

Enquête

La direction des Territoires de projet

Engagement, polyvalence et relationnel



TERRITOIRES DE PROJET

Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays

Quel est le profil d'une direction de Territoires de projet ?

Avec **55% de femmes à la direction d'un Territoire de projet**, ceux-ci suivent la tendance nationale de féminisation des postes de cadre supérieur dans la fonction publique territoriale (54% des catégories A+ en 2025, selon la DGAFP¹). L'âge moyen à cette fonction est de **47 ans**, ce qui correspond également à celui de la FPT, le plus âgé des trois versants.

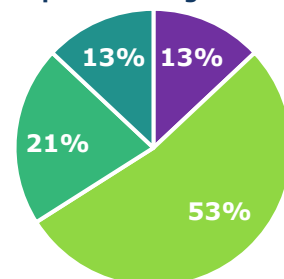
Le niveau de diplôme à la direction des Pays et PETR est élevé :

- 8% détiennent une licence
- 87% un master ou équivalent
- 5% un doctorat

Les **études d'aménagement** et associées sont les plus représentées (**53%**), suivies par la **gestion** (**21%**). Les "Autres" correspondent à **des domaines spécialisés** (formation des adultes, santé publique, histoire médiévale, etc.), qui représentent une certaine diversification des profils et correspondent souvent à **des besoins spécifiques** du Territoire (par exemple, un directeur médiéviste était auparavant chef de projet Pays d'art et d'histoire au sein de la structure).

Cette pluralité des profils est en totale adéquation avec l'image du "mouton à cinq pattes", à qui il est demandé de disposer de compétences en matière : d'animation, de gestion et anticipation financière/comptable, mais aussi un rôle de conseiller politique, manager, juriste, responsable RH, prospectiviste, technicien...

Des études dominées par l'aménagement



- Droit - Science politique
- Géographie - Aménagement - Développement
- Economie - Gestion
- Autres

Des parcours professionnels marqués par le développement local

Une majorité est **titulaire de la fonction publique** (52%) et occupait avant la direction du Pays des fonctions qui se déclinent en deux catégories :

- Direction et encadrement (32%)
- Fonctions techniques sectorielles et animation (dont 19% sur LEADER)

Moins de 5% des répondants viennent du secteur privé, où ils étaient cadres.

Pour **un tiers** d'entre eux, cette nouvelle fonction fait **suite à des postes d'encadrement intermédiaire** (services, programmes) ou **de direction** d'autres structures (DGS en collectivité, secrétariat général en organisation consulaire, direction de syndicats mixtes par exemple). Toutefois, **une majorité a occupé précédemment des postes de chargées de mission** (planification, énergie, d'étude) et d'animation de programmes (PCAET, PAT, etc.). Il s'agit donc d'une direction de terrain, rompue à l'animation et la gestion de projet. Au rang des expériences partagées, l'**animation de LEADER** intervient dans le parcours professionnel de 19% d'entre eux.

En analysant davantage leurs **domaines d'action** pré-prise de poste de direction, on retrouve les principales missions des Territoires de projet dans des proportions similaires ; **contractualisation, développement local, planification, transition énergétique et écologique**. La préservation et promotion du patrimoine, la culture, mais aussi la santé et l'action sociale y sont représentées, souvent signe de l'importance particulière donnée à ces sujets sur le territoire.

¹ SDessì, *Fonction publique*, chiffres clés, 2025

De cette expérience, ils tirent **un ensemble de compétences qui leur sera utile par la suite dans l'exercice de leurs missions de direction.**

Coordonner et mettre en oeuvre le projet de territoire	Interagir dans un environnement complexe	Maîtrise du territoire, de la stratégie et des normes
Management et encadrement	Animation territoriale et travail en réseau	Urbanisme, aménagement, développement local
Gestion et pilotage de projet	Relation élus et acteurs institutionnels	Connaissance des procédures
Ingénierie financière	Expression et communication orale/écrite	

En moyenne, ils accèdent à la direction à **38 ans**, bien que certains parcours à ce poste débutent **pour un quart avant 30 ans**. De même que l'expérience est valorisée, qu'elle ait été acquise à des postes d'encadrement ou sur des missions opérationnelles, les élus n'hésitent pas à donner leur confiance à des recrues plus jeunes pour prendre la direction de structures. Leur rémunération moyenne s'établit à 4.180€, en-deçà de la rémunération moyenne des A+ de la FPT (5.767€).

La direction, entre continuité des missions, nouvelles fonctions et acquisition de compétences

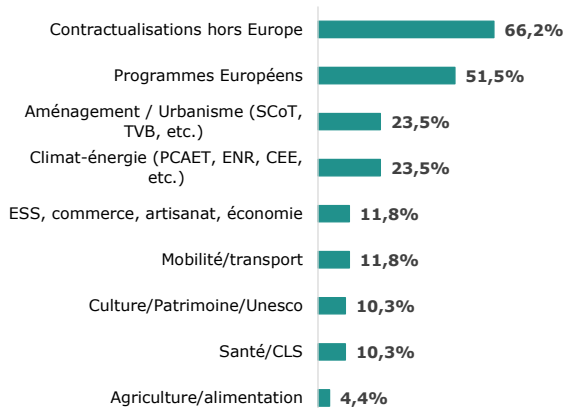
Diriger un Territoire de projet signifie pour les personnes à ce poste d'**articuler des fonctions de gestion** (RH, financière, mais aussi juridique), **de pilotage** (vision, stratégie, prospective), **d'animation** (de l'équipe technique, élus, partenaires financiers et institutionnels), mais aussi **des connaissances sectorielles**. La direction ne se cantonne pas à une posture de coordination d'ensemble, mais s'implique directement sur le terrain.

Des attributions thématiques et opérationnelles

La quasi-totalité des directeurs (**93%**) **prend en charge des missions thématiques et des fonctions techniques** en sus de leurs responsabilités de direction du travail de l'équipe technique et de relation avec les élus.

Parmi les dispositifs et documents relevés, on trouve le plus souvent les **contractualisations** CRTE (quasi omniprésent) et régionales, le **SCoT** et le **PCAET**. Plus rarement, des dispositifs tels qu'un **CLS**, le **PAT** ou le PAH peuvent être animés par la direction. De la même manière, les directrices et directeurs ont à leur charge **des axes thématiques** comme la mobilité ou le tourisme et les schémas qui les encadrent.

Attributions des directions



Lecture : 66,2% des directeurs mentionnent les contractualisations comme faisant partie de leurs attributions (animation, coordination, suivi).

De manière générale, ils interviennent **en transversalité**, a minima pour faire le suivi administratif des différentes missions du Territoire de projet, mais aussi pour "garder du fun" et agir sur des projets concrets et opérationnels. L'ensemble de ces activités contribuent au **suivi de la mise en œuvre du projet de territoire**.

Une répartition thématique des réponses indique que les questions de **transition** arrivent en tête de celles portées par les directions (près de **50%**), ce qui témoigne de l'importance prise par les enjeux écologiques, mais aussi de la nécessité de les **animer de manière transversale** dans l'équipe technique et de les **faire vivre auprès des élus**.

Se former et rester à la page

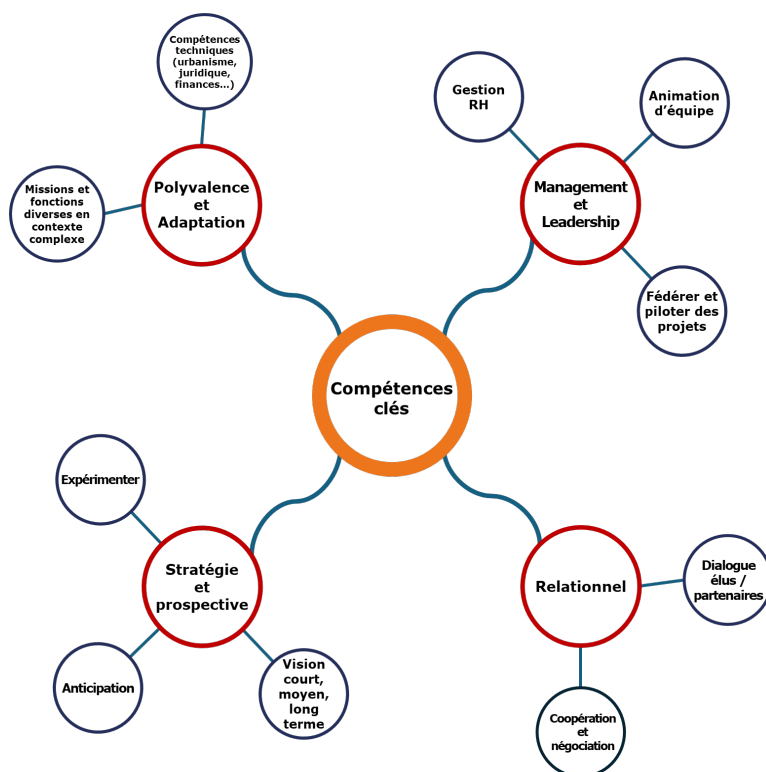
Lors de la prise de poste, ils ont dû se former pour occuper leurs nouvelles fonctions. Le **management** et la **gestion des ressources humaines** sont, sans surprise, le premier champ dans lequel le besoin de montée en compétences s'est fait ressentir. La **gestion financière et le pilotage budgétaire** d'une organisation publique, la comptabilité, une maîtrise des finances locales, la trésorerie... ont été autant d'autres aptitudes à acquérir.

D'une manière générale, **l'apprentissage se fait "sur le tas"**, en autoformation et auprès des collègues ou dans le cadre d'échange avec ses homologues au sein de réseaux professionnels, comme celui ANPP - Territoires de projet. En plus de cette formation par la pratique et plus ou moins formalisée, les directeurs et directrices recourent aux **formations du CNFPT**, voire universitaires dans une moindre mesure. L'évolution des enjeux territoriaux, du cadre juridique, des nouveaux défis et l'émergence de solutions innovantes requièrent une veille et une agilité constante du métier.

Parmi les chemins qu'il leur reste à explorer, nombreux évoquent **l'intelligence artificielle**, son utilisation et intégration dans les politiques et les outils, tout en poursuivant leur montée en compétence sur des thématiques plus classiques (finances, management, droit public, compétence numérique hors IA, techniques d'animation, vie au travail, etc.).

Polyvalence, management et vision

Parmi les compétences mises en avant par les directeurs et directrices, la **polyvalence** est considérée comme essentielle, suivie par la persévérance et la constance. Gérer, voire anticiper la diversité des missions, la priorisation de la charge de travail et la complexité de l'action territoriale, tout comme trouver la juste posture, manier les échelles de projet et avoir un socle de connaissances techniques solide...



Animatrices du projet de territoire, les directions doivent également savoir **animer l'équipe** qui le concrétise au quotidien. Organiser, encadrer, fédérer autour d'un projet commun dont la diversité des ramifications thématiques peut faire risquer la dispersion. Les qualités d'écoute, de compréhension, d'arbitrage également se dégagent, pour diriger l'équipe, mais aussi pour faire le lien entre le technique et le politique.

Si elle ne doit pas se substituer au travail collectif d'élaboration du projet de territoire, la direction est attendue sur sa capacité à porter une vision stratégique et la partager avec les élus et l'équipe technique. Elle inscrit ainsi l'action de chacun dans un cadre commun tout en anticipant les enjeux.

Le couple présidence-direction au service du projet de territoire

Confiance, communication, transparence, stratégie partagée... Les termes pour désigner les éléments essentiels d'une relation fonctionnelle et efficace entre direction et présidence s'appuient principalement sur **une confiance réciproque solide**, soutenue par **une communication claire et transparente**. Le respect mutuel, **la complémentarité des rôles** et la clarté des responsabilités sont essentiels pour garantir un travail coordonné. L'écoute attentive et la disponibilité renforcent le dialogue et l'adaptation aux besoins. Enfin, **le partage d'une vision** stratégique commune permet d'orienter la collaboration vers des objectifs partagés dans la durée.

L'Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays (ANPP) représente et fédère les Pays, les Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux, les Territoires de projets, les GAL et leurs Conseils de développement, dans une démarche globale, stratégique et prospective. Elle a pour mission de mutualiser les expériences entre ces territoires et d'être le support d'un échange permanent d'informations et de bonnes pratiques entre eux, entre leurs représentants et ceux des collectivités locales, de l'État et des acteurs locaux.

L'Association accompagne ses adhérents dans leur action et porte leurs contributions auprès des pouvoirs publics à partir de la remontée des pratiques de terrain.

ANPP - Territoires de projet
22 rue JOUBERT – 75009 PARIS

Directeur de publication : Michael RESTIER, Directeur

Analyse de Romain VILLION, Chargé de mission



TERRITOIRES DE PROJET

www.anpp.fr