance de ces derniers sur la thématique territoriale. Que ce soit du côté des entreprises, via par exemple leur stratégie RSE, les fondations, les acteurs de l'ESS ou encore les associations, on observe un intérêt et une participation croissants dans des projets territoriaux. Dans cette perspective, notons que les frontières habituelles entre secteur privé et secteur public tendent de plus en plus à s'estomper. La diversification des organisations, et paradoxalement, la convergence des modes d'action (dialogue territorial, approches centrées usagers, co-construction des projets...) contribuent à cet effacement tout comme la convergence exprimée par ces différents acteurs, public et privés, autour d'objectifs relatifs au bien commun ou à l'intérêt général.



<sup>1</sup> Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

<sup>2</sup> Au sens de la LOADDT pour Loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable des territoires, dite loi Voynet (1999)

### 2.3. Un horizon de crises qui met à mal les référentiels et les instruments au cœur des pratiques professionnelles

Lors du premier atelier de travail collectif du Comité externe du 20 mai 2022 consacré aux nouvelles problématiques des territoires, les professionnels font le constat d'un continuum de crises auxquelles ils sont directement confrontés dans leurs activités. De manière schématique, ces derniers distinguent :

- La crise écologique et le changement climatique qui, pour certains des professionnels du CAP, constituent déjà un enjeu dans le cadre de leurs activités et font l'objet de réflexions/stratégies d'adaptation face aux dérèglements constatés (événements climatiques violents comme les épisodes de sécheresse ou d'inondation, impact sur les rendements agricoles...). En particulier, la raréfaction des ressources (comme l'eau par exemple) ou bien, de manière corrélée, l'accompagnement de l'adaptation de l'agriculture, sont des sujets majeurs pour les territoires ruraux en ce qu'ils sont porteurs de fortes déstabilisations (notamment autour de l'accentuation des conflits d'usage).
- Les crises sociales et la crise du COVID sont de puissants révélateurs des problématiques sociales qui affectent les territoires. À titre d'exemple, les enjeux de santé (offre de soins, vieillissement de la population), des mobilités (accessibilité des services, des bassins d'emploi) ou encore du numérique (effacement des zones blanches, accès aux services) sont fréquemment mentionnés dans les entretiens. En filigrane, ce sont bien les inégalités territoriales qui sont pointées du doigt par les professionnels. Même si la crise du COVID a pu dans une certaine mesure redonner un attrait aux territoires ruraux (plus sûrement aux villes moyennes) et renforcer une dynamique déjà existante de « retour à la terre », les grands centres métropolitains restent des attracteurs puissants et compétitifs, confortés en cela par les récentes réformes territoriales. Dans cette perspective, les fractures territoriales et sociales qui s'expriment à travers les crises récentes (Gilets Jaunes, crise sanitaire) sont vivement perçues par les professionnels du développement territorial chez qui l'enjeu de l'équilibre territorial reste central.

Face aux conséquences de ces crises dans les territoires, les échanges croisés des professionnels permettent de faire émerger deux grands enjeux principaux : **un enjeu démocratique et un enjeu stratégique**. Concernant l'enjeu démocratique, ces crises récentes ont remis à l'agenda les questions de solidarité et de justice sociale (équité d'accès aux droits ou aux services publics). Les professionnels s'inquiètent en effet d'une désaffiliation politique, qui s'incarne dans la mise à distance de la vie politique. Ce sont des difficultés concrètes pour le personnel politique local qui pose aussi la question de la portée, parfois limitée, des instruments de participation qui visent à l'émancipation et l'inclusion des personnes, et, plus globalement, des territoires. Sur le plan de l'action, cet éloignement démocratique invite aussi à une réflexion critique sur le manque de transparence et de lisibilité des dispositifs publics mis en œuvre. Concernant ensuite la question stratégique, les professionnels soulignent par exemple l'affaiblissement des outils prospectifs face à des crises génératrices d'incertitudes mais aussi la complexité grandissante des dispositifs qui rend difficile le pilotage de l'action, du fait de l'intrication des problèmes, des échelles, ou encore des compétences. Les projets de territoire, instruments phares de la contractualisation et symboles de l'émancipation des territoires, sont directement impactés. En effet, le projet connaît une tendance à la standardisation en phase avec les mutations managériales de l'action publique, qui l'éloigne de ses caractéristiques initiales (agilité, temps long, alliances multi-acteurs...). Il reste néanmoins un outil privilégié pour penser le changement dans un contexte d'incertitudes, *a fortiori* lorsqu'il est porteur de sens et d'une réelle capacité politique, mais aussi pour imaginer de nouvelles pratiques (conception et design de projet ou de politiques publiques, place des outils numériques, etc.).



### 3. Quelles perspectives pour réenchanter le développement territorial ?

#### 3.1. Comment les professionnels analysent-ils les évolutions du développement territorial ?

Dans ce contexte, les professionnels rencontrés portent aujourd'hui un regard critique sur le modèle du développement local, auquel ils préfèrent en majorité le terme de développement territorial, même s'ils en gardent un héritage certain (permanence des valeurs d'émancipation par exemple). Ces transformations semblent en effet générer chez les professionnels un décalage entre une réalité de terrain contrainte et une vision souvent positive, parfois militante et engagée, du métier et des missions exercées. Le constat posé des difficultés croissantes à avoir prise et agir concrètement sur un certain nombre d'enjeux est multiforme et tend à fragiliser des métiers qui sont par ailleurs en quête de légitimation permanente.

À cet égard, les échanges entre les professionnels rendent compte des débats autour des cadres de pensée et d'action du développement des territoires. La notion d'attractivité, par exemple, fait l'objet de critiques dans les territoires soumis à des pressions urbaines et démographiques importantes. De la même manière, le développement durable, qui a connu une traduction territoriale importante dans les années 1990 et 2000 (notamment à travers les Agendas 21), est parfois contesté même s'il reste un référentiel dominant et fédérateur pour les professionnels du CAP.



Aujourd'hui, la sémantique autour de la transition et de la résilience territoriale est de plus en plus mobilisée, car semble mieux prendre en compte un contexte de crises et aider à repenser les stratégies de développement.

Sur le plan de l'action, les professionnels interrogés défendent une approche du développement territorial fondée sur trois éléments principaux :

- **Le renforcement de l'action collective** : les professionnels défendent l'idée que l'action doit être collective, ascendante, fondée sur les besoins du territoire. Les mérites de la gouvernance collective (horizontalité, partage des ressources, transversalité, intégration des acteurs publics/privés...) constituent un corpus commun, malgré des limites bien identifiées dans la pratique professionnelle quotidienne (prévalence du court terme, complexité des mécanismes de financement, essoufflement des

mobilisations collectives...). Dans ce cadre, la gouvernance territoriale, entendue comme un mode de coopération entre des acteurs différents, vise tout autant à faire émerger un acteur collectif qu'à rendre opérationnels des instruments. L'ingénierie du « lien » ou de la « co-construction », qui permet de décloisonner les secteurs, connecter les acteurs d'un même territoire, créer des espaces de coopération et dialogue a été très largement mise en avant lors des débats du CAP, alors même qu'elle reste encore peu reconnue dans les métiers territoriaux.

“ On est davantage dans de l'accompagnement, à une forme d'intelligence collective sur les enjeux de transition écologique mais dans un rôle d'intermédiation entre les acteurs, qui vise à faire en sorte qu'à plusieurs, parce qu'on est bien dans la question de la transversalité, les acteurs arrivent à co-construire.

- **Une approche systémique des enjeux** : les professionnels ont également défendu une approche systémique de l'action. Rarement définie précisément, elle renvoie à l'idée d'avoir une approche globale des enjeux qui tienne compte de leurs interconnexions et liens d'interdépendances. L'approche systémique est ici conçue comme une méthode qui permet de dépasser une forme de réductionnisme et d'appréhender les différentes dimensions ou niveaux d'un problème. Elle permettrait ainsi de dépasser les écueils connus de l'action (publique en particulier) comme la segmentation des champs et des échelles d'intervention. En creux, l'approche systémique est aussi révélatrice de la difficulté des acteurs à saisir la complexité des crises, des changements en cours et de leur rapidité.

“ C'était compliqué d'apprendre à travailler d'un seul coup en transversalité parce qu'un projet de territoire, ça veut dire être transversal, donc on demande aux territoires d'avoir une approche transversale sauf que nous, État, Région, Département, nos réponses restaient en silo.



- **Le développement des nouveaux modèles économiques au niveau local** : le développement des nouveaux modèles économiques (ESS, économie coopérative, tiers lieux, ancrage territorial, économie circulaire, économie de la fonctionnalité, par exemple) semble central dans la mesure où ces derniers semblent offrir une voie de conciliation entre les approches du développement territorial fondées sur le bien-être et l'émancipation des citoyens et des territoires d'une part, et celles fondées sur le développement des activités économiques et la création de valeur d'autre part. La promesse offerte par ces nouveaux modèles de répondre à des enjeux environnementaux ou sociaux ainsi que leur fort potentiel territorial induisent une forme d'hyper-réceptivité des territoires à ces modèles.

“ On passe, de plus en plus au niveau européen, de la logique des subventions vers une logique d'ingénierie financière autour de levées de fonds où on se focalise sur des projets qui doivent rapporter de l'argent (...). [Il faut] un montage assez complexe.





### 3.2. De nouvelles pistes pour penser le développement territorial ?

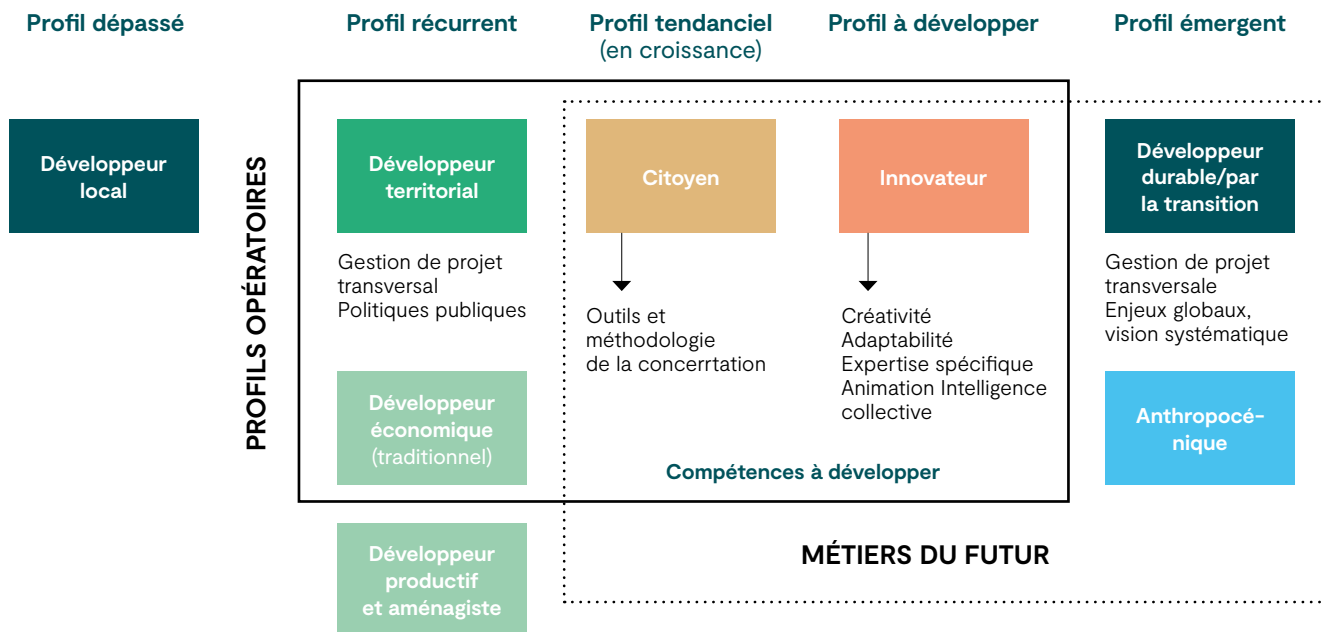
Dans le cadre des entretiens individuels, nous voyons émerger chez les professionnels de nouvelles manières de définir leur posture de développement territorial :

- **Le premier profil est qualifié d'innovateur.** L'accent est ici mis sur les innovations pour faire face à un certain nombre d'enjeux (adaptation au changement climatique en particulier). Elles peuvent être de nature technologique, organisationnelle ou encore sociale et visent à trouver des solutions techniques ou renouveler des modèles d'action jugés dépassés. L'expérimentation a une place importante et permet d'explorer de nouveaux outils comme les technologies d'analyse par les données (big data) ou des outils a priori éloignés de l'ingénierie territoriale classique (créativité, design). Encore peu saisie par les acteurs publics locaux, cette dynamique est portée par des acteurs étatiques ou bien encore par des acteurs de la société civile (start-up, association, conseil...).
- **Le second profil est qualifié de citoyen.** Il renvoie à l'existence et l'efficacité d'actions collectives ou de mouvements alternatifs qui se jouent en dehors des institutions et qui prennent en charge ou révèlent des problématiques à la fois transversales et locales. Cette dynamique met l'accent sur le rôle des citoyens dans le développement de leur territoire : soit, dans un renouvellement du développement local, comme une meilleure prise en compte des habitants dans la conduite

de l'action publique (approche centrée usagers, dispositifs participatifs...), soit comme des mouvements qui viennent contrecarrer la puissance publique ou pallier ses possibles défaillances. Se pose ici la question de la capacité des cadres institutionnels à saisir ces dynamiques et les accompagner, notamment à travers les instruments de la participation. On retrouve ici les acteurs historiques du développement local mais aussi de nouveaux acteurs privés ou associatifs (tiers-lieux, associations culturelles, acteurs de l'économie sociale et solidaire).

- **Le troisième profil est qualifié d'anthropocénique.** Dans une logique programmatique, les acteurs locaux qui s'inscrivent dans cette dynamique se positionnent en rupture avec le référentiel du développement durable. L'anthropocène, comme cadre conceptuel, pose comme horizon d'action les limites planétaires et comme enjeu notre capacité à rediriger notre action. La notion de développement disparaît au profit de nouveaux termes comme, par exemple, celui d'habitabilité. Cette piste est néanmoins rarement mobilisée.

À partir de cette lecture des entretiens, nous avons soumis les différentes manières de concevoir le développement territorial aux professionnels lors d'ateliers collectifs. Les débats ont ainsi permis de voir quelles étaient les tendances prioritaires et où se situaient les futurs métiers territoriaux, comme l'indique le schéma ci-dessous.



Ce tableau synthétise un point de vue majoritaire sur les évolutions des métiers territoriaux, en distinguant les profils opératoires, qui font sens pour les professionnels et qui s'incarnent déjà dans les métiers et les profils à développer.

Le profil du développeur territorial, qui dispose de compétences fortes en matière de gestion de projet, reste une figure centrale.

Les profils « citoyen » et « innovation » suscitent un intérêt croissant et font appel à de nouvelles compétences.

Les profils émergents autour des transitions, s'ils s'incarnent encore peu sur le terrain, semblent constituer néanmoins une manière de penser les futurs métiers.

# Partie 3 : Les métiers et compétences des territoires

## 1. Une évolution des profils-métiers encore peu visible dans les référentiels

### 1.1. La question territoriale dans les référentiels et les réseaux professionnels

Les métiers des territoires s'inscrivent dans des domaines professionnels et au sein de structures d'emploi très diverses. À ce titre, il n'existe pas de référentiel commun rassemblant tous ces métiers, que nous allons retrouver autant dans la sphère publique que parapublique, privée ou associative.

En décembre 2020, le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation publiait un « répertoire des métiers du ministère et de ses établissements publics »<sup>3</sup> avec huit filières d'emplois pouvant faire référence au territoire (« élaboration et pilotage des politiques publiques », « statistiques, étude, audit, évaluation, prospective », « action internationale », « économie et filières agricoles et agroalimentaires, gestion des aides », « aide au développement des territoires ruraux », « adaptation des pratiques agricoles et transformation des systèmes de production », « forêt-bois », « pêche maritime et aquaculture »). Cependant, ce répertoire se limite à l'identification des métiers s'exerçant uniquement dans un cadre restreint de six périmètres : parmi lesquels l'administration centrale étatique, les services déconcentrés, les établissements d'enseignement supérieur et d'enseignement technique, les autres établissements publics.

Nous pouvons aussi mettre en avant le travail du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) qui répertorie l'ensemble des emplois territoriaux. Ils concernent un grand nombre d'organismes publics dont les collectivités territoriales ou les établissements publics, avec des fiches métiers<sup>4</sup> classées selon trois approches :

- l'approche statutaire qui va faire référence à la nomenclature des emplois territoriaux et traduit un grade au sein de la fonction publique territoriale (par exemple attaché territorial ou rédacteur principal) ;
- l'approche métiers qui renvoie au répertoire des métiers territoriaux (qui eux-mêmes font référence au Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois<sup>5</sup>) ;
- l'approche organisationnelle et fonctionnelle qui regarde le poste occupé dans l'organigramme d'une organisation.

Ce référentiel encadre des emplois accessibles sans diplôme universitaire jusqu'à des emplois de niveau universitaire équivalent master ou conditionnés à la réussite des concours de catégorie A de la fonction publique territoriale. Il répertorie donc toute une vaste gamme de métiers œuvrant pour les politiques publiques dans les territoires. Au regard de cette étude, nous nous intéresserons toutefois aux métiers référencés correspondants à des catégories B ou A dont

les activités oscillent de la mise en œuvre des politiques publiques à la définition des orientations stratégiques, en passant par le suivi et le pilotage de programmes et projets en matière de développement territorial.

Un autre référentiel national est le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME). Rédigé par France Travail, c'est un document actualisé régulièrement qui présente un ensemble exhaustif de familles de métiers des secteurs publics et privés regroupés dans des fiches, elles-mêmes organisées en domaines professionnels. Le ROME sert de document de base pour identifier les métiers en lien avec les territoires, car ces données sont la référence pour le marché de l'emploi en général. C'est un support majeur d'analyse de l'évolution des compétences des métiers et sa nomenclature est reprise dans les fiches rédigées par le CNFPT. Le ROME paraît donc être un cadre d'analyse intéressant pour le CAP afin de questionner les métiers des territoires.



Ainsi, en analysant les métiers en lien avec les questions ou approches territoriales dans les emplois-types inscrits dans le ROME, nous pouvons identifier deux grandes tendances :

**1 -** Des familles de métiers historiques au sein des collectivités territoriales, qui sont plutôt orientés vers l'aide à la décision, le pilotage et la mise en œuvre des orientations de politiques publiques nonobstant une diversité d'objets saisis (habitats, environnement, urbanisme, développement économique, etc.).

<sup>3</sup> <https://agriculture.gouv.fr/le-repertoire-des-metiers-pour-les-agents-du-ministere-et-de-ses-etablissements-publics> – <sup>4</sup>Le répertoire des métiers | CNFPT – National – <sup>5</sup>IMT Page d'accueil | pole-emploi.fr (francetravail.fr)

Fiches ROME correspondantes : **Développement local** (K1802) ; **Conception et pilotage de la politique des pouvoirs publics** (K1401) ; **Mise en œuvre et pilotage de la politique des pouvoirs publics** (K1404).

**2** - Des familles de métiers plus spécialisés qui s’ancrent dans une thématique ciblée (par exemple les milieux naturels, l’agriculture, ou encore le tourisme) et qui intègrent une dimension territoriale à la fois par un besoin de connaissances territoriales, mais aussi par le dialogue nécessaire avec des parties prenantes de mondes différents et en particulier à une échelle territorialisée définie (bassin versant, massif forestier, etc.). D’autres fiches métiers renvoient à des pratiques de management en entreprise qui impliquent également une attention particulière à des dimensions transversales et aux impacts territoriaux et environnementaux de ces entreprises (RSE notamment). Enfin, des métiers très spécialisés existent aussi et renvoient explicitement à une expertise technique pointue sur la connaissance territoriale (principalement les systèmes d’informations géographiques).

Fiches ROME correspondantes : **Ingénierie en agriculture et environnement naturel** (A1303) ; **Protection du patrimoine naturel** (A1204) ; **Conseil en organisation et management d’entreprise** (M1402) ; **Information géographique** (M1808).

La liste exhaustive des domaines professionnels et des métiers du ROME pouvant se rattacher à des missions en lien avec le territoire est précisée en annexe 4.

Enfin, en parallèle de ces référentiels officiels, il est important de préciser que des réseaux associatifs et professionnels tentent de faire reconnaître des métiers en émergence qui ne s’expriment pas encore dans les documents de référence existants. C’est le cas de certains réseaux historiques ou plus récents qui se concentrent sur l’action publique et les agents territoriaux. Chacun de ces réseaux raisonne les métiers en correspondance des besoins avec les échelles territoriales qui les concernent. L’ANPP (Association Nationale des Pôles territoriaux et Pays) pour les PETR<sup>6</sup> et Pays revendique une ingénierie d’animation de territoires de projet ; l’UNADEL<sup>7</sup> à l’échelle des intercommunalités, notamment rurales, tout comme Cap Rural par exemple en tant que réseau régional pour les communes rurales également, défendent une logique de développement local coopératif. Ces collectifs se positionnent pour faire reconnaître des métiers en constante évolution car confrontés à des situations locales elles-mêmes soumises à des changements (législatifs, sociaux, climatiques) et des crises, et face à certaines pratiques floues<sup>8</sup>, notamment au sein de petits et moyens territoires peu dotés en ingénierie.

En parallèle, des réseaux professionnels tentent de faire des liens entre acteurs publics, monde de l’entreprise, acteurs de l’ESS et société civile. On y retrouve des fondations comme la Fondation des territoires<sup>9</sup> ou la fondation RTE<sup>10</sup> par exemple, qui agissent comme des observateurs des ingénieries nécessaires pour construire de l’innovation dans



les territoires. Ils vont ainsi porter des réflexions, souvent en dialogue avec d’autres acteurs, autour de nouveaux métiers comme celui de « catalyseur territorial » ou encore de « chef de projets en innovation territoriale ». Le premier met en avant des compétences et des postures relatives à la construction d’alliances stratégiques dans les territoires, principalement saisies par des acteurs hors des politiques publiques, le second s’appuie sur des compétences transversales et des postures agiles incarnées par des profils de chargés de mission au sein de collectivités territoriales ou d’établissements publics et qui placent la question d’une ingénierie relationnelle au cœur de leurs pratiques. Ces fondations s’inscrivent donc dans des dynamiques collectives volontaires qui visent à faire converger différentes sphères d’acteurs territoriaux qui, par ailleurs, mènent également des travaux sur les pratiques à l’œuvre et l’émergence de métiers.

Le panorama des réflexions autour des métiers recouvre aussi des réseaux des mondes de l’alimentation, de la transition, de la culture, de l’économie sociale et solidaire, etc. Ceux-ci regroupent des experts, des professionnels, des chefs d’entreprises pour impulser la mise en relief de métiers à l’interface de l’animation publique ou privée des approches territoriales. Nous pouvons citer la Fabrique des Transitions<sup>11</sup> qui rassemble des « alliés » autour d’une charte qui promeut des compétences de « conduite du changement systémique », ou encore le Réseau National de l’Economie Territoriale (RNET) qui vise à développer des approches public-privé sur des projets de développement économiques et soutient un métier de « développeur économique<sup>12</sup> ».

<sup>6</sup><https://www.anpp.fr/2022/09/vademecum-pour-la-reconnaissance-et-le-financement-de-lingenierie-de-projet/> – <sup>7</sup>Union Nationale des acteurs du développement local : <https://unadel.org/> – <sup>8</sup>Gilles Jeannot, « Les métiers flous du développement rural », Sociologie du travail, Vol. 47 - n° 1 | 2005, 17-35.

<sup>9</sup><https://fondationdesterritoires.org/> – <sup>10</sup><https://fondation-rte.org/> – <sup>11</sup>[http://fabriquedestransitions.net/index\\_fr.html](http://fabriquedestransitions.net/index_fr.html) – <sup>12</sup><https://economie-territoriale.fr/le-reseau-national-de-leconomie-territoriale/>

Ces quelques exemples de réseaux professionnels montrent le foisonnement des réflexions et le caractère mouvant des métiers des territoires. Les référentiels métiers suivent la tendance du mille-feuille territorial. Chaque échelon territorial de projets, en fonction de ses caractéristiques, des dispositifs financiers et d'ingénierie qu'il utilise, vise à créer des métiers dont les compétences cherchent à coller aux situations de projets, aux actions à mettre en œuvre.

Les métiers du territoire sont donc situés, déclinés en fonction des projets qui y sont menés. Ils sont difficiles à regrouper sous de grands domaines professionnels stables, sauf à les considérer dans une acception organisationnelle. Si les référentiels officiels, notamment ROME, aident à une première approche de ces métiers, ils restent insuffisants pour aborder cette diversité.

## 1.2. Une mosaïque de métiers et de périmètres d'emploi ?

Au cœur de l'action territoriale, se retrouvent les chargés de mission dont une des activités principales est de piloter et/ou animer un projet, un programme, souvent sur un thème ou une politique bien identifiée (développement de l'agriculture biologique, programme Petites Villes de Demain, animation d'un bassin versant à partir des objectifs d'un Schéma d'Aménagement et de Gestion de l'Eau, etc.). Liés à des postes majoritairement au sein de structures publiques (services déconcentrés de l'État, organismes publics rattachés, Régions, départements, EPCI...), et aux missions souvent délimitées dans le temps, ces postes sont en majorité proposés sur des contrats à durée déterminée, créant donc de la précarité de l'emploi liée à la difficulté de ces organismes à trouver les ressources pérennes pour sécuriser les profils sur le long terme et assurer une meilleure rémunération. Ils visent principalement des jeunes en sortie d'études qui vont se construire ainsi une première expérience professionnelle car au contact de l'action en train de se faire. Les apprentissages y sont complexes car ils réfèrent à des problématiques de gouvernance complexes, de jeux d'acteurs difficiles à cerner dans la durée des postes et à l'exigence attendue de résultats sur de courtes échéances. Si l'expérience peut s'avérer formatrice, elle est aussi une mise à l'épreuve parfois délicate car les marges de manœuvre pour développer les actions sont souvent enserrées dans un jeu politique qui peut être perçu de manière assez dure par les agents, ce qui participe parfois du « désenchantement » des métiers des territoires dont nous avons parlé plus haut.

Toujours au contact direct de la mise en œuvre des stratégies et des projets de territoire, on retrouve des métiers qui interviennent ponctuellement dans l'accompagnement d'un projet ou d'une de ses dimensions : consultant, directeur de projet au sein d'un cabinet ou d'un bureau d'études, expert d'une chambre consulaire (Chambre d'agriculture, OFB...) ou

d'un service technique public (Cerema, services thématiques des collectivités territoriales). Ces professionnels maîtrisent les savoirs et techniques de la thématique sur laquelle ils travaillent. Ils sont au contact des acteurs concernés par le projet dans son périmètre territorial. Souvent reconnus, ces postes peuvent offrir une progression de carrière qui offre de plus en plus de responsabilités de management d'équipe et de vision stratégique.

Enfin, il y a les professionnels à l'interface, ceux qui facilitent la mise en réseau d'acteurs ou qui coordonnent la cohérence territoriale à des échelles souvent inter-territoriales. Ils peuvent exister au sein d'acteurs publics, mais ils émergent aussi souvent d'acteurs qui se saisissent des transitions et s'engagent, comme des ONG, associations, société civile, tiers-lieux, fondations. Ces profils se retrouvent également dans des activités plus thématiques comme le déploiement des mécanismes financiers ou la mise en œuvre d'orientations publiques à grande échelle (transition énergétique, gestion de l'eau) articulant souvent la question des réglementations avec les conséquences opératoires dans les territoires. Ils sont principalement occupés par des cadres qui montrent une capacité à orchestrer les objectifs, à dialoguer avec des mondes variés (politique, entrepreneurial, public, associatif) et à faire preuve d'analyse des enjeux à différentes échelles. Au sein des organisations, ils participent à une vision décloisonnée des enjeux.

Ces tendances témoignent de profils variés plébiscités par des employeurs de plus en plus nombreux et qui peuvent se classer en trois grandes catégories précisées dans le tableau ci-dessous. Il se dégage donc un écosystème professionnel foisonnant et des métiers qui mobilisent des compétences en constante évolution.

Les acteurs historiques liés à l'action publique et à l'aménagement des territoires	Les acteurs en lien avec une expertise, une filière économique	Les acteurs des transitions
État (central et déconcentré) Collectivités territoriales (de la Région à la Commune) Établissements publics (PETR, Pays, PNR...) Bureaux d'études	Chambres consulaires Entreprises privées Établissements publics et agences publiques (Cerema, Agence de l'eau, ADEME, OFB, ONF...) Coopératives agricoles, organismes forestiers, liés à l'eau... Cabinets de conseil, bureaux d'études, Banques et assurances	Acteurs de l'ESS (entreprises, coopératives, associations) Fondations territoriales, Cabinets de conseil Bureaux d'études, tiers-lieux ONG Associations et mouvements citoyens

## 2. Des compétences aux postures, un enjeu pour penser des métiers confrontés aux crises

### 2.1. Des profils professionnels à la croisée de l'expertise et de la stratégie

Dans un premier temps, nous repartons des fiches métiers présentées au sein du ROME ou du Répertoire des métiers territoriaux du CNFPT. Elles témoignent de profils foisonnants qui ne sont pas toujours faciles à différencier par leurs intitulés. Au sein des collectivités territoriales par exemple, le métier « chef de projet développement territorial » peut se nommer « chef de projet de territoire », « chef de projet en développement local », ou « chargé de mission développement des territoires », et il se rapproche des postes de « directeur du développement territorial », « développeur économique » ou « chargé du développement touristique »<sup>13</sup>. De plus, les dénominations les plus fréquentes de chargé.e de mission, chef.fe de projet, coordinateur.trice de programme, directeur.trice d'études, etc. se retrouvent autant dans une chambre d'agriculture, une collectivité, un service de l'État ou un cabinet d'études. Nous n'énumérerons donc pas tous les intitulés existants pouvant qualifier des professionnels travaillant dans une approche territorialisée de leurs activités, mais ils traduisent malgré tout trois catégories de profils métiers liées à un domaine d'expertise ou à des missions particulières. Nous pouvons ainsi distinguer trois types d'intitulés de poste pouvant aider à différencier les métiers :

- **Des qualificatifs pour marquer l'expertise dans un domaine précis porteur d'une stratégie territoriale importante** au regard d'enjeux définis par l'État, par les collectivités locales. Cette expertise est soit à visée stratégique, mobilisant des compétences plus transverses, soit participe à des activités de maîtrise d'œuvre chargées de la réalisation concrète à partir de compétences plus techniques. Les fiches correspondantes à ces enjeux sont par exemple « aménagement », « droit de l'urbanisme et rural », « mobilités », « agriculture et alimentation », « attractivité des territoires ».
- **Des qualificatifs pour renvoyer à des dispositifs de politiques publiques ou des outils dédiés et cadrés** : « projet alimentaire territorial », « petites villes de demain », « nouveau conseil aux territoires », « plan climat air énergie », etc.

- **Des qualificatifs qui positionnent le professionnel dans des postes qui convoquent des notions utilisées dans les approches territoriales souvent d'actualité** : « développement durable », « attractivité », « innovation territoriale », « stratégie transition évaluation et prospective », « stratégie territoriale de transitions écologiques ».

Ces intitulés de fiches de poste peuvent être nombreux et recouvrir des réalités différentes. Certains ne présageront pas ou peu des activités réalisées. Ainsi, un « chargé de mission stratégie alimentaire territorial » pourra tout autant accompagner une filière avec une pratique très sectorielle, même si elle intègre des échelles géographiques variées, ou faire de l'animation avec des méthodes spécifiques, qu'il pourra assurer la gestion du projet avec un suivi global ou contribuer à la stratégie politique qui sera ensuite déclinée par d'autres. Une même fiche de poste avec cet intitulé peut donc attendre du professionnel tout ou partie de ces activités.

Les métiers du développement territorial exigent donc un large éventail de compétences que l'on peut résumer comme suit :

- **Compétences en stratégie** qui sont à la fois transversales et collectives car elles s'inscrivent dans une visée collective de l'action territoriale. Pour le professionnel, cela suppose une analyse et un pilotage qui prend en compte des situations d'action réunissant des intérêts parfois contradictoires et qu'il faut amener vers des objectifs convergents. Ces compétences peuvent se déployer dans une ingénierie de projet qui vise à comprendre la diversité des enjeux et des positionnements, connaître les acteurs à toutes les échelles, réaliser les diagnostics territorialisés, ou dans une posture plus d'anticipation et d'accompagnement des changements à travers la perception des signaux faibles émergents des territoires et la définition des trajectoires collectives possibles.



<sup>13</sup> Fiche métier du CNFPT sur « chef ou cheffe de projet développement territorial » à retrouver en annexe 3



- **Compétences de diagnostic** qui convoquent d'abord une capacité de recueil et de traitement des données, puis une capacité à les analyser au regard d'un contexte et des problématiques étudiées dans le territoire. Au-delà d'un état des lieux, il s'agit de penser avec méthode la complexité des problématiques territoriales et des rapports au monde. Cela peut passer par des outils techniques liés aux datas, mais aussi par des approches en sciences humaines et sociales. En complément, il s'agit aussi de capter les besoins et de tester des process de mise en œuvre d'action ou de politiques publiques, notamment à travers des méthodes de design ou des approches culturelles et artistiques de plus en plus plébiscitées qui révèlent un décalage entre formation et besoins professionnels<sup>14</sup>.
- **Compétences de coopération** ou ce que certains enquêtés ont appelé l'ingénierie du lien, qui supposent de savoir faire dialoguer plusieurs acteurs ayant des compétences différentes, dans le but de réaliser un projet, une action en commun et tirer ainsi partie des ressources et de l'expérience générées par chacun. Ces compétences relèvent souvent de qualités relationnelles et d'une capacité d'écoute forte pour travailler en transversalité, coordonner des réseaux ou accompagner l'aide à la décision.
- **Compétences en accompagnement de récits territoriaux** : cette forme montante de construction du projet territorial implique une capacité à communiquer efficacement les idées et les projets à une variété de publics, et à inscrire cette mise en récit dans une capacité stratégique en lien avec les décideurs politiques. Ces compétences ne sont pas à confondre avec le « marketing territorial » qui consiste à donner un attrait, souvent touristique, à un territoire. Au contraire, la mise en récit d'un territoire vise à transformer le diagnostic en dynamique collective par une approche narrative qui questionne les représentations et les imaginaires collectifs, voire les modèles de société et de développement. Des outils et méthodes existent<sup>15</sup>, mais cela peut également passer par des compétences transversales plus informelles.
- **Compétences techniques attachées à un domaine** comme la gestion des ressources naturelles, l'aménagement du territoire et la planification, la mobilité, etc., qui supposent de maîtriser des cadres réglementaires, des outils, d'être

en veille sur des connaissances thématiques, juridiques, techniques. Cette culture technique est partagée par les professionnels, mais s'inscrit parfois plus dans la capacité à savoir parler aux porteurs de projets ou à aller chercher des compétences expertes qu'à les déployer en tant que telles.

- **Compétences en gestion budgétaire de projet** : gérer des projets complexes avec des budgets faisant appel à différentes échelles et structures de financements dans des délais serrés de montage et de justification des crédits nécessaires sont des compétences pointues et rares. Elles sont de plus en plus mobilisées par la multiplication des sources de financements (de l'Europe à la Région, en passant par des Agences ou des fondations privées) et des projets transversaux qui vont permettre d'aller chercher ces ressources auprès de lignes budgétaires de différentes thématiques.

Malgré la typologie proposée ci-dessus, force est de constater que les enquêtes menées nous renvoient plutôt l'idée d'un métier référant à un couteau suisse. Un des enquêtés exprimait ainsi qu'il doit « être juriste, conseiller stratégique, conseiller politique, spécialiste RH, faire du management, administratif, comptable. »

Le professionnel se situe donc sur une ligne de crête entre une maîtrise fine des procédures (administratives, budgétaires, juridiques) et la capacité à adapter l'action, à inventer, à faire de la « haute couture territoriale » dans les conditions d'ateliers à la chaîne, tout en proposant une fois les produits fabriqués de les faire entrer dans une vision globale et stratégique des enjeux, des parties prenantes et du marché. Cette posture en tension dresse un portrait chimérique des professionnels en leur attribuant la capacité à tenir tous seuls tous les métiers du développement territorial, comme un écho à la notion de territoire comme espace de projet qui regroupe les dimensions sociale, politique, environnementale, économique... Or, cela pose avant tout la question des moyens alloués aux ingénieries dans les territoires qui restent aujourd'hui, dans la plupart des cas, faiblement dotées. Mais si l'ensemble de ces compétences peuvent être pertinentes pour désigner la polyvalence et la capacité à s'adapter des professionnels, elles se pensent aussi dans une trajectoire à long terme. Les profils métiers peuvent alterner tout au long de la carrière ou selon le contexte territorial rencontré dans les missions. Ainsi, on peut distinguer un gradient entre des praticiens qui mettent en œuvre des actions et des profils qui contribuent davantage à construire la stratégie territoriale ou déploient une vision prospective. Ce gradient pouvant fluctuer pour un même professionnel.

<sup>14</sup> Enquête de la 27<sup>e</sup> Région sur les designers dans le secteur public : <https://www.la27region.fr/designers-dans-le-secteur-public-en-2024-a-la-croisee-des-chemins/>

<sup>15</sup> Le centre Ressource du Développement Durable (CERDD) des Hauts-de-France pilote une « communauté apprenante de la mise en récits » <https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Mise-en-recits>

**Sur la base de ces compétences, les professionnels du Comité externe font part de cinq activités principales** qui peuvent dominer leurs pratiques et les différencier les uns des autres dans l'exercice de leur métier :

- L'aide à la décision et l'appui à la stratégie qui opèrent d'une dimension plus politique ;
- La concertation, animation territoriale ;
- La gestion de projet ;
- La connaissance territoriale : avec une figure technique où l'usage de la data émerge et une figure en partie qualitative par le diagnostic, l'écosystème d'acteurs, etc. ;
- L'ingénierie du lien, voire de la catalyse qui rassemble les acteurs autour d'enjeux communs.

“ La difficulté, et la beauté même du développement et de l'aménagement du territoire, c'est que ça fait du lien entre les choses. Et que ça, c'est beaucoup plus difficile à saisir que d'aller au bout d'une théorie, et d'appliquer sa théorie sur le terrain. Et que l'humain résiste à pas mal de choses aussi, et à pas mal de théories. C'est savoir s'ajuster, savoir faire des liens.

Toutefois, ces activités ne sont pas exclusives les unes des autres. Il s'agit au contraire pour le professionnel de savoir jongler avec, en fonction du contexte qui se présente à lui. Ainsi, la hiérarchisation de ces activités et leur porosité va dépendre de plusieurs situations professionnelles :

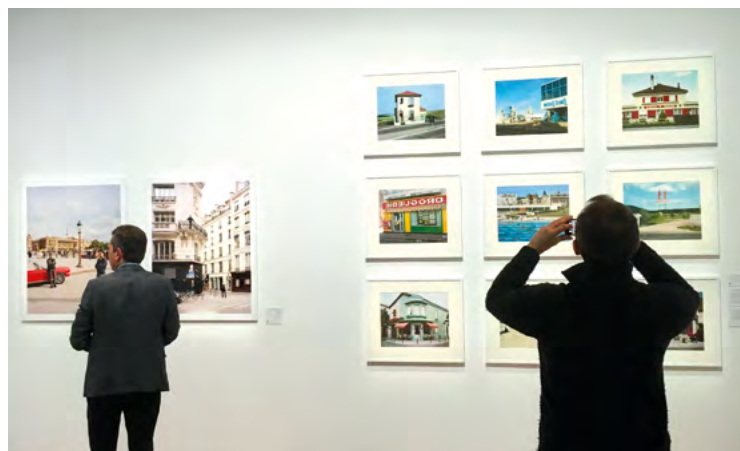
- **une dimension organisationnelle et hiérarchique** qui réorganise les activités selon la fonction hiérarchique occupée et donne la capacité à faire un lien formel avec les élus, par exemple ;
- **l'échelle territoriale** qui va opérer l'association de compétences multiples détenues dans différents services ;
- **une dimension de démocratie participative** qui inscrit le professionnel dans la nécessité de construire des liens plus ou moins réguliers avec la société pour mener à bien ces actions.



Les métiers territoriaux sont donc confrontés à une multitude de situations professionnelles qui interrogent les limites d'un référentiel de compétences, car cela suppose l'acquisition d'un spectre de connaissances et de compétences extrêmement large qu'il faut mettre en œuvre dans des projets situés, contextualisés. Si s'appuyer sur un ou plusieurs référentiels métiers reste donc incontournable, il semble important de s'en saisir comme des guides malléables et non pas comme des cadres normatifs et contraignants.

## 2.2. Les défis des métiers territoriaux

“ Le territoire, on l'apprend dans les territoires.



Confrontées au terrain, les compétences des professionnels en prise avec les territoires s'expriment dans leur capacité à agir au quotidien dans un cadre complexe, multi-acteurs et dans un contexte grandissant d'imprévisibilité des crises ou aléas déjà exprimés dans la partie 1 de ce rapport. Les professionnels rencontrés alertent d'ailleurs sur l'importance de se confronter au terrain.

“ Il va travailler à 360° pour essayer de calibrer la chose, là je dis : il est capable d'agréger les différentes dimensions d'un phénomène. (...) Je préfère quelqu'un qui est un peu hésitant mais qui va s'attacher à balayer les différents côtés, plutôt que quelqu'un qui fonce tête baissée.

Expérimenter concrètement les réalités d'espaces façonnés par des histoires plurielles, construits par des groupes humains variés, et soumis à des transformations constantes et imprévisibles accentuées par les crises actuelles, bouscule les métiers.

“ Quand je regarde un peu les 4-5 dernières années, je me dis : je n'ai vécu que des ruptures. Aujourd'hui notre boulot dans la territoriale ou à l'État c'est de prévoir, de mettre en place des politiques publiques, pas pour aujourd'hui mais pour demain. Comment on fait pour faire notre boulot dans un monde où prévoir est devenu impossible ?

Ces métiers qui portent des questions territoriales, requièrent une capacité indispensable, celle d'aller à la rencontre, d'accepter les débats contradictoires, de saisir les inflexions du territoire, voire de l'arpenter. Que le praticien dépende d'un périmètre d'action vaste (échelle régionale, nationale par exemple) ou qu'il agisse en proximité, cette prise de contact avec le terrain (même par procuration) semble revendiquée.

“ Il m'a fallu une bonne année avant de bien maîtriser les sujets, parce qu'encore une fois c'est complexe. Ce qui m'a sauvé c'est la très forte présence terrain ; si j'étais resté dans mon bureau j'aurais fait de la gestion, mais là c'était bien au-delà, et c'est ce qui faisait l'intérêt de ce métier.

“ Le service que j'anime aujourd'hui, les personnes qui y travaillent, c'est ce que je leur ai demandé : d'avoir la connaissance du terrain, des réseaux, des projets. Savoir ce qui va sortir, ce qui pose problème. Être capable d'aller au-devant des projets.



La relation au terrain est donc primordiale et renvoie à des notions d'apprentissage, dans le sens d'exploration, de construction épistémique entre pairs et de veille active et constante sur une connaissance du territoire et de son écosystème d'acteurs sans cesse remise en question. Il s'agit d'accepter que tout n'est pas mesurable et maîtrisable, et c'est une posture qui est peu reconnue dans des cadres professionnels normés basés sur des résultats souvent chiffrables et la précarité de certains postes. Cela confronte les professionnels aux limites d'approches rationnelles ou techniques.



“ On tournait sur des boutons pour arriver à des critères quantitatifs qui nous permettaient de délimiter la montagne. (...) On a commencé sur une réflexion de la commission qui était très technique et basique : où est-ce que la montagne est défavorisée ? Ben non, elle n'est pas défavorisée parce qu'il y a de la montagne qui marche très très bien. (...) Mais la montagne c'est une représentation mentale, et nous étions dans une logique techno-commission. [Il a fallu] expliquer qu'il n'y a pas de critères quantitatifs, objectifs, scientifiques, de ce que c'est que la montagne.

“ L'idée qui se précisait petit à petit, c'était que l'accès à l'alimentation durable n'est pas un problème de production, c'est un problème d'organisation humaine.

Les professionnels interrogés font part d'un vrai questionnement sur le rapport à l'expertise dans leurs pratiques, sans que ce pas de côté remette en cause la nécessité d'aborder la complexité des territoires de façon méthodique à partir d'une capacité à proposer de nouveaux concepts, de nouvelles approches plus sensibles. Les praticiens rencontrent des difficultés dans des pratiques mal adaptées à des problèmes émergents et multifactoriels. Les crises auxquelles sont confrontés les territoires remettent donc en question les ingénieries. Les retours des membres du Comité externe sous-entendent bien cette tension professionnelle au contact de la complexité et de l'incertitude en renvoyant à l'idée de « créativité », d'« adaptabilité », « gestion des crises », de « vision systémique » pour une « ingénierie en dentelle ».

“ Si on se contentait de juxtaposer des experts les uns avec les autres, on ne ferait pas une action publique très agile. Or aujourd'hui on a besoin parfois de sortir du domaine d'expertise pour aller récupérer à côté des choses qui font sens et qui permettent de tenir.





**“ On est plus dans une posture d’écoute des projets des habitantes et des habitants, et l’idée c’est d’utiliser ce paramètre comme une boussole pour construire nos politiques et s’orienter vers des politiques de bien-être.**

Face à ces changements, les professionnels semblent chercher les moyens de réenchanter une action territoriale collective, voire créer du commun territorial.

**“ Dans ce monde en transition, parfois des chocs assez brutaux, des tendances qui remettent en cause beaucoup de choses : c’est comment on allie une capacité de réaction, d’adaptation, d’agir vite, qui pouvait être une force des ingénieurs, avec une capacité de recul, de prise de distance, de veille prospective, d’évaluation, de prise en compte de retour d’expérience.**

Ce réenchancement s’opère dans de nouvelles approches professionnelles comme nous l’avons vu, mais place surtout le professionnel dans une posture active de réassurance sur le plan des valeurs, individuelles et collectives, et des imaginaires au sein d’un territoire. Individuellement, la dimension éthique du métier prend de l’ampleur et traverse les préoccupations des professionnels dans leur manière de travailler et d’accompagner les politiques publiques ou les objectifs qui leur sont assignés. Collectivement, la place des représentations et l’enjeu de composer un récit partagé à partir d’une mosaïque de rapports au monde devient majeur.

**“ Un baromètre du bien-être. C’est un outil d’évaluation participative à travers lequel les habitantes et les habitants vont pouvoir définir, identifier leurs priorités, tout ce qui peut contribuer à l’amélioration de leur qualité de vie. Ce sont des indicateurs qui mêlent à la fois une approche objective et subjective.**

Les métiers territoriaux s’organisent donc dans un environnement complexe auquel s’ajoute le cadre prescriptif imposé par la structure employeuse. Le référentiel et les compétences professionnelles, qui renvoient à une approche normée et individuelle du travail, sont donc vite rattrapés par de nouvelles situations vécues qui obligent à repenser la capacité d’agir et révèlent les tensions émergentes entre travail prescrit et travail réel<sup>16</sup>. En effet, face aux changements rapides avec lesquels les projets de territoire doivent composer pour construire des politiques durables, résilientes, de sobriété, etc., il apparaît central de penser l’accompagnement des professionnels dans l’évolution de compétences (liées notamment à de nouvelles connaissances, de nouveaux outils pour favoriser l’action, la gouvernance...) mais également de leur fournir les moyens d’une agilité professionnelle en lien avec les situations professionnelles significatives qu’ils rencontrent. Raisonner par les postures semble alors une piste intéressante pour appuyer ces professionnels sur un plan complémentaire de celui de l’acquisition de compétences et contribuer par là à adapter les métiers des territoires aux situations professionnelles rencontrées.



<sup>16</sup> BATAL Christian, FERNAGU OUDET Solveig, « Compétences, un folk concept en difficulté ? », Savoirs, 2013/3 (n° 33), p. 39-60. DOI : 10.3917/savo.033.0039. URL : <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2013-3-page-39.htm>

# Partie 4 : Et ailleurs ? État des lieux des formations de l'enseignement supérieur agricole et universitaire

*Les analyses apportées dans cette partie ne préjugent pas des évolutions des formations présentées au-delà de 2022.*

Aujourd'hui, l'ingénierie du développement territorial est soumise à une complexité croissante dans le contexte de crise climatique, écologique, sanitaire, économique et sociale. Les organisations internes et les modes d'action des acteurs du développement territorial sont repensés pour répondre à une raréfaction des ressources, une recherche de sens et d'implication des citoyens plus forte dans l'action collective. Elles questionnent les valeurs des collectifs, le sens de l'action et elles expérimentent en matière d'innovation sociale et publiques. Elles font appel à la réflexivité et à la créativité pour tenter de trouver des solutions locales et innovantes. L'enjeu de la prise en compte de ces changements dans les formations de l'enseignement supérieur semble donc aujourd'hui particulièrement important. L'analyse comparative de l'offre de formation, en termes de compétences apportées, de disciplines mobilisées, de métiers préparés permet de repérer quelles évolutions sont à l'œuvre dans ces formations.

## 1. Les territoires dans l'enseignement supérieur agricole

### 1.1. Méthode

À partir des données disponibles sur le site du ministère en charge de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, nous avons repéré pour chaque établissement d'enseignement supérieur agricole, tant public que privé, sous tutelle du ministère en charge de l'Agriculture ou sous celle du ministère en charge de l'Enseignement supérieur, quelle dominante, quelle option ou quel bloc de compétences de 3<sup>e</sup> année du cursus ingénieur était en lien avec le territoire. Cette focale sur la dernière année des cursus permet de comprendre les logiques de professionnalisation qui sont à l'œuvre dans les formations, en particulier les métiers et compétences visés.

Les sources de données sont plurielles : sites internet des établissements, programmes de formation en ligne ou plus rarement, listes des compétences décrites dans le répertoire national de certification professionnelle (RNCP), ou syllabus de la formation. Nous en avons extrait des textes décrivant 1/ les compétences, 2/ les disciplines, 3/ les métiers. Pour traiter les données correspondant aux compétences, une catégorisation des compétences a été établie, tenant compte des grands champs d'intervention de l'ingénierie territoriale qui sont autant d'enjeux territoriaux. L'objet de l'étude portant

sur des formations d'ingénieurs agronomes, nous avons particulièrement mis l'accent sur le traitement des enjeux agricole ou alimentaire. Enfin, l'échelle à laquelle les éléments de formation au développement territorial s'applique a aussi été saisie, en particulier dans son application à l'international et aux pays du Sud.



Ainsi, les grands champs de connaissances ou de compétences méthodologiques (outils) ainsi que les domaines d'application des compétences méthodologiques retenus pour relever et organiser ces informations sont :

- **Connaissance des cadres institutionnels et capacité d'analyser l'action collective ;**
- **Ingénierie territoriale :**
  - conduite d'enquêtes qualitatives
  - diagnostic / prospective territoriaux, SIG
  - participation, concertation, médiation
  - conduite de projet territorial
  - financement de l'action collective
  - évaluation des politiques publiques, évaluation de projet ;
- **Thématiques (enjeux territoriaux sur lesquels s'appliquent les compétences) :**
  - politiques publiques agricoles et rurales nationales et européenne

- gestion durable des systèmes de production agricole - territoire comme ressource pour l'exploitation
- reterritorialisation de l'agriculture et de l'alimentation - systèmes alimentaires territoriaux - l'exploitation agricole vue du territoire
- environnement (biodiversité, milieux naturels)
- transversalité ou autres dynamiques territoriales : énergie, mobilités, tourisme, etc...
- gestion intégrée de l'eau
- économie circulaire (gestion des déchets)
- économie sociale et solidaire
- responsabilité sociale et environnementale des entreprises
- développement rural Pays du Sud et européens (international en général)
- foncier / planification spatiale.

## 1.2. Typologie des formations

L'analyse des formations de l'enseignement supérieur agricole au prisme de ces connaissances et compétences permet ainsi d'établir une typologie de ces formations en tenant compte de la façon dont le territoire est abordé dans les contenus de la formation :

- Le territoire peut être l'objet d'une approche totalement transversale des dynamiques qui le concernent (**type A1**).
- Le territoire peut être considéré ainsi mais l'entrée privilégiée par la formation se fait par une dynamique particulière. Pour les formations observées, ce sera par celle de la reterritorialisation de l'agriculture (comme dans les approches projet alimentaire territorial) ou par celle de l'environnement (avec un focus sur les politiques publiques environnementales), **types A2 (agriculture) et A3 (environnement)**.

- De façon plus traditionnelle, le territoire est abordé comme l'espace rural ; l'approche est alors indissociable de l'agriculture qui, dans la formation observée, semble constituer cet espace rural (**type B**).
- Le territoire peut aussi être approché prioritairement comme une ressource pour l'agriculture. Se croisent alors logique sectorielle agricole et logique territoriale (**type C**).
- Enfin, nous avons relevé une façon originale de questionner le territoire par l'ingénierie du développement durable vue comme une approche par la complexité qui s'avère centrée sur l'économie de la complexité, le territoire restant de l'ordre d'un affichage (**type D**).

Le tableau ci-dessous synthétise les différentes approches du développement territorial.

Type de formation	Modalité d'approche du développement territorial
Type A1	Développement territorial Le territoire comme objet, pour une approche transversale des projets Concerne tout type de territoire
Type A2	Développement territorial avec entrée privilégiée par la reterritorialisation de l'agriculture
Type A3	Développement territorial avec entrée privilégiée par l'environnement
Type B	Développement rural Territoire et agriculture peu dissociables
Type C	Territoire ressource pour le développement de l'agriculture. Croisement de la logique sectorielle agricole avec la logique territoriale
Type D	Ingénierie du développement durable approche par la complexité

Cette typologie a permis d'organiser les données recueillies concernant les disciplines, les compétences et les métiers en les synthétisant pour chaque type. Ainsi, chaque type défini par rapport à ses approches du territoire est caractérisé par les disciplines à l'œuvre dans ses enseignements, les métiers auxquels il prépare et les compétences identifiées comme nécessaires par les formations relevant de chacun des types. Cela a permis un premier repérage de formations donnant à leurs étudiants des connaissances sur la notion de territoire comme système d'acteurs, répondant à des formes de gouvernance, en particulier sur le plan institutionnel celles des collectivités territoriales. Nous avons alors resserré notre étude sur les formations de l'Institut Agro Montpellier, l'Institut Agro Dijon, VetAgro Sup, l'École nationale supérieure des sciences agronomiques de Bordeaux, l'ENSAIA de Nancy, l'ISARA de Lyon, l'INP de Purpan et l'ENSAT de Toulouse, formations qui couvrent les différentes approches du territoire.

Parmi elles, les formations qui développent une approche territoriale transversale relativement généraliste pour tout type de territoire sont :

- L'Institut Agro Montpellier : Ingénieur agronome avec option « Territoires, Ressources : Politiques Publiques et Acteurs (TERPPA) » ;
- L'Institut Agro Dijon : Ingénieur agronome avec la dominante « AGIR sur les territoires : Agricultures, Alternatives, Gouvernance, Initiatives, Ruralités » ;
- L'ISARA Lyon / Avignon : Ingénieur agronome avec dominante d'approfondissement « Stratégie, innovation et gouvernance des filières et des territoires (SITER) ».

Une formation aborde le territoire avec une entrée qui insiste sur les enjeux et moyens de la reterritorialisation de l'agriculture :

- École nationale supérieure des sciences agronomiques de Bordeaux : Ingénieur agronome avec spécialité « Entreprises et territoires – Agricultures, proximité et territoires d'ici et d'ailleurs (APTERIA) ».

Le tableau suivant présente une catégorisation des formations selon les approches identifiées.

Établissement de formation	Formation	
Institut Agro Montpellier	Ingénieur agronome option Territoires, Ressources : Politiques Publiques et Acteurs (TERPPA)	Type A1
	Ingénieur Systèmes Agricoles et Agroalimentaires Durables au Sud (SAADS)	
Institut Agro Dijon	Ingénieur agronome – Dominante : AGIR sur les territoires : Agricultures, Alternatives, Gouvernance, Initiatives, Ruralités	Type A1
VetAgro Sup	Ingénieur agronome Option EcoTerr : Ingénierie et stratégie du développement éco-territorial	Type A3
École nationale supérieure des sciences agronomiques de Bordeaux	Ingénieur agronome avec spécialité : Entreprises et territoires – Agricultures, proximité et territoires d'ici et d'ailleurs (APTERIA)	Type A2
ENSAIA NANCY	Ingénieur ENSAIA spécialisation « Agricultures et Développement des Territoires »	Type B
ISARA Lyon Avignon	Ingénieur agronome, DA Territoire, Innovation, agroécologique, accompagnement : la Transition Agroécologique en action (TICTAC)	Type C
	Ingénieur agronome, DA Stratégie, innovation et gouvernance des filières et des territoires (SITER)	Type A1
INP Purpan	Ingénieur Agro, mais tous les domaines (dont DA « devenir acteur de la transition agroécologique ») sont centrés agriculture	Type C
ISTOM	Ingénieur Istom Bloc de compétence RNCP36058BC06 = Conduire un projet d'agro-développement en conformité avec les Objectifs du Développement Durable	
	Ingénieur Istom Bloc de compétence RNCP36058BC07 – Diagnostiquer, gérer et réduire les risques liés à l'eau et au sol dans une perspective d'aménagement du territoire	
ENSAT Toulouse École nationale supérieure agronomique de Toulouse	Ingénieur agronome – Spécialisation Agroécologie : du système de production au territoire	Type C
	Ingénieur agronome – Spécialisation Ingénierie des développements durables	Type D



### 1.3. Compétences visées

On constate que dans le type A, les bouquets de compétences classiques de l'ingénierie territoriale sont bien présents, en particulier la dimension action collective et citoyenne de l'action territoriale (connaissance action publique, conduite du diagnostic territorial, ingénierie de la participation et conduite de projet). Néanmoins, le prisme est souvent très technique, peu de place semble être faite à la prospective. La question des grands enjeux des transitions (changement climatique, justice sociale, créativité et réflexivité pour faire face au changement, etc.) ne semble pas portée par ces formations au niveau des besoins d'aujourd'hui. Le type B, même s'il déploie certains outils de l'ingénierie territoriale, le fait dans une perspective plus experte que participative et semble se préoccuper essentiellement de l'application à niveau local des politiques publiques agricoles et en partie environnementales d'un point de vue normatif qui semble très éloigné du développement territorial en contexte de transition. Le type C, quant à lui, annonce une prise en compte de l'ensemble des dynamiques territoriales dans son

approche du territoire et mobilise la plupart des grappes de compétences de l'ingénierie territoriale, mais à une échelle étroite avec une vision très centrée sur l'agriculture et une approche de la participation réduite au milieu agricole. Les interactions agriculture territoire sont donc bien orientées dans un sens d'instrumentalisation du territoire au profit du projet agricole.

En termes de disciplines académiques présidant aux enseignements des formations observées, on constate nettement dans le type A, la diversité des disciplines issues des SHS. On relève plus particulièrement des approches par le droit et des connaissances enseignées en termes d'urbanisme et de planification spatiale qui permettent de croiser l'ensemble des dynamiques territoriales dans cette perspective planificatrice. Pour les formations appartenant aux sous-types A2 et A3, dont une entrée thématique, on note la participation des disciplines techniques spécialisées (agronomie, écologie, hydrologie).

Le tableau ci-dessous propose un recensement des compétences selon les approches identifiées.

Compétences en matière d'	Type A 1, 2, 3	Type B	Type C
<b>Action collective</b>	Connaître les cadres institutionnels territoriaux, connaître les politiques publiques, analyser les jeux d'acteurs	Stratégie territoires	Étudier l'organisation d'un bassin de production agricole, analyser les jeux d'acteurs, analyser les politiques publiques
<b>Ingénierie du diagnostic et de la prospective territoriaux</b>	Combiner les approches et enjeux local/global, rural/urbain, privé/public, filières/réseaux, aménagement/développement	Utiliser un SIG, analyser les données	Articuler ses compétences biotechniques et socio-économiques pour percevoir les caractéristiques et enjeux d'une petite région agricole comme d'un territoire rural dans ses composantes agronomiques, écologiques, sociales, économiques et culturelles ; élaborer des scénarios et des stratégies
<b>Ingénierie de la participation</b>	Organiser la concertation et la médiation pour accompagner le changement : cas des systèmes alimentaires durables et des problèmes environnementaux		Fédérer les acteurs des milieux agricoles et para-agricoles
<b>Ingénierie de la conduite de projet</b>	À l'échelle de l'entreprise ou du territoire		Manager des projets transversaux
<b>Enjeux des politiques agricoles</b>	Décrypter les politiques publiques agricoles et environnementales aux échelles locales et globales	Connaître les enjeux et perspectives de l'agriculture	Connaître la gouvernance territoriale des politiques agricoles et environnementales et la sociologie des organisations agricoles
<b>Enjeux de développement durable des systèmes de production agricole</b>	Évaluer la durabilité de l'exploitation agricole ; innover pour répondre aux enjeux de la transition ; développer les filières	Connaître les aspects juridiques et fiscaux	Reconnaître les agroécosystèmes particuliers dans un territoire multifonctionnel ; comprendre les enjeux associés aux ressources naturelles ; connaître l'environnement socio-économique et développer une vision stratégique de l'exploitation ; maîtriser les techniques de production afin de développer une vision systémique permettant la mise en place des politiques environnementales
<b>Enjeux de mise en valeur de l'espace rural</b>		Connaître les politiques d'aménagement rural	
<b>Enjeux de reterritorialisation de l'agriculture et de l'alimentation</b>	Accompagner ou conduire des projets en agriculture et alimentation durables reterritorialisées		Comprendre de façon transdisciplinaire l'organisation de l'agriculture dans un territoire ; avoir des notions sur le développement durable des territoires et de leur transition agroécologique
<b>Enjeux environnementaux</b>	Comprendre les enjeux à toutes les échelles ; connaître les politiques environnementales ; appréhender la place de l'ingénieur dans les enjeux sociétaux liés à la gestion des ressources naturelles		
<b>Enjeux de gestion intégrée de l'eau</b>	Gérer l'eau et les milieux, accompagner les dispositifs de concertation à l'échelle des bassins versants		
<b>Enjeux de gestion des déchets</b>	Connaître la réglementation		
<b>Enjeux de gestion durable du foncier et de planification spatiale</b>	Analyser les politiques foncières en milieu urbain et rural ; maîtriser les outils de gestion de l'interface agriculture-ville ; conduire des projets de nouvelles formes d'urbanisme		
<b>Enjeux de la transition des autres dynamiques territoriales</b>	Énergie, bio-ressources, tourisme, etc.		Comprendre la diversité des enjeux d'un territoire dans ses composantes agronomiques, écologiques, sociales, économiques et culturelles
<b>Enjeux de responsabilité sociale et environnementale des entreprises</b>		Stratégies d'entreprises et durabilité des projets	

Enfin, nous avons relevé et classé selon notre typologie les métiers affichés par les formations étudiées. Les débouchés des formations du type A sont très divers et inscrits dans le développement territorial, ils touchent globalement à l'action collective. Ils ouvrent sur les métiers généralistes de chargés de mission en collectivités, sur les métiers très transversaux aussi, d'agents de développement dans le cadre des enjeux de la reterritorialisation de l'agriculture

et de l'alimentation, ou plus spécialisés d'ingénieurs, chefs de projets de développement agricole ou de pilotes de projets de gestion de l'environnement. Les métiers issus du type B sont spécialisés dans le développement agricole. Les métiers du type C sont aussi circonscrits dans les métiers du domaine agricole institutionnel ou privé et un peu dans celui du domaine de l'environnement.

## 2. Les territoires dans l'enseignement universitaire

### 2.1. Méthode

Concernant les formations proposées dans les universités, nous avons fait le choix de recourir aux services d'AgroParisTech Service Étude. Comme pour l'enseignement supérieur agricole, cette étude permet de saisir l'évolution des formations touchant au développement territorial et de mieux situer, ainsi, le positionnement d'AgroParisTech. Cette étude a été menée en deux étapes :

- La première a consisté à recenser les mentions de master portant sur le territoire ainsi que les parcours de M2. 198 parcours ont ainsi été recensés dans les mentions suivantes : Géographie, aménagement, environnement et développement, Urbanisme et aménagement, Gestion des territoires et développement local, Agrosociétés, environnement, territoires, paysage, forêt, Études du développement, Études du développement et de l'environnement, Territoires : cultures, patrimoines, paysages.

Une vigilance a été apportée aux mentions co-accréditées par AgroParisTech ou une autre école d'agriculture.

- Pour la deuxième étape, pour des raisons de faisabilité, 44 parcours ont été sélectionnés parmi ceux intégrant une forte dimension territoriale. Cette sélection a permis une étude plus approfondie des métiers et des compétences, ainsi que des débouchés professionnels. Des informations sur ces parcours ont été collectées à partir de leurs sites, essentiellement des programmes en ligne. Ces informations sont organisées en un tableau avec des entrées par compétences, par domaines de l'action collective abordés par ces parcours, par disciplines et par métiers. Ce tableau est décliné de celui élaboré pour l'étude de l'offre de formation des écoles d'agriculture en matière de développement territorial, facilitant ainsi l'analyse comparée.

### 2.2. Compétences visées

Sur le plan des compétences tout d'abord, nous remarquons que la connaissance des cadres institutionnels est toujours enseignée de manière directe ou indirecte dans chaque parcours proposé. La capacité d'analyse de l'action collective est quant à elle presque omniprésente dans la mention « Gestion des territoires et développement local » alors qu'elle est plus effacée dans d'autres. D'une manière générale, nous avons relevé que toutes les formations permettent d'acquérir des compétences sur

l'animation, la concertation et la médiation par quatre types d'enseignements principaux :

- Faire l'interface entre tous les acteurs : spécialistes, ingénieurs, élus, associations et citoyens ;
- La communication orale et écrite ainsi que la capacité d'analyse, de synthèse et de vulgarisation ;
- Le management des entreprises ou de projets ;
- L'accès sur les capacités techniques avancées en sur le numérique.

L'ensemble des masters étudiés permettent l'acquisition de compétences nécessaires à la réalisation d'un diagnostic de prospective territoriale. De plus, la maîtrise du Système d'Information Géographique est également une compétence essentielle, de maîtrise à un niveau de base (lire et générer une carte) recensée dans l'ensemble des formations étudiées, tout comme la cartographie avec une maîtrise plus approfondie dans la mention « Géographie, aménagement, environnement et développement ». Réaliser la conduite d'un projet territorial est également une compétence visée par l'ensemble des formations mais abordées différemment suivant les mentions. La mention « Gestion des territoires et développement local » propose un projet réalisé par les étudiants qui répond à une demande de la part d'un organisme. La mention « Agrosociétés, environnement, territoires, paysage, forêt » préfère, quant à elle, une approche par la conception d'un projet à sa valorisation à partir des connaissances acquises en cours. La mention « Urbanisme et aménagement » propose un projet de mise en situation des projets urbains.

Parmi les compétences plus faiblement présentes dans ces parcours, nous constatons un manque de transmission de connaissances sur le financement de l'action collective, sauf dans la mention « Urbanisme et aménagement » ainsi que quelques rares formations de la mention « Gestion des territoires et développement local », où nous relevons une transmission de connaissances sur l'économie et sur les pratiques financières. De même, nous constatons un manque de compétences sur l'évaluation de politiques publiques et sur l'évaluation de projet, mis à part pour les mentions « Géographie, aménagement, environnement et développement », « Urbanisme et aménagement » et « Agrosociétés, environnement, territoires, paysage, forêt », avec une approche des connaissances sur la politique des pouvoirs publics, mais également pour quelques formations émergentes sur le diagnostic environnemental.

### 2.3. Thématiques des formations

Concernant les thématiques ensuite, peu de formations sont véritablement transversales et ne correspondent pas à une mention en particulier. Tous les parcours identifiés ne sont pour la plupart pas transversaux mais se focalisent surtout sur un ou quelques aspects.

#### Agriculture

De manière générale, très peu de formations proposées sont axées sur l'agriculture. Une tendance générale nous montre que les écoles d'agriculture et notamment AgroParisTech proposent des cours davantage tournés vers l'agriculture, mais nous pouvons relever un manque général de transmission des connaissances de cette filière. La gestion durable des systèmes de production agricole est évoquée dans deux parcours. Un troisième parcours aborde l'agriculture sous un aspect très technique (traitement d'images, télédétection...). Nous remarquons que 60% des parcours ont une approche globale sur la gestion durable et 35% ont une approche de cette thématique par l'étude d'une filière comme la viticulture ou la sylviculture. Enfin, seulement deux parcours abordent le thème de la reterritorialisation de l'agriculture et de l'alimentation avec une approche par des systèmes alimentaires territoriaux. Premièrement, le parcours « Alimentation durable et résilience territoriale » de la mention « Gestion des territoires et développement local » évoque les notions de circuits courts et de relocalisation de l'agriculture. Deuxièmement, le parcours « Développement durable » de la mention « Gestion des territoires et développement local » aborde cette notion par les formes de territorialisation des activités et des productions (agriculture, alimentation, paysages, vie culturelle...).

#### L'environnement et l'eau

Concernant l'environnement (biodiversité, milieux naturels), les grandes thématiques identifiées, même si cela ne concerne pas toutes les formations, sont celles

du développement durable et du changement climatique. La gestion de l'eau est beaucoup plus rarement abordée mais apparaît néanmoins dans plusieurs parcours, surtout dans le cadre de la mention « Géographie, aménagement, environnement et développement ».

#### L'économie

Lorsque les parcours abordent la question économique, c'est essentiellement sous l'angle des nouveaux modèles économiques. L'économie circulaire (gestion des déchets, par exemple) ou encore l'ESS sont des thématiques identifiées dans plusieurs parcours et mentions. Les pratiques des entreprises et leurs évolutions restent rares. Finalement, il existe peu de parcours où la thématique de l'économie apparaît. Nous pouvons néanmoins supposer que la thématique de l'économie est en réalité un peu plus présente qu'identifiée ici, car elle est implicite, sans être un objet central.

Enfin, du point de vue des métiers auxquels ces formations préparent, le métier type de sortie de master, en dehors d'une possible poursuite en doctorat, est celui de chef de projet ou chargé d'études dans des organisations assez diverses (collectivités territoriales et leurs groupements, ONG, associations, bureaux d'études, entreprises...). Ce métier type très générique, qui dit finalement assez peu des missions réellement exercées, renforce un double constat : l'approche généraliste des formations portant sur le développement territorial d'une part, et le caractère très hétérogène des débouchés, d'autre part. Les compétences techniques propres à certaines mentions (SIG, planification et urbanisme, par exemple) distinguent certaines formations qui orientent leurs jeunes diplômés vers des métiers avec une dimension technique bien identifiée.





# Partie 5 : Le territoire à AgroParisTech

Au sein d'AgroParisTech, la question territoriale irrigue un certain nombre de formations et de programmes de recherches, selon des angles d'approches variés, que ce soit sur le plan disciplinaire, épistémologique ou méthodologique. Cette diversité, si elle manque sans doute de lisibilité, constitue cependant une richesse pour la formation des jeunes professionnels amenés à exercer des missions avec une composante territoriale.

Dans cette partie, l'état des lieux interne n'a pas une visée exhaustive mais permet de rendre compte de la diversité des missions d'enseignements relatives à l'objet « territoire » et des approches mobilisées. De manière complémentaire, nous analysons l'insertion des jeunes diplômés d'AgroParisTech dans les métiers ayant une dimension territoriale.

## 1. État des lieux des formations

### 1.1. Panorama des formations

Les conclusions des travaux du groupe territoire d'AgroParisTech ont montré que l'objet « territoire » est présent dans les cursus ingénieurs, masters et masters spécialisés (MS) d'AgroParisTech avec 98 unités de cours. Plus spécifiquement en ce qui concerne le cursus ingénieur (53 unités), on constate une offre qui s'amplifie en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année. Sur les 20 dominantes d'approfondissement, 8 dominantes d'approfondissement proposent des enseignements ayant pour thème principal ou secondaire le territoire. Dans le cycle master, on compte 29 unités d'enseignement, au sein de 10 mentions sur les 29 qui

sont co-accréditées par AgroParisTech, qui traitent de cette thématique. Si le campus de Clermont-Ferrand, associé à l'UMR Territoires, est historiquement spécialisé sur le développement territorial, d'autres équipes traitent également de cet objet « territoire », en particulier au sein des départements SESG et SIAFEE, et dans une moindre mesure le département SVS. Enfin, les formations Executive qui abordent l'objet « territoire » sont également nombreuses, que ce soit au sein des Masters spécialisés ou dans le cadre des formations courtes.

Le tableau ci-dessous récapitule les principales formations existantes :

1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année	Mastères Spécialisés
<p><b>Modules intégratifs</b></p> <p>« À la découverte des territoires : accompagner les politiques publiques territoriales »</p> <p>« Gestion patrimoniale des ressources et des milieux »</p> <p>« Analyse comparée de cas concrets de dvpt agricole »</p> <p>→Selon les sujets apportés par les professionnels, d'autres MI peuvent intégrer une dimension territoriale importante (alimentation durable, santé)</p> <p><b>+ initiation dans le socle commun</b></p>	<p><b>Enseignements</b></p> <p>(principalement Domaine 1 et Domaine 3),</p> <p>+ UC projets étudiants</p> <p>+ UC à choix</p> <p>+ socle commun de domaine</p>	<p><b>Dominantes d'approfondissement</b></p> <p>SPES (Science politique, écologie et stratégie)</p> <p>DA (Développement agricole)</p> <p>EDEN (Élevages et filières durables et innovants)</p> <p>IDEA (Ingénierie de l'Environnement : eau, déchets et aménagements durables)</p> <p>GF (Gestion forestière)</p> <p>GEAC (Gestion des interactions eau et agriculture face aux changements globaux)</p> <p>PISTv Produire et innover dans les systèmes techniques végétaux)</p> <p>GEEF (Gestion environnementale des écosystèmes et forêts tropicales)</p> <p><b>Masters</b></p> <p>GTDL Université Paris Saclay</p> <p>GTDL Université Clermont-Auvergne</p> <p>ATEPF Paris-Saclay</p>	<p>PPSE (Politiques publiques et stratégies pour l'environnement)</p> <p>PADD (Politique et action publique pour le développement durable)</p> <p>GE (Gestion de l'eau)</p> <p><b>+ catalogue de formations courtes</b></p>



Si d'un point de vue strictement numérique, l'objet « territoire » est présent dans l'ensemble de l'offre de formation d'AgroParisTech, ce dernier appelle néanmoins plusieurs remarques :

- L'objet territoire reste avant tout traité de manière complémentaire à un thème principal (l'environnement, l'écologie, l'alimentation, l'agriculture, les systèmes de production...).

- Sur le plan épistémologique, les formations abordent surtout le territoire sous l'angle de l'échelle d'action ou des ressources mobilisables. Les approches considérant le territoire comme un système complexe et une méthode d'action sont plus rares.
- Enfin, il existe également une diversité d'approches méthodologiques, associées aux traditions disciplinaires, mais qui ont pour point commun de privilégier l'enquête de terrain et la mise en situation concrète des étudiants.

## 1.2. Des approches conceptuelles différentes mais complémentaires

Cette offre de formation permet de distinguer trois grandes approches du territoire qui ne sont pas exclusives les unes des autres et peuvent se combiner au sein d'une même formation.

**La première approche assimile le territoire à une échelle,** autrement dit, une échelle d'observation de dynamiques particulières, souvent sectorielles (ayant trait par exemple à l'agriculture, l'alimentation...). Dans ce cas, le territoire est davantage considéré à une échelle méso/macro.

**La seconde approche identifiée met l'accent sur la notion de ressource,** le territoire étant défini à partir de la valorisation de ses ressources endogènes dans une visée stratégique. Enfin, **une dernière approche considère le territoire comme un ensemble complexe,** produit de relations entre des acteurs multiples et qui appelle une lecture transversale des enjeux et de l'action collective. Dans cette approche, l'analyse se situe davantage à un niveau micro/méso.

À cet égard, la stratégie recherche d'AgroParisTech mentionne « l'intérêt largement partagé pour la notion de territoires, avec une diversité d'approches mobilisées au sein de l'établissement, et qui ne se résume pas à une simple question d'échelles (parcelles, exploitations, régions, pays, planète). Au-delà des approches scalaires, c'est saisir les réalités territoriales qui s'instituent par les acteurs qui permet d'explicitier les modèles et les pratiques professionnelles

à l'œuvre et celles qui seront nécessaires pour relever les défis des transitions à opérer<sup>17</sup>». Cette stratégie s'appuie sur la participation de plusieurs chercheurs et enseignants-chercheurs à des UMR identifiées sur ces sujets. Par ailleurs, le territoire permet de renforcer les possibilités d'une recherche participative, promue par l'établissement « pour partager avec l'ensemble des acteurs d'un territoire les savoirs mobilisés mais aussi les questionnements à mettre en débat ». Cela s'incarne aujourd'hui dans les nombreux partenariats qu'entretient AgroParisTech autour de l'objet territoire, que ce soit dans le cadre des différentes formations (intervenant extérieures, commandes proposées par un acteur territorial au sein de projet de groupe), ou à travers des programmes de recherche-action (partenariat avec la Fédération des Parcs Naturels Régionaux, accompagnement-capitalisation du programme TETRAA de la fondation Carasso, par exemple). Le réseau des chaires partenariales AgroParisTech déploie un certain nombre de partenariats structurants.

Pour résumer, l'ancrage scientifique et la diversité de ces partenariats, aussi bien du côté des acteurs publics que privés, et les différentes modalités par lesquelles ils s'incarnent (projets de recherche-action, événements, formations auprès des étudiants comme des professionnels, etc.) conforte la visibilité de l'établissement et est, à ce titre, un atout indéniable pour les formations.

<sup>17</sup> Stratégie recherche

## 2. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'AgroParisTech

Les ingénieurs d'AgroParisTech répondent chaque année à une enquête en lien avec leur insertion professionnelle. Celle-ci permet de recueillir des données sur trois ans auprès de jeunes diplômés issus des dernières promotions du cursus ingénieur. Elle apporte un éclairage sur le niveau et la qualité de leur insertion professionnelle et permet d'identifier les secteurs et emplois vers lesquels ils se sont orientés. Un rapport d'enquête est publié chaque année par la Direction des Partenariats dans le cadre de la Conférence des Grandes Écoles<sup>18</sup>. Lors de l'écriture du CAP Territoires, nous nous sommes appuyés sur le tableau détaillé des 910 réponses (sur 1174 ingénieurs) issues du sondage de l'enquête 2022, soit les diplômés 2019, 2020 et 2021. Nous nous attacherons à dégager dans cette partie du CAP, si les jeunes diplômés sont concernés par des métiers en lien avec les territoires.

Pour ce faire, nous avons d'abord trié les réponses à partir de mots clés exprimés par les jeunes diplômés, à commencer par celui de « territoire » (redéfini en terr\* pour recouvrir toutes les occurrences possibles signifiant « territoire », « territorial », « territorialisé », « territoriaux »). Seulement 44 réponses font référence explicitement au mot « territoire » ou « territorial », que ce soit dans l'intitulé du poste (« Chargée de mission charte forestière de territoire », « animatrice territoriale », « consultante junior Filières et Territoires »...) ou dans les fonctions occupées (« chef de projet en développement aménagement territorial », « consultant en aménagement territorial ») ou dans le descriptif des principales missions (« dialogue territorial », « accompagnement et animation sur des sujets de transition alimentaire auprès du privé et des territoires »...).

Or, à la lecture du tableau, d'autres profils apparaissaient comme relevant d'une dimension territoriale. Un tri plus approfondi a donc été réalisé avec des mots clés

complémentaires (« acteur », « projet », « politiques publiques », « transition », « anim », « aménagement ») qui a permis de faire émerger un échantillon de 77 ingénieurs sélectionnés pour leur lien potentiel avec la notion de territoire telle que proposée dans ce CAP.

Ces combinaisons ont par exemple permis d'intégrer des profils pouvant être rattachés à une approche territoriale qui ne s'exprime pas forcément de façon directe. En effet, comment déterminer le caractère territorial d'un emploi ? Nous avons donc regardé la structure d'emploi, le statut ou la description des missions qui peuvent introduire des approches territoriales sans formuler le mot « territoire ». Les répondants sont peu nombreux à revendiquer le territoire comme une identité professionnelle qui se rattache au système territorial. Ils abordent ces questions territoriales à travers différents critères de présentation de leur poste : soit par des dispositifs ou des politiques publiques (projet « Climat Air Énergie territoriale », projets alimentaires territoriaux, chartes forestières territoriales), soit par les approches méthodologiques qu'ils mobilisent (dialogue territorial, concertation, enquêtes auprès d'acteurs du territoire), soit par l'échelle d'action dans laquelle ils se situent et donc le public cible, soit parce qu'ils accompagnent ou pilotent un projet collectif (d'une collectivité territoriale, d'un réseau d'agriculteurs au sein du territoire). Enfin, nous avons aussi intégré à l'échantillon retenu les 10 ingénieurs des Ponts, des eaux et forêts car ils peuvent potentiellement exercer des missions dans leur futures fonctions en lien avec les questions territoriales. Une analyse ligne par ligne des réponses au questionnaire de l'enquête, pour vérifier le caractère territorial de l'emploi occupé, a également permis d'écartier certains profils opérant une expertise trop forte (thématique ou technique) et ne précisant pas d'éléments permettant de comprendre si le territoire est une composante des missions exercées.

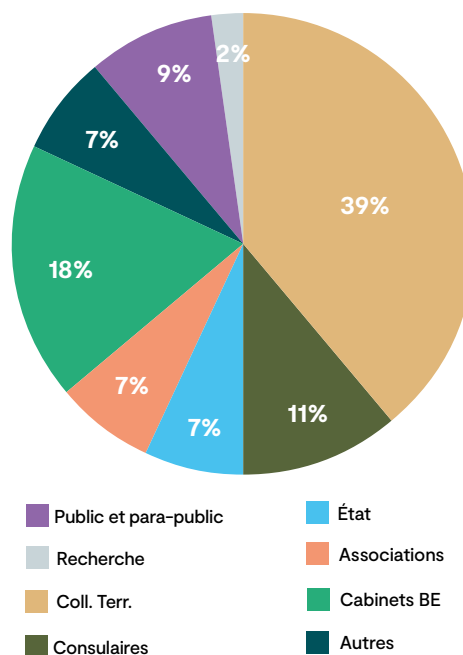


<sup>18</sup> Rapports des enquêtes : <https://www.agroparistech.fr/partenariats-socioeconomiques/recrutements-metiers/observatoire-emploi>

Par exemple, un jeune diplômé exerçant un métier lié à la gestion des captages prioritaires dans le secteur de l'eau pourrait intégrer des approches territoriales avec des missions d'animation. Toutefois, sans références explicites à ces dynamiques d'acteurs dans les catégories de l'enquête, il n'a pas été pris en compte. Nous avons parfois été confrontés au manque d'informations précises pour pouvoir évaluer le degré d'implication territoriale portée par les anciens étudiants dans leurs métiers actuels. L'analyse des résultats de l'enquête est donc à lire comme un premier panorama des métiers qui offre l'avantage de questionner la place des ingénieurs AgroParisTech dans ces métiers du développement territorial.

L'analyse des 77 profils repérés au sein de l'enquête 2022 montre que le secteur public est le principal employeur des jeunes diplômés. Ceux-ci sont recrutés au sein de l'administration d'État (en centrale ou en services déconcentrés), en collectivités territoriales, mais aussi dans des établissements publics et parapublics. Toutefois, le secteur privé accueille également de nombreux emplois qui se répartissent au sein de cabinets de conseil, de bureaux d'études, de consultants indépendants et de chambres consulaires, principalement des chambres d'agriculture. Le secteur associatif est également présent dans l'offre de métiers en lien avec le développement territorial, comme nous pouvons le constater dans le diagramme ci-contre.

Types de structures qui recrutent



Les dominantes d'approfondissement dont sont issus les jeunes diplômés en poste dans des métiers en lien avec les territoires sont nombreuses, on retrouve également certains masters dans l'origine des formations. Le tableau

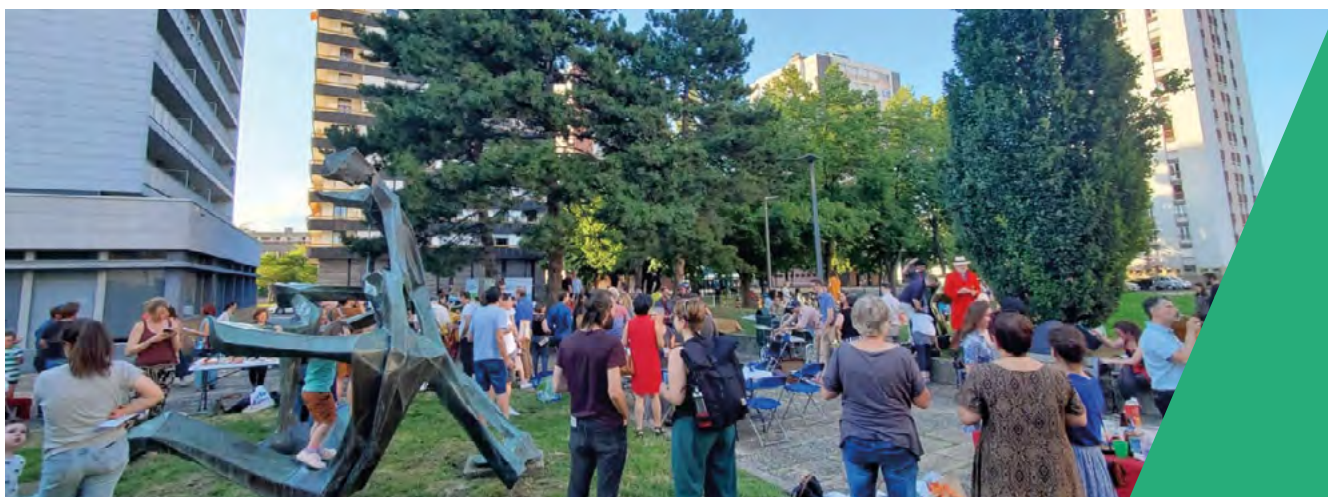
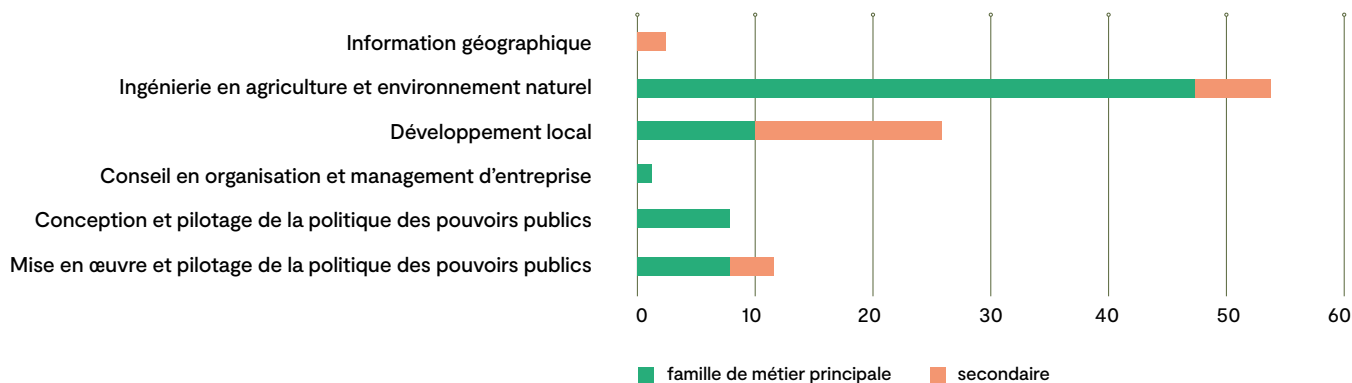
ci-dessous fait ressortir trois dominantes d'approfondissement principales : Ingénierie de l'environnement eau, déchets et aménagements durables (IDEA), Développement agricole (DA) et Science politique, écologie et stratégie (SPES).

Dominantes d'approfondissement	Nombre de diplômés
<b>Développement agricole</b>	<b>13</b>
EDEN (Élevages et filières durables et innovants)	2
EGE (Économie et gestion d'entreprise)	2
GEEFT (Gestion environnementale des écosystèmes et forêt tropicales)	3
GF (Gestion forestière)	5
GMN (Gestion des milieux naturels)	8
<b>IDEA</b>	<b>15</b>
IEVU (Ingénierie des espaces végétalisés urbains)	4
METATOX (De l'évaluation à la gestion des risques toxicologiques pour la santé des écosystèmes et de l'Homme)	1
PISTv (Production et innovation dans les systèmes techniques végétaux)	1
RFF (Ressources forestières et filière bois)	1
<b>SPES</b>	<b>13</b>
<b>Autres formations</b>	<b>Nombre de diplômés</b>
Master AETPF - ACTES	2
Autres masters	5
Non précisé	2

Il est également intéressant de comparer les résultats de l'enquête à la lecture des fiches métier du ROME. Une analyse fine de chaque réponse a permis de classer les emplois occupés par les jeunes diplômés en fonction de ces fiches métier identifiées dans la partie 3. Certains profils ne permettaient pas de distinguer catégoriquement

une fiche métier à partir des renseignements disponibles ; en effet certaines missions détaillées dans l'enquête semblent s'inscrire dans plusieurs fiches métier. Nous avons donc choisi d'octroyer deux fiches métier pour un même répondant, une principale et une secondaire, lorsque cela s'imposait. Voici les résultats obtenus :

### Répartition des familles de métier du ROME d'après les intitulés et les missions de l'enquête insertion d'AgroParisTech



Les résultats présentent la fiche ROME « Ingénierie en agriculture et environnement naturel » comme majoritaire avec 47 résultats. Elle traduit la lisibilité du profil d'ingénieurs en sciences du vivant à travailler sur des domaines d'expertise reconnus de l'école et souvent mobilisés dans le cadre de politiques publiques dans une approche plutôt sectorielle. Cependant, un regard plus précis sur la description des missions renvoie aussi régulièrement à la fiche de « Développement local » qui se combine souvent avec la première Ingénierie car cela convoque une dimension d'animation multi-acteurs qui n'apparaît pas dans les métiers indiqués dans la première famille. De même, la fiche « Information géographique » représente ici une expertise complémentaire qui vient outiller les principales missions du professionnel. Les jeunes diplômés d'AgroParisTech se

retrouvent également nombreux dans des métiers qui portent les politiques publiques, que ce soit au sein des institutions étatiques ou des collectivités territoriales. Ainsi les fiches ROME « Développement local », « Conception et pilotage de la politique des pouvoirs publics » et « Mise en œuvre et pilotage de la politique des pouvoirs publics » concernent 30 enquêtés.

Ces résultats sont cependant à nuancer car les fiches métier du ROME cachent l'existence des métiers du privé qui se développent et accompagnent la stratégie et la mise en œuvre de politiques publiques (bureau d'études, consultants) ou opèrent au sein de banques ou d'entreprises dans du conseil stratégique.

Le tableau ci-dessous propose une liste non-exhaustive d'intitulés de métiers issus de l'enquête insertion 2022 et classés selon les familles de métier du ROME. Cette liste ne se veut pas exhaustive, mais elle permet d'illustrer les emplois occupés par les étudiants AgroParisTech suite à leur cursus.

Grande famille métier du ROME	Exemples d'intitulés de postes occupés par d'anciens étudiants AgroParisTech	Description des principales missions	Structures employeuses des anciens élèves
<b>Conception et pilotage de la politique des pouvoirs publics</b>	Adjoint de la cheffe de service eau et biodiversité et animateur de la mission inter-services de l'eau et de la nature	Mettre en œuvre les politiques en matière d'eau et de biodiversité. Assurer le suivi de Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SAGE). Suivre l'élaboration des Projets de Territoire pour la Gestion des Eaux (PTGE). Contribuer aux avis sur les projets d'aménagement rendus par le service. Participer à la gestion managériale d'une équipe.	Administrations centrales des ministères Services déconcentrés de l'État (régional, départemental) Collectivités territoriales
	Chargé de mission Collectivités et Biodiversité	Accompagner des collectivités territoriales dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies territoriales en faveur de la biodiversité.	Établissements publics
	Cheffe du service eau forêt environnement	Encadrer un service de 20 personnes. Assurer le portage de politiques publiques du Ministère de la Transition Écologique et du Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.	
<b>Conseil en organisation et management d'entreprise</b>	Chargée de projet	Conseiller les entreprises sur la gestion de leur patrimoine foncier au regard des services écosystémiques rendus par les espaces verts. Accompagner des entreprises dans l'élaboration de leur stratégie biodiversité. Conseiller les collectivités locales à différentes échelles (sites, quartiers et territoires) pour la préservation de la biodiversité à travers les espaces verts, et/ou concevoir des projets d'agriculture urbaine.	Bureau d'études (agence d'urbanisme et de paysage)
<b>Développement local</b>	Chargé de mission Projet Alimentaire Territorial (PAT)	Animer le PAT et suivre les différentes actions. Évaluer les actions du PAT. Mettre en place une gouvernance et fédérer des partenaires. Assurer l'ingénierie financière du projet. Assurer l'encadrement d'un agent.	Collectivités territoriales (Conseil Régional, Conseil Départemental, EPCI) Établissements publics (PETR, PNR, Syndicat mixte d'aménagement et de gestion,...)
	Conseiller foncier Propriétés Rurales	Réaliser des études foncières. Accompagner la transmission d'exploitations. Apporter une expertise sur les exploitations et le foncier. Appuyer les collectivités locales.	SAFER Bureaux d'études
	Chargée d'études territoires durables	Réaliser l'évaluation environnementale et la partie environnement de documents d'urbanisme (dont des plans climat air énergie territoriaux). Réaliser les études de vulnérabilité au changement climatique. Accompagner les politiques de développement durable.	
<b>Ingénierie en agriculture et environnement naturel</b>	Chargée de projet développement local / filières	Gérer et animer le projet dans ses multiples dimensions (alimentation de proximité, échanges parcellaires, compensation agricole collective...); Animer des groupes d'agriculteurs.	Services déconcentrés de l'État (régional, départemental) Collectivités territoriales (Conseil Régional, Conseil Départemental, EPCI)
	Ingénieur d'étude en agriculture urbaine	Assurer un conseil aux collectivités en lien avec la question agricole sur le territoire. Concevoir une maquette pédagogique et assurer un cours (mise en place d'un mastère en agriculture urbaine axé entrepreneuriat/ cours sur urban farming). Mener des recherches sur les acteurs agricoles du territoire et la mettre en relation ces acteurs. Participer à des projets de recherche européen axés filière.	Établissements publics (PETR, PNR, Syndicat mixte d'aménagement et de gestion, ONF...)
	Chargé de mission Natura 2000	Mettre en œuvre des dispositifs de concertation. Animer un réseau d'acteurs et de sites Natura 2000. Réaliser et suivre des études naturalistes. Évaluer des incidences.	Chambres consulaires Sociétés de conseil (en stratégie, organisation d'entreprise et mangement ; en environnement et développement durable...)
	Animatrice de la Charte Forestière de Territoire	Réaliser la charte forestière de Territoire. Développer les ressources locales et dynamiser la filière forêt-bois. Créer des liens entre acteurs, et assurer une animation territoriale. Mener des entretiens individuels avec les acteurs. Organiser des ateliers de concertation. Rédiger des livrables.	Associations de protection des ressources naturelles et d'éducation à l'environnement (Conservatoire des Espaces Naturels, France Nature Environnement, CPIE)
	Chargée de mission et d'animation nature et environnement	Monter des projets et assurer la gestion de projet dont le suivi budgétaire et l'évaluation. Animer des événements et des concertations. Coordonner les acteurs. Créer des outils.	Recherche et enseignement
	Consultante junior filières et alimentation	Répondre à des appels d'offre de collectivités au sujet de leurs politiques agricoles et alimentaires. Réaliser des études pour les collectivités locales en lien avec l'alimentation et l'agriculture, la structuration de filières. Animer des ateliers participatifs dans le cadre de ces missions.	
	Chargée du programme Eau-Alimentation-Territoires	Assurer la gestion de projets. Mener des actions de facilitation, de formation et d'animation.	
<b>Mise en œuvre et pilotage de la politique des pouvoirs publics</b>	Chargé de mission concertation citoyenne	Porter et mettre en place des dispositifs de concertation citoyenne en lien avec une politique publique.	Services déconcentrés de l'État (régional, départemental)
	Consultante en innovation et politiques publiques	Appuyer et conseiller les collectivités territoriales sur leurs politiques publiques et leurs stratégies d'innovations.	Collectivités territoriales (Conseil Régional, Conseil Départemental, EPCI) Sociétés de conseil et bureaux d'études

Ainsi, l'enquête 2022<sup>19</sup> relève que 9% des répondants intègrent l'administration publique (État, collectivités, hôpital), 6% un bureau d'étude-société de conseil en ingénierie, et 6% des organismes en lien avec une expertise « environnement, aménagement, paysage, urbanisme ». Il est à noter qu'en 2023<sup>20</sup>, l'enquête insertion témoigne de tendances similaires. Ces répartitions restent plutôt stables, voire augmentent pour les bureaux d'études, avec respectivement 10%, 9% et 5% des réponses.

Cependant, l'enquête ne permet pas de connaître la part des jeunes diplômés ayant présenté le concours de la fonction publique territoriale comme ingénieur en chef territorial ou administrateur territorial. Il est possible d'avancer deux données concernant ces concours de la fonction publique territoriale : il ressort de l'enquête insertion-métier un

recrutement assez abondant dans les collectivités territoriales (même si le statut n'est pas connu) ; en parcourant le détail des promotions de cadres issues de l'INET (Institut national des études territoriales), on s'aperçoit que certains profils proviennent de formation en sciences du vivant<sup>21</sup>. Il y a donc certainement une attention particulière à accorder aux concours d'ingénieur dans la fonction publique territoriale, en complément de la fonction publique d'État.

<sup>19</sup> Plaquette 2022 AgroParisTech sur l'insertion professionnelle des Ingénieurs

<sup>20</sup> Plaquette 2023 AgroParisTech sur l'insertion professionnelle des Ingénieurs

<sup>21</sup> <https://inet.cnfpt.fr/cv/promotions> exemple de la promotion Donella Meadows des Ingénieurs



# Partie 6 : Conclusion générale et pistes de réflexion

## 1. Quels professionnels former ?

Ce rapport du CAP Territoires est issu d'un vaste travail qui a permis de réunir plus d'une trentaine de professionnels autour des enjeux que traversent les territoires aujourd'hui. Les entretiens et les ateliers collectifs ont apporté des connaissances précieuses sur l'évolution des métiers territoriaux et les attentes en matière de compétences. Surtout, les débats ont fait émerger **une réflexion importante sur la question des postures professionnelles dans un monde mouvant, incertain et traversé de crises**. Dans cette perspective, les notions d'ouverture, de coopération ou de transversalité sont plus que jamais essentielles dans la construction de la professionnalité, mais aussi celles de responsabilité ou d'éthique. Cette attention plus marquée à ces postures n'est pas sans faire écho à une réflexion aujourd'hui importante dans les écoles d'ingénieurs sur **le sens des métiers face à des bouleversements socio-écologiques**.

Le constat de crises en cours dans les territoires nous invite à relire ces métiers du territoire par d'autres référentiels et d'autres écoles d'ingénieurs montent des *curricula* et raisonnent à partir d'autres grilles de lecture. C'est ce qu'ont proposé des écoles d'ingénieurs comme celle de l'Institut des Mines-Telecom qui a réfléchi à comment « former des ingénieurs et managers d'excellence, conscients, outillés et compétents pour accompagner une société en pleine mutation » ou le référentiel proposé par la conférence des directeurs des écoles françaises de management<sup>22</sup> en mobilisant le rapport Jouzel-Abbadie<sup>23</sup>. De nombreuses recherches en sciences de l'éducation réinterrogent ainsi les formations, tout comme les programmes des acteurs institutionnels (Agenda 2030 sur les Objectifs de

Développement Durable de l'ONU) ou des *think tanks* comme le Shift Project<sup>24</sup>. Quel que soit le référentiel choisi, les résultats du CAP Territoires nous renvoient un triple enjeu :

- celui de former des professionnels capables de saisir un système dynamique et donc d'accepter l'expérimentation ;
- celui de se positionner dans une approche culturelle et sensible ancrée dans un territoire pour en questionner les imaginaires et les futurs désirables ;
- celui d'intégrer une dimension éthique qui inscrit l'action dans un process, plus que dans des solutions à appliquer.

À cet égard, les formations d'AgroParisTech ont un rôle certain à jouer, d'autant que le CAP a permis de montrer un réel intérêt des professionnels du territoire, qui se manifeste dans des recrutements plus fréquents (stages, premier emploi), pour les jeunes diplômés en école d'agriculture. Si l'ingénieur en sciences du vivant est parfois mal connu, notamment du côté du secteur public, il est cependant reconnu pour différentes compétences propres au cursus ingénieur AgroParisTech :

- l'approche de la complexité est un atout face à des projets dont le montage, l'association d'acteurs et les sujets demandent des logiques plus intégrées ;
- la capacité à développer des solutions transversales ;
- la maîtrise d'un corpus scientifique et expert dans des domaines clé du développement des territoires (environnement et climat, alimentation, systèmes agricoles...).



<sup>22</sup> Référentiel de compétences DD et RS, juin 2023 : <https://cdefm.fr/actualites/referentiel-de-competences-ddrs-de-la-cdefm/>

<sup>23</sup> Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur, Rapport Jouzel-Abbadie, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, février 2022 – <sup>24</sup> Rapport de mars 2022 sur « former l'ingénieur du XXI<sup>e</sup> siècle » : <https://theshiftproject.org/article/publication-rapport-former-ingenieur-du-21esiecle/>



## 2. Axes de recommandations

Ces axes de recommandations sont des propositions issues du travail mené dans le cadre du CAP Territoires avec toutes les personnes rencontrées au sein de l'établissement et les professionnels enquêtés. Ils sont à considérer comme une possible feuille de route visant à renforcer la visibilité stratégique de la dimension territoriale dans toutes les orientations et actions de l'établissement afin de mieux prendre en compte les grands enjeux auxquels les territoires font et devront faire face dans les prochaines décennies. Ces axes nécessiteront de qualifier la nature des dispositifs d'animation, d'appui-support, de déclinaison opérationnelle dans les différents campus, de partenariats potentiels à renforcer ou développer. Les projets qui en découleront devront être soumis à discussion et instruits par les instances de décision de l'établissement (CA, CE, CS, départements, UMR, directions supports, campus, BDE...). Ce travail s'inscrit

également dans une temporalité nouvelle de l'évolution d'AgroParisTech sur les enjeux de formation devant accompagner l'émergence « d'une nouvelle génération d'acteurs et de décideurs pour accomplir les transitions et renforcer la souveraineté agricole » (AEF, n°710997, 18 avril 2024<sup>25</sup>) ; il s'ancre aussi sur une nouvelle stratégie recherche relevant « l'intérêt largement partagé pour la notion de territoires, avec une diversité d'approches mobilisées au sein de l'établissement » (Stratégie recherche d'AgroParisTech 2023-2030).

*Ces propositions n'engagent ni les membres du Comité interne, ni AgroParisTech. Elles sont mises à disposition de l'établissement comme éléments de diagnostic et de débat pour inscrire les ingénieurs du vivant dans les métiers du développement territorial face aux transitions.*

### Axe 1 : Développer la visibilité et l'identité des ingénieurs comme de futurs professionnels des territoires et des transitions

- **Formuler de nouveaux contenus de formation** en lien avec la réforme en cours du cursus ingénieur. Un travail de définition de nouveaux modules de formation, sur l'ensemble du cursus de la 1<sup>re</sup> année à la 3<sup>e</sup> année, appréhendant la problématique territoriale pourrait découler du CAP Territoires. Il faut également envisager de mettre en lumière la dimension territoriale dans des modules non spécialisés sur cette thématique, lorsque cela s'y prête.
- **Instruire l'intérêt de développer une offre de formation dédiée à une dominante d'approfondissement**, et permettant de préparer les élèves-ingénieurs à une insertion rapide dans des structures publiques et privées cherchant à territorialiser leurs politiques, dans des

conceptions plurielles de l'action. Une telle offre doit être complémentaire de l'offre de formation existante, et s'articuler en lien avec les objets centraux de l'établissement. Elle peut également se penser avec des contenus de spécialisation sur des compétences nouvelles relevant de nouvelles postures d'ingénieries locales, interterritoriales...

- **Construire un dispositif de préparation au concours d'Ingénieur en Chef Territorial**, permettant d'offrir un débouché professionnel aux jeunes ingénieurs diplômés vers les métiers présents dans les collectivités territoriales sur de nombreuses thématiques stratégiques (politiques de l'alimentation, de l'énergie, de l'environnement, de la data...).

### Axe 2 : Structurer l'accompagnement pédagogique sur les questions de compétences et de postures professionnelles

- **Proposer un outil de mutualisation**, de mise en réseau et d'animation pour l'accompagnement de projets étudiants sur le territoire (stage, césure, projet d'entrepreneuriat, formation à la recherche...), afin d'inscrire dans le projet professionnel un véritable questionnement sur la place de compétences socles et de spécialisation permettant de rendre plus lisible et attractive son orientation professionnelle dans des structures territoriales.

- **Proposer des dispositifs d'accompagnement des compétences et de la réflexivité** sur les situations professionnelles en lien avec les métiers territoriaux, en particulier dans le cadre du déploiement de l'approche par compétences (APC).

<sup>25</sup> <https://www.aefinfo.fr/depeche/710997-enseignement-agricole-il-est-plus-que-jamais-crucial-de-susciter-des-vocations-directeurs-des-etablisements>

### Axe 3 : Engager une véritable politique partenariale avec les territoires et les structures d'accompagnement, de mise en réseau des politiques de transitions pour renforcer l'ancrage des campus au plus près de la diversité des réalités territoriales

- **Fédérer la dimension partenariale avec les acteurs publics et privés**, par le biais de conventions opérationnelles qui s'insèrent dans les stratégies des départements d'enseignement, dans une meilleure compréhension des liens à développer entre les résultats de la recherche et leurs capacités à être transférés par les acteurs territoriaux, publics ou privés. La priorisation de cette dynamique partenariale doit s'inscrire dans une visée qui se distingue des formations proposées par les opérateurs dédiés (CNFPT, CVRH...). Elle doit mettre l'accent, dans les cursus de formation, sur la capacité à mieux faire entrer les étudiants dans ces structures, à construire une meilleure compréhension des besoins des acteurs publics vis-à-vis de la Recherche et d'en déduire des formes de collaborations à portée réciproque (participation de la recherche aux processus de capitalisation vers les collectivités, structuration par les acteurs publics de projets, programmes qui permettent aux équipes de recherche d'avoir des terrains d'expérimentations, de structuration de la connaissance, etc.).
- **Développer les liens de l'établissement avec les structures d'animation des élus** qui portent des enjeux sur les transitions territoriales qu'il nous faut mieux accompagner et pour lesquels l'établissement peut devenir un établissement agréé pour la formation des élus (AMF, AMRF, France Urbaine...).
- **Construire, en mobilisant les enseignants-chercheurs impliqués sur les enjeux des territoires, des liens visibles et stratégiques avec les initiatives portées par les acteurs socio-économiques (associations, fondations, entreprises, etc.)** et portant de nouvelles trajectoires de développement dans les territoires, autour des dimensions environnementales, de l'économie sociale et solidaire, de l'agriculture, de l'alimentation locale, des approches culturelles et sociales...
- **Repenser l'offre de formation professionnelle sur la thématique du territoire** au prisme des enjeux de partenariats à réinventer avec les principaux organismes de la formation professionnelle des cadres et chargés de mission des collectivités, et plus largement des acteurs publics et parapublics (en s'appuyant sur le développement des certificats de spécialité et des contrats d'apprentissage et leur inscription au RNCP).

### Axe 4 : Renforcer une culture de la dimension territoriale à l'échelle de l'établissement, comme un des outils de développement des missions de formation, de recherche et d'innovation

- **Développer et animer des collaborations au sein des départements et entre eux sur les questions territoriales**, en particulier sur les activités de recherche et en lien avec la stratégie recherche de l'établissement, afin d'améliorer sa visibilité scientifique sur les enjeux territoriaux et de favoriser la construction de projets de recherche inter-départements.
- **Développer des passerelles de formation entre les campus** qui tirent bénéfice de notre implantation nationale, permettant d'avoir une « *proximité avec une diversité d'acteurs et de territoires, avec des climats, des socio-écosystèmes, et des problématiques variées* » (Stratégie recherche d'AgroParisTech 2023-2030, p.4).

### Axe 5 : Mieux communiquer sur les travaux engagés par toute la communauté sur les exercices de formation et les projets de recherche ayant un fort impact dans la mise en œuvre des politiques territoriales

- **Créer un espace d'information et de valorisation des travaux étudiants** (carte des stages dans les territoires permettant de repérer les sujets, les structures, les territoires, diffusion des rapports...) pour mettre en visibilité institutionnelle stratégique les travaux de l'établissement sur la dimension territoriale.
- **Développer un forum annuel ou biennal des initiatives territoriales au sein de l'établissement** qui puisse attirer les acteurs institutionnels, les collectivités territoriales, les entreprises..., et constituer un espace d'échanges pour les étudiants qui portent des idées, des projets qui font résonance pour développer de nouveaux projets (tutorés, de recherche, d'entrepreneuriat...).

### 3. Perspectives

Enfin, les chantiers menés dans le cadre de ce CAP ouvrent un certain nombre de pistes de travail. En ce sens, dans son avis rendu le 5 novembre 2024<sup>26</sup>, le Conseil Scientifique d'AgroParisTech propose de prolonger la réflexion, en complément des recommandations formulées précédemment, sur deux axes en particulier.

Le premier porte sur **la dimension prospective autour des enjeux de la transition écologique**, en particulier autour de l'économie circulaire dans les territoires.

Le second souligne l'importance **d'approfondir la dimension européenne et internationale sur la manière dont la notion de territoires est abordée dans d'autres pays**, ce qui permettrait de déterminer dans quelle mesure le savoir-faire acquis à AgroParisTech pourra être appliquée à l'international.



<sup>26</sup> Cf. l'avis complet du Conseil Scientifique d'AgroParisTech : avis n°2024-16





# Annexes

# Annexe 1. Composition des comités

## 1.1. Comité externe

NOM Prénom	Fonction	Organisation
<b>AGGERI Gaëlle</b>	Responsable du service spécialités « Espaces publics, naturels et agricoles »	CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) – INSET Montpellier
<b>AOUIZERATE Sophie</b>	Consultante	Raisonnances (projets participatifs)
<b>AUROY Patricia</b>	Présidente	RNET (réseau national de l'économie territoriale)
<b>BARBARA Christophe</b>	Directeur d'études	CB2 (conseil en aménagement et planification)
<b>BECHLER Jean-Yves</b>	Directeur	Syndicat Mixte Transports de l'agglomération clermontoise (SMTC)
<b>BELLIERE Luc</b>	Président	Persée 3C (RSE et économie circulaire)
<b>BLANES Rémy</b>	Responsable du Pôle développement des compétences	MTE (Ministère de la transition écologique)/Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature
<b>BRIOT Vincent</b>	Chef de projet, ingénieur énergie-climat	ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) Bretagne
<b>BRUN Guilhem</b>	Directeur	DDT 63 (Direction Départementale des Territoire Puy-de-Dôme)
<b>CLAIR Etienne</b>	Responsable pôle développement	PNR Livradois Forez
<b>CORDOBES Stéphane</b>	Directeur général	Agence d'urbanisme de Clermont Métropole
<b>DESPRES Christophe</b>	Maitre de conférences (économie)	VetAgro Sup
<b>DHERISSARD Guillaume</b>	Directeur	Coopérative Fermes de Figeac
<b>DUCOEURJOLY Delphine</b>	Coordinatrice de programme	AgroParisTech (programme TETRAA)
<b>DELZANT François</b>	Responsable optimisation et pilotage du système informatique	Crédit Agricole S.A.
<b>GIRAUD Brigitte</b>	Directrice	Union nationale des CPIE (Centres permanents d'initiatives pour l'environnement)
<b>GLOERSEN Erik</b>	Responsable du bureau parisien	Spatial Foresight
<b>JULLIEN Elodie</b>	Directrice de la recherche – secrétaire générale	Le Rameau – Réseau des pionniers des alliances en Territoire
<b>LEMAIRE Anne</b>	Chargée de mission Territoires et agriculture urbaine	APCA (Assemblée permanente des Chambres d'agriculture)
<b>LION Bruno</b>	Directeur du GIP transitions	DRAAF (Direction régionale de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt) Occitanie
<b>MAURY Caroline</b>	Directrice générale adjointe (DGA)	Communauté de communes de la Vallée de l'Hérault
<b>NKHILI QUERE Asma</b>	Responsable produit connaissance territorial	Caisse des Dépôts – Banque des Territoires
<b>OTO Christine</b>	Directrice des ressources humaines	Agence de l'eau Seine Normandie
<b>RESTIER Michael</b>	Directeur	ANPP (Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays)
<b>PILYSER Philippe</b>	Développeur territorial	Communauté de communes Flandre intérieure
<b>RENAUDET Dominique</b>	Président	Cabinet Neoclide
<b>RIEUTORT Laurent</b>	Professeur (géographie)	Université Clermont Auvergne/IADT (Institut d'Auvergne du développement des territoires)
<b>ROUX Isabelle</b>	Chargée de mission contractualisation	Conseil Régional Grand Est
<b>SAUVANT Jérôme</b>	Adjoint au chef du bureau Stratégie Territoriale	MTE (Ministère de la Transition écologique)/ DGALN – Adjoint Mairie de Saugues
<b>SUPKOVA Marketa</b>	Directrice	Territoires de Démocratie Alimentaire (TDA)
<b>TERNOT Léna</b>	Adjointe au sous-directeur des affaires générales	MTES/Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature
<b>THIEFAINE Florian</b>	Responsable du Service Territoire Cantal, Haute-Loire, Puy-de-Dôme	Conseil Régional Auvergne Rhône-Alpes
<b>VIDAL Chloë</b>	3 <sup>e</sup> adjointe en charge de la Démocratie locale et redevabilité – Évaluation et prospective – Vie étudiante	Ville de Lyon
<b>VINÉ Pascal</b>	Directeur des Relations Institutionnelles et des Orientations mutualistes	Groupama

## 1.2. Comité interne

NOM Prénom	Direction/Département
LEBRASSEUR Émilie FOULON Carole (HOLL-NICAUD Agnès)	Direction de la formation
LASSALE-DE SALINS Maryvonne MAROILLE Fabienne	Direction des partenariats
BURGÉ Grégoire	Direction de la recherche, de l'innovation et du transfert technologique
MARSET-BAGLIERI Agnès	Executive
GRIMES Julie/MORIN Margaux (MONVOIS Chantal)	Fondation AgroParisTech
BLATRIX Cécile DE MONTBEL Ambroise COCHET Hubert	Département Sciences Économiques, Sociales et de Gestion
MARTIN Philippe BLONDET Marieke	Département Sciences et Ingénierie Agronomique, Forestière, de l'Eau et de l'Environnement
LESCOAT Philippe CALVEL Pierre	Département Sciences de la Vie et Santé
LELLI Laurent CHAMBON Philippe BARDET Catherine	Campus de Clermont-Ferrand

# Annexe 2. Fiche métier « chef ou cheffe de projet développement territorial »

MÉTIER

## CHEF OU CHEFFE DE PROJET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

CAPL - AMENAGEMENT ET DEVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES

SPÉCIALITÉ - HABITAT ET POLITIQUE DE LA VILLE

### INFORMATIONS GÉNÉRALES

<b>Définition</b>	Met en œuvre les orientations stratégiques de la collectivité en matière de développement et de redynamisation d'un territoire. Sur un mode partenarial et selon plusieurs thématiques d'interventions possibles, assure le pilotage et la contractualisation des projets
<b>Autres appellations</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chef ou cheffe de projet de territoire</li><li>• Chef ou cheffe de projet en développement local</li><li>• Chargé ou chargée de mission développement des territoires</li></ul>
<b>Correspondances avec les autres répertoires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ROME – K1802 : <u>Développement local</u></li><li>• RIME – FP2TDD08 : <u>CHEFFE/CHEF DE PROJET D'INGENIERIE PUBLIQUE</u></li></ul>

### PROXIMITÉ ENTRE MÉTIERS

<b>Métiers proches</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chargé ou chargée des affaires européennes et internationales</li><li>• Directeur ou directrice du développement territorial</li><li>• Chargé ou chargée du développement territorial</li><li>• Développeur ou développeuse économique</li><li>• Chargé ou chargée du développement touristique</li></ul>
<b>Métiers envisageables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chargé ou chargée d'évaluation des politiques publiques</li><li>• Responsable territorial ou territoriale d'action sociale</li><li>• Chef ou cheffe de projet culturel</li><li>• Chef ou cheffe de projet foncier, urbanisme et aménagement</li><li>• Responsable de l'habitat et du logement</li><li>• Chargé ou chargée des dispositifs de formation professionnelle</li><li>• Chargé ou chargée de projet mobilité durable</li><li>• Responsable des espaces naturels protégés</li><li>• Chef ou cheffe de projet paysage</li></ul>

### CONTEXTE D'EXERCICE

<b>Facteurs d'évolution</b>	<p>Évolutions relatives aux politiques publiques, au cadre institutionnel et réglementaire</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Évolution des politiques publiques, des missions de service public et des modes sociétaux : plan de cohésion sociale, principes du développement durable et de démocratie locale, politiques d'emploi, d'aménagement, d'économie solidaire, d'habitat, de préservation des espaces agricoles et naturels, de transition écologique</li><li>• Développement des schémas de développement territorial, de la planification des politiques publiques ; schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires ; schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation ; territorialisation des politiques publiques et adaptation des dispositifs par bassins d'emploi, pays, pôles d'équilibre territoriaux, parcs naturels régionaux, etc.</li></ul>
-----------------------------	--



- Développement des dispositifs de contractualisation et d'appui aux territoires (contrats territoriaux, contrats urbains de cohésion sociale, contrats d'agglomération)
- Développement des modes de concertation ; des dispositifs partenariaux et contractualisés ; des appels à projet
- Mutations institutionnelles, développement de l'intercommunalité et recomposition des territoires et de leur articulation à l'échelle nationale et européenne
- Évolution de la représentation de l'État en territoire (développement des agences nationales, etc.) ; processus de décentralisation et renforcement de l'échelon régional et local
- Développement des dispositifs de démocratie locale et de proximité
- Évolution des outils de la gouvernance locale et de la promotion du territoire (SEM, SPL, GECT, agences de développement, etc.)

#### Évolutions organisationnelles et managériales

- Changement des techniques et des modes de travail : logiques de transversalité et de management par projets, relations en réseau, travail coopératif en ligne, technologies de l'information et de la communication
- Développement des outils de planification et d'observation

#### Types d'employeurs et services d'affectation

- Région, département, structure intercommunale, commune
- Peut être exercé dans des établissements publics (syndicats mixtes de pays, parcs naturels régionaux)
- En fonction de la taille de la collectivité, rattaché à la direction du développement, de l'aménagement, du développement durable

#### Conditions d'exercice

##### Conditions générales

- Travail en bureau ; déplacements fréquents sur le territoire de la collectivité
- Rythme de travail souple
- Horaires irréguliers avec pics d'activité en fonction des obligations du service public
- Grande disponibilité

#### Relations fonctionnelles

- Contacts avec les populations à l'occasion de réunions publiques d'information et de concertation
- Communication permanente avec les collaborateurs et les chargés de développement territorial
- Échanges réguliers avec les élus et élus, le directeur ou la directrice général des services et le directeur ou la directrice du développement territorial
- Échanges, collaboration et partenariat avec les services des autres niveaux de collectivités territoriales et les partenaires institutionnels : services déconcentrés de l'État, etc.
- Représentation de la collectivité auprès des acteurs locaux et partenaires institutionnels

#### Spécialisations

- En fonction du territoire d'intervention : quartier, ville, agglomération, unité territoriale, structure intercommunale, pays ; d'une thématique : développement économique, emploi-formation professionnelle, vie de quartier, vie associative, citoyenneté, culture, prévention, développement durable, environnement, habitat, tourisme, social, etc.

### CORRESPONDANCES STATUTAIRES

#### Cadres d'emplois indicatifs

- Attachées et attachés territoriaux (catégorie A, filière Administrative)
- Ingénieurs et ingénieurs territoriaux (catégorie A, filière Technique)

#### Condition d'accès

- Concours externe et interne avec conditions de diplôme et/ou examen d'intégration en fonction du cadre d'emplois, concours troisième voie

## ACTIVITÉS ET COMPÉTENCES TECHNIQUES

### ACTIVITÉS

- › Assistance et conseil auprès des élus et des comités de pilotage
- › Pilotage et animation des programmes d'intervention de la collectivité
- › Mise en œuvre d'outils de suivi, d'observation et d'évaluation des dispositifs
- › Instruction et portage des projets
- › Développement et animation de la contractualisation, des partenariats et des réseaux professionnels
- › Organisation et animation de la relation avec la population

### COMPÉTENCES ASSOCIÉES

#### SAVOIR-FAIRE

- › **Assistance et conseil auprès des élus et des comités de pilotage**
  - Établir un état des lieux des dispositifs et acteurs du développement territorial
  - Identifier des tendances et facteurs d'évolution
  - Piloter des diagnostics partagés entre acteurs et repérer les leviers d'intervention possibles de la collectivité
  - Traduire les orientations politiques en plans d'action
  - Proposer les modalités de mise en œuvre des projets locaux et des programmes d'actions
  - Alerter la collectivité sur les opportunités et les risques (techniques, juridiques, financiers, etc.) inhérents à une stratégie ou à un projet
- › **Pilotage et animation des programmes d'intervention de la collectivité**
  - Définir des stratégies et des programmes d'actions par modes d'interventions, par territoires, par publics
  - Planifier les ressources (financières, techniques, juridiques, humaines) nécessaires aux interventions de la collectivité
  - Analyser la pertinence des projets au regard des schémas et des axes d'intervention définis en amont
  - Gérer et animer des dispositifs partenariaux
  - Communiquer sur les finalités et enjeux des programmes d'intervention de la collectivité
- › **Mise en œuvre d'outils de suivi, d'observation et d'évaluation des dispositifs**
  - Identifier des sources d'information pertinentes
  - Développer des partenariats afin de collecter des données et de l'information
  - Conduire des analyses statistiques, cartographiques, quantitatives et qualitatives
  - Concevoir et mettre en œuvre des indicateurs de suivi et des bases de données partagées
  - Conduire des dispositifs d'évaluation
  - Hiérarchiser les effets et impacts des axes d'intervention de la collectivité
  - Exploiter et communiquer les résultats de l'évaluation
- › **Instruction et portage des projets**
  - Instruire les appels à projets dans le cadre des programmes d'intervention de la collectivité
  - Informer les porteurs de projet sur les aides de la collectivité et les conseiller dans leurs démarches
  - Élaborer les délibérations et les actes nécessaires à la prise de décision des élus et élus et à la contractualisation de projets
  - Instruire et suivre les demandes de subventions
  - Apprécier la conformité des réalisations avec les conditions d'aide de la collectivité
  - Établir des bilans d'activité et des états de réalisation
- › **Développement et animation de la contractualisation, des partenariats et des réseaux professionnels**
  - Synthétiser les attentes et besoins des partenaires
  - Organiser et animer des comités de pilotage, des groupes techniques, des commissions thématiques et territoriales
  - Organiser l'information des partenaires sur les engagements et les dispositifs de la collectivité
  - Favoriser les échanges d'expériences
  - Organiser la coopération entre acteurs du territoire : habitants, acteurs socio-économiques, acteurs institutionnels
- › **Organisation et animation de la relation avec la population**
  - Favoriser l'expression et la mobilisation des habitants
  - Développer et animer des dispositifs de concertation et de participation avec le public
  - Concevoir et développer des supports d'information
  - Réguler les relations entre institutions, acteurs et population

- Pérenniser et valoriser la participation des habitants à la mise en œuvre des politiques de développement

## SAVOIRS

### > SAVOIRS SOCIOPROFESSIONNELS

- Enjeux, évolutions et cadre réglementaire des politiques de développement territorial
- Orientations et cadre réglementaire des politiques publiques (aménagement, économie, emploi, social, prévention et sécurité, éducation, animation, habitat, social, environnement, tourisme, etc.)
- Rôles et attributions des acteurs et partenaires institutionnels du développement territorial
- Méthodes d'analyse et de diagnostic des territoires
- Dispositifs et opérateurs du développement territorial
- Dispositifs d'appui (financier, ingénierie de conseil et d'étude) aux projets
- Cadres juridique, réglementaire, financier et administratif du conventionnement et de la contractualisation des politiques publiques
- Marché des cabinets d'études et de conseils, prestataires sur le champ des politiques de développement
- Outils et méthodes du développement local
- Techniques d'enquête, de recueil et de traitement de données
- Techniques statistiques et méthodes d'analyses quantitatives et qualitatives
- Observatoires, système d'information géographique
- Méthodes et outils d'évaluation des politiques publiques
- Finances publiques, règlements d'attribution des aides publiques et des fonds européens
- Réseaux associatifs
- Modes et cadre juridique de la contractualisation entre acteurs
- Techniques et outils du marketing public
- Cadre réglementaire de la concertation et de l'information des usagers
- Principes et techniques de la participation des habitants

### > SAVOIRS GÉNÉRAUX

- Environnement territorial
- Instances, processus et circuits de décision de la collectivité
- Procédures et actes administratifs
- Principes et modes d'animation du management public territorial
- Techniques de communication et de négociation
- Réseaux stratégiques d'information
- Méthodes d'ingénierie de projet
- Techniques de travail coopératif
- Bases de données, tableaux de bord
- Dispositifs et techniques d'écoute et de concertation
- Méthode de gestion de conflit

## ACTIVITÉS TRANSVERSES

AIDE À LA DÉCISION ET ASSISTANCE	> Conseil, appui technique et organisationnel
ORGANISATION ET ENCADREMENT	> Management intermédiaire
GESTION ADMINISTRATIVE, JURIDIQUE, COMMANDE PUBLIQUE	> Mise en œuvre et suivi administratif, juridique, commande publique
GESTION BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE	> Élaboration, suivi, contrôle budgétaires et financiers

## Annexe 3. Arborescence des métiers issus du ROME

Tri des métiers en lien avec les questions territoriales à partir de l'arborescence principale du Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois (ROME). Celui-ci est classé en 14 **grands domaines**, 110 **domaines professionnels**, 532 **fiches ROME** avec leurs 11118 appellations de métiers.

A	Agriculture et Pêche, Espaces naturels et Espaces verts, Soins aux animaux			
A	12		Espaces naturels et espaces verts	
A	12	04	Protection du patrimoine naturel	
A	12	04	Agent / Agente technique des parcs nationaux	10780
A	12	04	Agent chargé / Agente chargée de protection et de sauvegarde du patrimoine naturel	10358
A	13		Études et assistance technique	
A	13	03	Ingénierie en agriculture et environnement naturel	
A	13	03	Chargé / Chargée d'études agricoles	11896
A	13	03	Chargé / Chargée d'études du patrimoine naturel	38762
A	13	03	Chargé / Chargée d'études économiques en agriculture	11903
A	13	03	Chargé / Chargée d'études en biodiversité	38761
A	13	03	Chargé / Chargée d'études en développement agricole	11906
A	13	03	Chargé / Chargée d'études en développement rural	11907
A	13	03	Chargé / Chargée d'études environnement	11910
A	13	03	Chargé / Chargée de mission biodiversité	38760
A	13	03	Chargé / Chargée de mission en agriculture	11824
A	13	03	Ingénieur / Ingénieure agro-environnement	15575
A	13	03	Ingénieur / Ingénieure des eaux et forêts	15682
A	13	03	Ingénieur / Ingénieure du génie rural	15723
A	13	03	Ingénieur / Ingénieure du génie rural des eaux et forêts -IGREF-	15724
G	Hôtellerie-Restauration, Tourisme, Loisirs et Animation			
G	11		Accueil et promotion touristique	
G	11	02	Promotion du tourisme local	
G	11	02	Agent / Agente de promotion touristique	10570
G	11	02	Agent / Agente de valorisation du patrimoine	10640
G	11	02	Animateur / Animatrice du patrimoine	11051
G	11	02	Animateur / Animatrice sur la promotion du patrimoine	11068
G	11	02	Animateur promoteur / Animatrice promotrice du patrimoine	11060
G	11	02	Chargé / Chargée de mission tourisme	11828
G	11	02	Chargé / Chargée de promotion des espaces naturels	11850
G	11	02	Chargé / Chargée de promotion du patrimoine	11851
G	11	02	Chargé / Chargée de promotion du tourisme local	11852
G	11	02	Chargé / Chargée de promotion touristique	11853
G	11	02	Chargé / Chargée de valorisation de sites touristiques	11873
G	11	02	Chef de projet de promotion touristique	12236
G	11	02	Chef de projet tourisme	12257
G	11	02	Consultant / Consultante tourisme	140930
G	11	02	Directeur / Directrice d'office du tourisme	14425
G	11	02	Directeur / Directrice de parc régional	14299
G	11	02	Directeur / Directrice de pays d'accueil touristique	14300

Services à la personne et à la collectivité				
K	14		<b>Conception et mise en œuvre des politiques publiques</b>	
K	14	01	<b>Conception et pilotage de la politique des pouvoirs publics</b>	
K	14	01	Cadre de direction des services centraux de l'Administration	11625
K	14	01	Cadre dirigeant / dirigeante d'administration centrale	11631
K	14	01	Cadre dirigeant / dirigeante d'un service territorial	11632
K	14	01	Directeur / Directrice des services déconcentrés de l'Administration	14379
K	14	01	Directeur départemental / Directrice départementale des services déconcentrés de l'État	14355
K	14	01	Directeur régional / Directrice régionale des services déconcentrés de l'État	14468
K	14	01	Inspecteur général / Inspectrice générale de l'Administration	15980
K	14	01	Responsable d'un service déconcentré de l'État	19035
K	14	01	Responsable sectoriel / sectorielle de la fonction publique	19173
K	14	01	Secrétaire général / générale de ministère	19391
K	14		<b>Conception et mise en œuvre des politiques publiques</b>	
K	14	04	<b>Mise en œuvre et pilotage de la politique des pouvoirs publics</b>	
K	14	04	Attaché territorial / Attachée territoriale	11404
K	14	04	Chargé / Chargée de mission affaires et projets européens	11816
K	14	04	Chargé / Chargée de mission aux relations internationales	11817
K	14	04	Chargé / Chargée de mission développement territorial	11821
K	14	04	Chargé / Chargée de mission programmes européens	11827
K	14	04	Chargé / Chargée de projet et de développement territorial	11848
K	14	04	Responsable des affaires générales	18921
K	14	04	Responsable du secrétariat général	19020
K	14	04	Responsable du service des assemblées	19024
K	14	04	Secrétaire général / générale de mairie	19390
K	18		<b>Développement territorial et emploi</b>	
K	18	02	<b>Développement local</b>	
K	18	02	Agent / Agente de développement d'habitat social	10439
K	18	02	Agent / Agente de développement économique	10440
K	18	02	Agent / Agente de développement local	10441
K	18	02	Agent / Agente de développement rural	10442
K	18	02	Agent / Agente de développement social urbain	10443
K	18	02	Agent / Agente de pays	10540
K	18	02	Animateur / Animatrice de charte de pays	11004
K	18	02	Animateur / Animatrice de développement local	11011
K	18	02	Animateur / Animatrice de développement régional	11012
K	18	02	Animateur / Animatrice de développement territorial	11013
K	18	02	Animateur / Animatrice de pays	11026
K	18	02	Assistant / Assistante de charte intercommunale ou de contrat de pays	11219
K	18	02	Assistant / Assistante de développement local	11226
K	18	02	Assistant / Assistante technique de pays	11343
K	18	02	Chargé / Chargée de développement culturel	11790
K	18	02	Chargé / Chargée de développement économique	11792
K	18	02	Chargé / Chargée de développement local	11793
K	18	02	Chargé / Chargée de développement social	11794
K	18	02	Chargé / Chargée de mission développement de zones d'activités	11818

K				Services à la personne et à la collectivité	
K	18		Développement territorial et emploi		
K	18	02	Développement local		
K	18	02	Chargé / Chargée de mission développement durable - Agenda 21		38585
K	18	02	Chargé / Chargée de mission développement économique		11819
K	18	02	Chargé / Chargée de mission développement local		11820
K	18	02	Chargé / Chargée de mission développement urbain		11822
K	18	02	Chargé / Chargée de projet de développement social urbain		11842
K	18	02	Chargé / Chargée de projet en aménagement du territoire		11845
K	18	02	Chargé / Chargée de projet en gestion urbaine de proximité		11847
K	18	02	Chef de projet contrat de ville		12233
K	18	02	Chef de projet de développement local		12235
K	18	02	Chef de projet développement économique		38743
K	18	02	Conseiller / Conseillère en développement local		13415
K	18	02	Coordonnateur / Coordinatrice de dispositif de développement local		13701
K	18	02	Coordonnateur / Coordinatrice de projet de développement local		13704
K	18	02	Développeur / Développeuse économique		14152
K	18	02	Développeur culturel / Développeuse culturelle		14147
K	18	02	Directeur / Directrice développement économique		38742
K	18	02	Manager de centre-ville		200181
K	18	02	Responsable de développement territorial		18704
K	18	02	Responsable de projet de développement local		18828
K	18	02	Urbaniste		20492
M				Support à l'entreprise	
M	14		Organisation et études		
M	14	02	Conseil en organisation et management d'entreprise		
M	14	02	Chargé / Chargée de mission développement durable		38591
M	14	02	Chargé / Chargée de mission développement durable et RSE - responsabilité sociétale de l'entreprise		38592
M	14	02	Chargé / Chargée de mission RSE - responsabilité sociétale de l'entreprise		38593
M	14	02	Responsable développement durable		38594
M	14	02	Responsable développement durable et RSE - responsabilité sociétale de l'entreprise		38595
M	18		Systèmes d'information et de télécommunication		
M	18	08	Information géographique		
M	18	08	Administrateur / Administratrice bases de données géographiques		10300
M	18	08	Administrateur / Administratrice Systèmes d'Information Géographique -SIG-		10317
M	18	08	Analyste en géomatique		10946
M	18	08	Cartographe géomaticien / géomaticienne		11705
M	18	08	Chargé / Chargée d'études Systèmes d'Information Géographique -SIG-		11893
M	18	08	Chef de projet en géomatique		12240
M	18	08	Concepteur-analyste / Conceptrice-analyste en systèmes d'information géographique -SIG-		12840
M	18	08	Géographe-géomaticien / Géographe-géomaticienne		15253
M	18	08	Géomaticien / Géomaticienne		15261

# Remerciements

## Les autrices de ce rapport remercient chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué au Comité d'Analyse Prospective « Territoires »

André Torre, président du CAP, pour son investissement dans le suivi de la démarche et son regard averti sur les questions territoriales ;

Les membres du Comité externe, pour le temps accordé lors des entretiens et leur participation active aux temps de travail collectif ;

Les membres du Comité interne pour leur collaboration et contribution à ce travail ;

La Direction des partenariats pour son accompagnement au long cours et les précieux conseils de Fabienne Maroille et Maryvonne Lassalle-de-Salins ;

La Direction de la formation, notamment Emilie Lebrasseur et Carole Foulon, et le service multimédia, notamment Bastien Crouts de Paille ;

AgroParisTech Alumni, notamment Laurence Le Dain, pour l'accueil dans les locaux Quai Voltaire ;

Ainsi que l'équipe du Campus de Clermont-Ferrand pour son appui constant, en particulier Laurent Lelli, Karim Berthomé et Fanny Estel ;

Nous remercions enfin la Direction générale et l'ensemble des Directions d'AgroParisTech pour avoir permis le bon déroulement du CAP.

**Pilotage du CAP et rédaction :** Cécile Cot, Cécile Ferrieux

**Pilotage des benchmarks :** Philippe Chambon, avec l'appui d'AgroParisTech Service Études (Elodie Frison et Emeline David)

**Crédits photos :** ©AgroParisTech, ©Terra, ©Arnaud Bouissou / Terra, ©Hugues-Marie Duclos, ©Cécile Cot, ©Christian Guy, ©Laurent Lelli, ©Cécile Ferrieux – Couverture : ©Laurent Lelli

**Réalisation graphique :** Grafikmente



[agroparistech.fr](http://agroparistech.fr)

AgroParisTech 

université  
PARIS-SACLAY