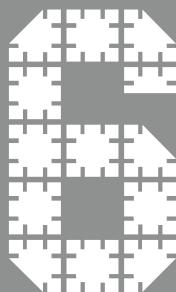
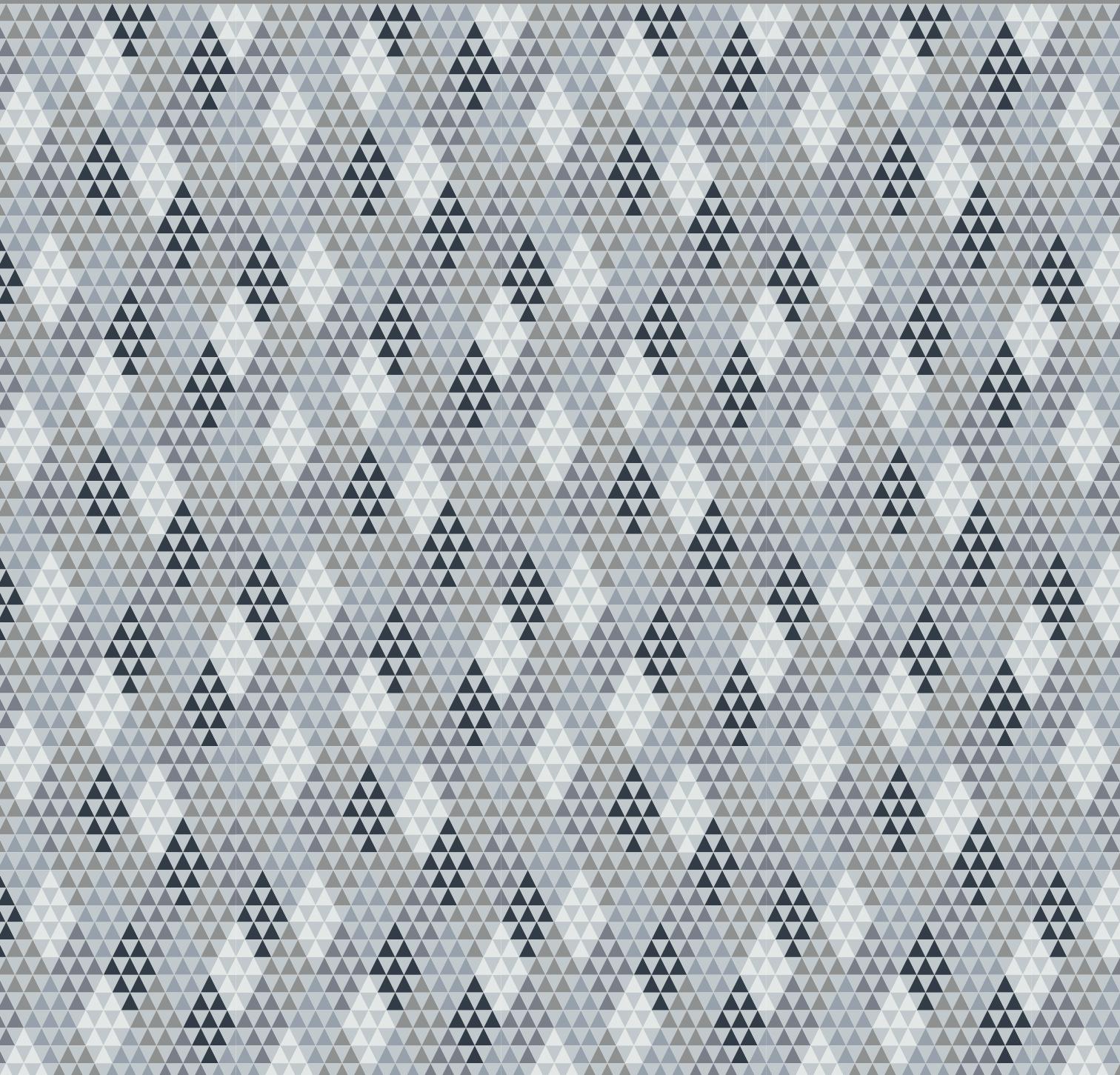


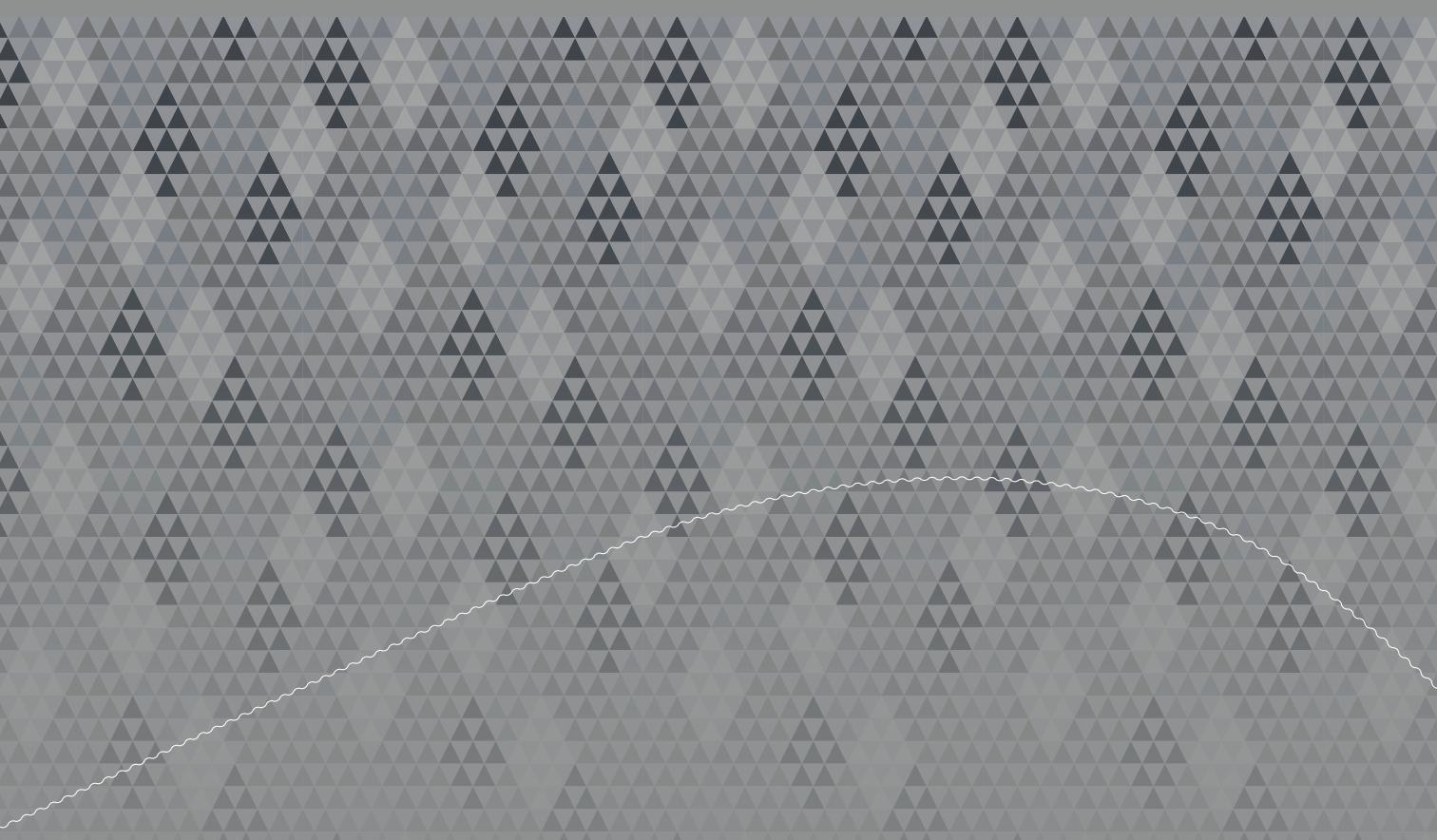
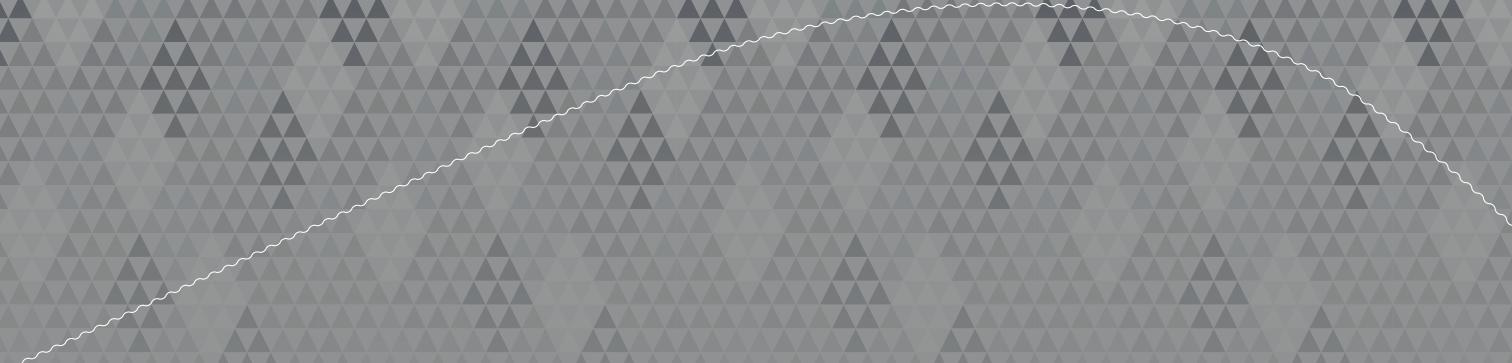
REGARDS CROISÉS

Professions du développement local



PAROLES
D'EMPLOYEURS



- 
- 
- 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



PAROLES D'EMPLOYEURS / DÉCEMBRE 2014



Le numéro 3 de Regards croisés (juin 2013) était consacré aux employeurs, vus par les agents de développement. Dans ce nouveau numéro, nous avons choisi d'inverser les rôles et de demander aux employeurs qu'ils nous parlent de l'ingénierie du développement dont ils ont la charge. Les quatre interviews de ce dossier mobilisent ainsi trois élus – issus de deux collectivités et d'une association – et un directeur de parc naturel régional. À travers cet échantillon forcément limité, nous nous adressons à l'ensemble des employeurs d'agents et de professionnels du développement.

Quels que soient sa structure et son statut, l'employeur joue en effet un rôle essentiel dans le développement des territoires. De lui dépend l'organisation de l'ingénierie, depuis la définition du profil des postes à pourvoir jusqu'à leur évolution au sein de la structure, en passant par le recrutement des personnes, la formation continue et la mise en adéquation des compétences avec les projets. Nous touchons là au moteur même de toute démarche de développement. Cette réflexion sur la fonction

d'employeur se justifie d'autant plus que l'ingénierie est profondément bouleversée par les mutations territoriales en cours. Nous aurons d'ailleurs l'occasion d'y revenir dans les sessions que nous allons organiser en 2015.

2015 marque par ailleurs une étape importante pour l'équipe de la Plate-Forme régionale développement rural, qui devient Cap Rural. Si notre cœur de métier reste identique – le renforcement de l'ingénierie du développement qui intervient en espace rural et périurbain –, ce changement témoigne d'un élargissement de notre offre de services vers de nouveaux publics, dont les élus. En intégrant cette nouvelle donne à son titre, qui fait désormais référence à l'ensemble des professions du développement local et plus aux seuls agents de développement, Regards croisés exprime notre volonté de nous adapter en permanence à l'évolution de ces métiers.

L'équipe de Cap Rural

SOMMAIRE

P. 01 — ÉDITO / **Qu'en pensent-ils ?**

P. 02 — QUATRE VOIX / **Prévoir et encadrer l'ingénierie**

P. 08 — L'ÉCHO DE CAP RURAL / **Pour des employeurs avertis**

P. 10 — EXPERTS EN COIN / **L'agent ne fait pas le développement /
Une ingénierie en péril ?**

P. 15 — RESSOURCES

QUATRE VOIX

Prévoir et encadrer l'ingénierie

Ils sont élus ou salariés d'une collectivité territoriale ou d'une association et ils doivent recruter, puis organiser le travail d'un ou de plusieurs professionnels du développement local. Comment exercent-ils cette fonction ? Comment perçoivent-ils l'ingénierie ? Ont-ils des craintes pour son avenir ? Témoignage de quatre employeurs d'agents sur le rôle décisif qu'ils jouent dans le développement des territoires.

PRÉSIDENT

Communauté de communes
du Val-de-Drôme

~ Jean Serret

DIRECTEUR

Parc naturel régional de Chartreuse

~ Gérard Hanus

Territoire

La communauté de communes du Val-de-Drôme regroupe 30 communes et 30 000 habitants, dont 15 000 pour les seules communes de Livron et de Loriol. C'est donc un territoire très rural, situé à la confluence du Rhône et de la Drôme, directement « branché » sur le premier couloir de circulation de richesses et de personnes en Europe : le couloir rhodanien.

Le parc naturel régional de Chartreuse a été créé en 1995. Il couvre 60 communes pour 50 000 habitants et possède trois villes-portes : Grenoble, Chambéry et Voiron. C'est une structure qui met en œuvre un projet de territoire ascendant porté par les élus, les acteurs socioprofessionnels, les associations, les habitants, etc. Ce projet est exprimé dans une charte reconnue par l'État et soumise à une évaluation périodique tous les douze ans. La nôtre a été révisée en 2008.

Ingénierie de développement

Depuis la création, il y a trente ans, du premier syndicat de communes, nous avons toujours eu le souci de recruter des agents de développement avec la plus haute qualification possible. Au départ, la structure employait 12 personnes, aujourd'hui le personnel s'élève à 153 personnes, dont une quinzaine d'agents de développement.

Le parc s'appuie sur une équipe d'ingénierie dans laquelle le développement occupe une place essentielle, puisqu'un PNR conjugue forcément la préservation du patrimoine naturel avec le développement et l'aménagement du territoire. Ces deux piliers sont indissociables.

Si le poste est durable et indispensable, la personne est recrutée directement en CDI. Nous utilisons le CDD pour les recrutements effectués dans le cadre de procédures ou de programmes spécifiques, mais si les tâches paraissent devoir se pérenniser, nous transformons le poste en CDI. Très souvent, l'agent passe alors l'examen de la fonction publique territoriale.

Sur les trente-cinq personnes de l'équipe, au-delà des services administratifs, la majeure partie travaille sur les questions de développement. Même les missions qui portent sur la préservation et la valorisation des ressources sont impliquées à un moment ou à un autre dans un processus de développement, et réciproquement. Chacun a son champ thématique privilégié, mais pour nous il est très important de mailler ces deux dimensions.

Identification des besoins et recrutement

Au début de chaque mandat, nous avons une feuille de route et un projet politique à réaliser, qui se traduisent par un projet de territoire et exigent certaines connaissances techniques. Certains besoins sont immédiats et nous les ressentons sans avoir besoin de faire un gros travail. Quelquefois, le projet de territoire relève de procédures innovantes dont nous ne savons pas si elles vont durer dans le temps. Nous tentons alors des choses et, si elles prennent, nous engageons un processus de recrutement à long terme.

L'essentiel de notre réflexion en matière de recrutement se situe au moment de l'élaboration ou de la révision de la charte du parc. Cet exercice relativement normé inclut la définition du projet stratégique pour le territoire, mais aussi un travail sur les moyens humains et financiers, avec un plan d'action prévisionnel à au moins trois ans. Ensuite, il peut y avoir des ajustements en fonction des opportunités et des besoins qui se révèlent à un moment donné, par exemple dans le cadre d'un appel à projets.

Dans la mesure où la spécificité d'un PNR repose sur l'expérimentation, les projets se renouvellent régu-

VICE-PRÉSIDENT CHARGÉ DE L'AGRICULTURE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA VOIRIE

Communauté de communes
des Vallons-du-Lyonnais

~ Mario Scarna

Il y a 9 communes et 27 000 habitants au sein de la communauté de communes des Vallons-du-Lyonnais. Les communes en contact direct avec le Grand Lyon sont périurbaines, mais même celles qui se trouvent plus à l'ouest ressentent une forte pression foncière sur leur territoire.

Une dizaine de personnes contribuent au développement local au sein de la CCVL. D'une manière générale, chaque agent est titulaire de la fonction publique et a la capacité de mener à bien des projets. Le personnel est très polyvalent et, souvent, il s'occupe de plusieurs domaines. Sur l'agriculture par exemple, je travaille avec une personne qui s'occupe aussi du programme local de l'habitat.

Sur des projets bien déterminés, nous prenons parfois des étudiants en stage. Nous avons ainsi fait appel à un étudiant pendant huit mois pour réaliser l'étude de faisabilité préalable à la mise en place d'un système de paniers pour les habitants.

Les besoins sont identifiés directement par la CCVL ou par les communes, qui se tournent alors vers nous avec une demande précise, par exemple développer la pratique du VTT ou créer des équipements pour renforcer l'attractivité touristique. Il arrive fréquemment aussi que les agents, qui sont en contact direct avec les communes et les habitants, soient les premiers à voir de quelle façon il est possible d'améliorer ceci ou cela et se trouvent ainsi à l'origine de nouveaux projets. Mais je ne suis pas le mieux placé pour parler des recrutements, car cela reste du domaine du président, même si les vice-présidents sont présents lors des entretiens d'embauche.

ADMINISTRATEUR

Maison de la Montagne de Nâves
(La Léchère, Savoie)

~ Jacques Delorme

Nâves est une ancienne commune qui a fusionné en 1972 avec cinq autres villages pour créer la commune de La Léchère. L'exode rural a entraîné une forte baisse de la population – de 900 à moins de 100 habitants dans les années 1970, avant de remonter à 120 habitants aujourd'hui – et un certain nombre d'habitants ne se satisfaisaient pas de voir cette vallée et ses quatre hameaux mourir à petit feu. Un foyer de ski de fond a été créé, avec l'espoir de voir naître un jour une véritable station de ski à l'image d'autres communes de Tartentaise. Il y a eu une vraie dynamique autour de cette activité, mais au bout de quelques années, comme aucune perspective de développement du tourisme hivernal n'apparaissait, il y a eu un essoufflement. La Maison de la Montagne a alors été créée en 1999 à l'initiative de quelques habitants pour relancer l'activité nordique et contribuer à la redynamisation de nos villages.

Au début, il n'y avait que des bénévoles. Grâce à un emploi jeune, la vie de l'association s'est peu à peu structurée, ce qui nous a permis de fédérer d'autres initiatives, à dimension culturelle et sportive, tout au long de l'année. Puis, nous avons bénéficié d'une délégation de service public de la communauté de communes des Vallées d'Aigueblanche, qui possède la compétence développement touristique, pour la gestion du domaine nordique. L'hiver, nous pouvons ainsi gérer quatre salariés saisonniers pour l'accueil, la vente des forfaits, l'entretien des pistes, la location de matériel, etc.

Le recrutement récent d'un agent de développement à l'année nous permet désormais de réfléchir au-delà de la seule gestion de la saison hivernale. Comment s'inscrire dans une démarche globale de développement ? Sachant que, même si notre réussite s'apprécie par notre dynamisme, notre association fonctionne comme une petite entreprise. Nos comptes doivent être équilibrés en fin d'année, ce qui dépend pour une grande part de notre capacité d'autofinancement issue de l'exploitation du domaine nordique.

Jean Serret

Thématiques traitées

L'activité principale est liée à l'agriculture et à l'agroalimentaire, en particulier l'agriculture écologique puisque 30 % des exploitants sont dans ce secteur. Ensuite, il y a toute l'économie résidentielle. Nous accueillons chaque année entre 1 et 1,5 % de nouvelles populations et il y a des besoins en constante augmentation en termes de collecte des déchets et d'accueil de la petite enfance.

Notre priorité est de créer des emplois autour de ces thématiques agricoles, agroalimentaires et d'activités résidentielles comme l'artisanat, le commerce, l'éducation, etc. Ce qui est nouveau, c'est notre implication dans le tourisme. Nous avons mis en évidence, avec l'agence de développement touristique du département et les professionnels du secteur, des axes de développement autour de l'escalade, du cyclisme et du VTT, sur lesquels nous allons asseoir nos offices de tourisme.

Mutualisation et collaborations

Nous mutualisons des agents sur le tourisme et le commerce en milieu rural avec la communauté de communes du Crestois et du pays de Saillans Cœur de Drôme. Nous les recrutons en commun à travers un syndicat mixte.

À une échelle plus vaste, celle de la vallée de la Drôme et du Diois – soit 103 communes –, nous avons lancé grâce à la procédure régionale des Grands Projets Rhônalpins la démarche Biovallée pour mettre en place un éco-territoire et travailler sur l'économie de la formation au développement durable. Là, il n'y a pas de syndicat mixte, mais un comité de pilotage auprès de qui nous mettons à disposition du personnel à temps complet ou partiel, recruté sur la base d'un partage conventionnel des tâches non subventionnées.

Nous travaillons aussi à cette échelle sur la territorialisation des éco-filières, en attachant ces filières au territoire en termes de recrutement de personnel par exemple. Nous rencontrons pour cela les chefs d'entreprise afin de connaître leurs besoins de recrutement et de proposer ensuite des formations en conséquence à des personnes au chômage.

Gérard Hanus

lièrement et les équipes avec eux. Ce qui fait que beaucoup d'agents ne font pas carrière dans les parcs.

Nos principales thématiques de développement sont liées à l'agriculture et à l'alimentation avec trois personnes, à la forêt et à la filière bois avec trois autres personnes. Nous travaillons aussi sur le développement touristique et les activités de nature, ainsi que sur l'économie de proximité. Nous intégrons à nos actions la sensibilisation et la mobilisation des acteurs et des habitants.

La question de la transversalité est toujours difficile, car elle ne va pas de soi. Dans les parcs, nous cherchons tous des modes de management pour régler cette question, mais je pense que, pour l'instant, nous n'avons pas encore trouvé la formule magique entre équipes transdisciplinaires avec un chef de projet ou chargés de mission multicasquettes... De notre côté, nous avons des entrées d'abord thématiques. Ensuite, nous faisons un travail régulier de discussion sur les actions en phase d'émergence, puis de structuration. Il s'agit d'explorer toutes les facettes de la question et de ne pas se contenter d'un seul point de vue, pour éventuellement faire appel à d'autres compétences internes et constituer des équipes projets.

Nous avons depuis longtemps une équipe d'ingénierie mutualisée avec les chambres d'agriculture de l'Isère et de Savoie pour mettre en œuvre le projet agricole du PNR. Un des postes est porté par la chambre d'agriculture de l'Isère, les deux autres par le parc, l'ensemble étant cofinancé par les trois structures, qui assurent aussi le pilotage stratégique. Le management opérationnel quotidien est assuré par le parc.

À l'intérieur du territoire, nous sommes engagés dans un travail de mise en synergie autour des questions de développement économique, de tourisme, d'agriculture et de planification avec la communauté de communes Cœur de Chartreuse, qui résulte de la fusion récente de trois communautés de communes. Cette réflexion pourra aller jusqu'à la mutualisation de postes d'agents ou la coordination étroite d'agents qui seraient sur les mêmes thématiques.

Enfin, nous sommes de plus en plus en lien avec la Métro, la communauté d'agglomération grenobloise. Les communes des Balcons Sud de Chartreuse l'ont rejointe, mais au-delà de cet espace de recouvrement, nous devons travailler sur les relations entre les deux territoires, notamment en termes de mobilité domicile/travail ou liée à la fréquentation touristique. La coopération avec les territoires voisins est très affirmée dans la prochaine génération de programmes en cours de préparation.

Mario Scarna

La vie économique est une thématique très importante. La petite enfance aussi, car certaines communes accueillent beaucoup de jeunes couples qui créent une forte demande de places en crèche. L'agriculture et l'environnement sont également au cœur de nos préoccupations, avec un foncier agricole qui, petit à petit, fuyait des mains des agriculteurs. Nous essayons de favoriser l'installation de jeunes exploitants par des aides directes, la mise en place d'une ferme relais, l'achat de foncier, etc. Un projet très fort a été la mise en place d'un programme de protection des espaces naturels et agricoles périurbains (PENAP). Aujourd'hui, 75 % du territoire de la CCVL est couvert par cet outil qui sécurise le foncier pendant une trentaine d'années. Plusieurs services ont travaillé sur cette action et je suis particulièrement fier du résultat.

Nous en parlons beaucoup depuis le début de ce mandat, mais la mutualisation n'a jusqu'à présent jamais été une priorité. Pour l'instant, elle concerne surtout les services administratifs et l'informatique. Bientôt, nous allons mutualiser la gestion du droit des sols et des autorisations d'urbanisme au niveau du syndicat de l'Ouest Lyonnais, qui interviendra pour les différentes communes. Mais tant qu'il n'y aura pas de contrainte, cela avancera doucement, chacun conservant son esprit de village ou de communauté de communes... même si nous sommes conscients que la mutualisation doit être plus large.

Jacques Delorme

Le besoin d'avoir un professionnel à l'année est apparu progressivement. Au départ, il ne s'agissait pas clairement de faire du développement. Un animateur a été recruté dans un premier temps puis, plus récemment, des débats au sein du conseil d'administration ont fait émerger la nécessité d'avoir un professionnel du développement. Il faut avoir conscience que, dans une association telle que la nôtre, le niveau d'investissement et de conscience des personnes est très varié. Certains donnent un coup de main pour animer les fêtes de village, d'autres sont très impliqués dans le ski de fond, quelques-uns ont peut-être une vision plus large et la capacité de s'investir dans une analyse en termes de développement.

Nous avons recruté une personne en octobre 2013 en CDD pour organiser la saison de ski et, depuis mai 2014, elle est désormais en CDI avec une mission plus large de développement. Nous avons profité de la période hivernale pour préparer l'évolution de son poste avec l'aide de la Plate-Forme régionale développement rural.

Les objectifs de développement sont liés au tourisme : assurer la gestion des saisons hivernales, développer la fréquentation à l'année, s'insérer dans la stratégie touristique de la communauté de communes et de la Haute Tarentaise, créer un club des sports, communiquer sur nos actions, etc.

La question de la création d'activités va aussi se poser. Le travail de cet agent est par exemple de rencontrer les propriétaires de gîtes ruraux et de pousser à l'aménagement de nouveaux gîtes pour favoriser une meilleure fréquentation, et donner envie aux habitants de rénover leur maison. Derrière, il n'y a pas seulement des emplois directs, mais aussi indirects.

Nous n'en sommes pas encore là, mais nous avons en tête la nécessité d'être en réseau autant pour l'activité nordique que pour d'autres projets, liés par exemple au pastoralisme ou à la manifestation sur les jardins de montagne que nous organisons depuis quelques années.

Jean Serret

Gérard Hanus

Principaux apports, atouts

Cette ingénierie donne corps à nos idées d'élus. Elle participe à la réflexion en l'organisant et en identifiant les enjeux et les priorités, pour ensuite élaborer des programmes qui vont trouver un écho auprès des financeurs. Elle apporte de la méthode, par exemple sur la façon de faire partager un projet politique par le plus grand nombre.

Nous attendons aussi que les agents fassent remonter des idées du terrain. C'est même quelque chose que nous suscitons en leur demandant de rencontrer les acteurs de tel secteur ou de telle thématique. Cela peut aboutir à des choses très ambitieuses, comme le contrat de rivière de la Drôme, qui a fait que ce cours d'eau est désormais baignable, alors qu'il ne l'était pas il y a dix-huit ans. C'est le résultat d'un important travail de terrain où il faut aller « au charbon »...

Pour moi, il est clair que sans ingénierie, il n'y a pas de projet pour deux raisons. D'abord par l'interaction que les agents et les acteurs sont capables de susciter pour s'enrichir mutuellement et faire sortir une idée, puis la transformer en projet. C'est du fait de ce lien permanent avec le terrain que nous sommes naturellement appelés pour accompagner les actions et les mettre en phase avec le projet de territoire. On rejoint ici la question de la créativité, car même si nous ne sommes pas forcément dans la compétition des territoires, il faut avoir un peu d'avance et se différencier.

La deuxième raison concerne un pan conséquent du métier, que les agents n'aiment pas beaucoup mais qui est indispensable : la complexification et le formalisme des procédures font que les collectivités et les maîtres d'ouvrage sont obligés de passer par des professionnels.

Ingénierie en danger ?

Je crains que les grosses entités intercommunales créées avec la réforme territoriale ne deviennent difficiles à gérer par le service public. Ce dernier a une grande proximité avec les citoyens et les acteurs économiques. Il fonctionne bien de manière générale, mais on ne lui donne plus les moyens financiers d'assurer ses missions. Il n'apparaît plus que comme de la dépense, alors que si on regarde toutes les recettes induites par le développement de notre territoire, je peux vous assurer que nous gagnons largement notre mise ! J'ai peur que, dans dix ou quinze ans, nous ne puissions plus le faire fonctionner. Nous serons alors obligés d'en privatiser une partie ou de la concéder à des entreprises privées dont le développement ne sera pas la préoccupation essentielle.

Interview réalisée le 23 juillet 2014.

Tant que les objectifs d'aménagement et de développement des territoires perdurent comme objectifs politiques, je ne crois pas que cette ingénierie soit en danger. Mais comment sera-t-elle mise en œuvre ? À quel niveau de reconfiguration territoriale ? Il paraît évident que les intercommunalités vont monter en puissance et, a contrario, les associations et les petites structures qui ne sont pas adossées directement à ces collectivités me paraissent très fragiles.

Au-delà de la réforme territoriale, le changement de posture des financeurs, avec les lourdeurs administratives et un contrôle des actions très rigide, est peut-être l'un des éléments qui peuvent le plus affaiblir le métier d'agent de développement. Au-delà de la baisse des crédits, cela pose des questions sur la façon dont on croise une politique de développement régionale ou départementale avec les politiques de développement local.

Interview réalisée le 24 juillet 2014.

Mario Scarna

Les agents apportent aux élus les différents éléments qui nous permettent d'approfondir un sujet et de prendre ensuite des décisions en toute responsabilité : aspects juridiques, expériences menées ailleurs, etc. Ils ont aussi un rôle de conseil dans la hiérarchisation de ce que nous voulons faire et dire. Ils ne doivent pas craindre de nous faire part de leurs remarques sur les projets.

La relation entre l'élu et l'agent est primordiale. On ne peut pas fonctionner s'il n'y a pas ce lien très fort entre les deux, basé sur la confiance mutuelle et l'autonomie dans le travail. S'agissant du personnel avec qui je collabore, je suis arrivé à créer une proximité et un climat d'échanges. Il ne faut pas qu'il y ait un donneur d'ordre et, en dessous, un exécutant. Les agents ont leur mot à dire et leur avis à donner. J'ai d'ailleurs toujours été surpris par leur attachement au service public. En fait, ils défendent bec et ongles les intérêts de la communauté de communes. J'ai fait ma carrière professionnelle dans le privé et je n'ai jamais ressenti une telle implication.

Je ne crois pas, car nous aurons toujours besoin de ce personnel, quelle que soit la taille de la structure. Mon inquiétude est que la métropole lyonnaise ne vienne grignoter petit à petit les communes en contact avec elle. Je crois qu'il faut essayer de garder une certaine identité de territoire, que nous ne pourrions affirmer qu'à travers la notion d'Ouest lyonnais – qui pourrait regrouper les quatre communautés de communes du syndicat de l'Ouest lyonnais déjà liées par un schéma de cohérence territoriale –, et travailler plus fortement ensemble, mutualiser nos services, etc. Nous aurions ainsi un territoire avec une vraie consistance face à la métropole.

Interview réalisée le 18 septembre 2014.

Jacques Delorme

La personne que nous avons recrutée nous apporte de la rigueur et une plus grande maturité. Il y a aujourd'hui une adhésion plus forte de notre conseil d'administration sur l'intérêt d'un tel poste, ce qui facilite les choses par rapport aux années antérieures.

Ce n'est pas un hasard si elle a postulé notre offre d'emploi. Elle a pratiqué le ski de fond à un haut niveau et possède une expérience en termes de gestion d'une entreprise touristique. Ce n'est pas la même chose que le développement rural, mais elle a l'outillage théorique pour être rapidement opérationnelle sur ces questions aussi. Ses qualités font qu'elle s'est très rapidement approprié le contexte de notre vallée, avec ses habitants, les collègues saisonniers, les membres de l'association, les autres collectivités locales, etc. C'est un travail qui demande une grande autonomie.

La création de ce poste n'a pas été évidente, car il a fallu convaincre tous les acteurs de l'association, mais c'est une difficulté spécifique aux structures associatives qui interviennent sur un petit territoire. Au-delà de notre association, je pense que les professionnels du développement qui travaillent dans les collectivités territoriales sont de plus en plus dans le montage de dossiers. Cette complexité administrative prend le dessus sur ce qui me semble plus intéressant, c'est-à-dire l'analyse des ressources et des freins au développement, l'accompagnement des projets, etc. Le risque, c'est que le développement soit dicté par le rythme des échéances électorales...

Interview réalisée le 23 juillet 2014.

Pour des employeurs avertis

Difficile, le « métier » d'employeur d'agents de développement ! Si, pour les élus des collectivités et des associations, il ne s'agit pas d'un métier au sens classique du terme, la fonction nécessite néanmoins d'être assurée avec professionnalisme. D'où l'importance de bien appréhender les enjeux de l'ingénierie du développement – en phase avec les projets du territoire –, et d'y répondre par une gestion rigoureuse des ressources humaines.

S'il est difficile d'extrapoler à partir de ces quatre interviews d'employeur, nous retrouvons une distinction dans la manière de gérer l'ingénierie de développement souvent rencontrée en pratique. Certains employeurs ont une approche très formaliste. L'analyse des besoins, le recrutement, puis le management des postes se déroulent dans un cadre précis, déterminé par les procédures de mise en œuvre des projets ou par le mode de gestion des ressources humaines, lorsque la structure est suffisamment importante pour posséder un service dédié à cette fonction.

D'autres agissent de manière plus informelle. Il s'agit généralement de petites structures, collectivités ou associations, qui recrutent et gèrent leur personnel avec une plus grande marge de manœuvre. Cette posture, qui n'est pas le reflet d'une moindre motivation de l'employeur, exige réactivité, polyvalence et capacité d'adaptation. Les deux approches ont leurs avantages et leurs inconvénients. L'idéal serait de pouvoir les concilier, en assumant une certaine latitude dans la phase de diagnostic et de définition des projets, tout en organisant ensuite un management rigoureux des postes, notamment en matière de progression des agents dans leur carrière.

Adapter les emplois aux projets

Lorsqu'il s'agit de déterminer les besoins en compétences et d'adapter les emplois aux projets, l'expérience de Cap Rural nous conduit en effet à penser qu'une approche très institutionnalisée et normative n'est pas la plus appropriée. Un tel fonctionnement risque de ne pas permettre à l'ingénierie de saisir toutes les opportunités qui peuvent se présenter sur le territoire. Elle sera donc moins apte à accueillir et à faire fructifier l'initiative spontanée ou l'idée qui n'a pas été prévue par les procédures administratives.

C'est également pour cette raison que nous insistons systématiquement auprès des employeurs pour que le recrutement d'un agent de développement se fasse sur la base d'un profil de cadre. Si l'agent est

d'abord recruté pour ses compétences et sa capacité d'alimenter des réflexions et de proposer des idées, il doit en effet savoir faire face à l'incertitude de certaines situations, gérer la complexité des nouveaux enjeux, analyser les jeux d'acteurs, etc. Ces qualités, que l'on retrouve chez les professionnels expérimentés, impliquent une réelle autonomie et une relation de confiance avec le pouvoir politique ou les instances de décision.

Tous les salariés ne sont pas nécessairement armés pour occuper de tels postes, au risque d'être déstabilisés dans leur fonction. De leur côté, tous les employeurs, qu'ils soient élus ou responsables de service, ne sont pas prêts à recruter de tels profils non plus... Le choix se porte parfois, par manque de réflexion ou de moyens, voire par choix délibéré, sur des personnes peu expérimentées au regard des exigences du poste.

Un management spécifique

Le statut même de l'élu, d'une collectivité ou d'une association, introduit une particularité propre aux métiers du développement. L'élu employeur peut avoir tendance à projeter son engagement politique ou militant sur l'agent de développement, et attendre de lui un investissement qui dépasse le strict cadre du salariat. Pour éviter cette dérive, il doit avoir une vision claire de la répartition des rôles et mettre en place un management d'autant plus précis que les professionnels du développement travaillent sur le long terme. De par la nature du développement local, ces postes se distinguent de ceux purement administratifs ou opérationnels par le rythme de leur action, ce qui impose des modes de suivi, d'évaluation et d'évolution spécifiques, à prévoir dès le recrutement. Le management doit également prendre en compte le fait que les projets de développement sont de plus en plus complexes. La technicité accrue de certains dossiers, et donc les compétences pointues que l'on attend, ne doit cependant pas conduire à sous-estimer les savoir-faire requis dans le domaine de l'animation et de la conduite de projets, ni à négliger la polyvalence inhérente aux métiers du développe-

ment. L'agent doit en effet jouer son rôle entre des partenaires et des donneurs d'ordre multiples, dont les exigences ne sont pas toujours convergentes. À charge pour l'employeur d'identifier ce qu'il est capable de faire et, ensuite, de lui permettre d'exercer ses compétences dans le cadre de projets maîtrisés. Ce qui soulève la question de la compétence, ou au moins de la préoccupation, de l'employeur en matière de gestion des ressources humaines.

Une ingénierie à réinventer

C'est précisément pour aider les employeurs dans la gestion des emplois d'agent que Cap Rural leur propose des services spécifiques dans ce domaine. La réflexion que les collectivités doivent mener pour mutualiser leurs compétences – avec l'obligation d'établir un schéma de mutualisation des services pour mars 2015 –, peut être l'occasion d'aborder cette question à l'échelle d'un territoire. Au-delà de l'aspect formel de cette démarche liée à la réforme territoriale, l'analyse des compétences présentes sur un territoire est un préalable pour les réorganiser ensuite en les rationalisant en fonction des besoins. Cependant, certaines collectivités sont réticentes à l'idée de travailler sur leur organisation et sur leurs projets avec d'autres collectivités, ce qui augure mal des conditions dans lesquelles va se faire cette mutualisation des services. Faite dans l'urgence et sous la contrainte de la loi, dans un contexte de constante évolution qui n'offre aucune visibilité, elle apparaît plutôt comme une menace pour l'ingénierie du développement, au même titre que la baisse des aides publiques, l'absence de management ou la perte de sens des métiers du développement sous le poids des procédures.

Nous pensons par contre que la confrontation avec d'autres territoires, d'autres cultures et d'autres métiers, également suscitée par la réforme territoriale, peut constituer une ouverture pour les professionnels du développement rural. Bousculée dans sa forme actuelle, l'ingénierie du développement peut se réinventer à l'articulation de nouvelles problématiques telles que la planification, la transition

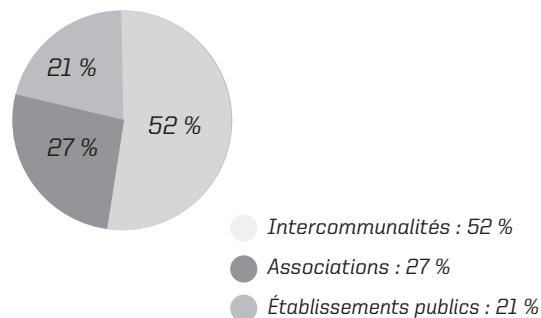
écologique ou l'économie collaborative. D'où l'importance pour les employeurs de bien saisir la nature de ces évolutions, d'avoir une vision globale de leur impact sur le territoire et d'organiser leurs équipes en conséquence.

Anne Carton

POUR BIEN TRAVAILLER AVEC UN PROFESSIONNEL DU DÉVELOPPEMENT...

- construire le poste en fonction des projets et en articulation avec les compétences disponibles en interne et en externe à l'échelle du territoire ;
- recruter une personne dont les compétences et l'expérience sont en rapport avec les besoins ;
- la responsabiliser en l'associant à l'élaboration des stratégies de développement ;
- lui donner la possibilité de mobiliser d'autres compétences en organisant les services en mode projet, pour impulser une dynamique au sein de la structure ;
- légitimer sa fonction au sein de la structure et auprès des autres acteurs du territoire.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE D'EMPLOYEUR



Au 1^{er} janvier 2014, il y avait 1 015 agents de développement, répartis entre 450 employeurs.

L'agent ne fait pas le développement

Pour générer du développement local, la présence à elle seule d'une ingénierie adéquate ne suffit pas. Poids des procédures, taille des intercommunalités, restrictions budgétaires, etc., l'évolution actuelle accélère l'institutionnalisation de cette ingénierie et tend à la détourner vers une logique de services à la population. À moins que les employeurs n'aient la volonté de faire émerger un vrai projet de territoire. L'analyse de Claude Janin, Éric Grasset, Dany Lapostolle et Élise Turquin, chercheurs du programme IngéTerr sur l'ingénierie territoriale (PSDR 3).

Profils d'employeur

Claude Janin : Il faut certainement prendre en compte l'histoire de la structure et du territoire. Dans un parc naturel régional, par exemple, la charte implique une ingénierie très cadrée. Son élaboration est déjà une préfiguration des compétences des agents que l'on va ensuite recruter, alors qu'un certain nombre d'associations sont plus dans l'émergence : elles commencent par une approche transversale, sans chercher à avoir des postes très pointus. Le projet se construit en marchant. Dans certains territoires également, la réflexion collective est ancienne. Les acteurs sont peut-être plus sensibles au fait de travailler ensemble et sont plus à l'aise dans une manière de faire moins formalisée que celle des PNR. IngéTerr avait fait ressortir que les intercommunalités se retrouvent entre les deux : certaines ont un côté spontané, d'autres sont plus normées par la nomenclature de la fonction publique.

Éric Grasset : Il serait intéressant de regarder comment les structures évoluent dans le temps, si elles ont tendance à se bureaucratiser, avec un effet sur le personnel qui aurait ainsi tendance à se normaliser...

Dany Lapostolle : Les PNR sont des territoires institutionnalisés. Les compétences sont formalisées et, avec le temps, elles deviennent des routines professionnelles, structurées par les nouvelles formes de financement de l'action publique territoriale comme les appels à projets. Le directeur du parc naturel régional de Chartreuse se heurte toujours à la question de la transversalité et reste sur des approches thématiques. À l'inverse, La Maison de la montagne pourrait donner l'impression d'un caractère moins « pro » parce qu'il n'y aurait pas cette approche sectorielle. L'employeur se rend compte qu'il y a un besoin, sans pouvoir clairement l'identifier dans un premier temps : le poste doit répondre à une certaine polyvalence.

Élise Turquin : Est-ce qu'une forme d'amateurisme serait garante d'une certaine transversalité ?

D. L. : La question mérite d'être posée. Ce n'est pas de l'amateurisme, c'est une forme de bricolage, au bon sens du terme. Une certaine forme de professionnali-

sation peut conduire à une standardisation du travail, à une technicité qui légitime l'institution, prenant le pas sur les compétences nécessaires au développement territorial construit avec les différentes composantes de la société locale.

Développement local ou service public ?

D. L. : Le discours d'un élu, qui annonce que le besoin d'ingénierie sera toujours présent parce qu'on aura toujours besoin de services publics, montre qu'il y a un glissement de l'ingénierie vers le service public. Est-ce la même chose ? Quand on met en œuvre un service public, on répond à une demande sociale, mais s'inscrit-on dans une logique de projet ?

C. J. : Cela pose à mon sens la question de leur genèse. Ces services publics sont-ils le résultat d'une réflexion à partir d'un besoin ? Ou bien les a-t-on mis en œuvre parce qu'on avait les compétences à disposition ?

D. L. : Quand un territoire rural fait partie d'un espace métropolitain, il est entraîné dans la dynamique métropolitaine et se retrouve dans une sorte de périphérie qui pèse peu dans la définition de la stratégie. Que peuvent faire les acteurs en matière d'ingénierie territoriale ? Cela pourrait expliquer pourquoi cette ingénierie se transforme en service au public.

Mutualisation

C. J. : Je pense qu'il y a aujourd'hui trois stratégies en fonction des élus locaux : l'individualisme, la fusion ou la mutualisation. Ceux qui sont dans une stratégie de fusion n'explorent pas dans un premier temps la mutualisation, parce qu'ils sont dans l'optique d'une réorganisation au sein d'une structure unique. Ceux qui sont dans une posture d'individualisme communal ou associatif n'envisagent la mutualisation que dans un second temps, mais au début ils sont dans la résistance. La stratégie de mutualisation paraît aller de pair avec une recherche de modes d'organisation territoriale de « proximité ».

É. G. : La loi Chevènement de 1999 a bien fonctionné

parce qu'il y avait 250 francs de dotation globale de fonctionnement (DGF) bonifiée pour les communes qui se groupaient en communauté d'agglomération. Si le nombre de communautés d'agglomération est passé en un an de 0 à près de 65, c'est parce qu'il y avait cette carotte fiscale...

C. J. : Les collectivités qui ressortent gagnantes sont celles qui fusionnent autour d'un projet, et pas seulement par l'incitation fiscale. Or, la réforme territoriale actuelle est très incitative sur ce plan. Le seuil de population à atteindre pour bénéficier de ressources financières nouvelles - qui ne durent qu'un temps - a apparemment souvent pris le pas sur la dynamique de projet.

D. L. : Même dans ce cas, il peut y avoir aussi des habitudes qui se prennent à force de travailler ensemble. D'autres manières de penser et de nouvelles références apparaissent.

É. G. : Je suis persuadé qu'il y a effectivement des logiques d'apprentissage. Il reste toujours quelque chose. Mais il est certain que les acteurs qui se sont engagés dans une logique collective, et pas seulement par opportunité financière, sont ceux qui en retirent les principaux bénéfices, à court et à long terme.

L'ingénierie vs le développement ?

C. J. : S'il n'y a pas de volonté politique pour faire un projet de territoire, sachant que théoriquement les élus sont l'émanation des citoyens, c'est peut-être que le territoire n'a pas matière d'être. Un des élus interviewés dit que cette ingénierie est là pour faire prendre corps aux idées des élus. Mais s'il n'y a rien qui émane des acteurs, qui montre qu'ils ont envie de faire du développement local, pourquoi vouloir de l'ingénierie ?

D. L. : Quand certains acteurs parlent de développement, on a l'impression que ce n'est pas quelque chose de bien clair pour eux. Ils pensent que parce qu'ils ont de nombreuses activités, ils font du développement, mais est-ce vraiment le cas ? Le développement d'un territoire se réduit-il à une juxtaposition de projets ?

C. J. : Dans cet esprit, l'ingénierie peut-elle, seule, créer le projet ? Lorsqu'elle est liée à une procédure, quelle sera sa pérennité si elle ne parvient pas à faire émerger une dynamique collective d'acteurs au-delà de la procédure ? Avec l'agrandissement des collectivités, la distance entre l'ingénierie, les élus et les citoyens ne sera-t-elle pas trop grande pour que l'institution ait une capacité d'écoute et de réactivité vis-à-vis de la population ? Un vide pourrait se créer, laissant une place à d'autres formes d'organisation et d'initiative citoyennes. Le développement local pourrait bien se réinventer ailleurs que dans les collectivités.

D. L. : Une ingénierie qui a réussi, c'est une ingénierie qui s'efface, dont on n'a plus besoin à un moment donné. En poussant à l'extrême, l'ingénierie permet de développer non plus le territoire, mais des territorialités, c'est-à-dire un contexte où les personnes peuvent se créer elles-mêmes leur rapport au territoire.

L'agent au miroir de l'employeur (et vice versa)

D. L. : Dans ce que disent les élus et les employeurs de ce que devrait être un agent de développement, ils disent ce que devrait être un élu... C'est un peu ce qu'on attend de l'homme politique idéal...

É. T. : Ce qui n'apparaît pas dans le portrait esquissé par les employeurs, ce sont les questions de médiation et d'interface avec les élus, les acteurs et la population. Les idées de pédagogie et de communication sont également absentes. Mais cela repose la question de l'ingénierie : existe-t-il vraiment, cet agent de développement dont on parle aux employeurs pour qu'ils l'emploient ? Ou est-ce un idéal type ? A-t-on la possibilité de le former et de l'outiller ?

É. G. : Le binôme élu/agent revient aussi régulièrement dans les propos des employeurs. Ceci m'étonne, car le développement fonctionne avec trois entités, les élus, les techniciens et les citoyens, sinon il y a un risque d'enfermement. Sans les citoyens, pas de développement possible !

C. J. : Dans ce fameux binôme, il y a aussi l'idée d'une culture commune qui se construit. Chacun a son rôle, avec une complémentarité à trouver, ce qui doit aller de pair avec le fait de travailler avec les citoyens. Le problème peut se poser quand, au sein de ce binôme, l'élu et le technicien ne sont pas sûrs de leurs propres compétences ou de leurs idées. Du coup, ils peuvent ressentir comme une agression le fait que d'autres idées s'expriment.

É. T. : On en revient aux fondamentaux du développement territorial dans sa genèse : l'idée d'apprentissage individuel et collectif. La fonction de cette ingénierie est peut-être de permettre cet apprentissage des élus et des citoyens.

C. J. : Il est évident qu'élus et techniciens n'ont pas à chercher à être compétents sur tout, mais à être lucides sur leurs compétences et leurs limites, afin d'être en situation d'apprentissage au sein des équipes d'élus, avec l'ingénierie et les autres acteurs. En début de mandat, pourquoi ne pas proposer un bilan de compétences aux élus ?

L'ingénierie menacée

D. L. : Je pense que l'ingénierie territoriale telle qu'elle a été conçue pour les territoires de projet, suite à la loi Voynet de 1999 sur les pays, a vécu. Avec les réformes en cours, l'ingénierie qui travaille sur le projet doit se réinventer ailleurs, sans doute dans les interstices, les articulations des différentes échelles spatiales. Aujourd'hui, les gens sont pris dans des dynamiques métropolitaines où les territoires deviennent des sortes de réseaux, avec des continuités et des discontinuités spatiales. Les métiers vont se redéfinir parce que le rapport à l'espace se redéfinit. Mais avec le fait métropolitain qui s'impose, comment construire les stratégies de développement des territoires ruraux ? IngéTerr a mis en évidence l'origine rurale de l'ingénierie territoriale, qui a ensuite gagné d'autres territoires, alors qu'aujourd'hui la pensée urbaine totalisante est dominante.

É. G. : C'est logique, parce que l'urbain est aussi plus prégnant aujourd'hui. La France est un pays qui a beaucoup consacré au monde rural et on assiste peut-être à un effet de rattrapage. Mais ceci n'implique pas la « mort » du rural ou son incapacité à innover. Bien au contraire.

C. J. : D'ailleurs, cette réforme est-elle vraiment une reconnaissance du fait urbain ? N'est-ce pas un sauve-qui-peut de ce fait urbain face à la baisse des fonds publics ? Une sorte de contrepoids à la montée de dynamiques rurales dans certains territoires ? Dans ce contexte, l'un des enjeux de l'ingénierie rurale est de trouver sa place dans les nouvelles structures intercommunales sous influence urbaine. C'est moins une question de taille de structure que de rapport au fait urbain.

É. G. : Je ne pense pas que l'ingénierie, même celle de développement, soit en danger, du moins pas dans son nombre. Parfois, c'est en supprimant des choses que l'on se rend compte après coup de leur utilité !

Claude Janin est chercheur associé à l'Institut de géographie alpine de Grenoble et chargé de la prospective au Cadre européen de référence pour l'assurance qualité (CERAQ) dans l'enseignement et la formation professionnelle.

Éric Grasset est maître de conférences en aménagement de l'espace et urbanisme à l'université Jean-Moulin, rattaché au Laboratoire d'études rurales, Lyon.

Dany Lapostolle est maître de conférences en aménagement de l'espace et urbanisme à l'université de Bourgogne.

Élise Turquin est doctorante à l'Institut de géographie alpine de Grenoble sur la question de l'ingénierie territoriale et chargée de cours.

Une ingénierie en péril ?

Que représente l'ingénierie du développement local pour les élus et les employeurs ? Fort de sa longue expérience à Etd, le Centre de ressources du développement territorial, Gilles Rey-Giraud constate le moindre intérêt accordé à cette fonction, au profit de postes plus spécialisés. Tout en pointant les atouts dont les collectivités se privent, il rappelle que le développement territorial ne se réduit pas à la juxtaposition de démarches sectorielles.

L'ingénierie du développement est-elle bien connue par les élus et les employeurs ?

La notion même d'ingénierie territoriale est encore sujette à débat au sein des milieux du développement local. La place de l'ingénierie du développement dans cette ingénierie territoriale est encore plus nébuleuse, a fortiori chez les élus et les employeurs...

Quels arguments donner à un employeur pour qu'il ait recours à un professionnel du développement ?

Selon moi, l'ingénierie technique est une ingénierie de la réponse, alors que l'ingénierie du développement est d'abord une ingénierie du questionnement. Par une démarche de questionnement avec les acteurs et les parties prenantes d'un territoire, elle cherche à construire des réponses collectives. Elle a une dimension d'analyse transversale entre des champs d'activités différents, ce qui renvoie autant à des compétences techniques qu'à un savoir être lié à la curiosité, à l'écoute, à la capacité d'animer une démarche collective, etc. Par ailleurs, on peut difficilement faire du développement dans le cadre de territoires très ouverts sur leur environnement sans avoir de vraies compétences en analyse systémique et en prospective. Ce sont des contrepoints pour structurer la réflexion et éviter les discussions de « café du commerce ».

Il faut aussi sortir d'une vision idyllique du développement local, que l'on rencontre parfois chez les agents, et considérer qu'il est traversé de contradictions. Ce n'est pas parce que tout le monde œuvre pour le développement de son territoire qu'il n'y a pas d'intérêts particuliers. L'analyse des jeux d'acteurs est donc importante, mais là aussi de manière structurée.

Sur quels enjeux les agents de développement pourraient-ils s'investir ?

Il y a un champ qui peut être porteur de perspectives pour les collectivités, sur lequel les agents de développement ont un rôle à jouer, c'est l'émergence des formes d'économie collaborative au sens très large. C'est en

core un signal faible, mais il prend de l'ampleur. Il y a ici, dans la fonction de repérage de ces initiatives et de mise en mouvement des territoires par cette connaissance acquise au plus près des acteurs, une manière de réinterroger les politiques publiques où l'ingénierie du développement peut avoir une plus-value réelle.

C'est aussi le cas pour la valorisation des ressources territoriales, car c'est une approche qui correspond bien aux valeurs du développement local. Ce qui soulève le problème de l'ambiguïté latente que je sens dans le milieu du développement local envers le développement économique. Je trouve qu'il y a souvent un manque de culture économique chez les agents. Je ne dis pas qu'ils doivent défendre la notion de profit, mais ils doivent mieux comprendre les contraintes du marché pour être en capacité d'accompagner les projets de manière réaliste.

Ces postes nécessitent-ils un management spécifique ?

Avec la montée en puissance des collectivités, au détriment des structures associatives plus souples, il y a une prééminence progressive des emplois administratifs et techniques. Les filières de la fonction publique territoriale n'ont pas, à mon sens, une reconnaissance pleine et entière de cette ingénierie du développement et de sa fonction d'animation. Il y a un vrai travail à faire sur les compétences métiers et les questions de management de ces postes au sein des collectivités. Mais même si on crée des référentiels, on aura du mal à exprimer les compétences spécifiques qui s'y attachent. C'est un ensemble protéiforme qui ne correspond pas à la fonction publique territoriale, très cadrée, et qui n'est pas perçue politiquement. L'objectivation de la plus-value de cette ingénierie est une nécessité.

Cette ingénierie est-elle en danger ?

Je suis peut-être un peu pessimiste, mais je crois qu'elle est en péril. On observe un glissement vers des fonctions plus spécialisées, au détriment d'une ingénierie du développement au sens d'une animation territoriale. À moyens et effectifs constants, voire

en baisse, les collectivités concentrent leurs efforts pour répondre à des besoins réglementaires et à des demandes précises de problématiques émergentes, telles que la planification spatiale, la biodiversité ou l'énergie. La tendance chez les financeurs en termes de dispositif de financement de ces postes, notamment les régions, est également de privilégier les profils spécialisés correspondant à leurs priorités, y compris à travers les appels à projets. Ce glissement résulte de la conjonction de contraintes budgétaires et d'exigences réglementaires et sociétales qui poussent les collectivités à se doter d'une expertise plus pointue. Ce risque est rarement perçu par les élus, voire par les agents eux-mêmes.

Peut-on s'attendre à une réaction face au manque de risque de créer ce glissement ?

On peut l'espérer, mais au-delà de la prise de conscience par les collectivités au niveau local, il faudrait une impulsion à un niveau supérieur, départemental, régional ou de l'État, ce qui n'est pas évident. Il y a le sentiment que le développement peut reposer sur la juxtaposition d'ingénieries plus techniques, sans que l'importance d'une fonction transversale n'apparaisse véritablement. Or il ne faut pas considérer le développement comme la somme de développements sectoriels.

Cependant, même si ce n'est pas de l'ingénierie du développement local au sens historique du terme, on voit poindre des démarches qui relèvent de préoccupations identiques. Je pense notamment aux Agendas 21 et aux plans climat énergie territoriaux, qui ont une vocation transversale et qui pourraient, avec la relocalisation de l'économie, renouer avec le développement local.

La mutualisation de l'ingénierie est-elle une réponse possible ?

Techniquement, rien ne l'empêche, mais on constate que la mutualisation est plutôt une réponse comptable et de rationalisation des dépenses. Elle porte surtout sur des fonctions supports, peu sur les postes de développement et d'animation. Dans beaucoup de territoires, les élus ont fait face à une première phase

d'élargissement des structures intercommunales et, selon la réforme, ils auront peut-être à gérer une deuxième vague d'élargissement. Ils sont face à des problèmes complexes d'harmonisation des compétences et d'intégration du personnel qui prennent le pas sur une réflexion sur les objectifs et la nature des postes. Cette réflexion stratégique est dans une période de creux au profit d'approches pragmatiques et financières, comme le montrent les débats qui traversent la transformation des pays en pôles d'équilibre territoriaux et ruraux.

Quel est le portrait idéal de l'employeur d'agent de développement ?

Un élu assez visionnaire pour avoir une analyse de son territoire au-delà du court terme et des contraintes administratives et financières. Sa préoccupation doit être de tracer un chemin en ayant conscience que le développement ne se fait pas uniquement avec des réponses techniques et que les élus ne peuvent pas, à eux seuls, avoir la connaissance de leur territoire et des évolutions qui l'animent. Il faut s'appuyer sur des agents de développement pour structurer cette connaissance et définir une stratégie. C'est aussi quelqu'un d'ouvert aux partenariats, prêt à remettre en cause les prérogatives de sa collectivité. C'est un peu le mouton à cinq pattes ! Il y en a, mais ce sont plutôt des « figures »...

Gilles Rey-Giraud est responsable de l'équipe Production, observation, méthodes à Etd (www.projetdeterritoire.com).

LE POINT DE VUE DE MATHILDE VANDERRUSTEN

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) n'a qu'une vision partielle de l'ingénierie du développement présente dans les collectivités. Les développeurs locaux qu'il reçoit chaque année dans ses formations sont en effet peu nombreux, de l'ordre

de 20 000 agents sur 1,8 million d'agents territoriaux. Il me semble cependant que l'importance accordée à cette ingénierie dépend beaucoup de la taille de la collectivité. Plus elle est importante, plus on observe une variété des fonctions, de la stratégie jusqu'à l'opérationnel. La dimension stratégique se retrouve dans les métiers du management, qui interviennent autant dans la définition des politiques territoriales – ce qui suppose de l'animation de partenariats ou de la construction de stratégies locales – que dans le management interne des services. Ce sont des postes de catégorie A ou A+, avec un rôle de conseil des élus, tels que directeur général des services ou directeur général adjoint, que l'on retrouve de plus en plus dans les EPCI.

Dans les collectivités de la strate inférieure, de moins de 50 000 habitants, les agents exercent des fonctions plus polyvalentes. La dimension stratégique de l'ingénierie du développement apparaît moins. Elle existe certainement, mais elle est moins visible parce qu'elle ne passe pas forcément par l'écriture, comme c'est le cas lorsqu'il s'agit de définir, par exemple, les grands axes de développement économique d'une communauté d'agglomération. Cette phase d'écriture partagée pour se mettre d'accord sur les objectifs demande du temps et de l'ingénierie que les petites collectivités ne possèdent pas toujours, sauf dans les parcs naturels régionaux où la stratégie est décrite dans la charte.

Je pense que les métiers du développement sont des métiers d'avenir parce que ce sont des métiers flous. Ils exigent une adaptation constante qui fait partie de leur définition même. Je vois bien les difficultés des développeurs, car leurs repères changent du fait de la carte intercommunale, de l'Europe, de la baisse des financements publics, etc. Ils doivent maîtriser de plus en plus de choses, notamment la question du financement des projets, voire de leur propre poste, mais ils ne vont pas perdre de leur importance, ni sur le plan stratégique, ni sur le plan opérationnel. Il leur faut par exemple veiller à l'émergence des mouvements alternatifs et d'économie collaborative, où leur côté « couteau suisse » sera très utile. Leurs savoir-faire et savoir être en coordination et en animation de partenaires vont être très recherchés, d'autant plus qu'ils bénéficient de formations supérieures remarquables.

Mathilde Vanderrusten est coordinatrice du pôle Développement des territoires du CNFPT.

Bibliographie

Établie par D. Chomentowski.

Les références ci-dessous et les liens Internet pour y accéder sont sur [caprural.org](http://www.caprural.org/regards-croises-sur-le-metier) (<http://www.caprural.org/regards-croises-sur-le-metier>).

L'INGÉNIERIE TERRITORIALE ET L'EMPLOYEUR

« **L'ingénierie territoriale en débat** ». A. Laperrière, Etd, mise en ligne le 6 novembre 2012.

« **Ingénierie territoriale : à question technique, réponse politique** ». *Les notes d'Etd*, juillet 2012, 12 pages.

L'ingénierie du développement territorial. Dynamisme et enjeux économiques d'un secteur d'activités.

S. Beyrand, P. Sergent, Délégation interministérielle pour l'aménagement et la compétitivité des territoires, Caisse des dépôts et consignations, 2007, 65 pages.

La qualité des prestations en ingénierie territoriale : pour un état des lieux des enjeux. Une revue documentaire. Réseau conseil en développement territorial, Délégation interministérielle pour l'aménagement et la compétitivité des territoires, 2007, 70 pages.

Mutualisations. Quel rôle et quelles transformations pour la fonction ressources humaines ?

G. Hilleret, D. Leray, J. Corbes, P. Flamme, L. Gérard, S. Krajewski, C. Tacias, Institut national des études territoriales, 2010, 90 pages.

L'emploi et la fonction employeur dans les associations.

Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire, 2003, 127 pages.

L'INGÉNIERIE TERRITORIALE ET L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT

« **Idéaltype, profils et parcours des acteurs de l'ingénierie territoriale** ». *Focus PSDR3*, J. Kirchner, L. Trognon, P. Cayre, J. Bergeron, F. Seguin-Callois, Projet IngeTerr Auvergne, 2011, 8 pages.

Regards croisés, n°1 à 5, Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes, 2012-2014, 16 pages.

~

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à ce numéro de *Regards croisés* (employeurs, 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

Transcription des interviews : Christine Gentil

Correction : Fabienne Vaslet

Impression : Impressions modernes

Cap Rural

Avenue de la Clairette

26150 Die

Tél. : 04 75 22 14 89

contact@caprural.org

www.caprural.org

Dépôt légal : décembre 2014

ISSN : 2261-0030

~

~

Cette publication s'inscrit dans la continuité du projet IngéTerr, réalisé de 2008 à 2011 au sein du programme de recherche PSDR 3 (Pour et sur le développement régional).

En Rhône-Alpes, ont contribué :

- Claude Janin, UMR PACTE-TERRITOIRES, Institut de géographie alpine ;
 - Éric Grasset, Laboratoire d'études rurales (EA 3728), université Jean Moulin, Lyon ;
 - Dany Lapostolle, laboratoire THEMA UMR 6089, UMR 5118, université de Bourgogne ;
 - Élise Turquin, UMR PACTE-TERRITOIRES, Institut de géographie alpine ;
 - Sylvie Duvillard, UMR PACTE-TERRITOIRES, Institut de géographie alpine.
- Anne Carton, Cap Rural.

La conception et la réalisation de ce document sont financées par l'État, la Région Rhône-Alpes et l'Europe (FSE et FEADER) dans le cadre de la Plate-Forme régionale développement rural.

~

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 de l'ingénierie du développement, défi majeur des politiques territoriales. Il rejoint les analyses et mobilise les ressources issues du projet IngéTerr mis en œuvre dans le cadre du programme de recherche Pour et sur le développement régional (PSDR 3).

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

Regards croisés est publié depuis décembre 2012. Ce sixième numéro est consacré à la manière dont les employeurs perçoivent et utilisent l'ingénierie du développement local mobilisée dans les territoires ruraux et périurbains.

Ces Regards croisés se poursuivent sur www.caprural.org.

Réagissez et livrez votre propre regard en vous exprimant directement sur le forum.