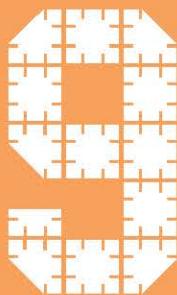
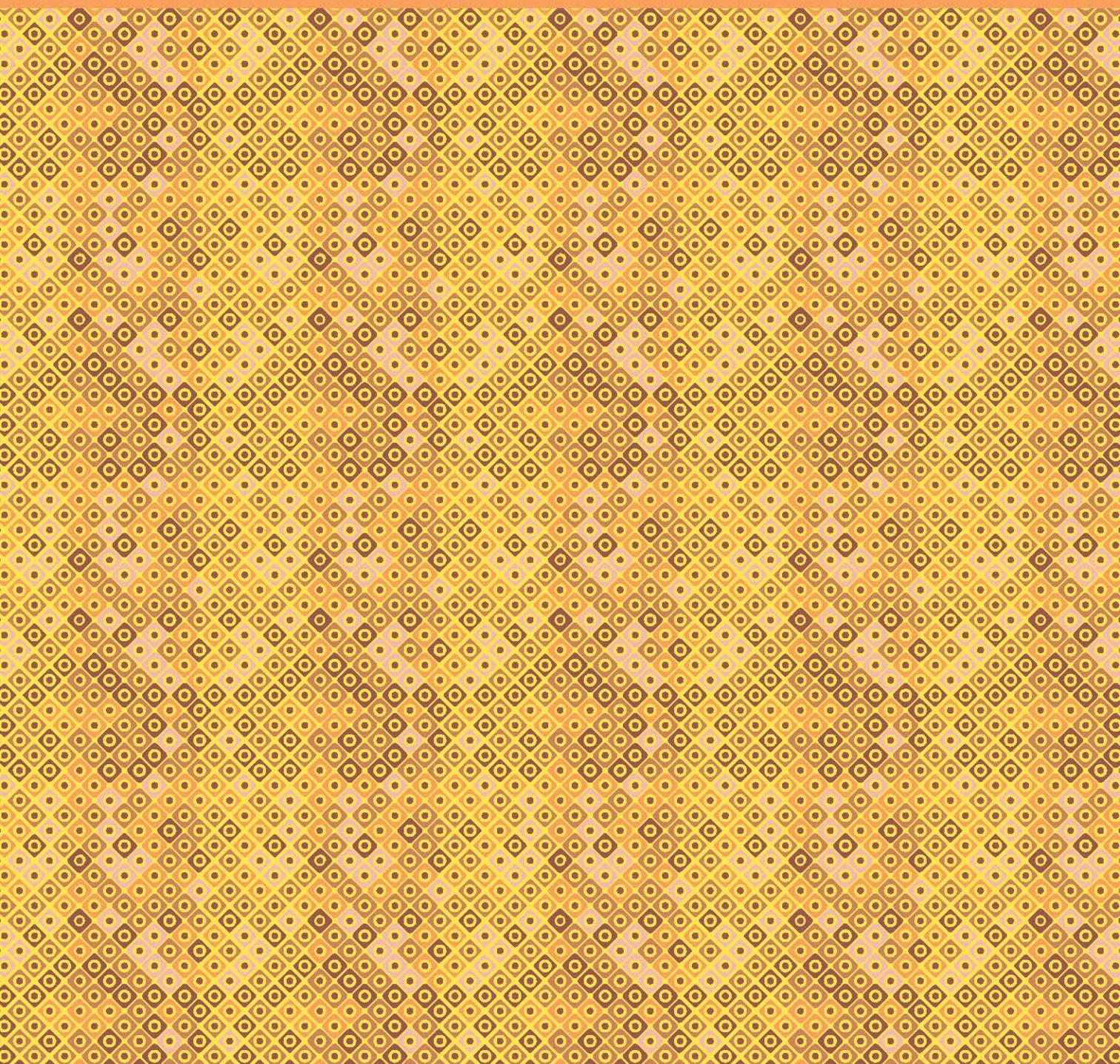


**REGARDS CROISÉS**

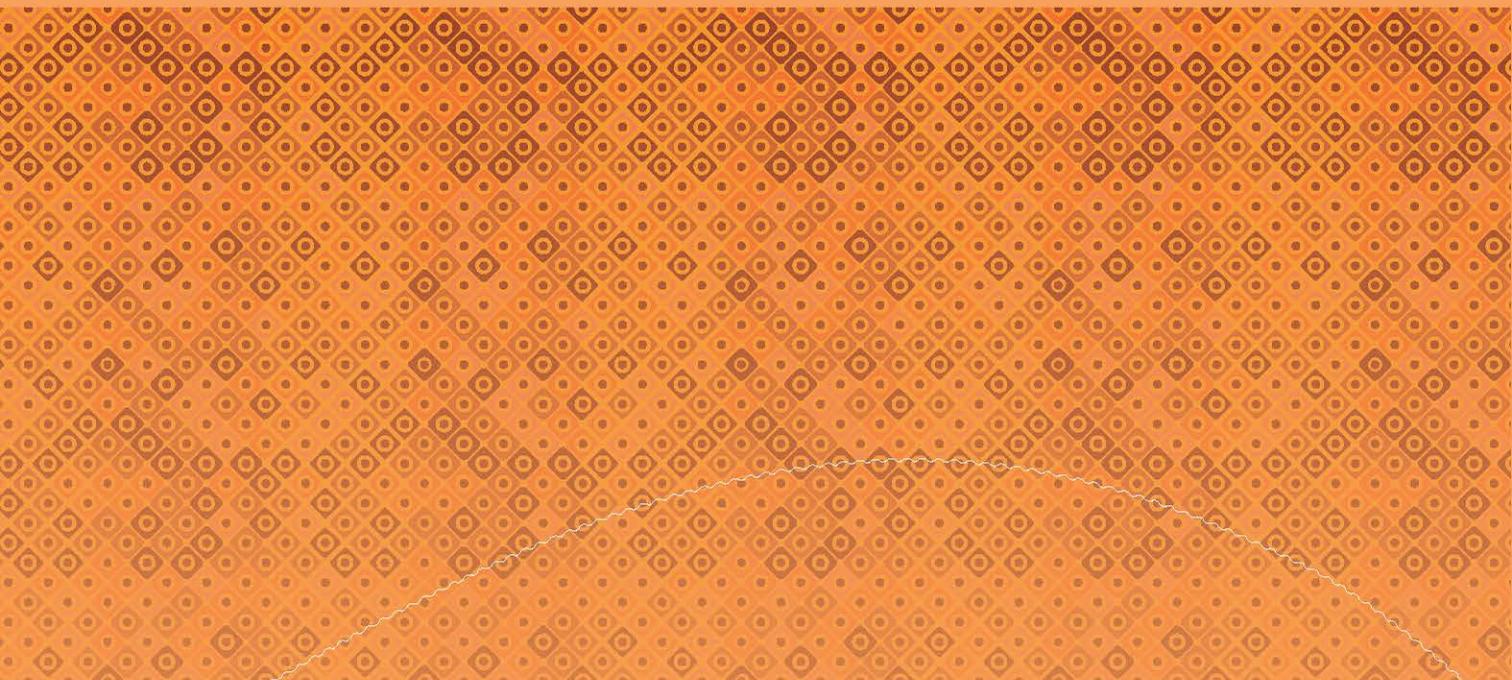
*Professions du développement local*



1996 - 2016  
VINGT ANS  
DE DÉVELOPPEMENT  
LOCAL



JUIN 2016

- 
- 1** RETOUR SUR LE MÉTIER / JUIN 2012
  - 2** CARRIÈRE EN QUESTION(S) / DÉCEMBRE 2012
  - 3** EMPLOIS ET EMPLOYEURS / JUIN 2013
  - 4** INGÉNIERIE TERRITORIALE / DÉCEMBRE 2013
  - 5** RURAL ET URBAIN / JUIN 2014
  - 6** PAROLES D'EMPLOYEURS / DÉCEMBRE 2014
  - 7** L'AUTRE INGÉNIERIE / JUIN 2015
  - 8** PARTAGE ET MUTUALISATION DES EMPLOIS / DÉCEMBRE 2015



**1996-2016, VINGT ANS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL**  
JUIN 2016



*Lorsque l'État et la Région Rhône-Alpes ont créé le Centre régional de ressources du développement rural (CRDR), en 1996, l'objectif était de rompre l'isolement géographique et professionnel des agents de développement. Il s'agissait alors d'étoffer leurs compétences par la formation, la mise au point de nouvelles méthodes, le partage d'expériences, etc.*

*Vingt ans plus tard, le contexte territorial et institutionnel a changé, les missions des professionnels du développement ont évolué, les acteurs avec qui ils travaillent se sont diversifiés, les thèmes d'intervention se sont multipliés... au point de sembler inépuisables ! Mais la vocation de Cap Rural, comme celle de la Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes auparavant, est restée identique : professionnaliser les agents de développement pour doter les territoires ruraux d'une ingénierie de développement efficace. Face aux enjeux de développement, la question de l'ingénierie a même pris ces dernières années une importance cruciale pour accompagner les porteurs de projets privés et publics.*

*Au-delà du clin d'œil au vingtième anniversaire de notre action, nous avons conçu ce numéro de Regards croisés comme un double regard sur cette évolution. Regard rétrospectif d'abord, avec le témoignage de quatre agents de développement*

*expérimentés sur leur parcours. Entre espoirs et questionnements, force est de constater que la motivation reste intacte, tout comme les valeurs portées par le développement local que sont le lien avec les acteurs, l'agilité et la créativité. Mais aussi regard tourné vers l'avenir. À travers les mutations qui s'opèrent sous nos yeux, et notamment les initiatives citoyennes et collaboratives qui semblent faire de chacun d'entre nous un « porteur de projet » potentiel, le développement local semble encore avoir de beaux jours devant lui ! Nous nous sommes aussi intéressés à la manière dont les développeurs urbains ont vécu ces deux dernières décennies. Les similitudes sont frappantes...*

*Ainsi, une trajectoire apparaît, guidée hier comme aujourd'hui par la même volonté de faire des espaces ruraux et périurbains de Rhône-Alpes des lieux de bien-être, de mixité sociale et de dynamisme économique. Cette continuité s'incarne dans l'action des agents de développement, faite d'activation des ressources locales et de soutien aux initiatives. Elle renforce leur rôle d'agents de liaison entre les époques, entre les acteurs, entre les idées.*

*Rendez-vous dans vingt ans !*

*L'équipe de Cap Rural*

## SOMMAIRE

P. 01 — ÉDITO / **Des métiers et des hommes**

P. 02 — QUATRE VOIX / **Doutes et convictions**

P. 08 — L'ÉCHO DE CAP RURAL / **Redessiner les contours du développement local**

P. 10 — EXPERTS EN COIN / **Entre permanence et transition / Le développement local, côté ville**

P. 15 — RESSOURCES

## QUATRE VOIX

### ***Doutes et convictions***

Après vingt ans de carrière, ces quatre témoignages attestent de la diversité des parcours professionnels des agents de développement. Même si tous sont jalonnés de périodes de doutes et de questionnements sur la manière dont le métier a évolué, ils sont marqués par une même conviction : l'essence du développement local reste la polyvalence, le lien avec les acteurs et l'accompagnement pour faire émerger des idées et des projets.

#### **ANIMATEUR DU PROGRAMME LEADER** Syndicat mixte de l'Avant-Pays savoyard

##### *~ Philippe Beluze*

55 ans, ingénieur agricole

#### **CHARGÉE DE MISSION ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE** Parc naturel régional du Pilat

##### *~ Christine Gazel*

46 ans, DESS conception de projets  
en écodéveloppement

### **Débuts et carrière**

Je suis agent de développement depuis 1983. À l'époque, j'effectuais un service civil au comité d'expansion de la Savoie sur le secteur de Belledonne. Ensuite, j'ai été détaché par l'agence touristique de la Savoie, puis par l'agence économique du département, sur l'Avant-Pays savoyard, où j'ai mis en place un contrat d'accueil touristique, puis le contrat global de développement qui devait démarrer. Le syndicat mixte de l'Avant-Pays savoyard m'a recruté en 1997 pour suivre le développement touristique et un premier programme LEADER. J'ai été titularisé en 2010 avec la loi Sapin.

J'ai commencé en 1994 comme animatrice d'un contrat de rivière dans l'Ain. Ensuite, en 1996, j'ai été coordinatrice d'un contrat global de développement dans le Haut-Bugey pendant dix ans. Ce contrat était porté par une association dont je suis devenue plus tard la directrice. Puis j'ai été recrutée par un conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement comme adjointe de direction. Depuis septembre 2012, je suis chargée de mission au parc naturel régional du Pilat sur les questions d'économie sociale et solidaire et de financement participatif.

### **Pourquoi le développement ?**

À la fin de mes études d'agriculture, j'ai compris qu'il aurait fallu « être du sérail » pour s'engager complètement dans cette voie. Par contre, le monde rural montagnard m'attirait. En Belledonne, j'ai pu lancer des actions de développement rural, la mise en œuvre de sentiers pédestres, l'élaboration d'un contrat de pays, la création d'un syndicat intercommunal à vocation multiple, etc. Cette première expérience m'a fait entrer dans le monde du développement, riche d'actions et d'organisations à inventer.

Le développement était vraiment au cœur de ma formation, mais ce n'était pas encore une envie très précise. J'étais plus attirée par les questions d'environnement, d'où mon premier poste sur le contrat de rivière. Très rapidement, j'ai souhaité toucher à tous les sujets du développement local. Lorsqu'elle s'est présentée, je n'ai pas hésité à saisir l'opportunité qui m'était proposée d'animer le contrat global de développement.

### **Perception du métier**

Ce qui m'a très vite plu dans ce métier, c'est de mettre les personnes en relation. Je trouvais que le monde rural, avec sa diversité, était d'une grande richesse, mais qu'il était un peu cloisonné. Les gens ne se parlaient pas beaucoup. Il fallait de la méthode, beaucoup de diplomatie et de convivialité pour les faire travailler ensemble. Il fallait adapter son langage en permanence et cela m'a plu de faire de la pédagogie, de la sensibilisation, d'écouter les gens.

Pour moi, faire du développement, c'est accompagner les élus et les acteurs dans la mise en œuvre d'un projet de territoire. L'intérêt et la richesse du métier résident dans le fait que l'Homme est considéré comme étant vraiment au cœur de son territoire en tant qu'élu, chef d'entreprise ou citoyen.

Un agent de développement est à l'écoute des acteurs du territoire ; il organise la rencontre entre eux, crée du lien, recherche des expériences, etc. Il est vraiment là pour « sentir » les besoins, les envies, puis accompagner pour faire éclore les projets. J'ai pris conscience progressivement de ce rôle d'accompagnement, car, au début, j'étais

## CHARGÉE DE MISSION VIE ASSOCIATIVE ET DYNAMIQUES TERRITORIALES

### CPPIE Savoie Vivante

#### ~ Catry Ploquin

47 ans, DESS sciences et gestion de l'environnement

*J'ai commencé à travailler sur un poste d'agent de développement en 1993. C'était en Maurienne, dans l'association cantonale d'animation (ACA) d'Aiguebelle. Il y avait alors une quinzaine d'associations de ce genre en Savoie, qui maillaient le territoire rural avec un réseau d'animateurs et d'agents de développement travaillant en lien étroit avec les collectivités. Notre rôle était d'accompagner les initiatives et les projets des acteurs locaux. C'était une superbe expérience !*

*Puis, en 2010, j'ai rejoint l'association Savoie Vivante, qui a été créée dans les années 1970 pour soutenir ces fameuses ACA qui commençaient à émerger dans le département. Savoie Vivante a pour mission historique d'être tête de réseau des ACA, avec l'aide à la structuration, l'accompagnement individuel et collectif, la formation, la prospective, etc. C'est l'essentiel de ma mission.*

*Le développement local ne faisait pas partie de ma formation initiale. Étant originaire de Lorraine, j'avais choisi de faire un stage à la chambre d'agriculture de Savoie, car je souhaitais m'installer dans les Alpes. C'est là que j'ai vu l'annonce relative au poste à pourvoir dans l'ACA. Pour préparer l'entretien de recrutement, je suis allée voir une association – qui allait devenir Le Carrefour des Pays lorrains – regroupant des agents de développement. J'y ai rencontré des personnes très engagées dans le développement local, avec de fortes valeurs qui correspondaient vraiment aux miennes et à ma façon d'envisager mon métier au service d'un territoire.*

*Certaines choses m'ont très vite marquée, comme le fait de côtoyer des personnes qui s'impliquent et se projettent. J'ai rapidement vu mon rôle dans la possibilité de fédérer ces acteurs, de leur donner un cadre pour passer de l'idée au projet, de mettre en lien des*

## DIRECTRICE

### Communauté de communes de Dieulefit-Bourdeaux

#### ~ Patricia Stadler

56 ans, DEA de géographie et aménagement

*Je travaille pour la même structure depuis octobre 1989. Au début, nous n'étions que deux salariées, une secrétaire comptable et moi-même. À partir des années 2000, le périmètre de la communauté de communes a évolué et l'équipe s'est étoffée : nous sommes passés d'abord à quatre, puis à six personnes. Aujourd'hui, nous sommes dix-sept.*

*Ma carrière a évolué au gré de ces modifications, qui sont liées à des transferts de compétences et à la mise en place de nouveaux services par l'intercommunalité. Je suis allée de CDD en CDD, jusqu'à mon intégration en 2002 dans le cadre de la loi Sapin. Au début, je travaillais sur la mise en place d'un contrat de pays, puis j'ai pris des responsabilités au niveau de la gestion administrative et des ressources humaines, jusqu'à mon poste actuel de directrice. Mais j'ai toujours des missions d'agent de développement auxquelles je tiens beaucoup !*

*Comme mon cursus universitaire me formait au développement, j'ai d'abord fait des stages pour une association qui faisait du développement local dans les Baronnies. Puis j'ai postulé et j'ai été retenue sur un poste à pourvoir au sein du syndicat d'aménagement du canton de Dieulefit, qui existait avant la communauté de communes actuelle.*

*Pour moi, le métier d'agent de développement consistait à rencontrer les acteurs du territoire, à les aider à mettre en œuvre des projets, à rechercher des financements pour que les collectivités puissent mettre en place leurs opérations, etc.*

*J'ai le sentiment que le développement local était plus facile il y a vingt ans. Il y avait beaucoup plus de moyens financiers. C'était un moteur sur les*

**Philippe Beluze**

*Ce que je retiens aussi, c'est d'avoir pu travailler en équipe. Il est primordial d'avoir une confiance totale en un ou plusieurs collègues dans ce métier, car chacun a ses limites. Un agent peut aussi « se fatiguer » sur un dossier.*

*Enfin, il y a une forme de créativité qui peut s'exprimer à partir des matériaux dont nous disposons. Nous pouvons inventer des solutions qui apportent un plus au territoire. Il y a toujours des choses à découvrir et à valoriser.*

## Changements

*Le contexte a changé, mais il faut s'adapter : un agent de développement doit être protéiforme et réajuster en permanence ses pratiques. Mais, malgré les évolutions administratives, avec des procédures de plus en plus complexes, et les avancées technologiques liées à l'informatique, sur le fond, c'est toujours la même chose. L'essentiel est d'aller voir les gens, de les écouter et de faire du lien. Ensuite il faut savoir lire, écrire, parler... Le choix des mots est très important.*

*J'ai toujours travaillé dans des structures où chaque agent s'occupait de plusieurs thèmes et procédures. Il y avait donc une obligation de transversalité. Au fil du temps, les agents qui étaient recrutés étaient plus spécialisés, car il fallait approfondir chaque thème. Par exemple, LEADER nous a permis d'explorer le domaine de la culture, mais il a fallu ensuite embaucher des personnes pour ne s'occuper que de culture. Nous étions en amont d'emplois plus thématiques. Ces postes se sont tellement développés qu'aujourd'hui, nous sommes plutôt dans un retour en arrière.*

## Complexité et incertitudes

*J'essaie de dire à mes collègues que la complexité existait déjà il y a vingt ans. Lorsque j'ai débuté, en 1985, mon poste était géré par six conventions ! Les incertitudes sur l'évolution des périmètres et des structures ne sont pas non plus une nouveauté. La Chautagne est venue avec l'Avant-Pays savoyard, puis elle est repartie ; on pensait que la Chartreuse devait se joindre à nous, et puis finalement non, sauf peut-être les Vallons du Guiers, sans parler du syndicat mixte qui a failli disparaître en 1995, juste avant de m'embaucher... Cela dit, si l'incertitude fait partie du métier, aujourd'hui, c'est un problème plus important qu'avant, car la machine est de plus en plus grosse et elle implique davantage de personnes. Nous sommes dans un bouleversement administrativo-démocratique-institutionnel qui va durer un mandat mais, à un moment, il va falloir revenir sur terre !*

**Christine Gazel**

*seule pour assurer l'animation du contrat global. Petit à petit, j'ai été amenée à recruter plusieurs agents de développement et à leur déléguer des thématiques. Chacun avait ainsi son propre rôle au sein de l'association.*

*De par les missions que je mène actuellement, ce qui a le plus changé à mon niveau, c'est que je travaille de plus en plus avec les citoyens ou avec leurs groupements, par exemple des clubs d'investisseurs locaux. La société civile est davantage présente qu'avant dans les projets de territoire, ce qui est une réelle avancée.*

*Lorsque j'intervenais pour le contrat de développement, nous travaillions déjà de manière participative. Nous avons par exemple mis en place des groupes de travail ouverts aux commerçants et aux associations, mais ces méthodes de participation sont encore plus présentes aujourd'hui. Dans le Pilat, elles sont au cœur de ma mission avec les élus, les acteurs et les habitants pour faire émerger et mettre en œuvre des projets.*

*Ces méthodes participatives et les savoir-faire liés se sont affinés au fil du temps. Cependant, ma manière d'exercer mon métier est la même : travailler avec les acteurs et être à leur écoute, l'objectif étant que cela ait un sens pour le développement du territoire.*

*Personnellement, j'ai toujours choisi des postes qui faisaient écho en moi, avec cette envie d'intervenir au plus près du terrain. Je ne subis donc pas le poids des procédures comme cela peut être le cas dans des structures de gestion. Un parc naturel régional a des missions qui permettent aux agents d'expérimenter de nouveaux projets avec les acteurs locaux. Ce qui m'inquiète, c'est ce questionnement que l'on sent poindre avec les réformes actuelles, les fusions d'intercommunalités et l'évolution des politiques publiques sur le maintien de postes d'agent de développement. Que va-t-il se passer dans les territoires ruraux ? Les politiques de développement territorial seront-elles toujours d'actualité ?*

*En ce qui me concerne, ces relations ont assez peu évolué, même si, de par mon parcours professionnel, je suis plus en retrait que lorsque j'étais directrice de l'association. Ma posture est donc différente, mais le lien avec les élus est toujours très présent.*

### Catry Ploquin

partenaires, de chercher des financements, de monter les formations nécessaires, etc. Il y a vraiment eu une rencontre avec un territoire, des acteurs, des idées et des projets.

Être agent de développement, c'est avoir cette envie d'ancrage dans un territoire. Il faut avoir la curiosité de partir à la découverte de ceux qui le font vivre. Il faut nécessairement avoir un pied dans le quotidien et, en même temps, être en veille pour essayer de voir et de comprendre ce qui évolue. Mais, aujourd'hui, plus personne ne finance cette fonction de veille et de prospective. Comment anticiper les mutations en cours dans ces conditions ?

Dans mon travail actuel, je ne suis plus directement dans l'animation de projets locaux, mais plutôt en lien avec les agents de développement. Entre ceux qui sont dans le suivi de dispositifs et ceux qui doivent gérer des contraintes de gestion et de financement, je perçois plus difficilement leur capacité à faire vivre ce « bouillonnement » de terrain. Le métier a changé.

En Savoie, je pense aussi que nous n'avons pas de territoires véritablement sinistrés. Nous nous sommes mis sur les rails des procédures et des dispositifs, même si certains essaient de naviguer à contre-courant, dans les interstices, pour accompagner les initiatives. J'en arrive à me demander si c'est en étant dans les structures que l'on est le mieux placé pour intervenir à ce niveau...

Aujourd'hui, avec la recomposition des collectivités, certaines ACA se retrouvent sur le territoire de grosses communautés de communes, dont les élus ne connaissent pas ces associations d'animation et de développement. Les relations entre ces nouvelles intercommunalités, qui disposent de leur propre ingénierie territoriale, et des ACA dont le savoir-faire est ancré dans les territoires depuis longtemps ne sont pas évidentes.

Il y a vingt ans, les élus associatifs des ACA étaient des personnes engagées sur leur territoire qui ne savaient pas forcément comment s'y prendre pour passer de l'idée à l'action. Elles étaient bienveillantes vis-à-vis des agents de développement qui les accompagnaient et les aidaient dans leurs projets.

Je pense que, lorsque je suis arrivée dans l'ACA, c'était déjà la fin d'une période où les élus des collectivités avaient une expérience associative qui facilitait les liens avec les associations. J'ai connu des moments où nous arrivions à faire des choses ensemble, et d'autres où il y avait au contraire de la méfiance et où il fallait négocier. J'ai toujours vécu ces relations comme un mouvement de balancier : en fonction des

### Patricia Stadler

territoires. Aujourd'hui, pour qu'un projet aboutisse, il faut du temps et mobiliser beaucoup d'ingénierie financière. Avoir un bon projet ne suffit plus. Nous commençons à avoir une expertise sur les programmes européens, mais je suis atterrée par la complexité du nouveau programme LEADER par exemple... Par ailleurs, depuis quelques années, les financements par les appels à projets se multiplient, ce qui nécessite une nouvelle posture de notre part : veille, analyse stratégique, délais à respecter, information et adhésion des élus, etc.

Il est aussi plus difficile d'avoir une approche globale et transversale. Lorsque je m'occupais du contrat de pays, je « balayais » toutes les thématiques : agriculture, économie, équipement culturel, tourisme, etc. Mais, au fur et à mesure, les procédures contractuelles se sont thématiques ou positionnées sur des échelles territoriales plus grandes. Les recrutements d'agents ont suivi cette évolution, avec des postes thématiques et, parfois, une vision moins transversale.

Nous avons mis en place des réunions d'équipe pour que l'information circule et pour créer des passerelles. Mais je m'interroge sur l'organisation dans les grosses structures, qui ont de fait des organigrammes descendants où la transversalité ne paraît pas évidente. Ma crainte est que les vagues de réformes territoriales nous entraînent dans des regroupements importants, et que cela se fasse au détriment du développement local.

Comme nous bénéficions d'une dérogation par rapport à la loi NOTRe, nous nous engageons sur des projets sans savoir si, demain, la communauté de communes conservera le même périmètre. Nous n'avons donc pas de perspectives à très long terme, mais nous avançons quand même. Si le périmètre évolue, les investissements réalisés pour le fonctionnement des services seront toujours là.

Cette situation nous conduit cependant à passer plus de temps à analyser ces questions, à rechercher des informations, à faire des notes pour les élus, par exemple sur les partenariats que nous pourrions organiser. C'est un travail supplémentaire qui engendre de l'inertie dans nos actions.

L'intercommunalité a pris de l'importance, avec l'obligation d'acquérir des compétences et de créer de nouveaux services. C'est devenu un enjeu politique ; les élus peuvent avoir des regards différents sur le projet de territoire ou sur la façon de mener des actions. Le suivi des dossiers est donc plus complexe et nécessite parfois de faire de la médiation entre élus, ce qui n'existait pas au démarrage du développement local.

**Philippe Beluze**

*Nous avons tous vécu des moments difficiles, des peurs, des « râleries »... Mais, avec le recul, il est important de garder une certaine sérénité en se disant qu'après les ordres viennent les contrordres. La temporalité dépasse les procédures et les élections. Certaines actions inscrites en 1986 au contrat d'accueil touristique de l'Avant-Pays savoyard ont été inaugurées en 2015 !*

## **Relations avec les élus**

*Tout le monde s'est professionnalisé, même les élus. Avant, c'était très convivial, on mangeait chez eux, on jouait aux cartes chez les maires, mais on n'aimait pas nous voir faire un tour à vélo le soir après le travail... La plupart d'entre eux étaient agriculteurs et toutes les réunions se tenaient à 20h30, après la traite. Aujourd'hui, chacun a son travail et tout est plus institutionnalisé ; les personnes se parlent moins. De temps en temps, lorsque nous partons quelques jours en bus ou en train dans le cadre de la coopération LEADER, tout le monde apprécie de se retrouver ensemble !*

## **Parcours et vie familiale**

*La question de la vie familiale m'a souvent été posée par d'autres agents : peut-on avoir une vie de famille et être agent de développement ? Personnellement, j'ai choisi d'avoir une vie de famille assez riche, ce qui ne m'a pas empêché d'avoir une vie professionnelle assez riche aussi... Mais je n'ai pas cherché à faire une autre carrière. Je n'ai pas été attiré par une carrière départementale ou régionale par exemple. Je ne ressentais pas le besoin d'aller ailleurs, car je voulais avant tout garder le contact avec les gens.*

## **Un métier d'avenir ?**

*Oui ! Il y a toujours à faire. Plus c'est le « bazar », plus on a besoin de nous ! Parmi les agents de développement qui arrivent aujourd'hui, certains ont la petite étincelle dans les yeux. On voit que ce métier leur plaît et qu'ils essaieront toujours d'avancer en s'adaptant à leur milieu. D'autres se disent plutôt que c'est la faute des élus, des institutions, que ça ne va pas assez vite, etc. Je pense que ceux-là feront autre chose...*

*Interview réalisée le 24 mars 2016.*

**Christine Gazel**

*Ma vie familiale a eu un impact sur ma carrière, car suite à un choix professionnel de mon mari, nous avons déménagé dans le Pilat, où j'ai trouvé le poste que j'occupe au parc naturel régional.*

*Oui, c'est certain ! Impulser des dynamiques pour maintenir et créer de l'activité, expérimenter de nouveaux sujets qui rapprochent les habitants des chefs d'entreprise et des porteurs de projet, comme l'épargne de proximité et la finance participative, imaginer de nouvelles solutions en circuits courts, essaimer les initiatives, etc. : cette ingénierie, quelle que soit la thématique, est essentielle pour les territoires ruraux. C'est un métier qui apporte une vraie plus-value, bien qu'elle ne soit pas toujours reconnue.*

*Interview réalisée le 8 avril 2016.*

## Catry Ploquin

*personnes, des projets ou des enjeux, on s'éloignait ou on se rapprochait...*

*En 2007, j'ai quitté mon poste à l'ACA, car le travail d'agent de développement comme je l'exerçais ne me semblait plus compatible avec ma vie de famille. J'aimais travailler avec des élus et des bénévoles, souvent le soir et parfois le week-end, mais, avec deux enfants, ce n'était pas facile. J'avais aussi envie d'intervenir sur un territoire plus large et d'explorer d'autres pratiques de développement. Je me suis arrêtée trois ans, jusqu'en 2010, avant de reprendre à Savoie Vivante*

*Il me semble qu'il est essentiel de s'inscrire dans la durée pour créer du lien, faire en sorte que les acteurs se prennent en main et que des initiatives émergent. Mais ce n'est pas parce que ce travail est réalisé qu'il va porter ses fruits rapidement. Au regard des financeurs, il n'y a pas forcément de résultats tangibles à afficher au jour le jour. Sans doute aussi les agents de développement n'ont-ils pas assez la culture de la communication, ce qui a peut-être contribué à les éloigner des financeurs lorsque ceux-ci ont souhaité disposer d'éléments d'évaluation...*

*Je pense que ce métier est pris dans un tumulte, comme beaucoup d'autres en ce moment. Il lui faudrait des soutiens pour traverser cette période de turbulences aux côtés des acteurs des territoires, aider les uns et les autres à trouver un peu de stabilité et de repères.*

*Interview réalisée le 25 mars 2016.*

6 / 7

## Patricia Stadler

*L'implication des élus est aussi beaucoup plus forte. Alors que, traditionnellement, les agents travaillaient surtout avec le président, de plus en plus d'élus communautaires s'approprient un dossier, le défendent et travaillent en binôme avec les agents. Dans notre communauté de communes, ce lien entre élu et agent fonctionne très bien au sein des commissions mises en place.*

*J'ai toujours eu un épanouissement professionnel dans cette structure parce qu'elle a tout le temps évolué avec la prise de compétences, l'arrivée de nouveaux collègues, etc. Par ailleurs, j'avais envie de rester sur ce territoire.*

*Oui, je pense que ce métier sera toujours nécessaire pour les territoires et qu'il est toujours aussi attractif pour les jeunes. Ceux qui arrivent aujourd'hui avec une formation en développement local ont une approche beaucoup plus stratégique. Ils ont très rapidement cette capacité à analyser les atouts, les faiblesses, les enjeux, etc., ces choses que j'ai, personnellement, acquises avec l'expérience. Mais j'espère que les agents de demain ne seront pas seulement des gestionnaires.*

*Interview réalisée le 24 mars 2016.*

# Redessiner les contours du développement local

Ces quatre agents de développement ont traversé les deux dernières décennies en conservant une motivation intacte pour leur métier. Aujourd'hui, ils doivent cependant faire face à un nouveau contexte : à la baisse des financements publics et à l'émergence d'initiatives citoyennes et entrepreneuriales qui rebattent le jeu d'acteurs s'ajoute le risque de ne pas être reconnus pour leurs compétences. Les agents doivent prendre la mesure de ces mutations qui pourraient bien redessiner les contours du développement local de demain.

*Après une longue carrière, ces quatre agents de développement semblent posséder une motivation toujours aussi forte que celle qui devait les animer à leurs débuts dans le métier. L'enjeu, pour eux, n'était pas seulement d'avoir un travail. Il était surtout d'exercer une activité en accord avec leurs convictions : le développement local, c'est d'abord tisser des liens entre les acteurs, et faire en sorte que ces liens nourrissent des projets utiles au territoire.*

### Fidèles à leurs engagements

*Cet attachement au sens de leur action doit être considéré comme une posture professionnelle. Il génère chez ces professionnels des questionnements ou des doutes sur leurs missions, sur la manière dont ils les exercent et, parfois, sur leur évolution de carrière. Mais c'est un engagement personnel qui leur a permis de traverser les deux dernières décennies sans se laisser « enfermer » par l'institutionnalisation croissante de leur métier. Sous l'effet conjugué des politiques territoriales, de la programmation européenne et d'une certaine standardisation des formations universitaires, le développement local est en effet passé d'une pratique quasi informelle – ce qui était encore le cas lorsqu'ils ont commencé leur carrière – à une démarche aujourd'hui solidement encadrée par les procédures. De par leur expérience, ces agents montrent qu'il est possible de conserver une exigence en matière d'animation de terrain et d'entretenir un recul critique sur leur position et leurs actions. Comme le rappelle l'un d'eux, il convient aussi de relativiser la complexité et l'incertitude actuelles, qui existaient déjà il y a vingt ans. Ces différentes postures sont autant de « brèches » dans lesquelles ils peuvent s'infiltrer pour ne pas se satisfaire d'un rôle de simple rouage dans les mécanismes de financements.*

*Gardons-nous cependant d'un excès d'optimisme. Le contexte actuel ne se prête pas forcément au débat prospectif sur le développement local. Ce thème est d'ailleurs peu présent dans la parole politique. Confrontés à la recomposition territoriale et aux obli-*

*gations de mutualisation, les élus communautaires ne sont pas aujourd'hui, en tant qu'employeurs d'agents de développement, moteurs sur cette question. Peut-être entrons-nous d'ailleurs dans un nouveau cycle où les intercommunalités, après avoir revendiqué dans les années 1990 leur vocation à être « de projet », se voient surtout dans l'obligation de gérer les services issus de leurs nouvelles compétences statutaires. Seules celles qui disposent d'une ingénierie en mesure d'exercer une veille sur le territoire et d'alimenter la réflexion stratégique peuvent prétendre réellement travailler sur un projet de développement. D'où la nécessité d'avoir une volonté politique affirmée dans ce sens et de ne pas réduire le développement aux seules procédures territoriales. Ce qui implique de disposer de professionnels du développement local reconnus pour leurs compétences spécifiques.*

### Une image à revaloriser

*Le manque de reconnaissance dont témoignent les personnes interviewées, après plus de vingt ans d'expérience, doit cependant nous interpeller. Certes, le renouvellement des élus à chaque élection implique un effort sans cesse renouvelé pour informer les « nouveaux » et leur laisser le temps de prendre leurs marques. Certes, le développement local est avant tout une réponse à un problème (de précarité, d'emploi, de logement, de mal vivre, etc.), et il n'est pas toujours facile de faire ouvertement un tel constat, surtout en milieu rural. Mais ce déficit d'image questionne aussi la gestion de leur métier par les agents eux-mêmes.*

*Au niveau collectif, on ne peut que constater l'absence d'instance représentative de la profession, dont les intérêts ne sont, du coup, pas véritablement portés. Un tel lieu d'échanges permettrait de construire, de défendre et de faire entendre une position en phase avec les nouveaux enjeux des territoires. Est-il toujours pertinent d'associer quasi systématiquement l'agent de développement à la gestion de la complexité, de la transversalité, des financements, des procédures, etc. ? Ces situations professionnelles*

sont sans doute incontournables, mais elles réduisent l'agent à une fonction obscure, abstraite pour beaucoup et finalement peu gratifiante. Plutôt que de mettre ainsi l'accent sur des outils et des moyens, il serait plus opportun de valoriser l'objectif recherché, qui relève in fine du bien vivre ensemble. Cela donnerait une image plus dynamique et attractive du rôle que peut jouer un agent de développement. Après avoir démontré leur capacité à s'investir en faveur des projets, des territoires, des acteurs et des élus, les agents de développement doivent aussi être capables de se mobiliser pour leur propre profession !

#### VINGT ANS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL EN RHÔNE-ALPES : PLUS D'AGENTS, MOINS D'EMPLOYEURS

- Ils étaient 500 agents de développement en 1996, 900 en 2003, 1 000 en 2008. Depuis, le nombre oscille entre 1 000 et 1 300.
- Hier comme aujourd'hui, elles représentent 2/3 des effectifs.
- Ils sont plus nombreux en Isère, Drôme et Ardèche que dans les autres départements.
- Le principal employeur n'est plus l'association, mais l'intercommunalité.
- Les équipes se sont étoffées : il y avait 548 employeurs en 1998, contre 525 en 2008 et 454 aujourd'hui.
- Le niveau de qualification est élevé : 2/3 des agents ont un master ou un diplôme d'ingénieur.
- Un *turn-over* important, même s'il a été ralenti par les politiques territoriales régionales.

#### Un univers en effervescence

L'enjeu est aussi de se faire (re)connaître par les nouveaux acteurs de l'économie et des territoires. On ne compte plus en effet les entrepreneurs et les porteurs de projets engagés dans de nouvelles formes de travail liées au financement participatif, à l'économie sociale et solidaire, au co-working, etc. Ces pratiques dites « atypiques » interpellent et bousculent la notion même de développement. On commence d'ailleurs à voir émerger dans ce milieu des emplois d'animation et des tentatives d'inscription dans une dynamique territoriale qui ressemblent fort... à une démarche de développement local. L'essor des pratiques participatives rappelle également que la population est le principal vivier de porteurs de projets. Si la participation est inhérente au développement local, elle relève pourtant d'un mode d'action encore confidentiel lorsqu'elle s'adresse aux habitants, et pas seulement aux acteurs socioprofessionnels et associatifs.

Tout cela dessine un univers en effervescence où le développement local semble se réinventer. S'affranchissant volontiers des institutions et des procédures, ces nouvelles pratiques renouent avec ce que nos quatre agents tiennent toujours comme étant le fondement de leur métier : le lien, la créativité et la convivialité. Elles affichent néanmoins sans complexe une dimension entrepreneuriale face à laquelle les agents ont à se positionner. Ils doivent accompagner ce mouvement, apprendre à travailler avec lui et faire en sorte qu'il contribue au projet de territoire. C'est une opportunité pour valoriser leur savoir-faire et défendre une certaine idée du développement local.

Anne Carton et Isabelle Bizouard

### Entre permanence et transition

Pour des agents de développement expérimentés, les changements institutionnels actuels et l'incertitude qu'ils génèrent relèvent d'une certaine permanence. C'est également le cas pour les valeurs qu'ils défendent, telles que la convivialité et le lien. Celles-ci retrouvent en effet toute leur actualité dans les mouvements collaboratifs qui émergent, et qui marquent peut-être une nouvelle voie de développement pour les territoires. L'analyse de Claude Janin, Éric Grasset, Dany Lapostolle et Élise Turquin, chercheurs.

#### Entre permanence et changements

*Dany Lapostolle : On peut d'abord constater que le changement institutionnel, avec les lois de décentralisation, Voynet, NOTRe\*, MAPTAM\*, etc., est une permanence du métier d'agent de développement. Tous disent d'ailleurs qu'ils ont été obligés de « naviguer à vue ». L'incertitude a donc été structurante dans ces métiers. Mais il y a un changement qui me semble plus important, c'est l'augmentation de la taille des intercommunalités, qui modifie l'organisation du travail dans le sens d'une spécialisation, au détriment de la transversalité.*

*Claude Janin : Cette spécialisation s'accompagne de la procédurisation du développement local, alors que tous expriment le fait que, pour eux, le développement local se nourrit d'abord de proximité et de lien avec les acteurs. Ils emploient des mots comme « convivialité », « créativité », « veille », etc. Mais se pose alors la question : qui, demain, va travailler sur la veille, l'écoute des acteurs et l'émergence de projets ?*

*D. L. : Ces termes sont importants, car ils portent des valeurs propres au développement. C'est aussi une façon d'objectiver ce qu'est la réalité d'un territoire. Derrière, il y a des relations sociales réelles qui, d'une certaine façon, peuvent se dématérialiser avec les procédures. Mettre en avant le lien et la convivialité, c'est porter un discours militant, mais que signifient ces valeurs dans des périmètres de plus en plus grands ?*

*Élise Turquin : Ce sont des valeurs anticipatrices que le développement local porte depuis les années 1960, en avance sur son temps. Ce que je trouve étonnant, c'est que la technicité, souvent revendiquée pour gérer les procédures ou l'ingénierie financière, n'apparaît absolument pas dans ces entretiens. Le « soft » est la technique fondamentale mise en avant. Ce métier n'était-il pas précurseur de changements plus globaux et d'une forme d'urgence à porter ces valeurs aujourd'hui ?*

*Éric Grasset : Depuis vingt-cinq ans, les changements institutionnels sont nombreux et, avec la législation, il y a une montée en puissance des procédures. Pourtant, les quatre agents insistent davantage sur*

*un autre point et je m'en félicite ! En effet, le travail d'émergence des idées, qui passe par la création de liens, est lui aussi chronophage... autant que le travail administratif et technique. Il doit donc y avoir médiation temporelle entre les deux. Logiquement, les agents les plus performants sont les plus expérimentés. C'est pour cela qu'il faut toujours des équipes qui couvrent les différents temps d'une carrière.*

#### De la participation à la capacitation

*C. J. : Les agents de développement parlent de participation, notamment de participation des habitants. Certes on parle beaucoup de démocratie participative, mais c'est participer à quoi ? À des réunions d'information ? À la prise de décision ? À un financement ? Il me semble qu'il y a toujours une ambiguïté et un flou dans cette notion, qui reste souvent un « mot-valise » dans lequel on met un peu tout...*

*D. L. : Les outils de la participation existent depuis longtemps. C'est le cas des conseils locaux de développement, où il y a des collèges institutionnels : consulaires, associations, etc., mais où sont les publics ? Ce qui est nouveau, c'est qu'aujourd'hui la participation peut aller jusqu'à l'épargne de proximité et la finance participative. Le fait de donner à des habitants la possibilité de se constituer en collectif de financement est une façon de réintroduire les publics par le pouvoir de l'argent. Si un collectif paye, il aura nécessairement son mot à dire. Cela peut aller jusqu'à la cogestion.*

*É. T. : N'y a-t-il pas un nouveau pouvoir qui émerge, qui est celui de la consommation ? de choisir pour ses achats une AMAP\* plutôt qu'un supermarché, ou d'investir dans un projet collectif plutôt que dans une banque ? Les ressourceries n'ont pas attendu les politiques pour se mettre en marche... C'est une nouvelle marge de manœuvre qui bouscule un peu la démocratie.*

*É. G. : Le pouvoir des consommateurs existe et joue un rôle majeur, mais je ne pense pas qu'il soit nouveau. Il a toujours existé, peut-être sous d'autres formes, liées au fonctionnement des échanges commerciaux de*

chaque époque. Les ressourceries n'ont peut-être pas attendu l'accord des politiques, mais elles sont souvent allées chercher, à juste titre, des financements publics. C'est une bonne chose que le milieu associatif et les regroupements de citoyens soient des énergies pour l'amélioration de notre société. Une société sans « corps intermédiaires » est une société sans avenir.

D. L. : Le financement participatif est un moyen pour autonomiser les acteurs. Pour les agents de développement, maîtriser cette ingénierie de la capacitation est peut-être une façon de faire émerger du développement territorial à partir des acteurs de terrain. C'est une compétence stratégique qui permet d'ouvrir de nouveaux droits à la population, en termes de financement des projets et de décision.

C. J. : Avec la baisse des financements traditionnels et les agrandissements en cours, les intercommunalités vont probablement se recentrer sur la gestion de services. La moindre proximité qui peut en découler peut relancer des dynamiques coopératives et collaboratives. Ces alternatives, qui se coconstruisent et s'autofinancent, apparaissent d'ailleurs de plus en plus, au point que les acteurs publics ne peuvent faire l'impasse sur les actions et réflexions qu'elles portent. Ainsi, le service « déchets » d'une collectivité ne peut pas ignorer la présence sur son territoire d'une ressourcerie associative lorsqu'elle prend de l'ampleur.

### Vers de nouveaux horizons...

C. J. : Une particularité de ces mouvements collaboratifs est qu'ils fonctionnent avec de nouvelles règles et une nouvelle manière de rémunérer le temps, moins catégorisées que dans les démarches classiques. Une même personne passe facilement du statut de bénévole à celui de salarié, travaille à temps partiel ici et intervient ailleurs avec un autre statut, etc. Cette souplesse et cette flexibilité peuvent permettre à une structure de s'adapter lorsqu'elle traverse un moment difficile.

É. T. : C'est un changement important qui offre des opportunités d'un point de vue économique.

C. J. : Nous avons montré dans IngéTerr que les agents de développement les plus jeunes envisageaient leur métier sous cet angle de la multifonctionnalité, avec des parcours qui n'ont rien de linéaire. Mais ce n'était pas mieux avant. La génération des quatre agents interviewés, qui a contribué à construire le métier, a aussi connu l'incertitude des contrats renouvelés, même si certains ont été titularisés par la loi Sapin.

D. L. : Elle a aussi connu la précarité. Au début du développement local, les agents n'étaient pas aussi bien formés, mais ils avaient une vision militante de leur métier. Avec la professionnalisation et la formalisation des compétences, cette approche politique a eu tendance à disparaître. J'ai l'impression qu'il y a un retour du politique, qui va dans le sens de la participation des publics. C'est une approche du développement local comme une ouverture de droits à la population.

É. G. : En contact avec de jeunes adultes en formation, nous sentons bien les évolutions de pensée et les nouvelles demandes de formation. Après une époque où la technicisation du développement était rejetée est apparu le temps où certaines formations au développement considéraient l'informatique... comme seul avenir ! Aujourd'hui, la plupart des formateurs proposent un mélange de techniques, y compris parfois sur les financements solidaires, d'outils, mais aussi de savoir-faire et de savoir être.

### L'avenir du métier : rupture ou évolution ?

C. J. : Il me semble que nous sommes à la fin d'une période qui a débuté avec la décentralisation de 1983. Nous vivons une sorte de recentralisation locale qui va peut-être refermer une parenthèse où le développement local a vécu un bouillonnement auquel les acteurs publics qui en avaient envie ont participé. Le développement local existait sous une autre forme avant 1983, mais qu'en sera-t-il demain ? Ne va-t-on pas vers une scission entre, d'une part, des collectivités qui se consacrent de plus en plus à la gestion des territoires, et, d'autre part, des dynamiques de développement qui s'organisent hors des institutions ?

*É. T. : Je pense aussi à un modèle de rupture qui s'opère de gré ou de force, comme le changement climatique, avec de nouvelles valeurs qui émergent, portées par des collectifs citoyens. C'est un nouveau paradigme, mais ce n'est pas une rupture par rapport au champ du développement local, où l'on observe la persistance de fondamentaux qui restent incroyablement présents.*

*C. J. : Il faut espérer que ce métier a de l'avenir parce que le développement local tel que l'abordent ces quatre agents, avec la convivialité, le lien entre les gens, la coconstruction des projets, etc., est important pour l'équilibre d'une société. La question de fond n'est-elle pas le maintien d'une forme humaniste de développement local ?*

*D. L. : Oui, mais comment mesurer la convivialité ? Il y a peut-être un travail scientifique et politique à mettre en œuvre pour saisir la réalité d'une autre manière que par des procédures, des observatoires et des ratios. On a l'impression que les référentiels de l'action publique ne rencontrent plus les référentiels de la vie quotidienne, comme s'il s'agissait de deux ordres du monde.*

*É. G. : J'espère que le développement local a encore de beaux jours devant lui, mais je sais combien il est*

*dépendant des financements. Certes, il y a des projets qui ont réussi avec le financement participatif. Mais l'analyse approfondie des faits, notamment dans Ingé-Terr et Créacte, montre que le financement public issu de la redistribution des contributions citoyennes est un facteur puissant dans l'aide à l'émergence d'idées, puis à la mise en œuvre de celles-ci. Ce processus d'ingénierie nécessite de financer des salaires et des charges sociales, c'est-à-dire ce qui fait une vie sociale.*

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 (CERAQ).

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.

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

NOTRE : Loi portant nouvelle organisation territoriale de la République.

MAPTAM : Loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.

AMAP : Association pour le maintien d'une agriculture paysanne.

## LE POINT DE VUE DE PATRICK LOUHALA

Directeur général des services de la communauté de communes Dombes Saône Vallée (Ain).

Le métier d'agent de développement a évolué en même temps que l'organisation des intercommunalités. Avec l'agrandissement des structures intercommunales, l'agent de développement généraliste, que l'on a connu il y a vingt ans, a un peu disparu. Il y a forcément une organisation en équipe, avec des personnes spécialisées dans tel ou tel domaine. Mais au-delà de cette expertise spécifique, je reste très attaché en tant qu'employeur aux savoir-faire qui permettent de travailler ensemble, de mobiliser les partenaires, d'animer une réunion, de faire une synthèse, etc. On le voit bien dans la relation avec les élus : pour que

le tandem élu/technicien puisse fonctionner, il est essentiel que les agents sachent impulser des projets, les faire partager et les accompagner jusqu'à la prise de décision.

Ce qui apparaît avec le recul, c'est que l'agent de développement s'est « fonctionnarisé » dans le bon sens du terme : il a intégré les rouages de l'administration territoriale, tout en imprégnant les collectivités de sa culture de la transversalité et du faire ensemble. Les élus ont ainsi pris conscience de l'intérêt d'avoir ce type d'agent à leur service. Ces professionnels ne sont pas seulement des gestionnaires administratifs de structures ou de services, mais des collaborateurs proactifs, capables de mettre en forme leurs initiatives et de les transformer en politiques

## Le développement local, côté ville

Le développement local n'est pas une exclusivité du monde rural. Depuis une trentaine d'années, une démarche analogue de développement social a été mise en place en milieu urbain, pour pallier les difficultés propres aux grands ensembles et aux quartiers populaires. Frédérique Bourgeois, directrice du Centre de ressources pour le développement social et urbain (CR.DSU), nous dresse un portrait rapide de l'évolution de cette « politique de la ville » et de ses métiers depuis sa création.

### Comment est né le développement social urbain ?

*La politique de la ville a une trentaine d'années. Ses fondements sont décrits dans le rapport Dubedout de 1983, Ensemble, refaire la ville, qui met l'accent sur la participation des habitants. Je suis persuadée qu'à l'époque, les « pionniers » ont vraiment innové ! Ces « chefs de projet », comme on les appelait, étaient issus du travail social, de la sociologie urbaine, de l'animation, etc. Avec une fiche de poste quasi inexistante et un côté très militant, ils avaient une marge de manœuvre importante pour expérimenter. Ce n'était pas encore une politique publique et on était dans l'optique que ça n'allait pas durer...*

### Comment cette politique a-t-elle évolué ?

*Elle s'est beaucoup institutionnalisée. Les pouvoirs publics ont compris au fur et à mesure que ce ne serait pas une politique temporaire, mais qu'elle allait s'inscrire dans la durée. Elle est devenue normative et plus rigide, avec un travail administratif de plus en plus important pour faire des dossiers de programmation, des*

*rapports à mi-étape, des évaluations, etc. On a également assisté à la création de plusieurs dispositifs liés à la prévention de la délinquance, à la réussite éducative, à la santé, à la gestion urbaine de proximité, etc., avec, pour chacun d'eux, la création d'un poste de chargé de mission spécifique. Les équipes se sont étoffées, tout en devenant très cloisonnées.*

### Quel a été l'impact de cette évolution sur le travail des agents ?

*Au fil des années, leur profil a évolué. Il y a désormais beaucoup de bac + 5 en sciences politiques ou sociales, très à l'aise en ingénierie de projet, mais un peu plus éloignés des préoccupations des habitants. Le principal changement a été que le chef de projet, qui était un vrai « couteau suisse » en lien avec les habitants, les associations, les élus, les services techniques, etc., est désormais un peu moins sur le terrain. C'est surtout le cas dans les grands centres urbains. Dans les villes petites et moyennes, qui sont entrées récemment dans la politique de la ville, le chef de projet intervient encore sur tous les fronts, comme il y a vingt ans.*

publiques ou de rechercher les financements pour les faire aboutir.

Cette évolution s'est faite parallèlement à la montée en puissance de l'intercommunalité à fiscalité propre. Elle trouve son aboutissement avec la consécration dans la loi NOTRe du couple région/intercommunalité comme axe majeur de l'administration territoriale de la République. Le nouvel exécutif de la Région Auvergne Rhône-Alpes ne fait que confirmer cette tendance en désignant les intercommunalités à fiscalité propre devenues "XL" comme ses interlocuteurs privilégiés pour porter les contrats régionaux, au détriment des précédents syndicats mixtes.

De mon point de vue, les intercommunalités devront désormais disposer en interne de l'ingénierie nécessaire pour gérer les projets. Notre communauté de communes s'est d'ailleurs organisée dans ce sens depuis plusieurs années.

La CCDSV regroupe 19 communes et 37 000 habitants. En matière d'ingénierie du développement, elle intègre trois cadres responsables de pôle (développement économique et tourisme ; culture, patrimoine et action sociale ; aménagement et déplacements), secondés par des agents chargés de mission de développement (animation du pays d'art et d'histoire, animation touristique, chargée de la veille économique et de la relation aux entreprises). Avant d'être recruté à ce poste de direction, en 1998, Patrick Louahala a été agent de développement dans la Drôme et en Ardèche.

*Pour éviter le cloisonnement, certaines équipes ont fait le choix d'avoir, aux côtés du chef de projet, des agents de développement local généralistes affectés à des sous-quartiers tout en étant référents sur un thème particulier. Ces deux entrées évitent le travail en « silo », préjudiciable au projet de territoire.*

### **La politique de la ville concerne-t-elle les secteurs périurbains ?**

*Non, pas encore. Mais elle touche depuis peu des villes petites et moyennes, même si les quartiers concernés n'ont rien à voir avec ceux des grandes agglomérations urbaines. On commence aussi à découvrir la problématique des centres anciens dégradés (Thiers, Vichy, Saint-Marcellin, etc.), classés en politique de la ville depuis 2014. Les interlocuteurs des agents sont parfois différents, car les enjeux sont spécifiques avec, par exemple, le maintien de l'activité commerciale, mais la méthodologie de projet de territoire est la même.*

### **La participation est-elle une pratique courante du développement social urbain ?**

*La participation des habitants est une donnée intrinsèque de la politique de la ville. Mais force est de constater qu'en trente ans, sauf exception, on n'a pas toujours su faire les choses correctement dans ce domaine... C'est aussi une difficulté très française : la participation est souvent perçue comme une épine dans le pied, alors que, dans d'autres pays, cela ne pose pas de problème. La loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 24 février 2014 a introduit un grand changement en rendant obligatoire la création des conseils citoyens. Ces conseils, où siègent à parts égales habitants, désignés pour moitié par tirage au sort, et acteurs socio-économiques, participent à la gouvernance des contrats de ville. Mais leur mise en place rencontre des difficultés. En mars 2016, 80 % des quartiers en politique de la ville disposaient d'un conseil citoyen. L'idée de départ était bonne, car la participation a été remise au cœur du dispositif, mais aller*

*jusqu'à l'injonction me semble être contraire à l'esprit même de la participation...*

### **Quelle est l'image de ces métiers de la politique de la ville ?**

*Les équipes de la politique de la ville souffrent d'un manque de reconnaissance et de valorisation. Elles sollicitent souvent les différents services municipaux (urbanisme, travaux, culture, jeunesse, etc.), mais on ne comprend pas trop ce qu'elles font. C'est flou... Par ailleurs, ce n'est pas une politique publique facile à porter et à défendre par les élus, car les quartiers prioritaires cumulent les difficultés. Le réflexe est parfois de ne pas trop chercher à en parler, même quand il se passe des choses positives.*

*Il y a aussi le fait que c'est une politique nationale sans cesse critiquée. Ses limites et ses faiblesses sont régulièrement décriées par la Cour des comptes, ce qui est très décourageant pour les agents de terrain. Même si la Cour des comptes n'a pas forcément tort dans son analyse, on n'arrive toujours pas à mesurer l'impact de cette politique publique. Par exemple, les personnes qui réussissent, qui grimpent dans l'échelle sociale, ont tendance à quitter le quartier, pour être remplacées par de nouvelles personnes pauvres. Du coup, les statistiques ne mesurent que le fort niveau de pauvreté, alors que ce ne sont pas les mêmes gens qui vivent là depuis trente ans. La population bouge énormément dans ces quartiers. La politique de la ville ne peut se concevoir que dans le temps long, qui n'est pas forcément celui des élus.*

### **Comment se présente l'avenir pour les développeurs urbains ?**

*Avec la réforme de la politique de la ville de 2014, le nombre de quartiers qui bénéficient du dispositif a baissé de façon importante. Certaines villes ne sont d'ailleurs plus du tout concernées et ont dû supprimer des postes. Beaucoup d'agents titulaires ont retrouvé*

un poste au sein des municipalités, dans diverses fonctions, mais il y a un turn-over important pour les contractuels. Si l'on tient compte aussi du manque de reconnaissance et de l'usure, sauf exception, on ne reste pas toute sa vie dans la politique de la ville.

### **Le développement social urbain existe-t-il aussi en dehors des dispositifs de la politique de la ville ?**

Oui, on commence à voir apparaître des initiatives, notamment dans le champ économique, qui font fi des dispositifs en place. On rencontre des porteurs de projets ou de jeunes entrepreneurs qui ne souhaitent pas émarger aux crédits « politique de la ville », parce que c'est trop contraignant et qu'ils veulent garder la maîtrise de leur projet. Le CR.DSU est en veille depuis deux ans sur ce type d'initiative, qui relève de l'esprit de la politique de la ville même s'il n'en a pas l'étiquette.

Le CR.DSU a été créé en 1993. Implanté à Lyon, il s'adresse à l'ensemble des acteurs régionaux de la politique de la ville ([www.crdsu.org](http://www.crdsu.org)).

## **Bibliographie**

Établie par David Chomentowski.  
Les références ci-dessous et les liens Internet pour y accéder sont sur [caprural.org](http://caprural.org).

**Actes du 2ème Congrès national des développeurs territoriaux.** UNADEL, Collectif Ville Campagne, IR-DSU, Rennes, 25 et 26 juin 2015.

**Actes du 1er Congrès national des développeurs territoriaux.** Collectif Ville Campagne, UNADEL, Cap Rural, IRDSU, Plateforme nationale des métiers du développement territorial, Valence, 3 et 4 juillet 2013.

**Enquête régionale sur les professionnels du développement territorial en Aquitaine.** Astrid Gavard, Pays et Quartiers d'Aquitaine, 2012.

**« IngéTerr : Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie Territoriale ».** Projet PSDR, série *Les 4 pages PSDR 3*, IngéTerr Auvergne et Rhône-Alpes, 2012.

**Les enjeux de la professionnalisation des agents de développement. L'ingénierie territoriale prise en étau entre les conceptions organique et mécaniste du développement territorial.** Dany Lapostolle, 2011.

**Facteurs d'évolutions et pistes d'actions pour le développeur suite aux réformes en cours.** ARADEL, 2010 (12 p.)

**Agents de développement rural en Rhône-Alpes : votre métier évolue !** Résultats de l'enquête 2009 mis en perspective avec l'enquête 1999, Cap Rural, IngeTerr, 2010.

**Les métiers flous du développement rural.** Gilles Jeannot, Sociologie du travail, Elsevier Masson, 2005.

**Enquête sur les employeurs des agents de développement local de la région Midi-Pyrénées.** Laurence Barthe-Baldellon, Marie-Claude Cassé, Hélène Cettolo, François Dascon, Stéphanie Lagarde, Denis Paillard, 2004.

**Le développement territorial : principes de gouvernance et métiers.** Actes du séminaire sur l'évolution du conseil en agriculture et les métiers du développement, François Pouille, Guyancourt, 23 et 24 avril 2003.

**Charte de référence du métier d'agent de développement.** Document de travail UNADEL, juin 1996.

~

**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 : juin 2016  
ISSN : 2261-0030

~

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



Cap Rural est cofinancé par l'Union européenne

**AUVERGNE – Rhône-Alpes**



*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 Auvergne-Rhône-Alpes d'où proviennent les contributions qui l'alimentent.

*Regards croisés* est publié depuis décembre 2012. Ce neuvième numéro, publié à l'occasion des vingt ans de Cap Rural, est consacré à l'évolution des métiers du développement local au cours des deux dernières décennies.



*Ces Regards croisés se poursuivent sur [www.caprural.org](http://www.caprural.org).*

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