

ADELIM

ECHANGES AUTOUR DU DEVELOPPEMENT LOCAL ET DE SES METIERS.

Compte rendu de la réunion du 1^{er} juillet 2011 – Bénévent-l'Abbaye

Participants : Cf CR de l'assemblée générale du 1^{er} juillet 2011

Animation : Stéphane Loukianoff (UNADEL), compte-rendu réalisé par Sonja Kellenberger (UNADEL)

Avertissement :

Ce compte-rendu a été établi à partir d'un enregistrement sonore, complété par les notes de quelques participants à la réunion. Ce n'est pas une transcription fidèle et exhaustive des propos de chacun, mais plutôt une sélection de réflexions qui illustre les différents aspects du développement local et de ses métiers qui ont été évoqués ce jour.

Introduction :

« Les questions que nous nous posons aujourd'hui portent sur l'évolution des métiers du développement territorial, sur la dénomination du poste et le sens que l'on y met. Il y a des référentiels et des formations, mais les choses évoluent très vite dans l'exercice de ces métiers. Nous sommes sur un champ entre l'administratif/technique, le politique et la citoyenneté, mais on nous appelle souvent « techniciens ». Je fais le constat d'un glissement sémantique qui tend à nous enfermer dans des techniques, des choses préfabriquées, une boîte à outils où chaque situation renvoie à une technique, un outil, un usage qui se prête à l'objectif à atteindre. Mais dans le champ du développement local, il y a non seulement de la technique, du financier, de la communication, mais aussi de l'humain, avec l'accompagnement de porteurs de projet, ou encore des élus, dont la conduite peut être changeante... Ce travail consiste aussi à ne pas prendre au pied de la lettre ce que l'on nous renvoie. Je revendique ces facultés, cette possibilité de prendre ce recul pour déconstruire, pour analyser les objectifs qu'on nous donne à atteindre. »

► LA PERCEPTION DE L'EVOLUTION DES METIERS

SL : Ce glissement des métiers vers quelque chose de plus technique, est-ce un sentiment partagé ou est-ce qu'il surprend les gens autour de cette table, par exemple les jeunes professionnels ?

L'importance que prend l'aspect administratif/technique par rapport à l'animation

« Souvent on n'est ni dans un métier d'ingénierie, ni dans un métier de cadre, mais de rédacteur administratif et donc même pas de technicien. »

Complémentarité du technique et de l'humain. Métiers de généraliste ou de spécialiste ?

« Les aspects humains et techniques sont complémentaires. La question à se poser serait plutôt : est-ce qu'on est généraliste ou spécialiste ? On est obligé de réfléchir aux conséquences des actions qu'on met en place à moyen et long termes et pas seulement à court terme et au niveau administratif ? On est obligé de travailler avec les aspects techniques... »

SL : Au niveau de la plateforme nationale des métiers on sent plutôt une évolution vers une forme de spécialisation, technique, des métiers. Est-ce une augmentation de missions très spécialisées dans les territoires qui nécessite des profils plus techniques ou bien est-ce une évolution des politiques publiques en général qui amène à être moins généraliste, et plus technique ?

Les facteurs liés aux contextes professionnels

« Nos évolutions personnelles dans nos contextes professionnels dépendent de la composition des équipes, des structures, des marges de manœuvre que les élus nous donnent ou non, en nous cantonnant plutôt à l'administratif/technique ou à l'animation. Travailler dans une structure intercommunale permet-il de traiter à la fois plein de dossiers et de faire de l'animation ? »

Les facteurs liés à l'évolution du contexte global

« 2002, 2003 c'est la période de création des pays et des conseils de développement. On a été embauché plutôt pour faire de l'animation. Quand la charte a été faite, on est passé de la contractualisation et de l'animation à la concrétisation des projets (directe ou indirecte). Le passage de la charte au contrat de pays nous a transformés en techniciens. Au fond, ce n'est qu'un aboutissement logique, mais qui correspond à un investissement lourd (un travail entre des techniciens,...). On n'a plus le même rapport avec les membres des conseils. Maintenant, on est celui qui va faire aboutir tel ou tel projet. Les choses se sont « empirées ». Il y a eu la 1^{ère} génération des contrats de pays, puis la 2^e et aujourd'hui la 3^e. En plus, avec le renouvellement des équipes municipales en 2008, les élus porteurs de la dynamique pays ne sont parfois plus là.

⇒ Le pays est devenu une structure plus technique qu'animatrice de territoire. C'est dommage que les élus ne se soient pas saisis du conseil de développement, notamment pour la réalisation du projet, mais qu'ils le perçoivent plutôt comme un trublion. »

Les facteurs liés aux marges de manœuvre de plus en plus réduites par rapport aux financeurs

« Un autre facteur d'évolution est lié aux marges de manœuvre que nous donnent les financeurs. En 2004, on a sorti des projets d'investissement pour les structures intercommunales, les pays pouvaient être maîtres d'ouvrage d'études et de mise en place de projets. Il y avait aussi une confiance et des partenariats véritables avec les financeurs. Depuis 2008-2010, les dispositifs règlementaires et contractuels augmentent. Avant, on recrutait des agents, chefs de projet, et animateurs avec des compétences larges, transversales, pluridisciplinaires portant sur l'animation globale. Aujourd'hui, **on ne recrute plus que des techniciens pour travailler sur des dossiers**. Les partenaires financiers nous imposent les dispositifs et nous laissent peu de marges de manœuvre pour faire de la politique de stratégie de développement local. L'initiative et la force de proposition de l'agent sont amoindries. »

SL : Depuis quelques années la gestion des territoires semble gagnée par le modèle managérial, certains pensent que les pouvoirs publics considèrent de plus en plus les territoires comme des entreprises avec ses corollaires : attractivité, compétitivité... Constatez-vous ce type d'évolution ? Si oui, quel est l'impact sur vos métiers ?

« **Les dérives sont à tous les niveaux**. Les territoires se constituent pour se mettre en ordre de marche pour récupérer des financements en oubliant l'essentiel. Les politiques au niveau des collectivités sont des puissants outils qui fabriquent ou non des projets de développement local selon les marges de manœuvre données et la qualité de la contractualisation. Il s'ensuit un problème de méthodes : **pour montrer la légitimité et l'efficacité dans son métier, on doit montrer sa capacité à récupérer l'argent nécessaire.** »

« Aujourd'hui, il n'y a plus de marges de manœuvre au niveau des pays, il n'y a pas de ligne budgétaire pour des démarches un peu innovantes, transversales. Soit on doit territorialiser des procédures régionales ou départementales, soit on est sur des choses classiques. »

Deux visions du territoire, ascendante et descendante : déséquilibre et l'enjeu de leur rencontre

« Les collectivités ne financent plus les démarches de type développement local et territorialisent en fait leurs politiques. D'ailleurs, on ne met pas la même chose derrière la notion de territoire. Pour les collectivités, on découpe un territoire régional ou départemental en sous-ensembles sur lesquels on essaie d'avoir une politique homogène. Pour les agents, on voit notre territoire plus comme quelque chose de spécifique, d'unique. Et la rencontre ne se fait pas entre les deux visions. Le développement local c'est aussi une rencontre, un compromis, (avec des marges de manœuvre) entre une vision descendante et ascendante du territoire pour prendre en compte les intérêts de chacun. Aujourd'hui cette rencontre est déséquilibrée au détriment de l'ascendant. »

« La complexité de dossiers comme Leader, par exemple, nécessite un temps long pour être monté (jusqu'à un an et demi pour mobiliser les acteurs, etc.). Ces procédures à rallonge cassent parfois des processus qui ont du mal à naître et entraînent l'épuisement. »

« Les territoires sont-ils aujourd'hui suffisamment force de propositions ? N'ont-ils pas tendance à attendre que ça vienne d'en haut ? Il faut aussi interroger la posture des agents de développement face à la région, le département, ou à l'Europe. Cela nécessiterait de prendre du recul et d'être critiques par rapport à nous-mêmes. »

Conséquences de ces évolutions sur la mobilisation de la société civile

« Avant je travaillais dans une structure départementale, dans les champs de l'économie et de la formation, mais j'étais plus proche des acteurs de terrain que dans mon poste actuel sur un territoire où je fais surtout de l'administratif et non de l'animation de territoire et de la gestion de projets. En réalité, mon travail consiste plus à mettre en cohérence des dispositifs plutôt que de mettre en place une politique de développement local ou une dynamique collective... On a mobilisé le conseil de développement pour faire une contractualisation 2011-13, et les gens ont été déçus par une mobilisation de « coup par coup » avec surtout des techniciens et peu de représentants de la société civile pour nous aider à la construction d'une politique publique ».

« J'ai des scrupules pour mobiliser le conseil de développement. Pour la 3^e négociation 2011-13, j'ai réuni les membres. On a brassé du diagnostic, de la stratégie, des idées, des super projets qui sont sortis. Et derrière, aucun projet n'a été retenu par l'état, la région, le département ! »

SL : Votre remarque m'évoque les réflexions qui avaient été faites lors de l'Université d'été du développement local de l'Unadel en 2010 : nous avons fait le constat de l'institutionnalisation du développement local. Avec une évolution des politiques publiques qui a érodé les métiers, les procédures, etc., et qui a entraîné une certaine distanciation avec la société civile.

« On peut constater une forme d'évolution des métiers des agents entre animation et fonction plus technique selon l'orientation des politiques publiques dans les territoires. Après 2 générations du programme Leader, des conventions territoriales, des contrats pays, on est aujourd'hui plus sur l'accompagnement, l'émergence de réseaux d'acteurs sur des thématiques spécifiques (développement touristique). Il y a 10 ans, il y avait une

diversité d'acteurs qui étaient sur des sujets très divers. Aujourd'hui c'est plus difficile de mobiliser les acteurs. Il y a aussi une certaine difficulté à porter des projets collectifs. Selon moi, plusieurs facteurs sont responsables de cette évolution : d'une part un **problème de disponibilité** des élus, des bénévoles, et des salariés dans les structures ; mais aussi l'intérêt collectif du projet dans lequel tous ne se retrouvent pas forcément. Cela crée une démobilisation. Et il faut aussi souligner que les procédures sont de plus en plus lourdes... »

► **QUEL POSITIONNEMENT DES AGENTS ENTRE PROCEDURE/PROJET/DEMOCRATIE CITOYENNE ?
EXISTE-T-IL DES PERCEPTIONS DIFFERENTES ENTRE LES GENERATIONS DE PROFESSIONNELS ?**

« Ce n'est pas parce qu'on a des tiroirs qu'on peut faire une commode »... L'enjeu pour le positionnement de l'action de l'agent est de trouver le juste milieu entre les procédures et le projet. C'est la parabole de l'action de l'aimant sur la limaille de fer : il faut être ni trop proche, ni trop loin... Si l'agent est trop axé sur les procédures, il risque de perdre de vue le projet ; s'il est trop proche de l' élu qui veut absolument que le projet sorte, il risque aussi de s'éloigner de la société civile. Comment l'agent se situe par rapport à cette démocratie citoyenne ? »

« Ce qui est du développement local est devenu ringard, c'est la tyrannie de l'action **qui « bousille » la commande**. La culture du développement local est à revoir au niveau des étudiants, des agents et de la société civile, mais aussi des élus sur « qu'est-ce qui est en jeu dans le développement local ? ». Est-ce qu'on peut fabriquer du développement local, faire bouger les lignes quand on est dans un premier poste ou pris dans cette tyrannie de l'action ? »

SL : C'est peut être aussi la question du rapport de force, non ? Pour les jeunes professionnels, cela renvoie à la question de l'assurance dans l'emploi, aux conditions de l'emploi, à la précarité ? Qui parmi vous pourrait apporter un éclairage sur cette question ?

« On manque parfois d'audace. On travaille avec des élus qui sont impliqués dans différentes structures territoriales (les élus du bureau des présidents du pays et de la structure intercommunale ont aussi des mandats départementaux, régionaux). Sur des projets politiques, on a un rôle essentiel **aux côtés des élus** (propositions, discussion avec eux). L'audace consisterait à travailler en binôme avec notre élu, monter des projets, les défendre. On n'est pas là que pour faire de la technique. D'ailleurs, l'appellation « technicienne » ne me pose pas de problème. »

Cette vision semble partagée par plusieurs participants, y compris parmi les jeunes professionnels : le terme de « technicien » et les aspects techniques du métier ne sont pas ressentis comme quelque chose de négatif, la technique est au service de la stratégie. Pour d'autres, le temps de l'animation est sous-estimé.

« Le temps de l'animation n'est pas considéré à sa juste valeur puisqu'il est assumé en heures supplémentaires. Le reste c'est de la gestion de dispositifs, des maquettes financières à appliquer, etc. »

« **Je constate une véritable précarité d'emploi et de fonctionnement**. Pour des actions ponctuelles, pour répondre à un appel d'offre thématique par exemple, désormais on embauche des techniciens et ils disparaissent ensuite ! »

« Ma vision est un peu différente concernant ce problème de positionnement. Je suis architecte de formation et je n'ai pas de parcours en développement local. Cela libère des contraintes et donne plus facilement les moyens pour s'exprimer face aux élus, car on ne vient pas me voir pour trouver de l'argent. D'autre part, je suis prête à bouger s'il n'y a plus les financements pour mon poste. »

SL : La liberté de parole est donc aussi fonction du contexte économique et de la capacité de mobilité ressentie ?

La relation avec les élus

« On ne prend pas toujours du recul pour se doter d'une vision à moyen et long terme. On est pris dans une multitude de choses à faire, on gère l'urgence. Le lien avec les élus importe, mais celui avec le conseil de développement est vivifiant, car il a des projets intéressants sans la pression des échéances électorales. Il faudrait mettre en place des comités de pilotage qui ne soient pas qu'avec des élus et des financeurs mais aussi avec les membres des conseils de développement. »

SL : Ne serait-ce pas lié aussi à une évolution du métier de l'élu, certains étant presque devenus des professionnels du montage de projet, et qui vous renverrait à un rôle plus d'exécutant, davantage que par le passé ?

« Certains élus ont plutôt une méconnaissance des dispositifs, mais il y a une inégalité entre les élus à ce sujet. Oui, leur métier a évolué et ça nous interroge. »

« Notre métier est de faire passer l'idée d'un projet global et de la transversalité. Dans les collectivités rien n'est organisé pour concevoir ce côté global, transversal. Il y n'a que des projets d'investissement qui sont présentés. Le projet global n'est pas pris en compte, il disparaît. Les élus n'ont plus cette notion du projet de territoire global, alors qu'on a été formé à cela. **Chacun est soucieux de son petit projet alors que l'ensemble ne fait plus de sens.** »

« La marge de manœuvre dans la relation avec les élus pose vraiment question, surtout concernant les procédures. Jusqu'où je peux décider ? C'est un travail de confrontation. **On est pris dans l'urgence des crédits disponibles ou à capter.** Comment travailler ensemble avec les élus et la société civile dans ces conditions ? **Il faudrait adopter un regard critique à cet égard et se faire entendre.** »

► LA PERCEPTION DE LA FORMATION DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS. QUELLE ADAPTATION DE LA FORMATION AU TERRAIN ?

SL : Qu'en pensent les acteurs de la formation présents ? Quelle est leur perception de l'ingénierie ? Quelle évolution de la formation par rapport aux compétences nécessaires ?

« On partage les questions posées dans le texte d'invitation, notamment concernant les contours du métier. Au niveau des méthodologies et outils techniques, il y a une forte demande de la part de nos étudiants (diagnostic territorial, etc.). C'est comme si ça les rassurait. Dans nos formations, on sensibilise les étudiants aux notions de territoire, de projet de territoire, de développement territorial, de développement durable, etc... Mais sur le terrain, il y a un décalage de perception entre les agents et les élus. Il y a un manque de sensibilisation des élus à la notion de projet de territoire.

Par rapport à l'évolution de la formation, nous avons d'abord ciblé celle-ci sur « l'organisation du patrimoine rural » et nous l'avons ensuite relié au projet de territoire. Concernant l'évolution des compétences, nous enquêtons auprès des anciens étudiants déjà insérés professionnellement pour mieux appréhender les connaissances ou méthodologies qu'ils leur ont manquées. Il ne s'agit pas toutefois de tout baser sur les besoins des futurs employeurs mais de trouver un équilibre entre les compétences requises par les structures qui les emploient, les savoirs dont ils ont besoin qui sont surtout techniques et notre volonté de leur donner des outils de réflexion, des savoirs. »

« J'aimerais connaître le regard que les jeunes professionnels présents ici portent sur la formation et leur perception d'éventuels manques. Il me semble qu'il n'y a pas de formation à « l'approche locale », ce qui a un effet réel sur les futurs postes et sur les postures. D'ailleurs, j'observe que lorsque je parle de « processus » de développement local, on me répond « procédures » du développement local. Pour être en posture de fabriquer du développement local avec tout le monde, il faut être en confiance et avoir de l'assurance. La formation nous y prépare-t-elle correctement ? D'où l'idée d'un appel à un congrès des agents du développement et de la formation au niveau national... »

« La formation professionnalisant IUP n'est pas si « boîte à outils » que ça. On apprend à connaître les techniques, mais surtout aussi à avoir une réflexion générale. »

Plusieurs jeunes agents présents regrettent que la formation ne soit pas assez en contact avec les professionnels, qu'il y ait un écart avec le terrain, et estiment que le meilleur moyen d'apprendre serait d'être confronté directement au terrain. Il y a un décalage obligé entre la formation et le contexte, car ça bouge très vite. En sortant de formation, ça sera encore différent.

« Un autre reproche que je ferais à la formation, c'est d'être trop spécialisée et de relayer une certaine tyrannie des procédures. »

« La formation initiale est plus ou moins adaptée aux postes, les sujets de stages, les structures ne sont pas forcément en adéquation avec la formation. On attend de la formation des outils, des recettes de cuisine, et qu'elle accompagne les étudiants dans leur évolution, leur projet personnel avec un suivi. La satisfaction par rapport à cela dépend beaucoup de la qualité des formateurs, leur dimension humaine, le temps consacré aux étudiants. Il s'agit de guider leurs étudiants pour être autonomes, polyvalents, souples (savoir se situer par rapport à un environnement professionnel, les élus). »

SL : A ce stade du débat, je remarque que nos discussions ont porté sur les évolutions des politiques publiques, un peu sur les contenus du développement local, et ont aussi souligné l'institutionnalisation du développement local. Nos échanges semblent indiquer qu'une forme de distanciation s'est instaurée avec les dynamiques des territoires et s'est développée ces dernières années. Celle-ci n'étant pas particulièrement due à l'action des agents eux-mêmes mais aux politiques publiques récentes : les procédures prennent le pas sur les processus, il y a moins de financements et plus d'appels à projets, on constate aussi un travail qui se fait davantage que par le passé dans l'urgence, ainsi qu'une perte de lien avec le projet global de territoire. Une question cruciale a été soulevée concernant la manière dont les collectivités organisent la rencontre entre l'ascendant et le descendant désormais. Quid du projet global du territoire ? Le lien avec le conseil de

développement s'en trouve menacé car il y a une démobilisation de la société civile qui avait participé au projet global...

Devant ce tableau assez peu réjouissant, quel pourrait être le rôle de l'ADELIM demain ? Nous pourrions approfondir ces questions désormais. Par exemple, plusieurs participants ont exprimé le besoin de **renforcer les échanges entre anciens et jeunes professionnels** (techniques, outils, gestion des parcours de formation...). D'autres semblent exprimer la volonté d'instaurer une réflexion au sein de l'ADELIM pour **travailler la question des marges de manœuvre**, notamment dans la relation avec les élus, pour jouer un rôle de promoteur du développement du territoire, de la vision globale, et de l'animation.

► LES CHANTIERS DE L'ADELIM (PROPOSITIONS, ATTENTES, ETC.)

Echange de pratiques, de méthodes, de postures pour transférer les outils, savoir faire, méthodes, mais aussi pour s'auto-assurer

Divers participants formulent leurs attentes vis-à-vis de l'ADELIM : développer un forum d'idées, d'échanges de projets, d'expériences, de bonnes pratiques.

« On a toujours besoin de méthodologie, d'apporter du souffle dans la manière de construire un projet, voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, savoir ce qui se fait ailleurs, travailler en réseau... Comment ne pas reproduire à l'identique mais inventer dans chaque territoire ? »

« Il est vrai que lorsque l'on a un problème au niveau du montage de projet, il importe de trouver un appui pour chercher à s'en sortir. »

Mener des réflexions collectives, prendre des positions pour faire des propositions, être partenaires.

« La dérive de la commande publique et de l'accompagnement des collectivités territoriales (axés sur la récupération de financement) incite à réfléchir ensemble avec les collectivités à **l'innovation, l'amélioration, le renouvellement des politiques de contractualisation.** »

« Il s'agit de **faire entendre la voix des gens sur les territoires pour la création de politiques publiques locales.** L'ADELIM peut rassembler cette voix et la porter. On est dans une période spéciale. Jusqu'à présent nous étions dans des structures « au long cours », où la pérennité était un fait, où on avait le temps de réfléchir. Mais ce n'est plus le cas. Autant ne pas être soumis à ces évolutions, mais tenter de faire bouger les choses : réfléchir à des programmes Leader où les procédures seraient plus intelligentes. Par exemple, en améliorant le dialogue entre les partenaires région, département, et état, et en suscitant des échanges aussi sur les contenus des projets et pas seulement sur le montage financier et administratif. De plus, peut-on considérer que les structures intercommunales sont encore des territoires de mise en œuvre du développement local émanant du territoire ? »

« Les recompositions territoriales sont forcément aussi des recompositions des personnels et des structures qui les emploient. Il y aura forcément des doublons. A ce propos, il faudrait éviter de poser la question individuelle du style « quel est mon avenir dans ce territoire ? » mais la poser collectivement et éventuellement

faire des propositions aux élus. Puisque les élus ne sauront pas non plus quoi faire de leurs doublons... Avec l'ADELIM, il s'agirait de former un collectif face aux autres institutions et pour échanger. Voici mes propositions de thèmes de réflexion : action publique, politiques publiques régionales, réflexion sur le devenir de l'intercommunautaire (pays, territoire de projet) ceci, **pour que nous soyons une force de proposition dans un contexte de réforme des collectivités.** »

Travailler à un outil de reconnaissance de la légitimité de nos métiers

« L'ADELIM pourra travailler à un outil de reconnaissance de la légitimité de nos métiers et à un outil de soutien pour la négociation des politiques territoriales qui prennent mieux en compte le financement de certaines actions, notamment culturelles. Il s'agit de faire reconnaître tout un travail aujourd'hui invisible (celui de l'engagement, etc.), alors que ce qui est mis en avant, c'est ce qui répond aux attentes en termes de résultats : nombre de porteurs de projet, volume de financements, création d'emplois etc.. Il y aurait nécessité à mieux faire reconnaître le travail fait sur le terrain par ceux qui font « de l'ascendant » et par les acteurs qu'on accompagne, comme les élus. Il s'agit en quelque sorte de faire reconnaître une forme de pluriactivité qui caractérise chacun de nos postes. »

« La question des contours du métier et par conséquent la question du référentiel m'interpelle. Je ne sais pas quel métier je fais : gérer les aspects financiers, le service d'insertion, etc. ? Pourquoi ne pas faire un travail sur la fiche Rome ? »

« L'ADELIM a été créée pour rompre l'isolement des agents de développement, pour mettre en place un programme de formation. Au départ nous étions centrés sur des questions techniques et concrètes liées « au job », nous sommes arrivés aux questions du sens par la suite. Mieux vaut partir du concret pour ne pas partir dans tous les sens. Mais nous avons un problème de légitimité pour pouvoir dialoguer. Dans le passé, nous avons eu un rôle d'interface pour défendre une vision du développement local grâce à des rencontres régulières avec le conseil régional pour dialoguer (mise en place du CRDL). Il faudrait d'abord répondre aux questions de base : **où est-ce qu'on se positionne, comment se faire reconnaître par les différents partenaires ?** »

Réactiver une fonction de formation continue et de sensibilisation de l'ADELIM

« **L'ADELIM pourrait proposer un espace de réflexion sur les pratiques et les métiers.** L'ingénierie c'est la capacité à fabriquer des choses, à aller voir dans les territoires les différentes pratiques, à les analyser et à inventer pour ensuite réinjecter des méthodes et des projets dans les territoires. Dans une communauté de communes, de quoi on a besoin, qu'est-ce qui s'exerce (l'ingénierie de financement, d'animation, etc.) ? »

Une proposition est faite par l'IUP « aménagement du territoire valorisation du patrimoine rural » de Limoges-Ahun à l'Adelim : créer une association représentative des anciens élèves pour compléter les évaluations et apporter des éléments sur les façons dont les gens trouvent du travail, ce qui leur a manqué, faire des propositions à l'université, etc. L'ADELIM pourrait jouer un rôle de support technique et faire partie du comité de pilotage.