



À L'INTÉRIEUR,
LE POSTER
DES RÉSULTATS



RC 15

REGARDS CROISÉS

PROFESSIONS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

**DES EMPLOIS
ET DES MÉTIERS**

AVRIL 2020

ÉDITO

- 1 ***2 décennies de Cap Rural, 3 enquêtes décennales, 15 Regards croisés, 60 agents interviewés...***
-

QUATRE VOIX

- 2 ***Motivation et optimisme***

Avec **Olivier Benelle**, chargé de mission à l'ADAR CIVAM du Boischaut Sud, **Christophe Lambert**, chargé de développement local à la Fédération de la Châtaigneraie limousine, **Annaïg Le Lay**, chargée de contractualisation au pays Centre Ouest Bretagne, et **Christel Staccheti**, chargée de mission agriculture à la communauté d'agglomération Grand Paris Sud.

RÉSULTATS EN DÉBATS

- 10 ***Découvrir, se situer, se projeter***
-

L'ÉCHO DE CAP RURAL

- 12 ***Le développement local reste au cœur des missions***

2 décennies de Cap Rural, 3 enquêtes décennales, 15 Regards croisés, 60 agents interviewés...

Depuis sa création en 1996, Cap Rural réalise tous les dix ans une grande enquête auprès des agents de développement local de la Région. Après 1999 et 2009, la troisième enquête s'est déroulée en 2019 à l'échelle de la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes. Nous disposons ainsi d'un suivi précis de l'évolution des emplois et des métiers du développement au cours des deux dernières décennies.

L'intérêt de cette dernière enquête est qu'elle survient à l'issue d'une vague de réformes territoriales et institutionnelles sans précédent, dans un contexte marqué par l'enjeu majeur des transitions. Elle apporte des éléments de connaissance et de compréhension de tendances ressenties sur le terrain, mais pour lesquelles nous n'avions pas de données quantifiées. Ainsi, si le développement local reste une pratique peu visible, dissimulée par des intitulés de postes qui n'y font plus référence et une organisation souvent sectorielle des employeurs, il est bien présent dans les territoires. Certes, le contexte des emplois a changé, notamment avec la fusion des intercommunalités, mais les fondamentaux du métier sont toujours là : une large majorité de professionnels interrogés continuent d'exercer des missions d'animation territoriale, d'aide à la décision, d'accompagnement d'acteurs, de conduite de projets, etc.

Nous vous laissons découvrir ce numéro un peu particulier de *Regards croisés*. Il est accompagné d'un poster encarté

qui présente une vision synthétique des principaux enseignements de l'enquête 2019. Les résultats détaillés, ainsi que des analyses plus complètes, sont disponibles sur caprural.org. L'ensemble laisse entrevoir ce que sera l'agent de développement de demain. Mais ce « portrait » sera vraisemblablement impacté par l'ampleur de la crise sanitaire liée au coronavirus, que nous traversons au moment où nous écrivons ces lignes.

Ce *Regards croisés* n° 15 est aussi particulier... parce que c'est le dernier ! Nous avons lancé cette revue semestrielle en 2012 pour mieux faire connaître et valoriser les métiers du développement local. Vous y avez largement contribué : soixante agents de développement ont en effet été interviewés depuis le premier numéro ! De nombreux chercheurs, experts et acteurs du développement ont également apporté leurs éclairages. Que tous ces contributeurs soient vivement remerciés.

Nous vous donnons rendez-vous dans quelques mois, avec une nouvelle publication qui sera consacrée aux méthodes, aux outils et aux expériences de développement local. Sans nul doute l'occasion de vous solliciter de nouveau pour entrer, cette fois, au cœur des projets et, surtout, de vos savoir-faire. À bientôt !

L'équipe de Cap Rural

Motivation et optimisme

Nous avons demandé à quatre agents de développement qui travaillent hors de la région Auvergne-Rhône-Alpes de réagir aux grandes tendances de l'enquête 2019 et de nous parler de leur propre situation. Selon le contexte régional et l'employeur, les conditions d'exercice du métier ne sont pas les mêmes. Leurs réponses nous permettent cependant d'élargir notre analyse, tout en la confortant : il y a encore des structures et des professionnels qui font du développement local !

Parcours et poste actuel

Olivier Benelle : Après ma formation, je suis parti comme volontaire en Afrique de l'Ouest pour travailler sur des projets intégrés de développement rural. Il s'agissait de renforcer les capacités des partenaires locaux à se prendre en charge et à gérer eux-mêmes différentes actions telles que le microcrédit. J'y suis resté dix ans. Lorsque je suis revenu en France, en 2008, mon souhait était de travailler dans le développement local. J'ai trouvé un poste à l'ADAR CIVAM, dont la particularité pour un CIVAM est de fonctionner avec

trois collègues : des bénévoles, des élus communaux et des élus associatifs.

Initialement, nous étions deux salariés. Aujourd'hui, nous sommes six et, au fil des années, nous avons développé plusieurs volets, dont l'un porte sur l'accueil de nouvelles populations, en respectant les valeurs de l'éducation populaire : prendre la personne dans sa globalité, avec son projet, et travailler à son intégration dans le territoire.

Christophe Lambert : Je n'ai pas changé de poste depuis que j'ai commencé à travailler, en 1995. Au début, j'étais employé dans le cadre d'une charte intercommunale qui regroupait huit communes. Puis, avec la création des pays, le territoire a été étendu à quarante-six communes. La Châtaigneraie limousine a été créée en 2017, après la fusion de deux pays, et regroupe six communautés de communes et soixante-treize communes.

Nous sommes sept salariés, dont six avec des missions de développement local. Personnellement, je m'occupe surtout d'actions financées par le programme LEADER sur la revitalisation des centres bourgs et le tourisme, avec deux entrées : la structuration des activités de nature et l'accessibilité de l'offre aux personnes en situation de handicap.

Annaïg Le Lay : J'ai un parcours atypique. Après avoir été recrutée en 2005 par le pays Centre Ouest Bretagne en tant qu'assistante de direction, avec un BTS d'assistante de gestion de PME/PMI, j'ai eu l'opportunité de changer de poste et de m'occuper du programme LEADER. C'était une aspiration personnelle, à laquelle la directrice a répondu favorablement, en 2009. J'ai ensuite suivi une procédure de validation des acquis de l'expérience pour obtenir une licence.

Aujourd'hui, je suis en charge du pôle contractualisation, avec l'aide d'une gestionnaire qui accompagne les porteurs de projets sur le plan administratif. Je chapeaute l'ensemble des programmes, en binôme avec les chargés de mission concernés lorsque c'est nécessaire. Le Pays compte quinze salariés, dont la moitié à peine travaille dans le développement local. Il réunit cinq communautés de communes et soixante-dix-neuf communes.

Olivier Benelle (44 ans)

Maîtrise en ingénierie
de l'espace rural

CHARGÉ DE MISSION ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ACTIVITÉS, À L'ACCUEIL TERRITORIAL ET À L'APPUI À LA VIE ASSOCIATIVE

ADAR CIVAM (Association pour le développement agricole et rural,
Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural)
du Boischaud Sud - La Châtre (Indre)

Christophe Lambert (51 ans)

DESS Aménagement du territoire
et développement local

CHARGÉ DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

FÉDÉRATION DE LA CHÂTAIGNERAIE LIMOUSINE
Oradour-sur-Vayres (Haute-Vienne)

Annaïg Le Lay (45 ans)

Licence professionnelle des métiers
de l'administration territoriale

CHARGÉE DE CONTRACTUALISATION

PAYS CENTRE OUEST BRETAGNE
Rostrenen (Côtes d'Armor)

Christel Stacchetti (41 ans)

DESS d'urbanisme
opérationnel

CHARGÉE DE MISSION AGRICULTURE

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION GRAND PARIS SUD
Évry-Courcouronnes (Essonne, Seine-et-Marne)

Christel Stacchetti : J'ai toujours habité dans le péri-urbain francilien et la prise en compte de l'agriculture dans l'urbanisme m'intéresse depuis longtemps. C'est pour cela qu'après mon DESS en urbanisme, j'ai fait un DEA sur l'agriculture périurbaine à l'École nationale du paysage de Versailles. Cette formation m'a conduit à participer à la création de l'association du Triangle vert des villes maraîchères du Hurepoix, en 2003, et à en prendre la direction. À l'époque, l'agriculture périurbaine n'était pas considérée comme un élément structurant du territoire, mais plusieurs communes et leurs agriculteurs avaient décidé de s'unir pour prouver le contraire.

J'étais la seule salariée et il y avait beaucoup de choses à faire ! L'association a instauré progressivement une dynamique locale, qui a permis l'installation de maraîchers bio, d'une paysanne boulangère, d'une conserverie, d'une couveuse d'activités agricoles, d'une brasserie, etc. J'y suis restée dix-sept ans. J'avais envie de continuer à œuvrer en faveur de l'agriculture périurbaine, mais dans un autre cadre et surtout avec une autre légitimité, car, en tant qu'association, il fallait toujours convaincre de notre légitimité à agir sur le territoire. Je suis donc entrée à la communauté d'agglomération du Grand Paris Sud en septembre 2019, où je suis la référente « agriculture ». Mon poste est rattaché à la direction de la Transition écologique, ce qui montre bien le virage pris par les collectivités, même si, là encore, il faut toujours convaincre.

Employeurs et territoires

- Les EPCI sont le principal employeur d'agents de développement (53 %, en ↗), largement devant les associations (19 %, en ↘).
- 50 % des agents travaillent dans des territoires mixtes (urbain/périurbain/rural).

Olivier Benelle : Les associations sont une préoccupation de la Région Centre-Val de Loire. Cela se traduit par exemple par le dispositif Cap'Asso, qui soutient l'emploi associatif pour des projets de territoire. Les associations bénéficient également de moyens d'appui à la pérennité des structures, notamment lorsqu'elles doivent faire des avances de trésorerie, ce qui est fréquent dans le cadre des procédures de financement européen.

En 2015, avec le transfert de la compétence économie de l'État aux régions, nous avons dû nous adapter à ce chan-

gement d'interlocuteur. La Région nous a soutenus par un dispositif d'appels à projets pour des actions de coopération entre acteurs. Cela nous a permis de rebondir en explorant de nouveaux champs de compétences, par exemple autour de l'accueil de nouvelles populations. Comme nous sommes un territoire essentiellement rural, avec un tissu de petites entreprises artisanales et commerciales, nous sommes moins sujets à des phénomènes de licenciement massif. Mais nous nous misons beaucoup, pour des personnes en recherche de mobilité professionnelle, sur la possibilité de s'installer ici et de créer leur propre emploi.

Employeurs et territoires (suite)

Christophe Lambert : La tendance en Limousin est à la disparition des structures associatives au gré des fusions de communautés de communes. La Châtaigneraie limousine a eu la chance de rester sous statut associatif, ce qui lui permet d'être un lieu de rencontre entre élus et non-élus. Nous avons par ailleurs signé un contrat avec la Région Aquitaine, qui soutient les associations lorsqu'elles sont organisées en territoires de projet.

J'ai l'impression que, dans une association, il y a moins d'enjeux de pouvoir, car nous ne faisons pas partie du « mille-feuille » administratif que les lois successives essayent de

réduire. Nous avons des missions, plus que des « compétences », et nous revendiquons une certaine liberté de choix dans les sujets que nous traitons, en concertation avec les collectivités.

Il y a sur notre territoire des questions anciennes de perméabilité et d'échanges entre le rural et la ville, notamment avec l'agglomération de Limoges. Pourtant, jusqu'à aujourd'hui, aucun dialogue n'a été mis en place autour des coopérations territoriales. Nous venons juste de lancer deux études, sur la mobilité et sur le plan vélo, qui devraient nous amener à amorcer ce dialogue.

Annaïg Le Lay : Depuis que la Région Bretagne est l'autorité de gestion des programmes européens, elle contractualise un partenariat avec les pays bretons à travers trois conventions : les fonds LEADER, le FEDER ITI (investissements territoriaux intégrés) et des crédits régionaux spécifiques à chaque territoire. Nous avons revu en conséquence notre

organisation interne. Une gouvernance unique a été mise en place pour l'ensemble de ces trois fonds, réunissant élus et représentants de la société civile. Celle-ci a participé à l'élaboration de notre stratégie de développement par le biais du conseil de développement.

Christel Stacchetti : J'ai l'impression que, jusqu'à aujourd'hui, l'environnement était surtout l'affaire des associations, que les pouvoirs publics ne s'investissaient pas beaucoup sur ce sujet. Mais les évolutions impulsées par la société civile finissent souvent par être intégrées dans les politiques publiques. Il y a une professionnalisation de ces métiers, avec des postes créés dans les EPCI en lien avec leurs nouvelles compétences. Cela ne veut pas dire que le monde associatif n'a plus son rôle à jouer. Les enjeux doivent être partagés et chacun peut agir à son niveau, institutionnel ou militant. Il faut des lieux d'émergence

d'idées, ce que ne sont pas forcément les administrations, où les idées mettent toujours plus de temps à sortir...

Le fait d'avoir vécu la question du périurbain en tant qu'habitante, étudiante, puis professionnelle, me donne plusieurs regards sur ces territoires. Je les ai vus évoluer, se transformer... On comprend les logiques à l'œuvre et les conflits d'intérêts. Lorsque j'étais étudiante, des enseignants et des personnes très qualifiées en parlaient comme des « non-lieux ». Moi qui y vivais, comme des millions d'autres personnes, j'étais choquée !

Parcours professionnel et attractivité du métier

- La part des agents de développement qui occupent leur poste depuis plus de 5 ans est passée de 18 % en 1999 à 40 % en 2019.
- 50 % des agents de développement ont une formation et une expérience professionnelle hors du développement local.

Olivier Benelle : Cela fait onze ans que j'occupe ce poste et je ne m'ennuie pas ! Il y a matière à explorer une grande diversité d'activités, à rencontrer des gens, à commencer des actions, etc. On peut tout à fait envisager de durer dans ce métier. Cela dit, je constate aussi un turnover important dans les structures associatives. Je pense que c'est lié aux conditions d'emploi qui sont parfois aléatoires, avec une forte variabilité de la charge de travail et une certaine insécurité de l'emploi. Du coup, on a plutôt affaire à des personnes militantes.

La plupart de mes collègues ont une formation en développement local. Les employeurs ont en effet tendance à recruter sur la base d'un cursus spécifique. Mais chaque fois que j'ai été en présence d'une personne qui venait d'un autre horizon, j'ai constaté un côté très pragmatique et enrichissant. Au-delà des compétences techniques, notre métier repose sur un savoir être commun à d'autres professions en contact avec le public : il faut être dans une posture d'écoute, avec une ouverture d'esprit et une capacité de travailler avec d'autres. Dans les métiers d'accompagnement, il est important aussi de ne pas avoir d'idée préconçue et de garder une certaine forme de neutralité et de distanciation.

Christophe Lambert : À quelques avenants près, j'ai le même contrat de travail depuis 1995 ! Pourtant, je ne fais pas du tout la même chose et les huit communes sur lesquelles j'intervenais au début ont été « fondues » dans un territoire beaucoup plus vaste. D'un autre côté, même si j'envisage de poursuivre mon avenir professionnel dans le développement local, je ne suis pas sûr d'être prêt à intégrer une communauté de communes en cas de difficultés dans notre association. Si cela devait être le cas, je serai très vigilant sur les conditions de travail et sur le maintien d'une certaine forme d'autonomie. J'occupe ce poste parce que je

n'ai pas eu le sentiment de travailler pour des élus ou pour une structure. J'ai travaillé pour un territoire et ses acteurs. Dans une structure publique, on a parfois l'impression que la « machine » travaille pour elle-même.

Au sein de la Châtaigneraie limousine, nous avons trois collègues qui, de par leur formation et leur expérience antérieure, ne sont pas du « sérail ». Il n'y a pas vraiment de différence. L'apprentissage en situation semble jouer beaucoup plus que la formation initiale. C'est aussi une question de perception du métier.

Annaïg Le Lay : Si je regarde mon propre parcours, il y a vraiment moyen de faire carrière et d'évoluer dans ce métier ! Le développement local est en perpétuelle évolution. Chaque fois qu'un agent impulse une dynamique qui est reprise par les acteurs locaux, il peut ensuite être missionné sur de nouveaux projets. C'est très riche, on arrive toujours à faire des connexions entre les sujets. Personnellement, j'ai beaucoup de plaisir à travailler avec les acteurs locaux. Pourtant, au début, j'avais des difficultés dans la prise de

parole en public et l'animation de réunions. J'ai dû acquérir des techniques et prendre plus confiance en moi.

Mon ancienne expérience de formatrice en bureautique m'a donné l'habitude d'être à l'écoute, d'observer. Ce sont des qualités qui me servent beaucoup, comme la pédagogie : vu la rigueur administrative et la complexité d'une demande de subventions, il vaut mieux être pédagogue pour expliquer une procédure...

Parcours professionnel et attractivité du métier *(suite)*

Christel Stacchetti : Le temps du développement local est long : il faut projeter, concerter, mettre en œuvre, évaluer, corriger, etc. Donc, passer cinq ans sur le même poste me semble vraiment le minimum. Ce qui est intéressant dans mon nouveau statut, c'est la possibilité de changer de poste et de travailler dans différentes thématiques, ce qui me paraît plus facile à faire que dans le privé. Je me pose ainsi la question d'intégrer par la suite un poste dans la planification.

Pour travailler dans le développement local, quelles que soient sa formation et son expérience de terrain, il faut tout de même avoir une sensibilité particulière. Mais on rencontre parfois des personnes avec une culture et une approche qui sont à l'opposé... Ça rend le dialogue plus compliqué !

Missions et domaines d'intervention

- Plus de 80 % des professionnels ont des missions au cœur du développement local et y consacrent plus de la moitié de leur temps de travail, mais la part du travail administratif est en hausse.
- L'émergence de nouvelles thématiques.

Olivier Benelle : La part du travail administratif est importante, mais c'est aussi une question d'organisation et de priorité. C'est à nous d'être lucides par rapport à cette obligation, tout à fait légitime, de rendre compte de l'argent public. Le risque est que les agents perdent ce qui fait l'intérêt de leur travail et se réfugient dans des réflexes administratifs. Il est toujours possible de s'organiser pour être disponible et efficace dans l'accompagnement des porteurs de projets.

Nos domaines d'intervention sont en pleine évolution, en lien avec les enjeux de la société. Ici, par exemple, nous sommes

très impliqués dans la valorisation énergétique du bocage, les projets alimentaires territoriaux, l'agroécologie, la mobilité, l'économie circulaire, etc. La réponse à ces enjeux, qui nous concernent tous, passe par une démarche collective. Il nous faut apprendre à travailler ensemble et avoir une bonne compréhension de la situation des acteurs. Chacun doit avoir conscience des contraintes de l'autre. Personnellement, en plus des formations professionnelles, je m'informe beaucoup sur Internet, où j'ai suivi des MOOC* sur les questions de coopération et de transition. On apprend aussi sur le tas.

Christophe Lambert : Jusqu'en 2015, j'étais animateur coordonnateur du programme LEADER. Avec l'arrivée de la nouvelle programmation, j'ai souhaité changer de mission et revenir à des animations thématiques. J'ai ainsi dégagé un temps conséquent qui était auparavant mobilisé par la partie administrative – l'instruction des dossiers – et le pilotage du programme. C'est vraiment un choix personnel, sachant qu'une collègue souhaitait s'investir dans le programme LEADER. Il est vrai que, globalement, la partie administra-

tive du métier s'est renforcée, mais le numérique nous aide à libérer du temps dans ce domaine.

Nous intervenons sur de nouveaux thèmes comme l'emploi, la mobilité et les modes doux, la question des centres bourgs, etc. Plus ponctuellement, nous avons travaillé sous des formes plus expérimentales sur les services à la personne et l'habitat participatif.

Annaïg Le Lay : La rigueur administrative et les vérifications réglementaires mises en place tout au long du précédent programme LEADER nous ont conduits à repenser notre organisation et à mettre en place un pôle de contractualisation pour la programmation actuelle. Avoir une personne dédiée à l'accompagnement administratif des porteurs de projets permet aux chargés de mission de gagner énormément de temps. De plus, quand les dossiers arrivent au service instructeur de la Région, il y a très peu d'échanges complémentaires avec les porteurs de projet, qui bénéficient ainsi d'un traitement beaucoup moins long de leur demande.

Les appels à projets font que nous intervenons dans de nouveaux domaines. Nous venons par exemple de répondre à un appel à projets de l'ADEME* sur la mobilité en milieu rural. Nous essayons de monter des partenariats avec des structures spécialisées. C'est le cas avec l'Agence locale de l'énergie pour aider les porteurs de projets à mieux prendre en compte les questions énergétiques, ou pour repérer les projets qui peuvent prétendre aux crédits du FEDER pour financer l'installation de panneaux photovoltaïques ou de chaudières à bois.

Christel Stacchetti : La charge administrative de mon poste au sein du Triangle vert était tellement importante qu'elle m'empêchait de me consacrer suffisamment à mon travail d'animation et de projet. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, mais je passe beaucoup de temps à faire du *reporting* ou à gérer des procédures qui peuvent être très lourdes, comme les marchés publics. Malgré l'aide que nous apportent les services spécialisés dans les aspects juri-

diques et financiers, les circuits de validation sont longs et nous sommes moins réactifs.

Les nouvelles thématiques traitées par l'agglomération sont le climat, les liens entre l'alimentation et l'agriculture, l'économie circulaire, etc. Elles correspondent aussi au profil et à la sensibilité de plus en plus de personnes qui arrivent sur le marché du travail, car les formations évoluent avec l'émergence de ces nouveaux enjeux.

Compétences

- La polyvalence reste un aspect caractéristique de la profession, mais on observe une tendance à la spécialisation.
- Les 3 savoirs clés les plus importants sont la transversalité, le travail en équipe et l'adaptabilité.
- 63 % des agents de développement rural suivent des formations courtes (7 jours/an en moyenne).

Olivier Benelle : La répartition des compétences dépend beaucoup de l'équilibre interne de chaque structure. Il faut s'adapter à l'évolution des missions, au turnover, etc. Dans notre cas, il n'y a pas de coordonnateur de la structure. La prospection et la vision stratégique, ainsi que les compétences en financement pour suivre les appels à projets, sont partagées entre les six salariés, tous agents de développement.

Je suis 100 % d'accord pour dire que la transversalité est essentielle. Les missions d'accompagnement nous conduisent à des sujets très divers, comme l'habitat, l'aménagement, etc. Au-delà de cette nécessité d'avoir une vision globale et systémique, j'ai plutôt fait le choix de me former sur des aspects très opérationnels, pour répondre à des besoins urgents et concrets.

Compétences *(suite)*

Christophe Lambert : Je ne crois pas à la spécialisation trop poussée. La polyvalence et la transversalité sont nécessaires, comme la possibilité d'explorer de nouveaux thèmes et façons de faire. Je suis monté en compétences sur les processus participatifs parce que c'est quelque chose qui m'intéresse, mais également parce que cela me permet d'aborder une réunion ou un processus d'animation de différentes manières.

Par contre, je remplacerais volontiers l'adaptabilité par la curiosité. L'adaptabilité renvoie à une sorte de contrainte extérieure à laquelle on devrait se soumettre. On ne retrouve pas l'idée de faire les choses sans y être contraint, par curio-

sité. C'est important dans notre métier. Être curieux, c'est par exemple rencontrer des acteurs sans objectif concret, en se disant que cela va nourrir notre réflexion et nous mener, peut-être, vers une nouvelle action.

Chaque année, nous suivons au sein de l'équipe une formation sur un thème qui nous concerne tous et qui relève surtout de fonctions supports, comme la communication, les réseaux sociaux ou les marchés publics. Mais, face à un nouveau sujet, la formation n'est pas forcément le premier réflexe. Nous travaillons beaucoup sous forme exploratoire en nous acculturant progressivement, en utilisant les ressources d'Internet, en contactant d'autres personnes, etc.

Annaïg Le Lay : Je suis plutôt généraliste, mais je dois posséder un minimum de connaissances sur les sujets que je traite, l'énergie ou la réhabilitation des logements sociaux. Par contre, nous avons des collègues spécialisés dans leur domaine, contrat local de santé, tourisme ou culture. Ils y passent l'essentiel de leur temps de travail.

Il est évident que ces savoir-faire sont au cœur de nos métiers, car nous ne pouvons mettre aucun sujet de côté. Par ailleurs, nos territoires ruraux regorgent de belles initiatives

qu'il est important de valoriser pour communiquer et maintenir l'attractivité de notre région, mais pour cela il faut de l'ingénierie.

Nous nous formons beaucoup sur le tas, tout en essayant de suivre des formations communes à l'ensemble de l'équipe. La Région organise elle-même des formations dans le cadre du contrat de partenariat passé avec les territoires. Cela m'a clairement aidée à monter en compétences sur les marchés publics, les régimes d'aides et l'accompagnement de projets.

Christel Stacchetti : Je me suis spécialisée dans le domaine particulier de l'agriculture périurbaine, mais je reste avant tout généraliste. Avoir fait de la géographie donne un regard ouvert et permet d'analyser toutes les composantes d'un territoire. La polyvalence me semble en effet être une compétence essentielle de nos métiers. Même dans un domaine aussi technique que l'agriculture, on passe sans arrêt

« du coq à l'âne » : machines agricoles, alimentation, santé publique, paysage, urbanisme, etc. Nous ne sommes pas des spécialistes de chaque élément, mais nous devons les articuler dans le cadre de projets, ce qui demande curiosité et souplesse. Nous sommes des médiateurs, des catalyseurs et des accompagnateurs.

Tendances du métier

Olivier Benelle : L'outil informatique induit une quantité croissante d'informations à traiter, notamment avec le développement des contenus numériques et multimédias, mais il apporte aussi ses solutions. Il nous invite à mieux prioriser

l'information. La communication me semble d'ailleurs de plus en plus importante dans nos métiers. C'est aussi grâce à la valorisation et à la diffusion de l'information que l'on arrive à mobiliser.

Christophe Lambert : La question de la participation, du « faire ensemble », du « faire travailler ensemble », est un sujet sur lequel je suis beaucoup plus sensible et aguerri. À la création du Pays, en 2004, nous avons missionné un bureau d'études pour réaliser l'état des lieux et rédiger la charte. En 2014, lors de la révision de cette charte, nous avons organisé

des ateliers de coproduction. Tout a été fait en interne, avec des outils d'animation que nous avons appris à utiliser. Ce travail a été un moment de partage très apprécié par les participants. Nous y avons pris aussi beaucoup de plaisir : au lieu d'être des techniciens qui présentent le travail d'un prestataire, nous étions au cœur du processus.

Annaïg Le Lay : Le monde évolue et les territoires doivent évoluer en même temps. On sent bien que les acteurs locaux ont de plus en plus de difficultés à se mobiliser, qu'il est plus compliqué pour les associations d'avoir des subventions. Peut-être plus qu'avant, dans un contexte économique

difficile, les territoires doivent prendre la mesure de la nécessité d'avoir des agents de développement local pour soutenir les collectivités, les associations, les acteurs... afin de maintenir une qualité de vie en milieu rural.

Christel Stacchetti : Je pense que le regard que l'on porte sur l'agriculture périurbaine et sur sa place légitime dans la structuration des territoires a vraiment changé. Il faut désor-

mais modifier les pratiques d'urbanisme en conséquence, mais ce n'est pas encore acquis pour tout le monde... Peut-être faudra-t-il une génération entière pour que ça change ?

Date des interviews

Olivier Benelle : 26 novembre 2019 - Christophe Lambert : 2 décembre 2019 - Annaïg Le Lay : 4 décembre 2019 - Christel Stacchetti : 29 novembre 2019

* MOOC : Massive Open Online Course. - ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie. - ANAH : Agence nationale de l'habitat. - BBC : Bâtiment à basse consommation.

Découvrir, se situer, se projeter

Les résultats de l'enquête ont été présentés¹ aux acteurs du développement de la région Auvergne-Rhône-Alpes. L'occasion d'échanger en direct avec les professionnels, leurs employeurs et de nombreux partenaires de Cap Rural, afin de mieux cerner les mutations en cours pour affiner le portrait de l'agent de développement de demain.

Sur les domaines d'intervention

De nouveaux domaines d'intervention apparaissent en fonction des enjeux. À côté du développement économique, qui occupe toujours une position dominante, certains prennent une ampleur croissante (mobilité, alimentation), alors que d'autres apparaissent plus timidement (urbanisme, santé, insertion, etc.). La culture, qui était une thématique courante il y a quelques années, est en forte baisse.

Sur les compétences et les qualités

Parmi les qualités et les compétences que doit maîtriser un agent de développement, la détermination et la pugnacité sont à ajouter aux aptitudes requises pour l'exercice du métier : il en faut pour faire avancer les projets ! La maîtrise des nouvelles techniques de communication et le bon usage des réseaux sociaux sont, désormais, indispensables pour valoriser et faire connaître son action. Il semble que les agents de développement sont encore bien discrets dans ce domaine.

Sur le renouvellement des agents de développement

Les agents de développement sont de plus en plus âgés. Si cela traduit une expérience qui s'accumule et une certaine stabilité dans le métier, se pose aussi la question du renouvellement. À la fin des années 1990, les emplois jeunes ont été l'occasion d'accéder à un métier mal connu en dehors des cercles militants. Cette période se caractérisait aussi par un turnover important, qui a progressivement diminué avec l'instauration des politiques territoriales régionales, notamment en Rhône-Alpes (contrats globaux de développement, contrats de développement durable, etc.). Ces professionnels ont ainsi vu leur situation se stabiliser en accédant à des postes dans les intercommunalités et les syndicats mixtes. Les prochaines années verront de nombreux départs à la retraite. La première vague est proche !

Sur le nombre d'agents de développement

Depuis vingt ans, et la première enquête « agents » en 1999, le nombre d'agents de développement reste globalement stable : entre 1 000 et 1 200 professionnels pour la partie rhônalpine, auxquels se rajoutent désormais quelque 300 agents auvergnats. Cette stabilité masque cependant des mouvements incessants (départs et arrivées de nouveaux agents) que Cap Rural détecte régulièrement en réactualisant sa base de données.

Sur les employeurs

La diminution importante du nombre d'associations qui emploient des agents de développement résulte de la conjonction de plusieurs changements : l'arrêt des politiques territoriales régionales (CDDRA), le remplacement des aides au fonctionnement par des subventions accordées à l'investissement, les difficultés de trésorerie liées aux délais de paiement des subventions, la recomposition des associations au sein de fédérations plus importantes, etc. Parallèlement à cette baisse des emplois associatifs, les EPCI ont maintenu ou créé des postes d'agent de développement, ce qui n'est pas le cas des structures privées (bureaux d'études, consultation, etc.) et des chambres consulaires. Ces dernières n'emploient d'ailleurs que très peu d'agents de développement ou d'animateurs territoriaux.

Sur l'effectif des employeurs

Aujourd'hui, suite aux fusions d'intercommunalités, les agents de développement sont souvent isolés, ou réunis dans de petites équipes, au sein d'effectifs très importants. Cette « dilution » des compétences de développement local au sein de grandes structures n'est pas sans effet sur le maintien d'une culture du développement local dans les EPCI et les territoires.

Sur le financement des postes et des projets

Il existe une telle diversité de situations que le financement des postes est difficile à cerner avec précision dans les enquêtes décennales de Cap Rural. Si la fin des CCDRA et la dissolu-

Dit et entendu...

« 53 % des agents se disent globalement satisfaits, cela veut dire aussi que 47 % ne le sont pas... »

« L'augmentation du niveau de diplôme correspond-elle à une course à la surqualification ? »

« Les agents de développement sont résilients ! »

« Combien y a-t-il d'agents de développement par habitant dans chaque département ? »

¹ En raison de la crise sanitaire liée au coronavirus, seules les journées de restitution du 14 février à Belmont-Tramonet (73) et du 19 février à Lyon (69) ont pu être organisées à la date de parution de ce Regards croisés.

tion des syndicats mixtes ont souvent été vécues comme une période difficile pour de nombreux professionnels, une part d'entre eux ont été repris par les EPCI. Certains élus s'en félicitent, puisqu'un agent de développement est aussi quelqu'un qui trouve des subventions. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le financement des projets figure parmi les domaines d'intervention les plus importants. Dans une équipe, l'agent de développement est souvent celui qui est capable d'anticiper sur ces questions. D'où l'importance de maîtriser la diversité des modes de financement (*crowdfunding*, financements privés, etc.). D'autant que les fonds européens n'offrent plus les mêmes possibilités : la complexité pour financer des postes d'animation peut désormais être dissuasive, alors qu'auparavant les collectivités profitaient là d'un effet d'entraînement.

Sur la définition du métier

Finally, c'est quoi un agent de développement aujourd'hui ? Cap Rural n'a pas de définition exhaustive. Plus que par un métier « normé », l'agent de développement se reconnaît d'abord par les missions qu'il exerce. Il ressort de l'enquête 2019 que 83 % des personnes enquêtées consacraient plus de la moitié de leur temps de travail à des missions propres au développement local. Un professionnel peut avoir des missions de développement local en occupant un poste qui n'est pas entièrement dédié à cette activité.

Sur l'aire d'intervention

52 % des agents de développement travaillent à l'échelle intercommunautaire, c'est-à-dire avec des collègues d'un autre EPCI ou sur des projets qui dépassent le périmètre de

leur EPCI. Une surprise ? Oui, si l'on considère la quasi-disparition des syndicats mixtes. Non, si l'on tient compte de l'émergence de sujets qui nécessitent souvent d'être appréhendés à une échelle intercommunautaire : l'alimentation, la mobilité, l'énergie, etc. Certains appels à projets conditionnent également l'accès aux financements à une telle approche. La transversalité, citée comme un savoir-faire essentiel, prend ici tout son sens et représente un réel atout pour les agents de développement.

Sur la transition

La transition ne serait-elle pas l'opportunité de revenir sur l'intitulé d'« agent de développement », toujours associé à l'idée d'un métier « flou », pour le requalifier en « chargé de transition » ? Le risque est que, si la transition est inéluctable, ce n'est pas un but en soi. Nous ne savons pas ce qu'il y a « après ». D'où l'importance pour les agents de se préparer à l'accompagner en intégrant cette incertitude. Les qualités relationnelles et les savoir-faire en matière de transversalité et de gestion de la complexité sont essentiels.

Sur l'avenir du développement local

Les EPCI ne sont pas des acteurs « historiques » du développement local. Leur implication dans ce domaine résulte de la mise en place dans les années 1990 des politiques territoriales, dont ils ont eu la charge avec les syndicats mixtes. Aujourd'hui, avec l'arrêt des programmes territoriaux, on assiste au mouvement inverse. Le développement local se réinvente ailleurs, dans les collectifs citoyens, les groupements d'entrepreneurs, le milieu associatif, etc. On y retrouve fréquemment des personnes qui se consacrent de manière plus ou moins informelle à l'accompagnement de porteurs de projets ou à l'animation de réseaux, de dispositifs participatifs ou d'un territoire. Elles jouent tour à tour le rôle d'entrepreneur, de pédagogue, de fédérateur, d'animateur, de concepteur de projet, etc. Au lieu d'appliquer une « procédure » dictée par un programme de financement, ces acteurs renouent avec l'idée de « processus »... et reviennent aux fondamentaux du développement local. Certains le font à titre professionnel, rémunérés par le collectif ; d'autres à titre bénévole. Il n'est pas rare de voir de jeunes professionnels en quête de sens préférer un tel engagement bénévole à un emploi rémunéré. Les nouvelles générations n'hésitent d'ailleurs pas à remettre en question les institutions, y compris les structures de formation.

« On peut être satisfait de sa mission, mais pas de la mise en œuvre des actions... »

« Pourquoi ne pas appeler les agents de développement des chargés de transition ? »

« Avec les emplois jeunes, les intercommunalités ont connu leur baby-boom à la fin des années 1990 ! ».

« Que deviennent les agents après 45 ans ? Est-ce une espèce en voie de disparition ? »

Le développement local reste au cœur des missions

Le développement local se réinvente sans cesse sous nos yeux. L'enquête 2019 confirme et donne corps aux évolutions que nous pressentons depuis des années : entre persistance des savoir-faire fondamentaux et intégration des nouveaux enjeux, notamment ceux liés aux transitions et aux réformes territoriales, les professionnels du développement doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation permanente.

Le développement local existe toujours en Auvergne-Rhône-Alpes ! S'il y a un résultat à retenir de l'enquête décennale de Cap Rural sur l'état de la profession, c'est bien celui-ci : une large majorité de professionnels (83 %) déclarent y consacrer plus de la moitié de leur temps de travail. Ils sont même 84 % à avoir « choisi » ce métier. Ces résultats sont encourageants, car ils témoignent d'un engagement pour le développement local qui ne se dément pas.

Des métiers davantage reconnus

Au-delà de cette tendance, qui se confirme d'une enquête à l'autre (1999, 2009, 2019), la situation professionnelle des agents de développement s'améliore également progressivement. Ils se disent satisfaits de leur positionnement au sein de leur structure, de leur rémunération et de leurs conditions de travail, dans des proportions qui augmentent de manière significative. Ces professionnels sortent peu à peu d'une zone d'inconfort, voire de « marge » par rapport aux autres métiers du territoire, grâce à une amélioration des conditions d'emploi et une meilleure reconnaissance. Peut-on parler de « normalisation » ? L'enquête 2019 nous permet d'analyser finement cette évolution en nous aidant à comprendre quels en sont les moteurs et, surtout, les impacts sur les métiers.

Les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) sont désormais le principal employeur d'agents de développement (53 %), devant les associations (19 %). Rappelons qu'en 1999, la situation était inversée. On mesure ainsi l'effet combiné de la fusion des intercommunalités, qui ont souvent absorbé le personnel de syndicats mixtes et d'associations qui intervenaient pour le territoire, de la politique territoriale régionale et des dispositifs nationaux de déprécarisation¹ des agents contractuels de la fonction publique. Entre 2009 et 2019, l'effectif moyen des employeurs d'agents est donc passé de 90 à 284 salariés ! Ce chiffre s'explique par la présence en Auvergne-

Rhône-Alpes de plusieurs EPCI de très grande taille, comptant plus de 1 000 employés. La médiane, plus significative de la réalité des effectifs, est quant à elle passée de 10 à 50. Ces chiffres révèlent l'ampleur des changements qui affectent la pratique du développement local.

Une stabilisation des emplois

C'est à ce nouveau contexte que l'on doit cette tendance à la stabilisation des postes, avec des collectivités qui offrent

CARRIÈRE

Après plus de dix ans dans le métier (parfois beaucoup plus...), le constat est partagé : on ne s'ennuie pas dans le développement local ! Soit parce que le temps des projets, entre son émergence et sa mise œuvre, est long. Soit parce que la diversité des enjeux, des missions, des interlocuteurs et des territoires est inépuisable. Faire carrière dans le développement local semble donc aller de soi.

un cadre d'emploi plus favorable. Entre 1999 et 2019, la part des agents qui occupent le même poste depuis cinq ans est passée de 18 % à 40 %, alors que la tranche des 36-45 ans a doublé. La situation actuelle montre donc un fort contraste avec celle d'il y a vingt ans. Les jeunes professionnels étaient alors largement majoritaires, mais la plupart ne restaient pas dans la profession. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Avec l'ancienneté qui s'accroît, l'expérience se perpétue plus facilement. Elle bénéficie à des intercommunalités qui la reconnaissent à sa juste valeur, par des salaires plus élevés, de meilleures conditions de travail (compensations en cas de dépassements d'horaires) et une titularisation en hausse des agents de la fonction publique, généralement en catégorie A. Les possibilités d'évolution bénéficient à une part croissante de professionnels : parmi les agents qui ont changé de poste tout en restant dans la même structure, 80 % l'ont fait délibérément ou par promotion, montrant les possibilités d'évolution interne. Le métier fait d'ailleurs preuve d'une certaine attractivité pour des personnes issues d'autres formations que le développement local et qui n'ont jamais travaillé dans ce domaine. Ces nouvelles conditions d'emploi se caractérisent aussi

EMPLOYEURS

Les évolutions législatives ont eu le même effet partout : fusion des EPCI avec intégration des professionnels du développement, disparition des syndicats mixtes, transfert aux régions de la gestion des fonds européens, etc. Mais, selon la politique régionale, les associations ont conservé ou pas leur rôle dans le développement local. Quels qu'ils soient, les employeurs d'agents ont dû s'adapter à ce nouveau contexte. Dans tous les cas, le monde associatif est reconnu comme lieu d'échanges entre acteurs et d'émergence de nouvelles idées.

par une autonomie importante ou en hausse des agents de développement dans l'organisation de leur travail ou le choix

¹ Loi Sauvadet du 12 mars 2012, prolongée par la loi du 20 avril 2016, relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.

↓

LES ENCARTS INSÉRÉS DANS LE TEXTE SYNTHÉTISENT LES PROPOS DES QUATRE AGENTS INTERVIEWÉS (PAGES 2 À 9). ILS FACILITENT LA MISE EN PARALLÈLE DE LEUR SITUATION AVEC L'ANALYSE DE CAP RURAL.

de leurs actions et de leurs projets. Le passage dans de grandes structures, avec un fonctionnement plus hiérarchisé, ne semble donc pas leur ôter leur rôle d'aide à la décision dans le choix des projets à soutenir ou à initier. Les situations sont cependant très disparates. Selon l'employeur et le management en vigueur, la part des agents qui déclarent avoir peu d'autonomie reste conséquente (20 %), par exemple dans le choix des actions ou celui des partenaires. Ils sont aussi nombreux (45 %) à déclarer une faible autonomie dans le choix des moyens financiers, ce qui reflète peut-être leurs difficultés à accéder aux financements. N'oublions pas non plus qu'il existe toujours des employeurs de taille modeste, petites intercommunalités ou associations (un tiers des agents travaillent dans des structures de moins de vingt salariés). La situation des professionnels est alors beaucoup plus fragile.

Des métiers toujours peu visibles

L'augmentation de la taille des EPCI bouleverse inévitablement le paysage des territoires d'intervention. Près de la moitié des agents travaillent dorénavant dans un périmètre marqué par les enjeux urbains. Va-t-on assister à la naissance d'une ingénierie mixte, associant enjeux ruraux et urbains ? De plus en plus de sujets rendent inévitable une telle approche basée sur la complémentarité des ressources et des besoins. C'est le cas par exemple des plans climat-énergie territoriaux (PCET) et des systèmes alimentaires territorialisés (SAT). Le fait que 52 % des agents travaillent à l'échelle de plusieurs intercommunalités, malgré la disparition des syndicats mixtes, montre que le travail partenarial entre les territoires répond à des besoins réels.

La taille de la structure ne « fait » cependant pas le développement local. L'enquête révèle que le métier est encore mal connu et mal compris des employeurs, des collègues et des partenaires. Un constat qui perdure au fil des enquêtes, voire qui s'accroît dans les grandes structures : l'importance des effectifs, renforcée par leur réorganisation récente – à l'occasion de la réforme territoriale –, ne participe pas à donner de la visibilité à des emplois qui restent confidentiels. Alors que les agents de développement souffraient, hier, d'un isolement lié à leurs employeurs, souvent de petites associations militantes, ils se retrouvent aujourd'hui isolés dans de grandes inter-

communalités. Cette confidentialité se retrouve également dans l'intitulé des postes. Depuis quelques années déjà, le « chargé de mission » thématique succède à « l'agent de développement local », ce qui n'empêche pas les professionnels concernés d'agir... au cœur du développement local !

Au cœur des missions : le développement local

L'enquête montre en effet que plus de 80 % des agents réalisent des missions caractéristiques du développement local : aide à la décision, animation territoriale, accompagnement d'acteurs, conduite de projets, animation de réseau, etc. On assiste en parallèle à une augmentation des professionnels spécialisés dans une ou deux thématiques. Ces « experts » représentent désormais près d'un quart des agents, que l'on retrouve notamment dans le développement économique et le financement de projets. Ce dernier cas illustre l'apparition des postes consacrés à l'ingénierie financière, ainsi que la nécessité pour beaucoup d'agents de maîtriser, en plus de leurs compétences thématiques, la recherche de financements.

La polyvalence reste cependant un attribut caractéristique de la profession. Les agents interviennent majoritairement dans plusieurs domaines distincts (six en moyenne). Outre les secteurs traditionnels (agriculture, artisanat, habitat, développement durable, etc.), de nouvelles thématiques ont émergé en lien avec les enjeux environnementaux et sociétaux, parfois relayés par des politiques publiques dans lesquelles le développement local peut s'inscrire. C'est le cas par exemple de l'alimentation, l'énergie, la mobilité ou la forêt. À cette diversification des domaines d'intervention font écho des pratiques qui restent transversales, mais cette transversalité a changé de nature. Elle ne porte plus sur une vision globale du territoire, comme cela pouvait être le cas lorsque l'agent travaillait dans une petite structure qui lui conférait un rôle stratégique de veille. Elle concerne désormais le mode

THÉMATIQUES

Les domaines d'intervention sont en pleine évolution : énergie, mobilité, modes de déplacements doux, climat, alimentation, économie circulaire, etc. Cette diversité s'accroît avec les enjeux qui traversent notre société. Les formations initiales suivent cette évolution et les jeunes diplômés arrivent sur le marché du travail avec des profils plus spécialisés.

d'appréhension des sujets, lié à la méthode de travail de l'agent ou inhérent au sujet lui-même. Dans les grandes intercommunalités, les postes d'observation stratégiques sont plus du ressort de la direction générale ou du cabinet, auxquels n'accèdent peut-être pas les agents de développement.

On observe enfin les conséquences des contrats régionaux, CDDRA et CTEF². Ces dispositifs globaux ont fortement participé à la « procédurisation » du développement local. Malgré leur arrêt, et leur remplacement par des mesures territoriales thématiques ou liées à des investissements, les observations recueillies dans le cadre de l'enquête témoignent du poids persistant des procédures, des appels à projets et de la recherche de financements. Le travail administratif reste important. Les inquiétudes sur la « perte de sens » des actions, voire sur la « politisation » du développement local, sont toujours présentes. Elles montrent l'attachement des agents de développement aux questions de fond. Plus que les conditions d'emploi (salaire, statut, responsabilités, etc.), l'attrait de ce métier réside dans sa nature même, et les professionnels qui y sont attachés s'interrogent en permanence sur la manière de faire, ou d'accompagner, le développement local aujourd'hui.

Des savoir-faire à valoriser

Quels sont les atouts de ces professionnels du développement ? Les aptitudes personnelles et relationnelles (autonomie, curiosité, ouverture d'esprit, écoute, etc.) comptent parmi les savoir-faire qu'ils déclarent maîtriser le mieux. Ces derniers ne sont cependant pas l'apanage des

FORMATION

Tous les agents ont recours aux formations courtes. Dans certaines structures, elles sont organisées en interne pour bénéficier à toute l'équipe et portent sur des fonctions supports (marchés publics, financements, communication, réseaux sociaux, etc.). Sur les thématiques mêmes, les agents comptent plutôt sur l'acculturation progressive, la formation sur le tas et la recherche d'informations. Ces pratiques sont aussi importantes que la formation initiale. Les agents évoquent alors volontiers la nécessité d'avoir une « sensibilité » ou un « état d'esprit » particuliers.

métiers du développement – ils sont présents dans la plupart des métiers de services. Les savoir-faire techniques les mieux maîtrisés sont plus spécifiques à l'exercice du développement local : transversalité, compréhension du contexte local, travail en équipe, réactivité, etc. La spécificité des agents de développement serait ainsi, à la croisée d'un territoire et d'une thématique, d'être capable grâce à une palette de savoir-faire de faire émerger des idées et des projets, et surtout de faire travailler des gens ensemble. En contrepartie, ils sont relativement peu nombreux à maîtriser les compétences de médiation, qu'il s'agisse de gestion des conflits ou de négociation.

Non pas que les agents de développement soient démunis dans ce domaine, mais il est vraisemblable que les réformes territoriales, la fusion des intercommunalités, les projets relevant des transitions et les évolutions des espaces ruraux les mettent face à des situations d'une complexité plus importante, pour laquelle ils ne sont pas forcément préparés. Face à ces difficultés, ils ne restent cependant pas inactifs : près des deux tiers suivent des formations pour mieux appréhender ces enjeux. Ils utilisent aussi massivement leur réseau professionnel et les retours d'expérience d'autres collègues comme source d'information.

Cette enquête 2019 survient à l'issue d'une vague de réformes et de changements qui a bouleversé le paysage institutionnel des territoires. Les professionnels du développement agissent d'ores et déjà dans un cadre entièrement nouveau, mais les collectivités sont toujours mobilisées par cette réorganisation. Il faut donc s'attendre à ce que les métiers et les missions évoluent encore au cours des prochaines années. Il est d'ailleurs intéressant de relever les compétences qui leur paraissent essentielles pour l'avenir (cf. tableau page 13). Sans surprise, la transversalité et la recherche de financements caracolent en tête. La transversalité est indispensable pour

TRAVAIL ADMINISTRATIF

Le travail administratif reste une charge importante. Il peut conduire à une organisation spécifique pour gagner en efficacité et libérer du temps de travail à consacrer aux projets : création d'un pôle « contractualisation », meilleure utilisation des outils numériques, etc. Dans un EPCI de grande taille, qui possède des services dédiés, l'agent peut plus facilement se consacrer à ses missions de fond, mais de nouvelles tâches lui sont imposées (reporting, marchés publics, etc.). En dernier recours, on peut toujours décider de quitter un poste de gestionnaire de procédures pour redevenir « simple » animateur et retrouver les fondamentaux du métier !

² Contrat de développement durable Rhône-Alpes et Contrat territorial emploi formation.

travailler sur les transitions. Quant à la recherche de financements, ce n'est pas seulement une clé pour la mise en œuvre des projets. Pour les agents, l'enjeu est aussi de renforcer leur autonomie dans le choix des actions et, au-delà, de consolider leur poste. Vient ensuite l'adaptation : les professionnels sont confrontés à l'obligation de s'adapter en permanence à un contexte mouvant et incertain. Ceux qui ont connu le développement local et territorial des années 1970 à 2000 peuvent mesurer les bouleversements. La question est de savoir jusqu'où les agents de développement sont-ils prêts à s'adapter...

COMPÉTENCES

L'alliance entre la polyvalence et un certain niveau de spécialisation dans un ou plusieurs domaines est une clé essentielle pour son avenir professionnel. La polyvalence est considérée comme fondamentale : elle rend possible la prise en charge de nouveaux sujets. La spécialisation est nécessaire pour être crédible face aux partenaires concernés. Il ne s'agit pas de transformer l'agent de développement en « expert », mais de pouvoir travailler avec eux et de les faire travailler ensemble dans le cadre de projets. Cette capacité à faire travailler ensemble et à animer des démarches participatives apparaît désormais comme une compétence essentielle.

Quel rôle pour les EPCI ?

Ces incertitudes relèvent de plusieurs domaines. Les lever dépend avant tout de la volonté des EPCI de se saisir des enjeux de développement local. Aujourd'hui, dans certains territoires, le centre de gravité du développement local s'est déplacé dans la sphère entrepreneuriale, alimentée par des initiatives citoyennes et collectives qui font preuve d'un réel dynamisme³. Quel rôle les intercommunalités peuvent-elles jouer face à ces « acteurs entrepreneurs » ? Comment faire le lien avec les enjeux du territoire que les intercommunalités, fortes de leurs nouvelles compétences statutaires, doivent prendre en compte ? Faut-il mettre en place des dispositifs de veille, d'émergence ou de soutien de ces initiatives ? Comment cette nouvelle donne impacte-t-elle le métier des professionnels du développement ? La culture de l'EPCI ou du territoire dans ce domaine, le poids des élus ruraux dans la gouvernance et la capacité des agents à se mobiliser sur de tels sujets sont essentiels.

Compétences essentielles pour les 5 prochaines années

(Nombre de réponses dans l'enquête 2019 - Classement par bouquets de compétences IngeTerr*)

Conduite de projet	Management de projet et/ou d'équipe	Médiation	Production et maîtrise de la connaissance
<ul style="list-style-type: none"> - Transversalité (98) - Animation (34) - Animation de réseaux (16) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination (17) - Stratégie (16) 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation (62) - Collaboration et partenariat (40) - Communication (21) - Médiation (13) - Négociation (11) 	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de financements (75) - Prospective (27) - Vision (22) - Compréhension (17)

* D'après Kirchner J., Trognon L., Cayre P., Bergeron J., Seguin-Callois F., 2011, *Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale*, Projet IngeTerr Auvergne, Série Les Focus PSDR3.

³ Voir notamment *Regards croisés, Professions du développement local* n° 10, Un métier en transition, Cap Rural, mai 2017.

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à ce numéro de *Regards croisés* (agents de développement, chercheurs et experts).

Cette publication est le fruit de l'activité et de la réflexion de l'équipe de Cap Rural.

Directeur de la publication : Maurice Chalayer

Responsable de la rédaction : Anne Carton

Conception et coordination éditoriale, interviews, synthèse et rédaction : Gilles Peissel

Conception et réalisation graphique : Stéphane Pascalis

Impression : Impressions modernes

Cap Rural

200, avenue de la Clairette

26150 Die

Tél. : 04 75 22 14 89

caprural.org

Dépôt légal : Avril 2020

ISSN : 2261-0030

Tous les numéros de *Regards croisés* sont disponibles sur caprural.org

- 1 RETOUR SUR LE MÉTIER / JUIN 2012
- 2 CARRIÈRE EN QUESTION(S) / DÉCEMBRE 2012
- 3 EMPLOIS ET EMPLOYEURS / JUIN 2013
- 4 INGÉNIERIE TERRITORIALE / DÉCEMBRE 2013
- 5 RURAL ET URBAIN / JUIN 2014
- 6 PAROLES D'EMPLOYEURS / DÉCEMBRE 2014
- 7 L'AUTRE INGÉNIERIE / JUIN 2015
- 8 PARTAGE ET MUTUALISATION DES EMPLOIS / DÉCEMBRE 2015
- 9 1996-2016, VINGT ANS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL / JUIN 2016
- 10 UN MÉTIER EN TRANSITION / MAI 2017
- 11 INTELLIGENCE COLLECTIVE (1) / SEPTEMBRE 2017
- 12 MÉTIERS EN ÉMERGENCE / AVRIL 2018
- 13 AMÉNAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT / SEPTEMBRE 2018
- 14 INNOVER : DU PROJET AU CHANGEMENT / AVRIL 2019
- 15 DES EMPLOIS ET DES MÉTIERS / AVRIL 2020

La conception et la réalisation de ce document sont financées par la Région Auvergne-Rhône-Alpes, l'État et l'Europe (FEADER) dans le cadre de Cap Rural.



Cap Rural est cofinancé par l'UNION EUROPÉENNE dans le cadre du FEADER.



Regards croisés est
une publication destinée à faire
connaître et valoriser les métiers du
développement local.

Ce projet a été initié et réalisé par Cap Rural dans le
cadre de sa mission de professionnalisation des agents,
défi majeur des politiques territoriales.

Bâtie à partir d'interviews d'agents de développement, cette
publication intéressera tous les acteurs du développement,
au-delà de la Région Auvergne-Rhône-Alpes d'où
proviennent les contributions qui l'alimentent.

Regards croisés est publié depuis décembre 2012.
Ce quinzième numéro est consacré aux résultats
de l'enquête décennale réalisée en 2019
par Cap Rural sur les agents de
développement.