

Les journées de l'ingénierie territoriale

Retour sur la 1^{ère} édition

ARADEL, Cap Rural, le CIEDEL et le CR•DSU, se sont associés le 30 septembre 2014 pour proposer aux professionnels la 1^{ère} édition des *Journées de l'ingénierie territoriale* sur le thème :

« Travailler ensemble dans un contexte en évolution »

Ce sujet est d'actualité pour des professionnels amenés à travailler en équipes projet de **cultures différentes** (développeur économique, local, tourisme, urbain, rural, politique de la ville,...) et en **transversalité** sur des territoires aux contours en évolution, ou dans des structures qui devront s'adapter aux réformes et aux nouveaux cadres du développement territorial.

75 personnes sont venues **décrypter** les situations de terrain, leurs difficultés ou leurs réussites et évoquer **ensemble** des pistes pour aller plus loin.

Lors d'une conférence introductive, Anne Killi, consultante - Ressources Humaines des Territoires - a posé des points de méthode et de vigilance sur la façon de faire travailler ensemble des acteurs de cultures différentes.

La condition sine qua none, qui semble évidente mais qui n'est pas si simple est de **susciter le dialogue**. Elle livre 4 astuces ou leviers qui supposent une posture et un effort quotidien :

- Rendre les gens curieux.
- Echanger des informations pas nécessairement utiles d'emblée.
- Avoir peur du « non dit ».
- Valoriser les influences réciproques.

Chacun a ensuite rejoint un des quatre ateliers où, après la présentation d'un témoignage, les participants ont confronté leurs **expériences**, leurs points de vue et exprimé leurs besoins.

L'après midi, un atelier de Lego® Serious Play® s'est insérée dans ce dispositif et avait pour objectif d'**identifier des pistes** pour améliorer le travail collaboratif entre les acteurs. L'atelier a ainsi permis d'expérimenter autrement la **co-construction** et de s'exprimer librement sur ses pratiques.

Une table ronde finale a donné la parole à différents témoins qui ont partagé leurs expériences et leurs regards sur des démarches de coopération multi acteurs sur un territoire. Guy Trembley, Président d'Aradel et Patrick Escoffier, Directeur Général de Granulat Vicat ont ainsi souligné l'importance d'oser **prendre des risques** et de **se faire confiance**.



Les métiers de l'ingénierie territoriale face à des défis de forme ou de sens ?

Ce qui domine, dans les propos exprimés par les participants lors de cette journée, c'est d'abord une impression de dysfonctionnement et leur sentiment, exprimé sous diverses formes, d'être **pris au piège** : des procédures, de la multiplicité des périmètres, du nombre croissant des acteurs, des équipes construites dans l'urgence, des logiques de concurrence...

Une des conséquences pour les professionnels est de devoir participer à des démarches **complexes** auxquelles ils ont du mal à adhérer.



Mais c'est aussi le constat que toutes et tous ont leur métier **à cœur**, sont prêts à relever ces défis de mixage des cultures professionnelles et d'**apprentissage commun**, et connaissent les clefs :

- ✿ un **projet de territoire** qui suscite l'**adhésion** : ils savent que leur travail a du sens, s'il est inscrit dans une **vision stratégique** à long terme. Car il s'agit rien moins que de répondre aux enjeux de société, qu'ils soient énergétiques, sociaux, économiques ou autres...
- ✿ une traduction de cette stratégie en **commande politique** et en un mandat explicite, à partir desquels ils peuvent s'organiser (répartir les rôles, **définir les liens** entre secteurs et fonctions) et se positionner, a fortiori quand ils doivent intégrer une équipe multi professionnelle,
- ✿ une **gouvernance ouverte** qui accueillant les différentes familles d'acteurs du territoire, sait se mettre en **résonance** avec les **enjeux**,
- ✿ un dispositif de **pilotage** et des **évaluations** régulières, pour maintenir la **vigilance sur le sens du projet** et son **appropriation par les partenaires**, communiquer sur les avancées, repérer et traiter les difficultés. L'évaluation peut aussi porter sur l'ingénierie, être articulée avec des démarches de capitalisation pour structurer et partager les savoir-faire,
- ✿ un **périmètre cohérent** qui justifie et confirme tous ces efforts.



Vous avez la parole

Sur l'expertise citoyenne

« Quelle place et légitimité donner à l'expertise des citoyens dans les politiques publiques locales ?

On entend beaucoup parler du pouvoir d'agir, mais comment faire, à commencer pour convaincre nos élus ? »

« Le risque de déconnexion par rapport aux citoyens est de plus en plus grand. »

Aller chercher, s'inspirer :

« Il faut sortir des schémas de gestion de projet, pour pouvoir à nouveau libérer la créativité, innover et être force de proposition ! On n'en peut plus des approches par procédures. »

« Nous devons changer de manières de faire, ouvrir les fenêtres, même dans des contextes contraints ! »

Les inquiétudes

« Nous avons besoin d'être rassurés sur la pérennité de nos postes, en tout cas sur leur prise en compte... »

« La réforme territoriale doit-elle être guidée uniquement par une logique de rationalisation des coûts ? »

Sur les coopérations entre ingénierie

« Nous ne mettons pas tous la même chose derrière la notion d'ingénierie territoriale, il faut préciser si elle concerne le champ des professionnels du développement local dans les collectivités et organismes parapublics, où si elle embrasse plus largement tous les acteurs locaux. »

Sur les enjeux de la collaboration entre les ingénieries

Il faut davantage « croiser les regards », sortir de nos approches thématiques,

« C'est important d'entretenir et de faire vivre les réseaux, on y trouve de la réassurance ».

Boîte à outils : communiquer et créer

Pour mieux travailler ensemble, nous devons créer des **passerelles** permanentes d'information et de communication entre les différentes organisations territoriales mais aussi vers l'extérieur.

La mise en place de ce système d'information et de communication permettrait de **connecter** les différentes cultures professionnelles, de **croiser les regards** et de favoriser l'**interdisciplinarité**. Cela nécessite que chacun prenne le temps d'alimenter le système et que chacun apprenne à **savoir partager** les connaissances dont il est le dépositaire.

Sortir des habitudes, des procédures, **ouvrir sa curiosité**, associer des personnes qui apportent un **regard décalé**, s'interroger sur comment faire autrement à partir des **attentes des usagers** sont autant d'éléments qui confirment le souhait de chacun de pouvoir travailler sur des **solutions innovantes** faisant appel à la créativité. Libérons les **animations audacieuses** et **enthousiastes** mais néanmoins organisées et **conviviales**.



Créer du lien entre les acteurs pour travailler ensemble sur les territoires

La recomposition en cours des territoires constitue une **opportunité** de façonner de nouvelles formes d'ingénierie, en assemblant divers profils professionnels.

Ce contexte incite également à créer des **partenariats innovants inscrits sur le territoire**. Les professionnels s'interrogent sur les façons d'aborder ces nouveaux modes de coopération territoriale. Ils expriment le besoin de disposer de bonnes pratiques et de méthodes pour mieux travailler ensemble, tout en associant d'autres parties prenantes.

A ce titre, l'expérience de l'[Ecophilopôle](#) impulsée et animée par l'entreprise Vicat à Pérouges met en exergue un **processus** de travail rassemblant élus et techniciens de collectivités, acteurs économiques, association environnementale et société civile autour d'un projet de développement économique durable sur la Plaine de l'Ain.

Le témoignage de Patrick Escoffier, Directeur régional de Granulat Vicat, a montré comment, face à une appréhension complexe des questions d'aménagement du territoire, l'entreprise a su inscrire son activité dans une démarche de développement territorial intégrant des préoccupations environnementales, touristiques et éducatives.



« **L'intelligence collective** n'est pas spontanée ; faute de temps, les professionnels sont conduits à adopter une **intelligence des situations** »

[Consultez l'intervention d'Anne Killi](#)



Coproduire, partager en construisant des tours !

Dans un cadre bienveillant mais encadré, les idées, l'écoute et la parole se sont libérées. Les briques assemblées ont permis de prendre la mesure que chacun peut créer quelque chose de bien différent à partir du même élément et auquel on ne pense pas forcément.



A plusieurs, on est plus ingénieux.

Technique favorable à la créativité, elle permet également l'expression spontanée et l'implication de chacun.





Les journées de l'ingénierie territoriale

Les pistes pour aller plus loin

Les professionnels, lors des ateliers, ont dégagé quelques axes de travail pour les centres de ressources.

Leurs programmes devraient en priorité accompagner les acteurs du développement territorial sur :

- ✿ **le mode projet** et les compétences liées,
- ✿ **la décision politique** (gouvernance, pilotage, validations au fil de l'action),
- ✿ **des savoir-être** (la convivialité, l'acceptation des cultures différentes, être bien positionné dans son institution, avoir un intérêt pour les projets transversaux, l'anticipation, être créatif, ambitieux...),
- ✿ **les connaissances** (évaluer le fonctionnement en équipe, dépasser les chapeaux de formation, avoir et vouloir des connaissances communes). Certains mettent l'accent sur la nécessité de s'adapter et d'anticiper (mobiliser des regards différents, créer des cellules ressources...).

Le mot des organisateurs

Cette journée organisée en commun par nos quatre réseaux a confirmé, s'il en était besoin, la nécessité et l'intérêt du décloisonnement des métiers, des approches du développement territorial, des idées.

Cela prend une dimension particulière pour les équipes travaillant sur les projets territoriaux, dans des contextes de changement importants qui génèrent questionnements et inquiétudes, mais qui sont aussi une occasion de se projeter autrement.

Réforme territoriale, rationalisation budgétaire, complexité des mécanos et financiers institutionnels locaux... autant de sujets évoqués avec des visions contrastées.

Car par-delà certaines craintes sur les devenir professionnels, nous avons entendu le besoin de **bien appréhender les enjeux des territoires** dans une visée prospective, une forte conscience sur **la nécessité d'anticiper et de s'adapter**, une envie **d'innover** en sortant parfois de cadres établis, **une interpellation sur la prise en compte des citoyens-usagers-habitants** dans l'élaboration des politiques locales... bref **une exigence renouvelée sur le sens** du métier de développeur territorial.

Merci à tous ceux venus participer à ces échanges.

Nous entendons continuer cette coopération inter-réseaux... à l'occasion d'une nouvelle journée prévue à l'automne 2015. Nous privilégierons plus encore les regards décalés, pour mettre en débat et nous mettre en mouvement sur les enjeux liés à l'ingénierie territoriale.