

Évaluer un Master pour piloter son soutien à la résilience territoriale

Le cas DEMETER

Chantal Dupont, chantal.dupont@ulg.ac.be

François Georges, fr.georges@ulg.ac.be

Maud Jacquet, maud.jacquet@ulg.ac.be

Marianne Poumay, m.poumay@ulg.ac.be

Laboratoire de soutien aux Synergies Education-Technologie

Quai Timmermans, 14 Bât T1 - 4000 LIEGE - Belgique

Tél. : +32 4 366 20 93

Résumé

Le master DEMETER est né du double constat de pénurie d'emploi pour les jeunes agronomes tunisiens et du besoin de renforcer la résilience des territoires. Il forme des agents de développement dont la tâche principale est de favoriser l'émergence et l'accompagnement des projets locaux dans le cadre des dispositifs de développement territorial. L'objectif de cet article est de mettre en évidence ce qui, dans DEMETER, soutient la résilience territoriale, et ce qui devrait y être renforcé. On observera en particulier les compétences développées tout au long du cursus, ceci à travers trois éléments que sont les plans de cours, une activité d'analyse de cas et la production des TFE.

Mots-clés :

Résilience territoriale, développement territorial durable, master, Tunisie, référentiel de compétences

Keywords :

Territorial resilience, sustainable territorial development, master, Tunisia, competency framework

Contexte

Description de la formation

Le projet de création du Master professionnel en développement territorial durable (DEMETER) est issu de l'étude Tempus IDESA (2007) qui a mis en évidence de grandes difficultés d'insertion professionnelle des techniciens et ingénieurs agricoles tunisiens ainsi que l'inadéquation entre les profils recherchés par les employeurs et les compétences des jeunes lauréats. Les enquêtes réalisées (450 traitées) montrent que 70% d'entre eux étaient sans emploi stable 2 ans après la sortie de l'École.

Par ailleurs, on assiste à une émergence de nouveaux métiers sur les territoires ruraux pour accompagner les projets de développement. La Tunisie affiche le développement local et rural comme une de ses priorités pour réduire les disparités existant dans le pays.

En réponse à ces constats, une collaboration entre trois écoles d'agronomie (l'École Supérieure d'Agronomie du Kef, l'Institut Sylvo-Pastoral de Tabarka et l'École Supérieure des Ingénieurs de l'Équipement Rural de Medjez el Bab) et trois partenaires européens (l'École Nationale Polytechnique de Toulouse, le Laboratoire de soutien aux Synergies Education-Technologie et l'Université d'Alicante), des professionnels et des entreprises a été mise en place pour la construction du premier Master tunisien visant le développement territorial durable.

Spécificités du master

Au-delà des spécificités de contenu, l'approche pédagogique se veut innovante :

- Le master est dispensé en ligne. Les professionnels souhaitant renforcer leurs compétences peuvent ainsi suivre ces enseignements tout en continuant à travailler.
- La formation est enrichie par l'hybridation des expériences des établissements académiques, des organismes professionnels et des entreprises. Les professionnels assurent environ 30% des enseignements.
- Une place importante est réservée aux ateliers, aux analyses de cas, à un projet professionnel personnel (PPP) et aux stages (TFE) qui permettent de mettre l'étudiant en situation professionnelle authentique.
- Le master poursuit une approche basée sur le développement de compétences (Tardif, 2006). Un référentiel de compétences de l'agent de développement territorial durable (ADTD)

sert de colonne vertébrale du master (figure 1). Il a été élaboré par les enseignants et des représentants du monde professionnel. Il se compose de six compétences représentant les actions principales menées par les ADTD.

1. Accompagner les bénéficiaires d'un projet de développement
 - en facilitant la mise en place de solutions adaptées à leur problématique
 - en s'inscrivant dans une perspective de développement territorial durable
 - en créant et en maintenant une relation de confiance
 - en communiquant de manière appropriée
 - en respectant le libre arbitre des bénéficiaires.
2. Concevoir un projet de développement territorial durable au niveau local
 - en cohérence avec les politiques régionales, nationales et mondiales
 - en entrant dans une logique de gouvernance locale basée sur la concertation des acteurs du terrain et des bénéficiaires
 - en nouant des partenariats qui garantissent à long terme la pérennité du projet et son autonomie technique et financière.
3. Mettre en œuvre un projet de développement territorial durable
 - en prenant des décisions d'ajustement selon l'évolution de la situation
 - en tenant compte des aspects viabilité, vivabilité et équité pouvant influencer la mise en œuvre du projet
 - en suivant correctement les conditions légales, réglementaires et déontologiques conformes au métier d'agent de développement.
4. Evaluer la qualité d'un projet de développement territorial durable
 - en conciliant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs
 - en analysant les retombées directes et indirectes, à court et à moyen terme
 - en interrogeant les processus mis en œuvre pour atteindre ces résultats
 - en s'assurant que ces retombées bénéficient à des profils variés de bénéficiaires en termes de genre, d'âge et de qualification.
5. Concevoir et dispenser des formations à destination des bénéficiaires
 - en tenant compte des acquis et des besoins des bénéficiaires locaux
 - en aidant les bénéficiaires à être acteurs responsables de leur formation et progressivement autonomes
 - en prenant compte l'évolution des connaissances et des pratiques en matière de développement territorial durable.
6. Développer sa professionnalité
 - en s'inscrivant dans une démarche de formation continue
 - en contribuant scientifiquement et qualitativement à l'évolution de la pratique en matière de développement territorial durable
 - en s'ouvrant aux pratiques innovantes.

Figure 1 : Référentiel de compétences du Master en développement territorial durable

Du développement territorial durable à la notion de résilience territoriale

Dans les concepts et les méthodes utilisées, il semble s'opérer un glissement entre les notions de développement territorial et de résilience territoriale. Par exemple, Greffe (2002, p.97) définit un territoire en développement comme suit :

*« Plus qu'un système productif territorialisé, un **territoire en développement** est une stratégie collective qui anticipe les problèmes et secrète les solutions correspondantes ».*

Cette définition, déjà, pointe les notions d'anticipation des risques et des actions pour les pallier. L'aspect collectif y est spécifiquement énoncé.

Dans le cadre du développement territorial, les méthodes utilisées visent le plus souvent la mobilisation et la coopération entre les acteurs, l'identification des ressources du territoire, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de projets.

On associe aujourd'hui le concept de résilience à celui du territoire pour parler de résilience territoriale.

*« Un **territoire résilient** est entendu comme un territoire en mouvement capable d'anticiper des perturbations, brutales ou lentes, grâce à la veille et à la prospective, d'en minimiser les effets, de se relever et rebondir grâce à l'apprentissage, l'adaptation et l'innovation et d'évoluer vers un nouvel état en équilibre dynamique préservant ses fonctionnalités. Cet état est décidé et construit démocratiquement » (Villar & David, 2014).*

Cette nouvelle définition met l'accent non seulement sur les aspects de vulnérabilité, mais aussi sur la capacité de développement. Ainsi, pour analyser ou planifier la résilience d'un territoire, certains auteurs (Villar & David, 2014 ; Vasseur, 2012) s'accordent à y associer différentes étapes centrées sur l'analyse de la vulnérabilité d'une part et de la résilience d'autre part (figure 2).

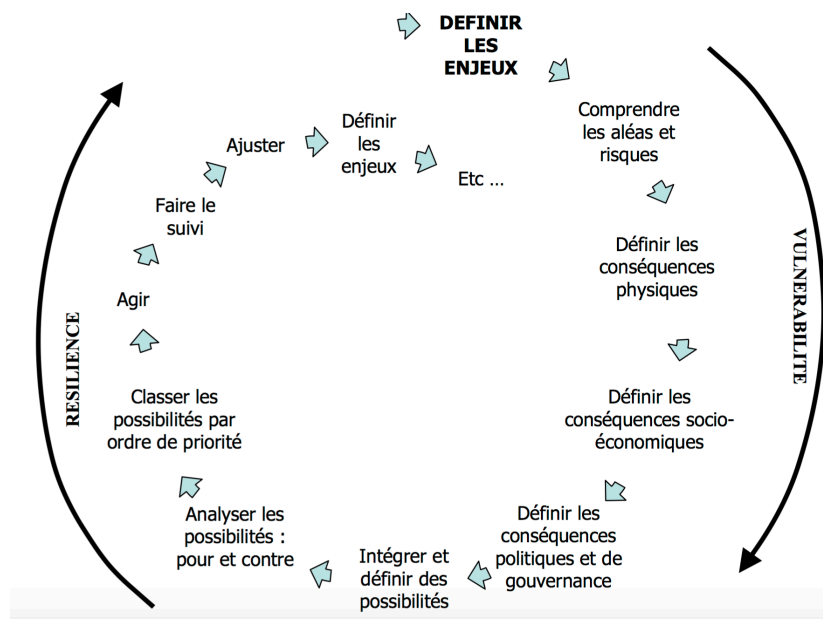


Figure 2 : Étapes de planification de la résilience communautaire (Vasseur, 2012)

On peut remarquer de fortes similitudes entre les deux définitions et les méthodes utilisées. La notion de risque, la place de la collectivité, l'importance d'une analyse systémique multidimensionnelle sont des éléments centraux et convergents aux concepts.

Dans le champ plus global de la résilience, Manciaux et al. (2001) insistent sur la poursuite du développement de la personne résiliente. Ils définissent la résilience comme la « *capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes sévères* » (Manciaux et al., 2001, p17).

De la résilience territoriale au programme DEMETER

Le master DEMETER permet-il aux futurs ADTD de développer les compétences utiles à la résilience territoriale ?

En confrontant les compétences visées par DEMETER aux étapes de planification de la résilience communautaire (Vasseur 2012, ci-dessus), il est aisé de trouver des similitudes : la conception d'un projet de développement (compétence 2) se base principalement sur l'identification des enjeux et des éléments de vulnérabilité d'un territoire ; la mise en œuvre (compétence 3) et l'évaluation d'un projet de développement (compétence 4) s'assimilent aux étapes d'action, de suivi et d'ajustement ; l'accompagnement (compétence 1) et la formation des bénéficiaires (compétence 5)

Dupont, C. &al.

sont indissociables des aspects de participation, de construction démocratique et d'apprentissage et se retrouvent transversalement dans toutes les étapes du modèle.

Nous l'avons mentionné plus haut, basé sur une approche programme (Prégent & al, 2009), DEMETER propose des activités d'apprentissage qui supportent le développement de ces compétences par des situations authentiques.

Les activités prévues dans le programme permettent-elles réellement de soutenir la résilience ? Peut-on observer, dans le dispositif et dans des productions d'étudiants, des éléments qui nous confortent en ce sens ? C'est la question que nous avons explorée dans le cadre de cet article.

Méthodologie

L'analyse porte sur l'identification des compétences de l'ADTD dans les cours tels qu'ils ont été conçus (évaluation statique) et dans les productions des étudiants (évaluation dynamique). L'évaluation statique repose d'une part sur l'analyse des plans de cours et d'autre part sur les consignes utiles au traitement de cas. L'évaluation dynamique repose sur l'analyse des travaux de fin d'études (TFE) des étudiants.

Au total, ce sont 15 plans de cours, les consignes de trois cas et 17 TFE qui ont été examinés par deux chercheurs indépendants. Ces analyses ont été ajustées suite à la confrontation de leurs observations.

Plusieurs limites sont à mentionner : le travail d'identification des compétences repose sur des descriptifs (déclarations) ; l'analyse des TFE a été réalisée par des personnes non spécialisées dans le domaine du développement territorial ; plus largement, ce travail d'identification des compétences gagnerait à être étendu à toutes activités d'apprentissage et à toutes les productions des étudiants.

Résultats

Données recueillies

Les premiers cours ont été dispensés en présentiel d'octobre 2013 à juin 2014. Ils sont organisés de façon hybride depuis octobre 2014. Septante-quatre (74) personnes se sont inscrites à ce Master. Vingt-quatre (24) d'entre elles sont aujourd'hui diplômées. Parmi ces étudiants, 51 étudiants sont en formation initiale et 23 sont des professionnels déjà en fonction (tableau 1).

	2012-2013			2013-2014			2014-2015			2015-2016		
	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total
Inscrits en M1												
En formation initiale				05	13	18	04	14	18	02	14	16
En formation continue				05	01	06	08	04	12	07	01	08
Inscrits en M2												
En formation initiale							05	13	18	04	13	17
En formation continue							05	01	06	05	04	09
Diplômés												
En formation initiale							05	13	18			
En formation continue							05	01	06			

Tableau 1 : Master DEMETER - Répartition du nombre d'étudiants par année

Observation cours par cours

Une analyse statique du dispositif a permis de vérifier que les cours mis en place dans le master permettent théoriquement de travailler les compétences visées et, par conséquent, sont susceptibles de favoriser la résilience territoriale chez les bénéficiaires. Cette analyse, réalisée en 2015, ne porte que sur les cours du Master 1 disponibles en ligne au moment de l'analyse.

Nous reprenons ici la vue d'ensemble des compétences et le lieu où elles sont annoncées (à travers les plans de cours) être entraînées, et ce, par semestre (tableau 2 et 3). Les lignes reprennent les six compétences, les colonnes listent les cours de chaque semestre.

SEMESTRE	S1															
Cours	Approches du développement et approche système et développement durable	Stratégies et politiques publiques de développement durable	Le droit au développement humain et durable	Biodiversité et agricultures durables	Outils de planification et d'appui à la gouvernance	Outils statistiques de collecte d'information et d'analyse	Anglais appliqué	Projet Professionnel 3P	Observation et collecte d'informations	Communication	Protection de l'environnement	Ecologie	Ressources génétiques agricoles	Ressources hydrauliques	SIG	TOTAL S1
C1 : Accompagner					1		1	1			1	1				5
C2 : Concevoir	1	1			1			1			1				1	6
C3 : Mettre en œuvre		1						1			1	1			1	5
C4 : Evaluer	1	1						1			1	1				5
C5 : Former																0
C6 : Développer sa professionnalité	1				1							1			1	4

Tableau 2 : Annonce des compétences visées dans chaque cours du S1

SEMESTRE	S2														
Cours	Le concept et les acteurs du territoire et leurs stratégies	La multifonctionnalité du territoire	Le diagnostic partagé	Le projet , la caractérisation et le diagnostic d'un territoire	Les collectivités	Animation et organisation des populations	Procédures	Projet Professionnel Personnel 3P2	Technologies potentielles	Conservation des sols	Ressources hydrauliques	Ressources agricoles	Gestion durable des sols	TOTAL S2	TOTAL
C1 : Accompagner	1	1		1		1		1		1		1		7	12
C2 : Concevoir	1		1					1		1				4	10
C3 : Mettre en œuvre	1	1						1				1		4	9
C4 : Evaluer								1						1	6
C5 : Former						1			1					2	2
C6 : Développer sa professionnalité						1	1		1					3	7

Tableau 3 : Annonce des compétences visées dans chaque cours du S2

Outre les six cours qui n'énoncent pas les compétences développées, nous observons que les trois premières compétences sont les plus souvent citées. La compétence « Concevoir des formations (...) » est moins bien outillée que les autres : seuls deux cours annoncent y contribuer. Il importera de veiller à l'outiller davantage.

À travers les plans de cours, on remarque que le lien entre la compétence visée, les objectifs poursuivis par le cours et les activités organisées n'est pas toujours très explicite. De plus, notons que nous ne nous situons ici qu'à un niveau déclaratif. Il conviendrait d'aller vérifier, au sein de chaque cours, les activités qui y sont effectivement organisées.

Observation des analyses de cas

Trois analyses de cas ont été conçues dans le cadre de DEMETER. Elles concernent trois territoires différents (Bahra, Takrouna en Tunisie et le parc naturel des vallées de Burdinale Mehaigne en Belgique), tous en situation de résilience. En état de vulnérabilité économique, démographique et/ou écologique, les communautés territoriales ont mis en place des actions pour faire face à leurs problèmes et favoriser leur développement. Les études de cas placent les étudiants dans le rôle d'un d'ADTD qui doit réaliser une mission d'analyse du territoire, de définition des enjeux et de mise en évidence des risques et proposer des pistes d'action possibles (figure 3).

Votre mission

Vous venez d'être recruté comme agent de développement territorial par la Fondation El Kef pour le Développement Régional (FEKDR) et vous travaillez sur le territoire de Takrouna.

Votre mission est d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles de la région de Takrouna pour permettre un développement rural durable, en relation étroite avec la population locale, ses besoins et les ressources valorisables.

Ce matin, votre supérieur hiérarchique vous demande, avant de vous rendre sur le terrain, de prendre connaissance d'un ensemble d'informations et ressources (textes, vidéos, etc.) qui vous permettront de mieux connaître le territoire de Takrouna et son programme de développement intégré en cours et animé par la Fondation FEKDR.

Votre rapport, de 5 pages maximum, devra synthétiser les éléments suivants :

- La description du territoire (situation géographique, relief, climat, couverture végétale, occupation du sol, exploitations agricoles, état de dégradation du sol, habitat, axes de communication, activités sociales, etc.)
- Les ressources disponibles
- L'identification des acteurs sur ce territoire et de leurs besoins
- La démarche de développement mise en place
- Les projets et les résultats
- Vous donnerez votre point de vue sur le métier d'agent de développement que vous exercerez sur ce territoire : rôles, tâches, compétences
- Vous mettrez en évidence les enjeux, les forces et les faiblesses, les menaces et opportunités sur lesquelles vous appuierez vos actions de développement
- Vous identifierez quelques questions qui vous paraissent importantes à résoudre pour le développement local de ce territoire

Figure 3 : Consigne aux étudiants pour l'analyse du cas « Takrouna »

Ces analyses de cas entraînent la compétence 2 « Concevoir (...)», dans ses aspects diagnostiques. Elles mettent en évidence l'aspect systémique de l'analyse en proposant des ressources variées à prendre en compte, concernant aussi bien les composantes géographiques, écologiques et environnementales du territoire que les informations liées à l'institution et à ses décisions stratégiques et politiques ou aux personnes et à leur situation individuelle.

Même si seule la compétence 2 est activement développée, à travers les trois cas, les étudiants ont l'occasion d'observer le processus de résilience –en particulier les actions mises en œuvre- d'un territoire dans son ensemble.

Observation des TFE

Le TFE s'étale sur six mois. En principe, il devrait être l'occasion d'exercer toutes les compétences du Master. Dans les faits, les compétences travaillées varient en fonction des endroits de stage et de la nature du projet choisi.

Tous les étudiants ont présenté et réussi leur TFE. La note moyenne de la soutenance est de 17/20 (ÉT=1,3). Nous avons analysé les TFE reçus (17 sur 24) pour y identifier les compétences travaillées. N'étant pas spécialistes de la discipline, nous n'avons pas porté de jugement sur le niveau de développement de ces compétences. Deux chercheurs ont effectué cette analyse en parallèle, confronté leurs résultats et affiné leurs observations (tableau 4).

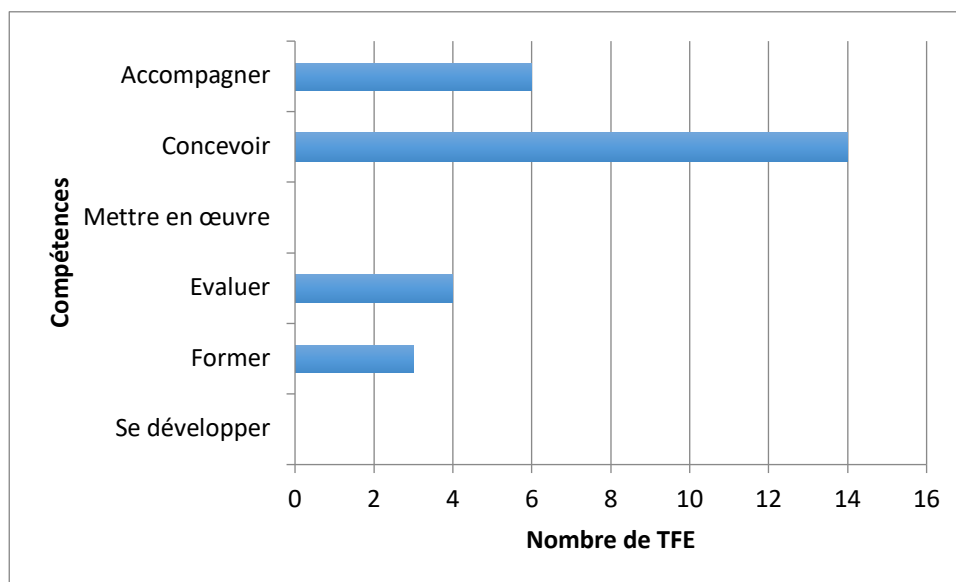


Tableau 4 : Les compétences entraînées dans le cadre des TFE (N=17)

Il est difficile, dans le cadre d'un TFE de six mois, d'exercer toutes les compétences d'un ADTD.

On observe qu'une majorité de TFE analysés (14) porte sur la compétence 2, à savoir la **conception d'un projet** de développement. Cette étape inclut le plus souvent :

- la réalisation d'une analyse du contexte et du territoire via des enquêtes (11) et/ou un diagnostic partagé, en concertation avec les acteurs de terrain et les bénéficiaires (6)
- l'organisation des séances d'information et de sensibilisation de la population (9)
- l'identification de vulnérabilités : enjeux, problèmes, causes (12)
- la formulation et la priorisation de solutions (9)
- l'analyse d'impact potentiel de ces solutions (2)

Cette étape nécessite l'implication des parties prenantes, dès lors que la nature du projet se veut participative. Elle se limite parfois à l'utilisation de techniques participatives (diagnostic partagé,

Dupont, C. &al.

MARP, etc.) ou à la tenue de l'une ou l'autre réunion de concertation ponctuelle. Elle consiste, dans six TFE, à une démarche plus structurée et systématique d'**accompagnement des bénéficiaires**.

Quatre TFE portent sur l'**évaluation** de l'impact d'un projet ou d'une méthode (compétence 4).

L'**organisation de formation** a été réalisée dans trois TFE (compétence 3). Nous les distinguons des réunions de sensibilisation ou d'information. Ces dernières sont comprises dans l'étape de conception et visent l'implication des bénéficiaires plus que l'apprentissage.

Discussion

Dans un premier temps, nous avons analysé le cadre conceptuel du DTD et noté la similitude du concept avec celui de la résilience territoriale. Nous avons ensuite décrit les éléments d'un dispositif visant la formation d'ADTD, en particulier les compétences ciblées et quelques activités qui les servent. Nous avons enfin analysé les TFE de la première promotion d'étudiants à ce Master à la lumière du référentiel de compétences.

Le Master DEMETER soutient-il la résilience territoriale ?

Cette analyse, quoique partielle, fait apparaître une constatation intéressante, aussi bien au niveau de la conception du dispositif de formation qu'au niveau du travail de terrain confié aux étudiants : les compétences « concevoir » et, dans une moindre mesure, « accompagner », semblent être outillées et travaillées de façon plus soutenue que les autres.

Favoriser ces deux compétences est une volonté explicite de la part de l'équipe encadrante. En effet, **accompagner** les communautés à la résilience territoriale est indissociable des autres savoir-agir. C'est un choix de l'équipe encadrante que de l'avoir isolé comme compétence à part entière, de façon à l'entraîner spécifiquement à travers le dispositif et l'évaluer en tant que telle. Soutenir un processus participatif, élément essentiel de la résilience territoriale, était, selon eux, une composante transversale, mais qui méritait d'être mise en avant. Comme le souligne Anaut (2005, §50), il semble en effet que « *les mécanismes de la résilience peuvent soit être activés spontanément par les individus lors de circonstances particulières (traumatismes...); ou bien être stimulés par des procédures d'aide ou d'accompagnement (éducatif, thérapeutique, soignant...)* ».

Dupont, C. &al.

Il conviendrait cependant de vérifier que cette compétence d'accompagnement est effectivement bien entraînée chez l'ensemble des étudiants, sur le terrain. Si un stage de six mois ne s'y prête pas, il faut imaginer d'autres modalités plus pertinentes.

Concevoir un projet de développement nécessite de se pencher sur les ressources du territoire, sur ses éléments de vulnérabilité, sur ses enjeux ainsi que sur les facteurs susceptibles d'impulser des dynamiques de changement. Les étudiants semblent avoir de multiples occasions de s'y exercer.

En ce qui concerne les compétences moins bien outillées (C3, C4, C5 et C6), plusieurs hypothèses peuvent être avancées :

- elles ont été travaillées dans le cadre d'autres activités du Master (comme le PPP – projet professionnel Personnel)
- les lieux de stage, similaires entre eux en matière de type d'institution (l'Agence de coopération internationale allemande et l'Office de développement sylvo-pastoral), ont proposé des thématiques de stage très proches et limitées aux C1 et C2
- il s'agit d'un défaut dont les enseignants n'avaient pas conscience pour ces premiers TFE, et qui devrait être régulé par la suite

La résilience territoriale dépasse le champ de l'agronomie et nécessite, de la part de l'ADTD, une vision systémique du territoire. Mettre en place une formation favorisant la résilience territoriale est un processus de longue haleine nécessitant une démarche itérative et systémique. Une telle approche, aujourd'hui nommée « *approche programme* » dans le monde de l'enseignement supérieur (Prégent, Bernard et Kozanitis, 2009 ; Berthiaume et Rege Colet, 2013), encourage un questionnement d'équipe autour de la qualité d'un programme et de la façon dont il remplit ses missions. L'analyse ci-dessus, qui n'en constitue qu'une première étape, pointe déjà quelques régulations à mettre en œuvre dès l'année prochaine.

Références

Anaut, M. (2005). Le concept de résilience et ses applications cliniques. *Recherche en soins infirmiers*, 3/82, p. 4-11. Repéré à www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2005-3-page-4.htm

Dupont, C. &al.

Berthiaume, D. et Rege Colet N. (2013). *La Pédagogie de l'enseignement supérieur : repères théoriques et applications pratiques*. Tome 1. Enseigner au supérieur. Peter Lang.

Grefre, X. (2002). *Le développement local*, éd. de l'Aube, coll. Bibliothèque territoires, 198p.

Manciaux, M., Vanistendael, S., Lecomte, J. et Cyrulnik, B. (2001). La résilience : état des lieux. In *La résilience : résister et se construire* / sous la dir. de M. Manciaux, Genève : Médecine & hygiène, p. 13-20.

Prégent, R., Bernard, H., & Kozanitis, A. (2009). *Enseigner à l'université dans une approche programme*. Montréal : Presses internationales Polytechnique.

Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement*. Montréal, Canada : Chenelière Education

Vasseur, L. (2012). Vers une planification de la résilience communautaire. Une trousse pour initier le dialogue sur la planification de la résilience communautaire face aux changements environnementaux et climatiques. Trousse de formation préparée pour la Coalition pour la viabilité du sud du golfe du Saint-Laurent et l'Alliance de recherche universités-communautés – Défis des communautés côtières. 23 pages. Brock University. Repéré à http://www.defisdescommunautescotieres.org/public/documents/bibliotheque/resilience_trousse_fr_nov2012.pdf

Villar, C. & David, M. (2014). La résilience, un outil pour les territoires ? Séminaire IT-GO Roscoff, 22-23 mai 2014. Repéré à <http://www.territoires-ville.cerema.fr/la-resilience-un-outil-pour-les-territoires-a1319.html>