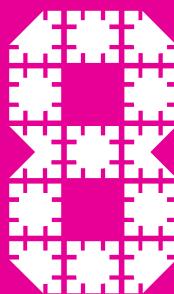
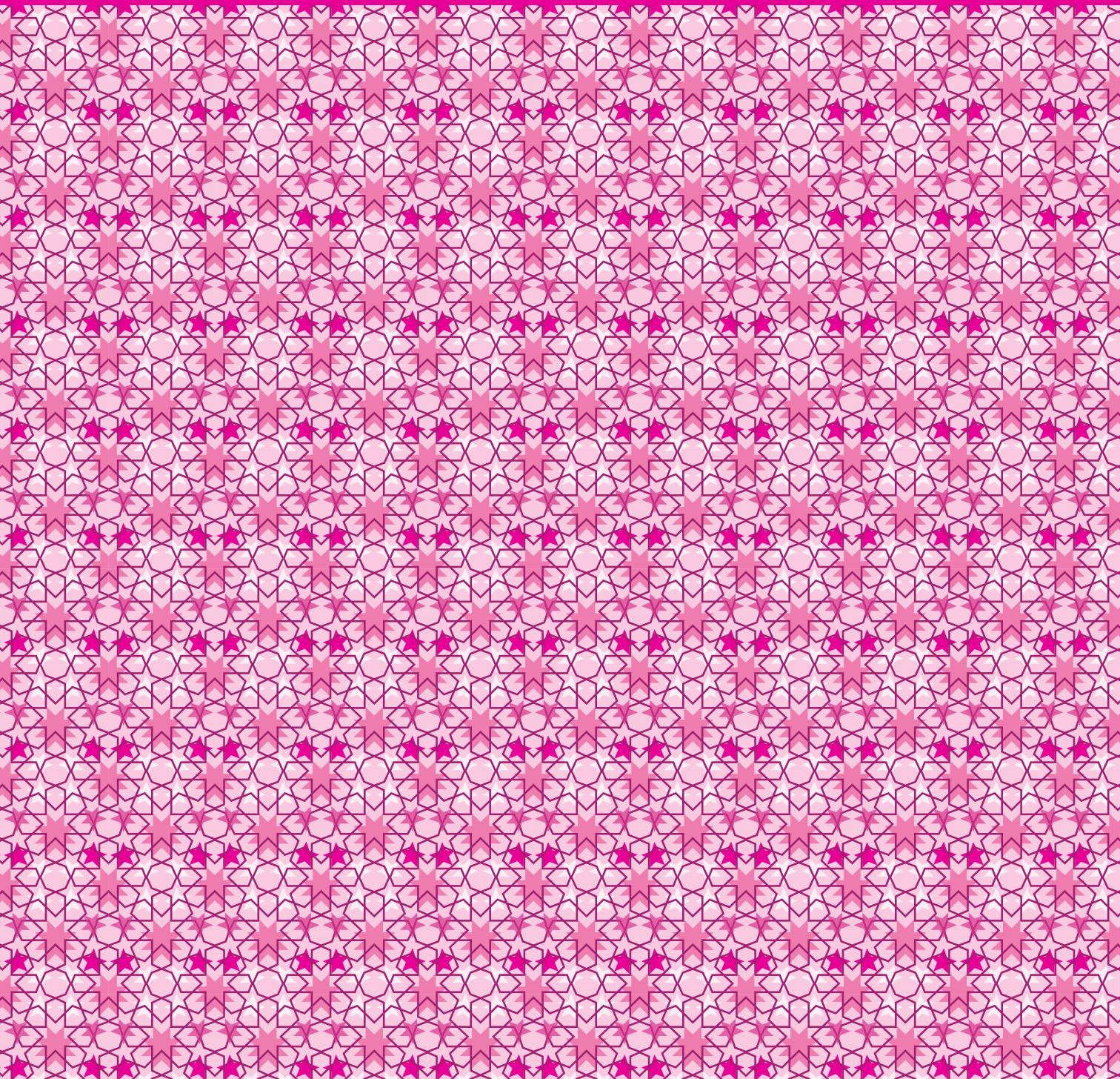


REIMS croisés

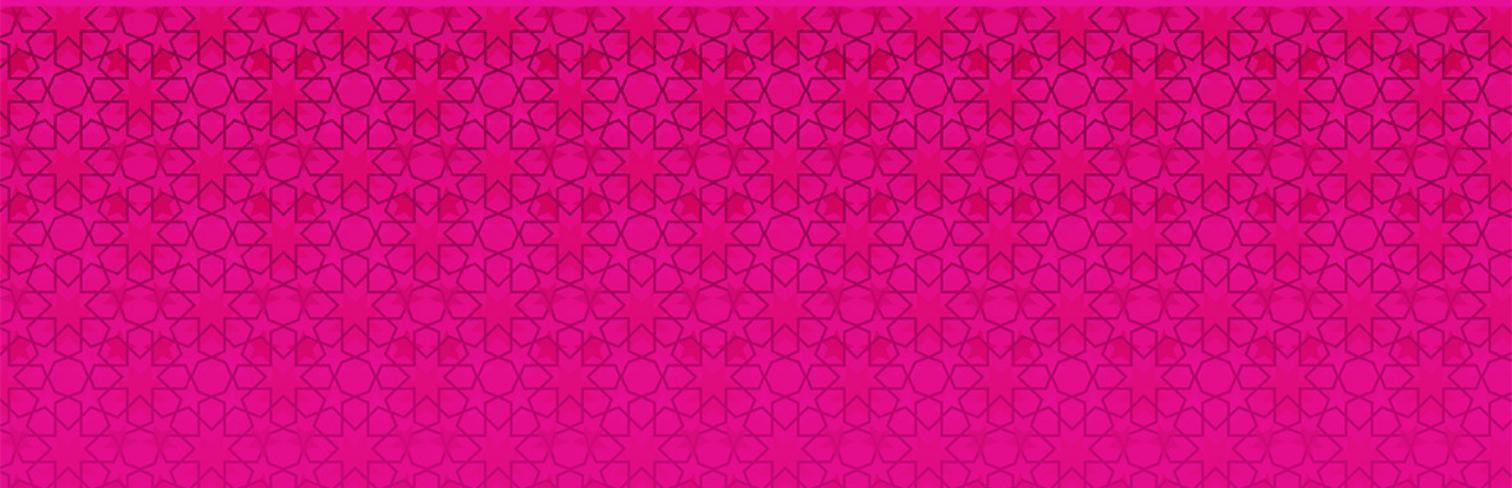
Professions du développement local



**PARTAGE
ET MUTUALISATION
DES EMPLOIS**



DÉCEMBRE 2015

- 
- 
- 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



PARTAGE ET MUTUALISATION DES EMPLOIS / DÉCEMBRE 2015

Partager l'emploi pour préserver l'ingénierie



Comme c'est le cas dans d'autres secteurs d'activité, publics et privés, les professionnels du développement local s'interrogent de plus en plus sur leur organisation. Cap Rural est régulièrement confronté à des tensions liées à des problèmes d'adéquation entre les emplois et les missions, au déficit de légitimité ressenti par certains agents, à la redondance de postes dans un même territoire ou, au contraire, au manque de compétences requises pour le bon déroulement de certains projets.

Ces observations issues du terrain mettent en évidence la nécessité de mener une réflexion sur la mutualisation de l'ingénierie entre les différents acteurs du développement. La notion de « mutualisation » est considérée ici au sens de « partage » des emplois entre plusieurs employeurs, afin de mener à bien un projet de développement. Elle ne se réduit pas aux schémas de mutualisation que les intercommunalités doivent élaborer, même si le contexte actuel de restriction budgétaire et de recomposition territoriale agit comme un aiguillon et rend cette démarche quasiment inévitable.

Malgré les économies de moyens qu'elle autorise, la mutualisation ne doit donc pas se limiter à la seule préoccupation financière. Nous pensons qu'il s'agit au contraire d'une nouvelle manière de travailler, qui peut par ailleurs offrir de réelles opportunités de carrière. Même si les agents de développement ont l'habitude de réunir des compétences autour d'un même projet, la mutualisation doit être considérée comme une problématique à part entière de gestion des ressources humaines. Il convient donc de l'aborder dans le cadre d'une démarche formalisée qui précise l'objectif, les conditions, la durée, etc., du poste partagé.

C'est pour cette raison que Cap Rural, en complément de ce numéro de Regards croisés, publie un guide méthodologique consacré à la mise en place d'un dispositif de mutualisation. Nous souhaitons ainsi encourager les employeurs à s'engager dans cette voie, dont l'enjeu principal est peut-être le maintien d'une ingénierie du développement local, de proximité, dans les territoires ruraux et périurbains.

L'équipe de Cap Rural

SOMMAIRE

- P. 01 — ÉDITO / **Partager l'emploi pour préserver l'ingénierie**
- P. 02 — QUATRE VOIX / **La mutualisation au quotidien**
- P. 08 — L'ÉCHO DE CAP RURAL / **Un enjeu pour l'avenir du développement local**
- P. 10 — EXPERTS EN COIN / **Mutualiser ? Oui, mais pour quoi faire...**
- P. 13 — RESSOURCES

QUATRE VOIX

La mutualisation au quotidien

Il y a autant de situations de mutualisation qu'il y a d'agents de développement à temps partagé. Ces quatre témoignages se rejoignent néanmoins sur un point : les agents vivent bien leur « mise en partage ». Ils mettent en évidence le besoin de transparence et de confiance entre employeurs comme entre professionnels concernés. Ces derniers doivent par ailleurs faire preuve de réactivité et d'adaptabilité... deux qualités déjà requises pour les métiers du développement !

ANIMATRICE GÉNÉRALE DU CDDRA ALPES-SUD-ISÈRE

Grenoble-Alpes Métropole (La Métro)

~ Delphine Lavau

31 ans, Master 2 Management public et gestion des organisations

CHARGÉ DE MISSION ACTIVITÉS DE PLEINE NATURE

Syndicat des Alpes du Léman

~ Sylvain Durand

30 ans, Master 2 Management et marketing des destinations touristiques

Poste et missions

J'ai intégré le contrat de développement durable Rhône-Alpes (CDDRA) Alpes-Sud-Isère en septembre 2010. Ce contrat concerne aujourd'hui quatre structures intercommunales : une partie de La Métro et les communautés de communes du Trièves, de l'Oisans et de la Matheysine, du pays de Corps et des vallées du Valbonnais. Auparavant, j'ai dirigé pendant deux ans le Pays du Grand Briançonnais, qui gérait un contrat de pays, un Leader et un programme transfrontalier. Les enjeux d'organisation et de mutualisation se posaient déjà beaucoup.

Je suis arrivé au syndicat des Alpes du Léman en juin 2014, après avoir travaillé dans un bureau d'études touristiques, puis à la ville de Chambéry sur des programmes de développement franco-italiens.

Employeur(s)

Après l'élargissement du périmètre de La Métro le 1^{er} janvier 2014, le portage du CDDRA a été transféré de la communauté de communes du Sud grenoblois à La Métro. Le Sud grenoblois a en effet fusionné avec l'agglomération grenobloise, qui est donc devenue notre employeur. C'est un transfert essentiellement administratif, puisque nous sommes toujours installés dans nos anciens bureaux. Les élus ont préféré cette solution souple, avec la participation financière de chaque intercommunalité et une convention de portage qui les relie, à la création d'un syndicat mixte.

Le syndicat des Alpes du Léman est une petite structure de huit communes qui employait deux salariés, mais je suis seul depuis le 1^{er} octobre. Il s'occupe de la recherche de financements et du montage de projets et de produits touristiques, dont la promotion et la commercialisation sont ensuite assurées par l'office de tourisme intercommunal. Cet office de tourisme, qui résulte de la fusion en 2014 des anciens offices de tourisme, est porté par le syndicat.

Pilotage

Le comité de pilotage du CDDRA regroupe des élus des quatre établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), des élus régionaux et les co-présidents du conseil de développement. Ce n'est pas une instance juridiquement reconnue, mais plutôt un espace de dialogue informel d'animation d'un programme de développement. Je trouve que cela a eu pour effet de renforcer la coopération entre les élus des différents EPCI - notamment pour aborder des sujets majeurs de développement et d'aménage-

La coopération entre le syndicat et l'office de tourisme est une décision récente et tout reste à mettre en place : une convention d'objectifs va être signée entre les deux structures. La gestion budgétaire et administrative d'un syndicat qui fait du développement et celle d'un office de tourisme qui fait de la promotion sont finalement assez proches.

Ce rapprochement est aussi facilité par le fait que plusieurs élus siègent dans les deux structures. La grande majorité d'entre eux sont convaincus de la nécessité de cette évolution pour des raisons économiques.

Ce sont des choses que nous sommes en train de préparer en travaillant sur la convention d'objectifs et sur ma fiche de poste. Tout en conservant

RESPONSABLE DES POLITIQUES CONTRACTUELLES

Communauté de l'agglomération d'Annecy (C2A)

Isabelle Brun

34 ans, Master achats et logistique industrielle

J'ai été recrutée par la communauté de l'agglomération d'Annecy en 2002 pour gérer le contrat global de développement qu'elle portait, à l'époque, pour le compte de six autres intercommunalités. Aujourd'hui, je coordonne le contrat de développement durable Rhône-Alpes (CDDRA), mais des fusions de collectivités sont intervenues entre-temps. Il ne reste plus que quatre intercommunalités autour de la C2A : les communautés de communes de la Rive gauche du Lac d'Annecy, de la Tournette, des Vallées de Thônes et du Pays de Faverges.

Mon employeur est la communauté de l'agglomération d'Annecy. Mon poste, au sein de la Direction de l'aménagement, est financé à 70 % par la Région, le reste étant réparti dans le cadre d'une convention entre les EPCI partenaires au prorata de leur population. À mon arrivée, il y avait déjà un consensus local pour une convention de ce type. Les élus n'avaient pas souhaité créer un syndicat mixte comme l'ont fait la majorité des autres territoires de Rhône-Alpes quand ils ont contractualisé avec la Région. Aujourd'hui, deux postes d'animation et un demi-poste d'assistante administrative sont cofinancés par la Région et les EPCI partenaires dans le cadre de cette convention.

Hiérarchiquement parlant, je dépends du directeur de l'Aménagement, tout en travaillant directement et en autonomie avec l' élu de la C2A délégué aux relations extérieures, qui est également chef de projet local du CDDRA. C'est le troisième élu avec lequel je travaille et, en général, au cours du mandat, ils se passionnent pour cette mission. Au fil des années, on finit parfois par leur reprocher de s'investir davantage à l'extérieur de l'agglomération qu'à l'intérieur, voire de délaisser un peu leur propre commune... Cela les aide souvent à prendre du recul et à avoir un

CHARGÉE DE MISSION DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL, ANIMATRICE LEADER

Pays Une Autre Provence

Cécilia Laurent

27 ans, Master Commerce international, spécialité tourisme et gestion de projets

J'ai été recrutée en septembre 2011 par le pays Une Autre Provence à la suite d'un stage de fin d'études. Au début, je travaillais sur de l'accompagnement de projets, avant de prendre, en 2012, le poste d'animation du programme Leader qui venait de se libérer. Depuis fin 2013, je m'occupe également de la direction administrative du pays.

Depuis janvier 2014, je suis salariée du parc naturel régional des Baronnies provençales, mais je travaille toujours pour le pays Une Autre Provence. La nouvelle génération des programmes Leader 2014-2020 ne pouvant plus être portée par une association, c'est le parc, en tant que structure publique, qui assure désormais ce rôle au niveau administratif et financier. C'est de là qu'est partie notre réflexion sur la mutualisation de plusieurs emplois, dont le mien, qui étaient auparavant gérés par le pays ou par le parc.

Mon supérieur hiérarchique principal reste le président du pays. Même s'il n'a plus de salarié, le pays a conservé ses instances politiques et, parmi ses élus, plusieurs siègent au syndicat mixte du parc. Les échanges sont donc permanents entre les deux structures. Nous participons à toutes les réunions d'équipe du parc, où nous pouvons aborder l'ensemble des projets pour mutualiser au mieux les financements mobilisables par le territoire.

Le parc étant concerné par deux programmes Leader, le nôtre sur la partie drômoise et un second sur les Hautes-Alpes, dans le pays Sisteronais-Buëch, nous veillons à ce que ces deux stratégies ne soient pas complètement différentes. Actuellement, nous

Delphine Lavau

ment du territoire -, mais aussi de créer une vraie proximité entre notre équipe et les élus.

Missions partagées

Nous sommes davantage sur de la mise à disposition que sur du partage de temps de travail. Nous sommes tous dédiés à l'animation du programme. Personnellement, je suis sur un poste transversal, avec une partie d'animation thématique dans le domaine culturel où j'accompagne les porteurs de projets publics ou privés.

L'équipe se positionne comme un espace de ressources, chacun ayant son domaine d'expertise. Lorsque nous sommes sollicités par une commune, après validation du comité de pilotage, nous mettons en place un appui technique pour le montage d'un projet, la recherche de financements, la construction d'un programme, etc. Nous essayons alors toujours de nous positionner en complémentarité avec les chargés de mission des intercommunalités.

Pour parler véritablement de partage de compétences, je trouve qu'il faut être dans une relation donnant/donnant où chaque structure a quelque chose à apporter en termes de compétences, et pas seulement de mutualisation financière de l'ingénierie. C'est une relation bilatérale qui implique un minimum d'équilibre entre les différentes structures. Il me semble plus intéressant d'optimiser de cette manière les compétences présentes sur le territoire pour progresser de manière collective. C'est ce que nous aimerions renforcer dans le cadre du programme Leader avec les communautés de communes.

Thématiques

À part peut-être les fonctions supports comme la direction ou les ressources humaines, car elles sont vraiment associées au fonctionnement d'une structure, je pense que toutes les thématiques peuvent être partagées. Il me semble que le plus important est d'anticiper les questions organisationnelles et d'accompagner les équipes concernées.

Difficultés

La première difficulté que je vois est d'ordre administratif et juridique. L'idée n'est pas de monter une « usine à gaz » pour parvenir à mutualiser 10 % d'un temps de travail... Il est vraiment nécessaire de réfléchir en amont pour mettre en place un fonctionnement fluide, transparent et efficace. Qui doit recruter ? Qui aura l'autorité hiérarchique et fonctionnelle ? Qui

Sylvain Durand

mes missions actuelles au sein du syndicat, je vais m'occuper de la gestion administrative et budgétaire de l'office du tourisme. Je suis donc en train d'être formé sur ces questions, afin de pouvoir, par exemple si la directrice de l'office est absente, la suppléer sur ces questions. Inversement, elle pourra intervenir pour le syndicat. La mise en place de cette réorganisation est prévue pour février 2016.

Je pense que la partie ingénierie serait plus difficile à partager, car il faut vraiment avoir des compétences en gestion de projet et en animation que l'on ne trouve pas dans un office de tourisme, davantage tourné vers la gestion de produits. Toutefois, l'implication dans les projets de développement est une évolution que les offices de tourisme de petite taille peuvent assumer. Il y a de vraies synergies à mettre en œuvre dans le montage des budgets - les deux budgets sont interdépendants - et dans la création de partenariats.

Je n'ai pas encore beaucoup de recul... L'office du tourisme intercommunal ayant été créé récemment, certaines questions d'organisation et de gestion quotidienne ne sont pas complètement réglées, notamment au niveau de l'équipe de salariés, ce qui peut parfois compliquer les relations. Lorsque je suis arrivé, il y a un an, il y a eu un peu d'incompréhension et de méfiance, car ils voyaient le syndicat comme une structure extérieure avec laquelle ils n'avaient pas réellement de collaboration.

La difficulté vient aussi du fait que les deux structures partagent les mêmes locaux, avec des tâches communes et deux comités d'élus... Nous travaillons en partenariat, mais il n'est pas toujours évident de faire la part entre ce qui relève du syndicat et ce qui relève de l'office de tourisme. Certaines choses paraissent logiques, mais nous n'avons pas tous la même logique ! Il faut que le travail de chacun soit bien clarifié par la convention d'objectifs.

À titre personnel, je trouve que cette évolution est une très bonne chose, car les postes de développement peuvent être un peu éloignés du terrain. Or, ici, comme il y a des clients et que je travaille de manière plus rapprochée avec les collègues de l'office de tourisme, il est plus simple de monter des projets, de les tester, etc. Je fais le rapprochement avec des entreprises du secteur privé qui ont un service de recherche et développement intégré, ce qui leur facilite la tâche lorsqu'elles veulent tester leurs produits.

Le risque est tout de même de me laisser accaparer par le côté « gestion » des activités d'un office de

Isabelle Brun

regard plus large que leurs collègues qui s'occupent de sujets limités au périmètre communal ou intercommunal.

En phase de préparation des contrats, nous travaillons sur l'animation et l'élaboration du projet de territoire. Il s'agit de diffuser de la connaissance sur le territoire, de mobiliser les élus, les socioprofessionnels, le conseil de développement, des experts, etc., sur une vision prospective. Ensuite, nous entamons la négociation financière avec la Région et les partenaires, l'accompagnement des porteurs de projets, etc. Nous nous sommes également lancés dans l'évaluation, la communication et le suivi budgétaire et administratif. Depuis peu, j'essaie de développer une veille et un positionnement sur les fonds européens, mais nous ne sommes pas nombreux et cela fait beaucoup...

Lorsque nous élaborons tous ensemble un projet de territoire, tout le monde finit par tomber d'accord sur les grandes orientations, mais les modalités de passage à l'action ne sont pas toujours évidentes. Nous avons par exemple tenté plusieurs fois de promouvoir une stratégie foncière partagée. Pour une intercommunalité, concevoir une telle stratégie n'est déjà pas facile, mais le faire à l'échelle du bassin annécien, comme le demande la Région, c'est très difficile ! Finalement, nous avons mis en place, en partenariat avec le Centre d'échanges et de ressources sur le foncier en Rhône-Alpes (CERF) et les EPCI partenaires, un cycle de formation-action pour les élus et les techniciens qui débute cet automne.

Le fait d'être rattachés à l'agglomération, de faire partie d'un service, nous permet d'être au courant de beaucoup de choses. Il est évident qu'à l'extérieur, des personnes pensent que nous ne travaillons que pour l'agglomération, alors que lorsque nous sommes à l'intérieur, nous avons plutôt tendance à défendre le point de vue des intercommunalités périphériques... et inversement ! Nous essayons d'équilibrer pour rassembler.

La complexité provient surtout de la gestion des plans de financement dans lesquels nous ventilons les coûts entre EPCI, avec des clés de répartition qui diffèrent selon les thématiques.

La mutualisation est très enrichissante, car tout le monde n'a pas la même manière de voir les choses. Cela permet de renouveler les pratiques. De plus,

Cécilia Laurent

travaillons sur l'élaboration des fiches d'actions et sur la maquette financière en vue de conventionner avec la Région. Il est essentiel que les deux pays harmonisent leur démarche pour mener des projets à l'échelle du parc naturel régional.

Cependant, en termes d'animation, j'interviens uniquement sur le périmètre du pays Une Autre Provence, qui couvre la partie drômoise du parc, plus une partie de la vallée du Rhône.

Il me semble que ce dispositif de partage de compétences peut s'appliquer à tous les types de projets. Mais je pense que la première compétence à partager, c'est la bonne volonté !

Dans notre cas, la principale difficulté est vraiment d'ordre administratif. C'est la plus lourde à gérer, car même si nous sommes salariés du parc, le pays dispose de comptes à part et gère ses propres frais de fonctionnement, notamment en remboursant nos salaires au parc. Nous fonctionnons comme cela en attendant que le parc puisse être le guichet unique pour payer nos salaires et appeler les subventions. De plus, nous ne sommes pas installés dans les mêmes locaux : ceux du parc sont au centre de son périmètre, à Sahune, entre la Drôme et les Hautes-Alpes, alors que le pays est basé à Nyons.

Vis-à-vis des acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler avec nous, notre position demande un effort d'explication sur les missions de chaque structure. Ce n'est pas toujours facile, mais c'est en général bien reçu.

La mutualisation m'a demandé de monter en compétences sur les questions budgétaires et comptables. Mais n'ayant pas été directement formée au développement, mon cas est un peu particulier. Ce fonctionnement ne me pose aucun problème. Au contraire, je pense que c'est essentiel pour mieux accompagner les porteurs de projets. Nous sommes obligés de nous mettre autour de la table pour nous interroger sur nos méthodes, notre fonctionnement, nos missions, etc. Nous devons progresser encore un peu à ce niveau.

La réforme territoriale et la baisse des dotations publiques impactent forcément notre métier et le font évoluer petit à petit. Je pense qu'il est important, plutôt que d'être des agents « du parc » ou des agents « du pays », d'être avant tout des agents du territoire. Nous devons en partie sortir de ce cadre de la « structure » pour comprendre la culture du voisin et nous y adapter. Si, il y a quelques années, nous avions

Delphine Lavau

donnera les directives pour les tâches à accomplir au quotidien ? Ce ne sont pas des questions neutres. Une autre réalité que nous rencontrons est que les EPCI ont étoffé leurs équipes d'ingénierie. Leurs agents de développement exercent sous les mêmes intitulés un métier différent du nôtre, avec des fonctions plus opérationnelles, mais il peut y avoir des doublons sur certaines missions. Nous arrivons à un tournant : nous devons affirmer des compétences spécifiques qui viendraient en complémentarité des leurs, notamment en termes d'ingénierie financière et de conduite de projets. Concernant l'accompagnement des porteurs de projets, par exemple, les agents des EPCI seront sur des actions opérationnelles de recherche de terrain ou d'appui à la communication, alors que nous allons plutôt nous positionner sur la viabilité économique, la recherche de partenariats, l'évaluation, etc. Ces métiers sont complémentaires.

Impacts sur le métier

Les métiers du développement doivent être beaucoup plus réactifs, capables d'intervenir sur des projets à géométrie variable. Dans notre équipe, c'est peut-être la compétence sur laquelle nous travaillons le plus. Il s'agit d'avoir une vraie capacité d'adaptation, tout en s'affirmant dans un domaine d'expertise.

Parmi les nouvelles compétences qui sont demandées aux agents de développement, il y a vraiment la coordination des compétences et des ressources, qu'elles soient internes ou externes. C'est nécessaire pour gagner en efficacité, ce qui demande une vraie évolution de la part des directeurs de structure. Cela signifie en effet que la fonction de coordination peut, à un moment donné, être confiée à un agent de développement qui ne fait pas partie de leur équipe. La coordination peut être assurée par la personne qui a la plus grande expertise sur le sujet, sans qu'elle se retrouve pour autant en position hiérarchique. Il nous faut questionner nos modes de travail pour nous organiser en mode « projet ».

Conditions de réussite

L'une des conditions de réussite est la confiance entre les élus, les responsables de structure et les responsables d'équipe qui peuvent se retrouver demain en situation de partage. Nous avons pris le temps de rencontrer les directions générales des services et les présidents des intercommunalités en amont pour leur expliquer ce que nous faisons et leur faire comprendre l'importance de repérer l'ingénierie présente sur le territoire. Cette question de transparence, de confiance et d'envie collective est le point de départ de toute réflexion sur l'organisation et le partage des compétences.

Interview réalisée le 27 juillet 2015.

Sylvain Durand

tourisme. Un agent de développement doit pouvoir conserver un certain recul sur les projets.

Une bonne communication entre les agents et les élus des deux structures est essentielle. Je pense aussi que les missions de chacun doivent être clairement décrites pour éviter les doublons ou les incompréhensions. La mutualisation ne me semble efficace que si tout le monde partage le même projet de développement pour le territoire.

Interview réalisée le 28 juillet 2015.

Isabelle Brun

nous sommes aussi là pour bâtir des ponts entre les projets. Notre réseau et notre connaissance des compétences qui existent sur le territoire permettent de « faire grandir » les projets. Du moins, nous l'espérons !

Je ne vois pas de problème avec le métier d'agent de développement, même s'il est parfois frustrant de ne pas pouvoir aller plus loin avec certaines intercommunalités. Nous restons sur des démarches forcément globales. Ces collectivités ne partagent pas forcément leurs priorités, mais plutôt ce qu'elles ne peuvent pas faire seules, des expérimentations, etc. Nous les aidons dans la recherche d'aides financières, sachant que nous sommes aussi là pour leur montrer que ces aides ne sont pas seulement là pour faire ce qu'elles veulent, mais qu'elles doivent aussi répondre à un projet de territoire plus large.

Nous faisons régulièrement le tour des intercommunalités, élus et directions générales des services, avec qui nous avons des relations privilégiées, soit seuls en tant que techniciens, soit avec notre élu référent, qui doit être proche des élus des autres intercommunalités. Ce travail est fondamental pour établir des relations de confiance en début de mandat. Mais cette confiance est fragile, surtout actuellement avec la réforme territoriale et les tensions qu'elle engendre.

Interview réalisée le 26 août 2015.

Cécilia Laurent

suffisamment de financements pour fonctionner chacun de notre côté, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Nous devons travailler ensemble pour satisfaire les besoins des acteurs du territoire.

La communication, l'échange régulier, la clarification des objectifs sont vraiment des critères de réussite, autant avec les élus qu'avec les techniciens. La mutualisation des postes a été facilitée à partir du moment où le parc a été labellisé, en 2014. Auparavant, lorsque le parc était encore en projet, la cohabitation entre les deux structures n'était pas toujours bien vécue. Un travail de sensibilisation a dû être effectué pour convaincre les différents acteurs de l'intérêt de mutualiser certains postes. La situation n'a pas toujours été simple. Aujourd'hui, un équilibre a été trouvé et, même au niveau politique, des relations de confiance se sont instaurées.

Interview réalisée le 14 septembre 2015.

Un enjeu pour l'avenir du développement local

Si le partage des emplois est une pratique déjà ancienne dans le milieu du développement local, le contexte actuel de réforme territoriale et de baisse des fonds publics l'éclaire sous un nouvel angle : celui d'une pratique en passe de se normaliser. Cette évolution soulève des questions essentielles de méthode et de gestion des ressources humaines, dont les employeurs et les agents doivent se saisir.

Ces quatre expériences de mutualisation de l'ingénierie montrent bien la diversité des situations à laquelle les agents peuvent être confrontés sur le terrain. Si toutes se déroulent dans un même contexte global de contraintes budgétaires et de réforme territoriale, qui jouent évidemment un rôle moteur, elles ne se réduisent pas pour autant à des schémas identiques et reproductibles. Le premier enseignement à retenir est que les dispositifs mis en place sont étroitement liés aux enjeux locaux de développement, au fonctionnement des structures concernées et à l'habitude que ces dernières peuvent avoir de travailler ensemble. L'intérêt de partager des compétences entre plusieurs employeurs ne peut ainsi se réduire au seul avantage financier que chaque partie prenante peut espérer. Il se situe à un autre niveau, celui de l'intérêt commun et de la possibilité de réunir l'ingénierie nécessaire pour concevoir et mettre en œuvre telle ou telle action. La mutualisation des compétences pourrait ainsi être appréhendée comme étant le volet opérationnel de la mutualisation de projets.

Transparence et confiance

Les interviews expriment bien cette idée de « pont » entre les territoires, et donc entre les élus et entre les agents. La notion de territoire est d'ailleurs replacée au premier plan, au-dessus des logiques de structures, qui doivent composer avec du personnel extérieur, sur des projets eux-mêmes portés à un autre niveau... D'où l'irruption, en filigrane, de la question du pouvoir et de la relation entre les parties prenantes. Le partage de compétences implique en effet un partage des rôles clairement défini : qui sera le référent hiérarchique ? le référent technique ? par qui seront évaluées les actions réalisées ? La décision politique qui préside à de tels choix doit être transparente et bien comprise par le personnel à qui elle s'appliquera. Le rôle des directeurs de structure apparaît ici essentiel pour que les équipes impliquées comprennent les enjeux et soient informées des principes de fonctionnement.

La transparence et la confiance sont donc des valeurs cardinales de la mutualisation. Mais, au-delà, nous

pensons qu'un dispositif de partage de l'ingénierie doit se construire à partir d'une méthode rigoureuse qui intègre les aspects techniques autant que ceux relevant de la légitimité politique (voir p. 13). Nous sommes aussi convaincus qu'une telle démarche peut être un ressort pour construire ces relations de confiance et de transparence entre les acteurs du développement. Ce n'est pas un hasard si deux des agents interviewés sont impliqués dans un programme Leader, dont le principe est d'inciter au maillage et à la mobilisation des acteurs d'un territoire. L'ouverture vers les autres est d'ailleurs un élément positif relevé par les quatre agents, qui déclarent bien vivre leur situation de mise en partage, même s'ils ne font pas mystère de la complexité dans laquelle ils se trouvent parfois. Ainsi, chacun souligne les difficultés qu'il peut rencontrer dans la gestion administrative de son poste, dans son positionnement par rapport aux autres agents ou dans l'animation des projets sur lesquels il intervient.

Une question de carrière...

La mutualisation peut aussi être synonyme d'acquisition de compétences, soit sur une thématique particulière, soit sur des aspects liés à la gestion des projets (coordination, analyse des jeux d'acteurs, etc.). Cette dimension est sans doute celle qui est la moins abordée lorsque l'on parle de partage de l'ingénierie territoriale. Du point de vue de l'agent « partagé », la mutualisation apparaît pourtant comme une opportunité pour enrichir son parcours professionnel, voire pour mettre en œuvre un véritable projet individuel. Comme le souligne Chantal Prina, de l'Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail (Aravis, voir p. 12), dans son analyse des pratiques en cours dans le secteur industriel, une mutualisation réussie se conçoit autant en termes de carrière pour le personnel que d'avantages pour les entreprises impliquées.

La mutualisation ne devrait donc pas faire l'économie d'une gestion spécifique des ressources humaines, à commencer par le décryptage des besoins, l'analyse des compétences correspondantes et la définition du

RETOUR AUX SOURCES

Le terme **mutualisation** ne figure pas dans le dictionnaire de l'Académie française. Ce qui ne l'empêche pas de s'appliquer à une multitude d'objets (mutualisation des risques, des moyens, des financements, des lieux, des savoirs, des compétences, etc.) dans les domaines les plus divers (les assurances, les entreprises, l'Internet, les collectivités, etc.). Il provient de **mutuel**, qui apparaît au XIV^e siècle à partir du latin *mutuus* « réciproque, qui s'échange », lui-même dérivé de *mutare* « changer, échanger ».

Les notions d'assurance mutuelle (1829), de mutualité (1829) et de secours mutuel (1845) rappellent que les économies financières mises en avant pour inciter les collectivités à la mutualisation sont un argument récent par rapport à l'entraide collective et à la solidarité que l'expression porte en elle depuis l'origine. Le PMU, ou Pari mutuel urbain (1872), se contente quant à lui de répartir les enjeux entre les gagnants.

D'après le *Dictionnaire historique de la langue française*, sous la direction de Alain Rey.

expertise, ses dispositions pour intervenir sur des projets à géométrie variable – en passant d'une échelle à l'autre ou d'un employeur à l'autre – et établir des relations de confiance avec chaque partie seront prépondérantes.

... et de savoir être

Ces caractéristiques, inhérentes au principe même de la mutualisation, sont déjà celles que l'on attend d'un agent de développement. Ce « savoir être » n'est pas seulement l'apanage de professionnels ayant suivi une formation dans le développement, comme l'atteste la diversité des profils des quatre agents qui témoignent de leur expérience. Mais il renoue avec une manière de faire du développement local que les politiques territoriales ont quelque peu tendance à réduire à la seule gestion de procédures et de contrats. Par la solidarité et la nécessaire coordination qu'elle instaure entre les acteurs, la mutualisation peut aussi être l'occasion de faire évoluer les pratiques et de promouvoir des projets à l'échelle de territoires cohérents.

Anne Carton, Isabelle Bizouard et Jean-Philippe Jamot

profil du poste à partager. La personne doit posséder des qualités d'adaptation pour que son transfert d'une structure à l'autre se fasse sans difficulté... y compris lorsqu'elle devra réintégrer sa structure d'origine, après avoir peut-être expérimenté de nouvelles méthodes de travail, une autre organisation ou d'autres circuits de prise de décision. Au-delà des formations qu'elle peut suivre pour renforcer son

Mutualiser ? Oui, mais pour quoi faire...

Pourquoi mutualiser l'ingénierie du développement dans un contexte d'élargissement des intercommunalités ? Le partage des emplois pourrait être en effet une alternative à la constitution de grosses structures, ainsi qu'un moyen de fédérer les acteurs intervenant à différentes échelles. L'analyse de Claude Janin, Éric Grasset et Dany Lapostolle, chercheurs.

Mutualisation ou intégration ?

Dany Lapostolle : La logique de coopération est au cœur même de l'ingénierie territoriale. Avec la mutualisation des compétences, le fait nouveau serait qu'un agent de développement travaille pour plusieurs structures.

Claude Janin : Le partage spontané de compétences entre des agents de développement ou des chargés de mission se fait depuis toujours, par l'intuition et le besoin de travailler ensemble sur certains projets. Par contre, depuis une dizaine d'années, on observe la reconnaissance de l'intérêt de cette approche, et donc son institutionnalisation entre les collectivités. Mais je pense qu'il y a un dévoiement du terme mutualisation. Le dictionnaire nous rappelle en effet que la mutualisation suppose « un comportement simultané et réciproque » (Larousse). Dans les fusions d'intercommunalités, le terme est abusif parce qu'il n'y a pas de réciprocité. Au contraire, en créant une nouvelle structure, plus grande, on appauvrit la possibilité de mutualiser et d'échanger en faisant disparaître des partenaires possibles. Dans ce cas, il s'agit plutôt d'intégration et de mise en commun des moyens au sein d'une même entité.

Éric Grasset : La mutualisation, partage des emplois, n'est pas nouvelle, mais elle est tout de même peu développée. Actuellement, elle revient sur le devant de la scène organisationnelle avec la modification des intercommunalités. Le partage des compétences est nettement plus formalisé aujourd'hui.

C. J. : De mon point de vue, le terreau favorable à la mutualisation est plutôt le « mille-feuille » administratif, par la diversité des partenariats possibles. La mutualisation peut alors être une alternative à la constitution de grosses intercommunalités. C'est un moyen de faire des économies en jouant sur la complémentarité des compétences entre des institutions politiques ou associatives qui pourraient ainsi garder une dimension modeste et une échelle de proximité.

D. L. : On est dans l'idéologie du « big is beautiful » : il faut agrandir les espaces, sans avoir à travailler sur l'interterritorialité. Pourtant, on se rend compte que la mutualisation ne génère pas forcément d'économies. Elle détourne même les agents de leur travail, car ils administrent des procédures plus qu'ils n'œuvrent pour le développement local.

É. G. : Je pense qu'il faut aussi s'interroger sur le « small is beautiful », que certains tenants du développement portaient en étendard dans les années 1970. On ne peut pas, d'un côté, trouver qu'il y a un empilement des structures et, de l'autre, trouver que l'on éloigne la décision des citoyens à chaque évolution territoriale.

En quête de légitimité

D. L. : L'un des agents, du fait des contraintes financières, précise qu'il travaille désormais pour le territoire, plus que pour sa structure. Est-ce que cela signifie que, lorsqu'il n'y a pas de contraintes financières, on peut travailler un peu en aveugle... ?

É. G. : Les quatre interviews montrent que l'évolution des structures territoriales fait évoluer la recherche de légitimité des agents. L'absence de contrainte financière peut évidemment faire travailler en aveugle. Cela ne signifie pas que l'argent est jeté par les fenêtres, mais qu'il est possible pour les agents de développement d'avoir des marges de manœuvre plus larges dans la répartition de leur temps de travail. En ce sens, la raréfaction des financements peut avoir un intérêt. À l'inverse, il importe de bien comprendre que ceci n'est pas extensible à l'infini, car l'inventivité et la créativité demandent de la souplesse.

C. J. : Avec la réforme territoriale, les petites et moyennes structures sont souvent passées d'un système où les agents de développement travaillaient en binôme avec un élu à un système hiérarchisé où cette proximité avec l'élu a disparu. Du coup, il leur est plus difficile d'estimer leur marge de manœuvre. Cette ten-

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le *partage* est la mise en commun de moyens ou de compétences d'un agent entre plusieurs structures. Il y a *mutualisation* lorsqu'il y a partage et échange, c'est-à-dire lorsqu'il y a une réciprocité dans le partage : chaque structure engagée dans un dispositif de mutualisation met à disposition des moyens qu'elle possède.

dance s'observe dans les collectivités, mais aussi dans les associations qui se restructurent.

D. L. : Les agents de développement se trouvent dans un mouvement d'intégration à marche forcée qui agit aussi sur les comportements. La réforme territoriale se déroule en effet dans un esprit de concurrence entre les territoires, mais également dans une logique de tutelle déguisée, les EPCI les plus forts et les plus institutionnalisés étant en train d'avaloir les plus petits, les plus souples. Or, on ne peut parler de projet et de réciprocité que si l'on reconnaît une égalité de légitimité à toutes les instances qui travaillent ensemble. La réciprocité peut être un facteur d'intégration et de solidarité, à condition que les parties aient une légitimité égale, ce qui n'est pas toujours le cas.

Pouvoir et souveraineté

D. L. : L'une des personnes interrogées précise que l'équipe d'agents mutualisés avec qui elle travaille se positionne comme un espace ressources à disposition du territoire. C'est une logique de « système expert ». La mutualisation permet alors de conquérir une sorte de pouvoir, mais on peut se demander qui en est le bénéficiaire : les élus ? les habitants ? le territoire ? les agents de développement eux-mêmes ?

C. J. : Cette question de souveraineté soulève celle du partage politique des équipes techniques. C'est indissociable. Quelle est la marge de manœuvre d'un agent ? Quelle est sa capacité de décision lorsqu'il est impliqué dans un dispositif de mutualisation ? Il faut de la transparence, de la lisibilité et de la loyauté pour savoir où cela a été décidé politiquement.

É. G. : La question du pouvoir est souvent complexe à appréhender, car elle fait appel à des représentations et à des jeux d'acteurs. Les techniciens adorent affirmer qu'ils mettent en œuvre les décisions des élus. Mais comment penser, alors que le nombre d'élus se réduit constamment et que celui des agents territoriaux augmente, que ce genre d'affirmation correspond à une quelconque réalité ?

C. J. : Certains agents ont une vraie capacité d'autonomie dans l'appréciation de leur situation. Ils ont cette intelligence qui leur permet de savoir en permanence « où » ils se trouvent, comment évolue le contexte, avec quels acteurs, etc. Se pose ensuite la question des garde-corps, mais la réponse se trouve plus dans le savoir-faire et le savoir être que dans des dispositifs complexes, qui cherchent surtout à prévoir l'imprévisible. Il faut accepter l'imprévu, et avoir des formules souples avec des personnes qui se font confiance.

D. L. : Les agents de développement ne doivent pas toujours être aux ordres des élus. Tout en dépendant de la légitimité représentative de l'élu, ils peuvent aussi rechercher une autre légitimité auprès de la société civile, des conseils locaux de développement, des associations, de la participation citoyenne, etc., même si ce n'est pas la panacée. Un système expert ne doit pas être sourd à la démocratisation du territoire par les usages et les pratiques de ceux qui vivent le réel au quotidien.

Questions d'échelle

C. J. : La mutualisation soulève aussi la question de la proximité entre l'ingénierie technique et les élus. À mon

avis, elle ne pose pas de problème lorsque les décideurs élus sont en contact proche avec les agents.

D. L. : On ne parle jamais de mutualisation des compétences entre l'ingénierie et la population. La réciprocité implique de sortir de la logique de domination des institutions et de considérer que la personne qui vit sur le territoire détient un savoir d'usage équivalent au savoir technique. La mutualisation pourrait ainsi être un moyen de concurrencer l'expertise institutionnelle par cette expertise d'usage des habitants.

C. J. : N'y a-t-il pas un point commun entre la politique de réforme du rural et la politique de la ville : le déni du quartier ou du village comme lieu d'une communauté où l'épreuve sociale peut se construire ? La mutualisation peut être une manière de fédérer ce qu'il se passe entre les différentes échelles, de la proximité jusqu'aux autres niveaux du mille-feuille administratif. Ce dernier est aussi une manière d'aborder la complexité des territoires, sans risque de simplisme par les agrégations qui sont en train de se faire aujourd'hui.

É. G. : Le savoir d'usage doit évidemment être reconnu et développé. Le déni du village et du quartier existe parfois, mais je crois que l'inverse est aussi vrai. Par exemple, la loi relative à la solidarité et au renouvellement urbains de 2000 reconnaît les conseils de quartiers et les adjoints de quartiers pour les communes de plus de 80 000 habitants. En fait, notre réflexion sur l'organisation des territoires fonctionne depuis presque toujours, sans vraiment vouloir le dire, sur « est-ce que la commune est la bonne échelle ? » Comme on n'aborde jamais la question de face, on invente différentes lois et différentes formes de supra communal, du syndicat intercommunal à vocation unique jusqu'à la métropole, pour reconnaître, en parallèle du supra communal, l'infracommunal.

Claude Janin est chercheur associé à l'Institut de géographie alpine de Grenoble et chargé de la prospective au Centre de ressources pour l'agriculture de qualité et de montagne (CERAG).

Éric Grasset est maître de conférences en aménagement de l'espace et urbanisme à l'université Jean-Moulin, rattaché au Laboratoire d'études rurales (LER, EA 3827), Lyon.

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

LE POINT DE VUE DE CHANTAL PRINA

Aravis s'intéresse depuis quelques années aux formes atypiques d'emploi et de travail. Parmi elles, la mutualisation des compétences reste marginale, mais on en parle de plus en plus dans les entreprises. La première raison qui pousse à mutualiser est d'ordre économique. C'est parce qu'elle doit alléger ses charges de personnel, ou au contraire faire face pendant un temps délimité à une activité plus importante, qu'une entreprise s'engage dans ce type de dispositif. Elle peut aussi avoir ponctuellement besoin d'une compétence qu'elle ne possède pas.

Les grandes entreprises qui ont un service de ressources humaines agissent en général dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Elles ont le choix entre plusieurs possibilités, dont le recours à un groupement d'employeurs ou au prêt de personnel. Dans ce dernier cas, la mutualisation peut reposer à la fois sur un allègement de l'activité de l'entreprise qui prête et sur un projet individuel du salarié concerné, intéressé par une expérience professionnelle extérieure. Les deux y trouvent alors leur compte, sous réserve que le salarié puisse valoriser les compétences acquises dans le cadre de ce transfert au sein de l'entreprise d'origine. La mutualisation est ainsi synonyme de gain de performance pour les deux entreprises.

Il faut être vigilant sur plusieurs points. Les trois parties prenantes – le salarié, l'entreprise qui prête et celle qui accueille – doivent être impliquées dès l'amont. Il est conseillé de suivre une procédure de recrutement en interne au cours de laquelle on aura identifié un besoin, un profil et des compétences, car le prêt de salarié ne marche que si ce dernier est volontaire. Souvent, on part du principe qu'à poste équivalent, on peut prêter facilement des personnes. Or ce n'est pas si simple : il faut avoir des compétences

d'agilité, non explicites et non formalisées, afin de s'adapter au changement.

L'entreprise qui accueille doit aussi être attentive à l'intégration du salarié dans un collectif de travail qui n'est pas le sien. Même si ce n'est pas toujours facile, il est d'ailleurs souhaitable que l'entreprise qui prête suive son salarié pendant la durée de la mutualisation. Enfin, il faut prévoir un avenant au contrat de travail, car la personne est toujours employée par son entreprise d'origine. Les conditions dans lesquelles se déroule le prêt sont à définir par une convention entre les deux établissements.

Chantal Prina est chargée de mission à Aravis, Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail. Elle est coauteur de la fiche, *Mutualiser des ressources humaines. Le prêt de personnel à but non lucratif, une forme atypique d'emploi et de travail* (n°27), disponible sur www.aravis.aract.fr

Pourquoi et comment mutualiser des compétences

Au-delà d'une réponse directe à la problématique financière, la mutualisation apporte une cohérence territoriale d'autant plus utile que le mode de financement par appels à projets va se généraliser. Elle relève avant tout d'une volonté politique des élus et des responsables associatifs.

Quatre bonnes raisons de mutualiser l'ingénierie

La mutualisation constitue une réponse qui peut se décliner en quatre volets, selon le contexte, les objectifs et les compétences concernées.

> Innover en faisant évoluer les pratiques du développement et les relations entre les acteurs.

La mutualisation peut générer de l'innovation dans les pratiques de développement et de gouvernance, ainsi que dans la dynamique de territoire. Elle renforce la synergie entre les acteurs et peut donc faciliter le dialogue et la solidarité, favoriser la connaissance réciproque et limiter les luttes de pouvoir entre structures.

> Répondre aux nouveaux enjeux et aux besoins créés par le contexte actuel.

La recomposition des intercommunalités et le rapprochement des collectivités urbaines et rurales rendent indispensable la présence d'une ingénierie territoriale. La généralisation des appels à projets implique par ailleurs une veille, une réactivité et une expertise à même d'y répondre. Elle induit une forme de mise en concurrence entre les territoires qui accroît encore le besoin de compétences spécifiques, notamment pour l'accès aux financements. Elle sous-entend également un besoin de coordination afin de préserver la cohérence des projets à l'échelle d'un territoire.

> *Faire mieux avec moins, par la mise en adéquation des enjeux et des compétences nécessaires.*

Dans un contexte de baisse des financements, le partage des emplois est un moyen d'assurer la pérennité des postes existants et d'éviter les doublons. La présence durable d'agents qualifiés sur un territoire est un gage d'efficacité, de qualité des projets et des services proposés aux collectivités et aux acteurs.

> *Faire plus avec moins, par le partage des coûts d'un agent et la valorisation des compétences existantes.*

La mutualisation permet le maintien d'une ingénierie du développement dans les territoires ruraux et périurbains. Elle autorise également la montée en compétences des agents, et donc l'accroissement des performances de l'ingénierie territoriale.

Engager une démarche de mutualisation

La mutualisation d'emplois d'agents de développement est une démarche collective particulière : plusieurs acteurs privés ou publics, qui restent indépendants, décident d'un portage commun de ressources humaines pour mettre en œuvre une action dont ils partagent les enjeux, les moyens et les résultats.

Ce processus implique une organisation en mode « projet ». Il peut être plus ou moins formalisé en fonction de l'objectif recherché, du nombre et du type de structures impliquées et de la nature de leurs relations. Plusieurs cas de figure existent, du portage du poste par un des « mutualisateurs », avec une convention de mise à disposition, jusqu'à la création d'une nouvelle structure juridique (association, groupement d'intérêt économique, etc.). En fonction de son évolution, un projet peut conduire à terme les structures à changer de cadre juridique.

Les particularités du métier d'agent de développement (relations entre agents et élus, mise en œuvre de compétences multiples, etc.) et la complexité du développement local (diversité des projets et des publics, mul-

tipartenariat, etc.) sont autant d'éléments à prendre en compte à chaque phase de la réflexion. La définition des missions, de la gouvernance et du cadre juridique est déterminante pour la réussite du projet. L'action de mutualisation doit être transparente et mesurable pour les acteurs concernés comme pour les financeurs.

Saisir les opportunités

Le propre des acteurs du développement est d'être en perpétuel mouvement (nouveaux projets, nouvelles idées, nouveaux périmètres, etc.). Ils doivent donc être capables de saisir les opportunités qui s'offrent à eux pour partager des compétences. Celles-ci peuvent être de différente nature : lancement d'une réflexion sur la stratégie de développement d'un territoire à l'occasion d'un CDDRA, d'un programme Leader ou d'un Scot, mise en œuvre d'un projet local, évolution de l'ingénierie territoriale liée au départ ou à l'arrivée d'un agent, changement du contexte politique (élections, partenariat, etc.), évolution du statut ou du fonctionnement des structures de développement, etc.

Il s'agit d'avoir le réflexe « mutualisation » et, pour chaque opportunité qui se présente, de se poser les bonnes questions sur les plans politique, humain et technique. Le respect de quelques règles essentielles va favoriser la réussite du processus qui, dans tous les cas, doit être abordé dans un esprit d'ouverture, de transparence et de confiance entre les acteurs concernés.

D'après :

- Agir pour maintenir des compétences de développement rural. Partager des emplois à l'échelle d'un territoire. *Cap Rural*, décembre 2015.

Bibliographie

Établie par David Chomentowski.

Les références ci-dessous et les liens Internet pour y accéder sont sur www.caprural.org.

MUTUALISATION MODE D'EMPLOI

Agir pour maintenir des compétences de développement rural : partager des emplois à l'échelle d'un territoire. Cap Rural, 2015, 80 pages. Guide en téléchargement sur www.caprural.org ou adressé sur demande à contact@caprural.org.

Agir pour maintenir des compétences de développement rural : comprendre et organiser « qui fait quoi » dans un territoire ou une structure. Cap Rural, à paraître en 2016.

COMPRENDRE POUR AGIR

Panorama et enjeux de la mutualisation entre communes et communautés, AdCF, Mairie-conseils, ADGCF, janvier 2015, 36 pages.

Territoires ingénieux. L'ingénierie au service de l'autonomie locale. AdCF, ADF, INET, 2015, 88 pages.

Mutualiser des ressources humaines : le prêt de personnel à but non lucratif, une forme atypique d'emploi et de travail. Aravis, Fiche pratique n°27, 2012, 6 pages.

Atelier prospectif « Mutualisation de compétences ». Centre de ressources DLA environnement, 2014, 7 pages.

« Mutualisation de l'emploi et des compétences dans le secteur artistique et culturel ». La Nacre, *Les essentiels*, 2014, 4 pages.

Optimiser les ressources d'un territoire par le tourisme : la mutualisation. Atout France, 2012, 138 pages.

Mutualisations : quel rôle et quelles transformations pour la fonction ressources humaines ? Gaël Hilleret et Delphine Leray, INET, 2010, 90 pages.

~

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

Transcription des interviews : Christine Gentil

Correction : Fabienne Vaslet

Impression : Impressions modernes

Cap Rural

200, avenue de la Clairette

26150 Die

Tél. : 04 75 22 14 89

contact@caprural.org

www.caprural.org

Dépôt légal : décembre 2015

ISSN : 2261-0030

~

~

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

~



Cap Rural est cofinancé par l'Union européenne



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'agents de développement, 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 huitième numéro est consacré au partage de l'ingénierie de développement.

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

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

