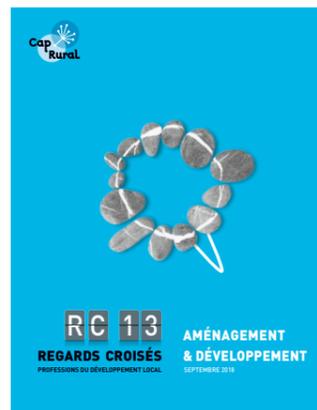


# CAP RURAL, RÉSEAU RURAL AUVERGNE-RHÔNE-ALPES, EST CENTRE DE RESSOURCES POUR LA PROFESSIONNALISATION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT RURAL ET POUR LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL. IL RÉFLÉCHIT À L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL SUR LES TERRITOIRES, AUX COMPÉTENCES NÉCESSAIRES ET À LEUR ÉVOLUTION TOUT AUSSI NÉCESSAIRE.

## Quelques actions de Cap Rural sur le sujet :

La revue « **Regards croisés** » à partir d'interviews de professionnels du développement local analyse les caractéristiques et les évolutions des métiers du développement local.

Le n° 13 de septembre 2018 « Aménagement et développement » est sur le maillage de ces compétences.



D'autres parutions sont directement liées à l'évolution des métiers et des compétences compte tenu de l'évolution des contextes : n° 10 « Métiers en transition », n° 12 « Les métiers en émergence ». Tous les numéros de « Regards croisés » sont consultables sur le site de Cap Rural : caprural.org

Deux sessions d'exploration intitulées « Comment mobiliser les compétences - aménagement / développement, urbain / rural - pour plus d'efficacité » ont eu lieu en 2018 à partir des partages d'expériences suivants : Réalisation des Atlas de la Biodiversité Communales par le PNR du Vercors et Valence Romans Agglomération / Réalisation d'un projet communal multifacettes dans une commune du Diois / Projet de covoiturage dynamique entre une commune du PNR des Volcans d'Auvergne et Clermont Ferrand Agglomération / L'Atelier Rural d'Urbanisme du PNRVA / Le Plan Alimentaire Territorial entre le PNR Livradois Forez et le Pays du Grand Clermont.

Ce document est issu de ces journées. Des outils simples pour agir sur un territoire en maillant les différentes ingénieries en présence seront mis sur le site de Cap Rural.

Innov'rural 2018 avec ses deux éditions du 7 septembre et du 5 octobre : « Raisonner investissements et équipements par le développement local : les nouvelles marges de manœuvre des acteurs des territoires », qui pose forcément la question des ingénieries nécessaires pour impulser les projets locaux et leur organisation.

Des informations seront accessibles sur le site prochainement.



Animation d'un groupe de travail régional sur les **Stratégies Alimentaires Territoriales**. La SAT permet d'intervenir simultanément sur de multiples axes ou thématiques et nécessite de décloisonner l'action publique et d'agir en transversalité. C'est un des sujets qui permet immédiatement l'articulation urbain rural à travers des acteurs mais aussi des ingénieries.

Ressources en ligne sur le site de Cap Rural cooperationentrepreneurs@caprural.org

Coordination de la démarche régionale « **Coopérations ville-campagne pour favoriser la création d'activités** ». Douze territoires ruraux et périurbains ont développé des outils pour permettre à des entrepreneurs du milieu urbain de s'installer en milieu rural et d'être accompagnés ; ce réseau favorise aussi le partage d'expérience d'entrepreneurs qui ont fait le pari d'entreprendre hors des centres urbains.

www.projetsencampagne.com  
construction.activite@caprural.org

D'autres outils ont été élaborés par Cap Rural, tels les guides « **Comprendre et organiser « qui fait quoi » dans un territoire ou une structure** » et « **Partager des emplois à l'échelle d'un territoire** »



La **Mission Emplois et Métiers emploi-setmetiers@caprural.org**, fait des appuis individuels aux agents de développement sur leurs compétences et leur projection professionnelle et des appuis aux structures pour l'organisation de leurs ressources humaines de développement local.

## Cap Rural est ainsi au cœur de l'évolution des métiers et des compétences.



Ressources pour le développement local

## RÉSEAU RURAL AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Le développement local est la capacité des acteurs locaux de mener à bien, collectivement, des projets et des initiatives multi partenariales issus de la valorisation de ressources du territoire.

Pour ce faire, l'organisation des ressources humaines au sein d'une même structure et à l'échelle de plusieurs structures pour faire émerger puis faire aboutir des projets a une importance primordiale.

Des professionnels doivent combiner leurs compétences pour travailler avec les élus, les porteurs de projets, les habitants et les acteurs du territoire pour construire et mener à bien la mise en œuvre d'actions, de services, de projets...

## LE RÔLE DE L'INGÉNIERIE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL DANS LES RAPPROCHEMENTS URBAIN-RURAL, AMÉNAGEMENT-DÉVELOPPEMENT

L'ingénierie de développement local correspond à un ensemble de métiers et un éventail de compétences qui nécessite la plupart du temps l'intervention de plusieurs professionnels pour mailler des besoins d'animation et de concertation (émergence de projet), d'expertise technique pointue (thématique, diagnostic, administrative...), de vision stratégique et structurante, de recherche de moyens financiers, d'anticipation et de gestion.

Les Parcs Naturels Régionaux (PNR) ont des équipes d'ingénierie partagées entre des compétences techniques et des compétences de développement local.

Outre la question de travailler de manière transversale en interne des structures pour optimiser les compétences présentes et les mobiliser, se pose la question de travailler pour et /ou avec les compétences présentes sur le territoire et au-delà.

Les évolutions récentes rendent ce maillage indispensable : réforme territoriale avec des intercommunalités plus grandes dotées de nou-

velles compétences statutaires, nouvelle politique de la ville incluant parfois des espaces ruraux, recomposition des territoires entre métropoles et communautés d'agglomération, planification en cours par les SCOT... Ce contexte réinterroge l'organisation des ressources humaines et surtout la capacité à faire travailler ensemble les compétences de développement et d'aménagement, les compétences issues du développement social urbain et du développement rural.

Les PNR sont d'autant plus concernés qu'ils recouvrent tout ou partie de plusieurs intercommunalités et qu'ils sont liés à leurs villes portes parvenues devenues agglomérations ou métropoles.

**Réfléchir avec la diversité des professionnels concernés pour trouver des intérêts opérationnels et des modalités concrètes de travailler ensemble dans les nouvelles formes d'organisations territoriales est un enjeu de premier plan pour les PNR.**

### INGÉNIERIE TERRITORIALE

• Ingénierie de développement locale

- Agent de développement rural (PNR, Epci, Association...)
- Agent de développement urbain impliqués dans des dynamiques rurales ou péri urbaines
- Techniciens impliqués dans les politiques territoriales (collectivités territoriales ou organismes techniques...)
- Une partie de l'ingénierie d'aménagement (SCOT...)
- Directeurs des structures employant de l'ingénierie de développement

- BE, Consultants mobilisés ponctuellement
- Organismes ressources / chercheurs mobilisés ponctuellement
- Administrations dédiées aux politiques territoriales (Région, État, Départements) mobilisées ponctuellement
- Service transversaux des EPCI (ex. services prospective ou partenariat des CC ou CA)

### ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT RURAL ET TERRITORIAL

#### ÉLUS

• Collectivités locales

- Décideurs des projets/actions
- Employeurs

• Associations  
• Organisations socio-professionnelles

#### CITOYENS ET ENTREPRISES

• Organismes (CLD, GAL...)

• Porteurs d'idées/de projets



# COMMENT ONT-ILS MAILLÉ LES COMPÉTENCES POUR FAIRE ABOUTIR LEURS PROJETS ? ➤ Deux témoignages d'expériences

1

## Créer de l'activité économique sur une commune à partir d'une ruine

### COMMENT...

1 **Convenir de principes de travail : se partager le travail pour démultiplier la capacité : 1 élu fait l'interface avec le boulanger, 1 élu suit les questions financières, 1 élu fait le lien aux habitants et un autre s'occupe de l'eau, de l'assainissement et de l'électricité**

2 **Répondre aux questions pas à pas, se donner le temps : une réunion par mois (2 heures) et des échanges réguliers si problèmes**

3 **Avoir des acteurs « patients » et capables de dépasser les désaccords, de discuter, raisonner, arbitrer en faisant des compromis**

4 **Faire des scénarios en direct tels : rénovation / neuf / logements / revente... Aller même jusqu'à envisager de ne rien faire**

5 **Etablir un cahier des charges pour un maître d'œuvre qui permette de pouvoir : s'arrêter à chaque étape, se séparer, décider de ne pas donner suite, décider de la méthode, partager avec les élus pour acculturation, travailler en collaboratif**

6 **Discuter les propositions, retenir celui qui dit « votre aventure me plaît et d'accord pour arrêter si vous n'êtes pas d'accord ». Même processus pour choix des entreprises**

### ➤ LE CONTEXTE

Après la préemption par la commune d'une friche, une première étude de faisabilité pour des logements amène la commune à conclure que le coût est trop élevé et qu'elle veut un projet mixant économie et logements. Comment faire sans ingénierie ? La commune demande à l'intercommunalité la mise à disposition d'un agent de développement, celle-ci étant d'accord sans convention de partenariat, à condition que ce ne soit pas au détriment des missions principales dudit agent.

Se croisent un boulanger installé dans une autre commune qui cherche un nouveau local, un élu de l'équipe municipale investi professionnellement dans une épicerie coopérative souhaitant un nouveau boulanger en circuits courts, et des élus communaux qui veulent être acteurs de leur projet. Ils vont explorer ensemble les possibilités d'activités et d'usages pour aboutir à la réalisation d'un projet mixant activités et logements sur cette friche.

### + LEVIERS

- Oser sortir de son cadre, mesurer la prise de risque par rapport à l'informel. Avoir du plaisir.
- Être en dialogue avec les professionnels et les acteurs de cultures différentes avant de formaliser les partenariats. Rendre les uns indispensables aux autres en mode collaboration.
- Trouver un positionnement décalé par rapport à la course aux financements : prendre le temps de créer la confiance, être capable de dire « on ne sait pas mais on y va », tenir dans le temps long
- Faire et montrer pour donner envie. Se mettre en capacité de formation, d'autoformation, et de co-formation dans le faire. Sortir de la relation classique aux prestataires ou partenaires
- Valoriser le métier Agent de développement local, à la fois polyvalent, passeur, médiateur et faiseur de complémentarité

### - FREINS

- Mettre les moyens et s'organiser pour ce type d'accompagnement
- Devoir et pouvoir rester longtemps à travailler sur un même dossier (10 ans) par rapport au temps d'un mandat et au temps de travail des agents
- Évoluer professionnellement à l'intérieur d'une même structure (« en migration interne ») pour se renouveler

2

## Créer un service de covoiturage entre un territoire rural et la ville

### COMMENT...

1 **Répondre à un appel à projet avec un professionnel d'une autre structure a impliqué un accord entre les deux techniciens puis d'en parler à leur direction**

3 **Apprendre à se connaître, développer des liens interpersonnels.**

2 **Pour mailler 2 initiatives de 2 structures : faire ressortir les avantages « gagnant-gagnant » par un diagnostic partagé en respectant les objectifs des différents acteurs (usagers / agglomération / État / communautés de communes...)**

4 **Mettre en place une organisation partagée et une répartition des rôles entre maître d'ouvrage, services techniques et services juridiques**

5 **Élargir à d'autres acteurs, identifier les intérêts communs**

6 **Animer des ateliers et construire des cartes de propositions en faisant ressortir les + et les -. Élaborer ensemble des pistes de travail, tester et faire des voyages d'études**

7 **Rester souple, par rapport au sujet, aux façons de faire, au pour quoi**

8 **Trouver des solutions pratiques, se réunir pour trouver les solutions, partager les informations, se faire confiance**

9 **Travailler en complémentarité des réseaux et des compétences pour arriver à mettre en œuvre le projet (juriste pour le montage de dossiers / animation et concertation pour mobilisation / expertise thématique sur le covoiturage / financements européens / liant du projet et structuration / service routes et transports du conseil départemental pour les autorisations et la mise en place du marquage / communes pour solutions terrains et pose de bornes...)**

### ➤ LE CONTEXTE

Un PNR constate qu'une part de la population de son territoire - des jeunes, des personnes âgées... a du mal à se déplacer pour ses besoins quotidiens alors que dans le même temps il existe un trafic domicile travail de la zone rurale à l'agglomération voisine. C'est alors que des techniciens pensent à « marier » deux sous-projets dans le but d'apporter un nouveau service et expérimenter des solutions en zones peu denses : développer le covoiturage spontané dans le cadre d'un appel à projet inter PNR en identifiant les conducteurs et des espaces de parking tout en faisant le lien avec la billetterie des bus de l'agglomération. Puis en prévoyant l'animation nécessaire pour accompagner le changement d'habitude des habitants.

### + LEVIERS

- Avoir des intérêts communs et des besoins ensemble au bon moment
- Se dire « ça fait du bien de travailler ensemble » et apprendre à se connaître
- Accepter de sortir de sa zone de confort et amener ceux qui n'osent pas ou ne peuvent pas à participer
- Mettre en place une gouvernance de complémentarité
- Être agile, s'adapter en permanence, savoir utiliser les outils des autres
- Partager les objectifs et les contraintes, toujours dire « pourquoi pas ? »
- En souplesse, pas de convention !
- Ne pas avoir de volonté d'hégémonie, personne ne cherchant à dominer les autres, chacun ayant une légitimité non discutable
- Chacun poussant ses limites pour dépasser le projet de départ

### - FREINS

- Complexité du montage administratif
- Trouver des fonds (pas d'expérience à ce jour et pas de visibilité au-delà de 2 ans) et trouver un maître d'ouvrage
- Dépasser le « pré carré » de chaque partenaire
- Pas de droit à l'erreur et en même temps faire un pari sur la communauté d'usagers
- S'extraire des normes pour revenir sur les normes : pouvoir-savoir concilier le réglementaire et la créativité

**LE MAILLAGE DES COMPÉTENCES ET DES INGÉNIERIES REPOSE ENCORE TROP SUR LA MOTIVATION ET LES EFFORTS INDIVIDUELS. IL DEVRAIT ÊTRE INTÉGRÉ À L'ORGANISATION MÊME DES ÉQUIPES D'INGÉNIERIE ET À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET BIEN SÛR FAIRE PARTIE DE LA COMMANDE POLITIQUE.**

### QUE FAIRE POUR QU'IL Y AIT MAILLAGE ENTRE LES INGÉNIERIES : QUELQUES PISTES

#### ➤ POUR LES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT

- Avoir envie de ce maillage et oser
- Être capable d'identifier et d'estimer ses marges de manœuvre
- Partager des valeurs communes entre agents
- Dialoguer en permanence pour rassurer, informer, décortiquer
- Faire l'effort de découvrir et comprendre les autres cultures professionnelles
- Passer à l'action sans attendre que la situation idéale se présente

#### ➤ POUR LA HIÉRARCHIE

- Donner des marges de manœuvre aux agents
- Sensibiliser les responsables des ressources humaines à l'importance de recruter des profils aux compétences et aux parcours diversifiés
- Promouvoir la transversalité et le travail en mode projet

### COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Utiliser la prospective pour voir à long terme et construire des maillages complexes
- Faire des tests, des expérimentations, du design pour concrétiser les projets et ouvrir les champs des possibles
- Connaître l'ingénierie de son territoire, y compris dans les domaines complémentaires au sien. S'appuyer sur des réseaux
- Se servir des appels à projet comme levier pour travailler à plusieurs, en complémentarité et non en concurrence
- Clarifier les « comment faire » et le « qui fait quoi »
- Travailler sur la notion d'enjeux partagés, où chacun trouve sa place et sa légitimité
- Faire ce maillage sur des projets ambitieux, mais pas sur des sujets à enjeux de pouvoir

### QUELLES CONSÉQUENCES POUR LES PROFESSIONNELS ?

Avoir envie de continuer à faire du développement local, en démontrant la plus-value et la possibilité : le développement local subsiste par la volonté des personnes qui ont les compétences et l'envie

Soit avoir une formation de développeur généraliste et une compétence technique forte, et donc être suffisamment polyvalent et expérimenté pour combiner soi-même des compétences techniques, d'animation, de stratégie et de vision globale

Soit savoir identifier ses propres compétences et celles des autres en interne et en externe et arriver à les combiner par le mode projet (groupe constitué pour un projet et sa durée) ou par le travail en transversalité (coordination d'une diversité d'activités et coopération des équipes aux contraintes et objectifs différents) et faire un effort permanent pour cela car c'est plus facile de cloisonner et de « procéduriser »

Monter en compétences pour appréhender la complexité des projets et être à même de coordonner en trouvant et prouvant sa légitimité