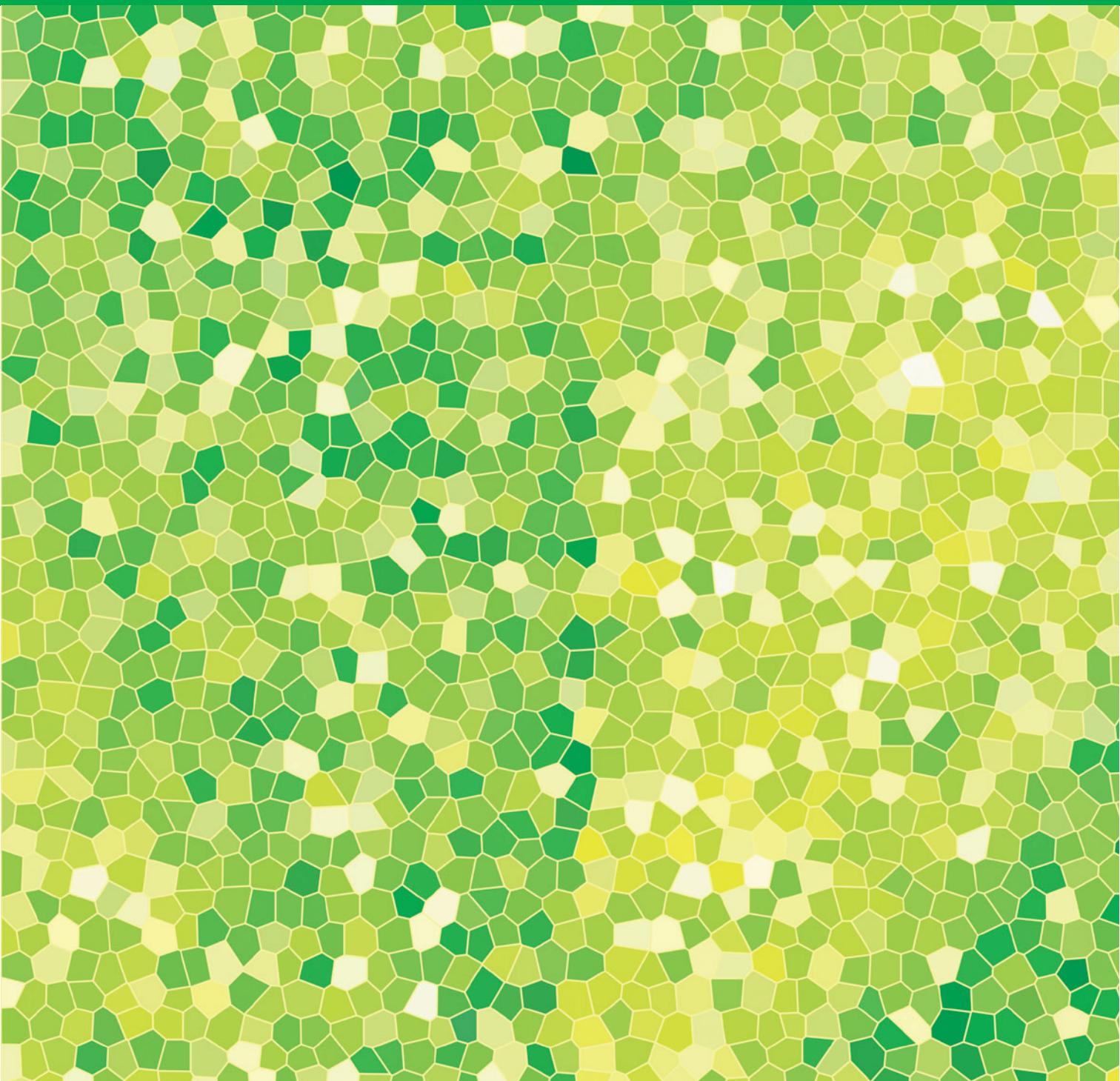


LEONS CROISÉS

Profession agent de développement



RETOUR SUR LE MÉTIER





RETOUR SUR LE MÉTIER / JUIN 2012

2 CARRIÈRE EN QUESTION(S) / DÉCEMBRE 2012

3 EMPLOIS ET EMPLOYEURS / JUIN 2013

4 INGÉNIERIE TERRITORIALE / DÉCEMBRE 2013



Voilà plus de quinze ans que nous, les Sites de proximité pour l'emploi et la création d'activités et le CRDR, travaillons avec les agents de développement. Nous les côtoyons, les écoutons et les aidons quotidiennement dans l'exercice de ce métier passionnant et exigeant qui doit s'adapter en permanence, depuis la décentralisation jusqu'aux actuelles réformes territoriales, à de profonds bouleversements.

Que seraient aujourd'hui les territoires ruraux sans l'effort soutenu de ces professionnels ? Au carrefour de la décision politique et de l'action opérationnelle, aptes à identifier les enjeux et à faire germer les projets, les agents de développement souffrent pourtant d'un déficit d'image. Non seulement le métier n'est pas connu du grand public, mais il n'est pas toujours formellement identifié au sein même des acteurs du territoire et du développement.

Nous avons donc souhaité parler de l'agent de développement, de ce qu'il fait réellement, des conditions dans lesquelles il travaille, de l'intérêt qu'il trouve à sa tâche, des difficultés qu'il rencontre, des mutations auxquelles il est confronté. S'il est le pivot des politiques de développement, il n'est pas inutile de

s'interroger sur la place qu'il occupe dans cet univers en pleine recomposition qu'est l'ingénierie territoriale. Pour cela, nous avons donné la parole aux principales personnes concernées : ces Regards croisés, ce sont d'abord les regards des agents eux-mêmes.

Nous les invitons à s'exprimer librement et ouvertement sur leur profession au fil de quatre brochures à paraître en 2012 et 2013, dont ce premier numéro consacré au métier - les trois autres traiteront de la carrière, des employeurs et de l'ingénierie territoriale. Les agents y tiennent une place centrale à travers quatre entretiens autour desquels s'articulent des points de vue de chercheurs et d'experts, des ressources, ainsi que l'analyse issue de notre propre expérience au sein de la Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes.

Avec ce travail, nous nous engageons à valoriser un métier sans lequel, nous en sommes persuadés, il ne peut y avoir de développement local.

L'équipe du CRDR

SOMMAIRE

- P. 01 — ÉDITO / **Pour les agents de développement !**
- P. 02 — QUATRE VOIX / **Sur le métier**
- P. 08 — L'ÉCHO DE LA PLATE-FORME / **En quête de légitimité**
- P. 10 — EXPERTS EN COIN / **Un savoir être, des savoir-faire**
- P. 13 — REPÈRES D'INGÉTERR ET AUTRES RESSOURCES

QUATRE VOIX

Sur le métier

Parler de sa propre activité professionnelle n'est pas une chose aisée. Ce retour sur soi porte en effet une dimension sensible qui en dit toujours un peu plus... Il permet surtout de mieux comprendre comment les agents de développement vivent leur quotidien, apprécient leur action et perçoivent leur situation. Mots choisis et croisés sur le métier.

**GESTIONNAIRE ET ANIMATRICE
D'UN PROGRAMME EUROPÉEN LEADER**
Parc naturel régional des Monts d'Ardèche

Sandrine Bacconnier

36 ans, IUP en ingénierie économique

CHARGÉ DE MISSION
SMIRCLAID (Syndicat mixte du Rhône
court-circuité Loire Ardèche Isère Drôme)

Pierre-François Delsouc

35 ans, Master 2 technique de gestion
des milieux aquatiques

Parcours

Après mes études, j'ai travaillé pendant trois ans pour la mairie de Coux en tant qu'agent de développement, dans le cadre d'un contrat emploi jeune, puis j'ai passé un concours de la fonction publique territoriale pour intégrer le conseil général de l'Ardèche à un poste plus administratif, au service des Routes. J'y suis restée cinq ans avant de rejoindre le parc naturel régional des Monts d'Ardèche.

J'ai un profil assez particulier. Je travaillais hors de Rhône-Alpes sur des contrats de rivière et des problématiques techniques liées à la gestion de l'eau. Ce poste correspond donc à un changement de vie, mais aussi à une évolution dans les missions, puisque je n'avais jamais fait de développement local auparavant.

Mission

Depuis trois ans, mes missions ont évolué. Au départ, j'étais sur un poste uniquement administratif. J'occupe à présent un poste mixte de gestionnaire et d'animatrice d'un programme européen Leader sur la thématique du maintien et de l'accueil d'actifs. Je contribue à l'animation des volets « économie » et « services » pour favoriser l'émergence de projets et accompagner les maîtres d'ouvrage. La partie administrative est liée à la gestion du programme et des procédures, qui va du montage du dossier jusqu'à la demande de paiement. En pratique, la frontière entre ces deux activités n'est pas si nette.

J'ai l'impression que la phase administrative a tendance à prendre le dessus, car elle est très lourde. Elle est aussi plus concrète et plus visible que le travail d'animation, moins facilement quantifiable. C'est aussi une chaîne complexe, avec de nombreux interlocuteurs, et nous devons être très vigilants sur le respect des critères d'éligibilité. Du coup, je vois peut-être le travail d'animation différemment. J'ai tout de suite des petits clignotants à l'esprit... Quelquefois, la forme prime sur le fond : je me demande si le dossier est « montable » avant d'approfondir le contenu du projet. C'est déjà une démarche administrative qui permet de mettre en garde les porteurs de projet sur la complexité du programme.

L'objet du syndicat mixte est la restauration écologique et la mise en valeur socioéconomique d'un tronçon très particulier du fleuve Rhône, qui est inscrit comme prioritaire dans le Plan Rhône. L'échiquier d'acteurs est assez complexe et je suis chargé d'animer la concertation entre les différentes entités, notamment les partenaires du Plan Rhône et les quatre communautés de communes du syndicat, situées chacune dans l'un des quatre départements limitrophes. Nous nous dirigeons également de plus en plus vers des actions de communication. L'enjeu porte sur la réappropriation par la population locale du fleuve et des espaces naturels qui lui sont attachés en développant un tourisme doux et intégré, qui assure la pérennité du site.

Nous avons fait faire un diagnostic de territoire par un prestataire extérieur qui va également intervenir sur la définition des actions. Nous attendons également de lui du benchmarking, qu'il nous parle de choses qu'il a vues ailleurs et qui lui paraissent adaptées au territoire. Il ne s'agit pas de faire du copier-coller, nous modèlerons les propositions en fonction de nos sensibilités locales.

Il y a des temps d'échanges avec les acteurs pour valider le diagnostic, les orientations, puis les actions. La spécificité de ces mesures de valorisation est qu'elles ont plutôt vocation à être portées par les communautés de communes et les partenaires, et pas seulement par le syndicat. Pour que cela marche, il faut donc qu'il y ait une appropriation.

ANIMATRICE EMPLOI FORMATION

Site de proximité pour l'emploi et la création d'activités Aix - Urfé - Côte roannaise - La Pacaudière - Saint-Alban-les-Eaux


Nadège Sugier

30 ans, Licence professionnelle de médiateur socio-économique

Je suis arrivée en 2004. Je devais faire un stage en alternance en entreprise dans le cadre de ma licence professionnelle. Ce stage s'est transformé en remplacement de congé maternité, puis en emploi.

Je partage mon temps entre deux activités. Je fais de l'accueil et de l'accompagnement sur les questions d'emploi, aussi bien pour les publics en recherche d'emploi que pour les entreprises ou les associations qui ont besoin d'appui sur des questions de recrutement ou de formation. Je consacre une autre partie de mon temps à la mise en place de projets sur la thématique de l'emploi, ce qui se rapproche plus d'un travail d'agent de développement. Ces deux volets sont complémentaires : à partir de mon activité de « services au quotidien », je peux dégager des enjeux et proposer des projets visant à favoriser l'accès à l'emploi ou à maintenir l'emploi sur notre territoire d'intervention.

Si mon objectif était bien de travailler sur une mission emploi, qui correspond à ma formation initiale, j'ai eu plus de problèmes sur le volet « agent de développement », pour lequel j'étais moins armée et que je n'avais pas envisagé lors de mes études. J'ai beaucoup travaillé avec ma responsable et, sur mes premiers projets, j'étais presque tout le temps en binôme. Je ne sais pas si c'est la bonne méthode pour devenir agent de développement, mais cela a été le cas pour moi.

AGENT DE DÉVELOPPEMENT

CDDRA du Faucigny


Antoine Depardon

27 ans, Master en ingénierie du développement territorial

C'est le premier poste que j'occupe. J'y ai effectué mon stage de fin d'études et j'ai été contractualisé en 2008.

Je travaille pour un contrat de développement durable Rhône-Alpes (CDDRA), sur tout ce qui touche à l'agriculture, à la forêt, aux espaces naturels... J'aide les collectivités à mettre en place des projets de développement sur un territoire dont la particularité est qu'il n'est pas couvert par une structure intercommunale. Deux projets de communauté de communes sont cependant en cours. C'est un réel challenge puisque nous devons faire travailler ensemble quatorze communes qui n'en ont pas l'habitude.

J'ai participé à l'élaboration du projet de territoire, c'est-à-dire au diagnostic et au programme d'actions, ce qui demande beaucoup de concertation. Il faut savoir s'entourer des bons interlocuteurs, sans oublier personne pour ne pas créer de frustrations, mais également pour ne pas passer à côté d'enjeux importants. À ce stade, le jeu d'acteurs est très important. Maintenant, nous sommes dans la phase de réalisation, qui va se dérouler sur six ans. Nous savons donc, chaque année, ce que nous devons mettre en place sur le territoire.

Quotidien

Je suis relativement autonome et je me sens parfois un peu isolée au sein de ma structure. Je travaille beaucoup en binôme avec ma collègue chargée de la coordination générale et de l'animation des autres thématiques du programme. J'ai tout de même des comptes à rendre vis-à-vis des élus, du directeur du parc et du comité de programmation Leader. Ce comité se réunit tous les trois mois et, chaque fois, c'est un peu le rétroplanning infernal qui se met en route ! Faire des allers-retours avec les partenaires, monter les dossiers, vérifier leur complétude, rédiger les fiches descriptives, les envoyer en temps voulu aux membres du comité... Du coup, on a tendance à être dans l'urgence et à mettre de côté les temps de réflexion qui ont des effets induits et moins immédiats.

On attend beaucoup de l'évaluation du programme à mi-parcours, car pour nous c'est comme une bouffée d'oxygène qui nous permet de relever un peu la tête du guidon et de nous poser des questions stratégiques sur les objectifs, les critères d'éligibilité, les enjeux, etc.

Qualités et compétences

Il faut à la fois de l'ouverture d'esprit et de l'écoute. La dimension humaine et relationnelle est importante aussi, comme la rigueur, notamment dans le suivi administratif, même si elle est quelquefois à double tranchant. Ensuite, la connaissance du territoire et des acteurs, ainsi que des expériences qui sont menées ailleurs, est une bonne chose.

Attractivité du métier

Les échanges avec les porteurs de projet et les élus, la rencontre avec des personnes qui ont envie de faire avancer les choses, qui ont des idées et qui se donnent les moyens de les mener à terme sont très enrichissants. Voir des projets se réaliser est également très intéressant.

J'ai une très grande autonomie et une part de responsabilité importante. Je suis le seul chargé de mission, avec une assistante qui s'occupe du secrétariat, et je fais office de directeur, ce qui est une sorte de double casquette. Quand il y a du monde dans une structure, cela permet de cibler ses actions dans des domaines particuliers, de bien creuser les dossiers. Aujourd'hui, je donne de la tête de partout, mais avec quelle implication ? Difficile aussi de prendre du recul tout seul, même si je m'oblige à le faire, d'où l'importance des échanges d'expériences.

Récemment, j'ai suivi une formation intitulée Agir dans des situations complexes et, avec d'autres techniciens qui travaillaient dans un syndicat mixte, on partageait le même constat. Je garde en mémoire la réflexion de l'un d'eux : « Par définition, les syndicats mixtes, c'est le bazar... » C'est vrai que lorsqu'il y a plusieurs niveaux de collectivités qui interagissent, ce n'est jamais simple. En termes de portage politique, on est par exemple plus à l'aise dans une communauté de communes.

Un bon relationnel, une intelligence sociale, savoir écouter... Éviter de penser que l'on peut subvenir à toutes les demandes et qu'on est compétent partout. Et puis avoir un minimum de rigueur et de longévité dans le poste : être tenace et patient.

Il y a une relation de confiance qui s'établit avec les élus, qui se reposent beaucoup sur moi lorsqu'ils ne maîtrisent pas trop les dossiers ou qu'ils n'ont pas le temps de s'impliquer. C'est agréable, mais c'est aussi beaucoup pour les mêmes épaules, c'est lourd à porter... J'ai parfois l'impression de faire de la politique !

Je suis relativement autonome, même si nous travaillons beaucoup en équipe, notamment au démarrage des projets. Ensuite, une fois le projet lancé, sa conduite se fait plutôt en autonomie, en lien, toujours, avec d'autres acteurs et partenaires.

Les projets que je propose sont d'envergure modeste, ils ne vont pas créer cinquante emplois chacun. Il faut être réaliste et je pense qu'il vaut mieux mener à terme dix petits projets que d'essayer pendant dix ans de travailler sur un énorme projet dont on n'est pas sûr du résultat. Lorsqu'un agent de développement commence à travailler sur un gros projet, en général, il ne travaille plus que sur ce projet, qui devient un peu « le sien ». C'est risqué... Il y a une certaine distance à avoir, aucun projet ne nous est propre. De plus, si le projet n'aboutit pas, on constate souvent une grande démotivation des agents, certains peuvent même cesser leur activité.

La réactivité, la créativité, la curiosité font partie du quotidien, tout comme le relationnel avec les acteurs. Sur un plan plus technique, maîtriser la méthodologie de projet, animer un collectif, identifier et mobiliser les acteurs sont des compétences nécessaires à ce métier.

On est vraiment dans de la méthodologie de projet : on mène nos idées par rapport à des problématiques que l'on a repérées. C'est une situation plus confortable que celle d'un agent de développement qui doit répondre à un appel à projets et trouver à tout prix quelque chose à faire rentrer dedans.

Certaines années, ce n'est pas évident d'avoir toujours de nouvelles idées. Pour cela, nous avons des séances de créativité en équipe, nous exerçons aussi une veille sur le territoire, avec des diagnostics régulièrement actualisés que nous partageons avec d'autres acteurs, ce qui permet de faire apparaître des thématiques. Le réseau des Sites de proximité nous permet aussi de voir ce qui se fait ailleurs.

La variété des actions est très stimulante. Une année, je vais travailler avec du public en grande difficulté, l'année suivante, ce sera avec des chefs d'entreprise... Il y a par ailleurs peu de structures au sein desquelles on a l'opportunité de mener de front les deux activités que j'ai ici : être au contact du public et mettre en place des projets.

Nous sommes une équipe de trois animateurs du CD-DRA, très autonomes et libres de nos mouvements. Je pense que c'est une nécessité pour le métier d'agent de développement. La proximité avec nos élus est très importante et l'appropriation de notre travail ne peut se faire, à mon avis, que par là.

Il y a beaucoup de travail administratif, qui consiste surtout à monter des dossiers de demande de subventions, d'abord auprès de la Région dans le cadre du CDDRA, mais aussi, selon les projets, auprès d'autres financeurs. Comme il n'y a pas d'intercommunalité, nous sommes contraints de mettre en place des conventions qui lient telle et telle commune pour une même action. C'est une grosse partie du travail et, personnellement, je préfère mettre l'accent sur l'aspect « terrain » de ma mission, en rencontrant les acteurs, etc.

La principale qualité est l'ouverture d'esprit. En termes de compétences, il faut savoir rédiger – le projet de territoire représente une centaine de pages –, s'exprimer en public, être clair dans ses propos, être à l'aise avec ses interlocuteurs... L'apparence, la prestance comptent pour 80 % du travail : si le contact avec les gens n'est pas bon, le travail ne se fait pas.

Cela dépend peut-être des territoires, mais je pense que les compétences thématiques ne sont pas le plus important. Dans mon cas, je ne connaissais pas du tout le milieu de la forêt et, finalement, j'ai tout appris sur le tas, dans mon métier. Il ne faut pas être novice, mais ce n'est pas forcément indispensable, même si vos interlocuteurs sont plus intéressés s'ils voient que vous savez de quoi vous parlez.

Le lien avec les acteurs, être en contact avec eux, constater que les projets sur lesquels on a travaillé il y a deux ans voient le jour aujourd'hui... Il y a aussi un investissement un peu personnel puisque j'habite sur le territoire. Je suis parfois à la limite entre le professionnel et le personnel, mais je suis très satisfait de voir que le territoire bouge.

Difficultés

Je reviens sur les contraintes administratives et la rigidité des procédures du programme Leader. Elles sont propres à ma mission, mais c'est un peu frustrant de chipoter sur le formalisme des pièces à fournir... Ce qui est difficile aussi, c'est de ne pas pouvoir accompagner certains projets qui présentent un intérêt pour le territoire et qui sont portés avec conviction. Le programme Leader s'inscrit dans un cadre contraint et dispose de moyens limités.

Dans certaines situations, je me sens un peu isolée. Tous les projets sont différents et il n'y a pas de recette toute faite pour accompagner un porteur de projet. On se pose beaucoup de questions et on essaie de le conseiller au mieux sans forcément être sûr de faire les bons choix. Il y a souvent une part de subjectivité. C'est là que l'expérience est utile et nous aide à relativiser.

Militantisme

Je ne parlerai peut-être pas de militantisme, mais de conviction. Il faut croire en l'avenir du territoire et à sa dimension humaine, en ses capacités à trouver de nouvelles solutions et à évoluer. Il n'y a sûrement pas qu'une seule façon d'y parvenir. Les risques du militantisme, c'est d'être trop radical et de s'éloigner des réalités, alors qu'il faut au contraire être ouvert à toute forme de développement. On doit aussi garder une certaine neutralité. Si l'on veut faire du militantisme, il y a d'autres voies, à travers des associations ou des fonctions électives, plutôt qu'au niveau du travail d'un agent de développement.

Réforme territoriale et évolution du métier

La question des financements risque de devenir de plus en plus cruciale. Allons-nous entrer dans une concurrence approfondie entre territoires, entre projets de collectivité ? À plus court terme, avec l'évolution de la carte intercommunale, nous allons aussi vers une phase d'incertitude supplémentaire. Pour l'instant, les communautés de communes hésitent entre le statu quo et le déclenchement de nouveaux projets pour se constituer un « capital » lorsqu'elles devront fusionner.

Ce sont des réflexions que nous avons également avec le programme Leader. Nous avons une action spécifique pour financer de l'ingénierie dans des communautés de communes dépourvues de moyens humains. Mais ces incertitudes risquent de rendre certaines collectivités plus frileuses.

Interview réalisée le 27 février 2012.

Lorsque je suis arrivé, il y avait une forte demande des partenaires du Plan Rhône pour engager cette démarche de valorisation. J'ai donc mis le paquet dessus, mais cela ne s'est pas fait aussi rapidement que je l'imaginais et j'ai vraiment été très surpris. Par rapport à la restauration d'une rivière, le développement local est beaucoup plus complexe. La compréhension des processus par les acteurs prend du temps et, personnellement, bien qu'étant « dedans », j'ai mis deux ou trois mois ! La difficulté est que cette mission ne correspond pas à ma formation initiale.

Aujourd'hui, je mobilise moins de 10 % de mes compétences antérieures. C'est une belle opportunité pour se diversifier, d'autant plus que la concertation et la communication sont des pratiques que l'on rencontre dans tous les métiers des collectivités locales. Mais se diversifier à 90 %, c'est beaucoup ! C'est vrai que ce poste nécessite un minimum de compétences techniques et que les financeurs demandent la présence d'un profil comme le mien. L'idéal serait d'avoir deux postes distincts, mais le contexte local fait que l'on ne peut pas modifier les choses. J'ai un peu l'impression d'être le mouton à cinq pattes...

Si c'est du militantisme thématique, je pense que c'est une bonne chose, mais un militant de son territoire aura, à mon avis, plus de mal à s'ouvrir aux idées extérieures, aux retours d'expériences... C'est peut-être un avantage à court terme, car on connaît les gens et ce qu'ils attendent. Mais, surtout, ne pas travailler sur le territoire dont on est originaire !

Aujourd'hui, on se regarde un peu en chiens de faïence entre différents chargés de mission, différentes structures, en se disant : « Qui va phagocyter les missions de l'autre ? » C'est dingue ! J'ai vraiment ce sentiment d'une notion de concurrence qui apparaît, d'autant plus qu'on est en train d'émerger sur un projet de développement local. Pour moi, ces réactions sont exacerbées par la réforme territoriale.

Interview réalisée le 17 février 2012.

Dans le champ de l'emploi, on tombe souvent sur des questions qui se posent à l'échelle nationale et sur lesquelles on peut difficilement agir. S'il manque certains profils de poste, ce n'est pas une spécificité de notre territoire. On essaye alors de trouver une échelle qui corresponde à notre capacité de coconstruire des réponses avec les acteurs. Il faut amener ces derniers à faire le deuil de certaines choses, par exemple l'espoir de voir arriver un salarié qualifié et expérimenté, simplement parce qu'il n'existe pas.

Tout ce qui relève du partenariat peut être difficile. On ne peut pas travailler sur certains sujets sans Pôle Emploi mais, du coup, on se trouve face à de grosses structures qui n'ont pas les mêmes problématiques que nous ou qui ne sont pas aussi réactives qu'on le souhaiterait... Nous les associations toujours ; ensuite, ils viennent ou pas et nous faisons avec ou sans, selon leur disponibilité. Nous essayons de faire en sorte que cela ne nous empêche pas de mener les projets de notre côté. Ce n'est pas toujours évident.

Je suis du monde rural et je pense que ce n'est pas un hasard si je travaille dans une structure en milieu rural. Il faut un certain militantisme pour vouloir maintenir ces zones, et je n'ai pas envie de les voir mourir. Dans mon cas, il y a aussi du militantisme sur la question des femmes et de l'emploi. C'est un des principaux axes de mon travail, car les femmes sont beaucoup plus touchées.

Après, le risque est de s'enfermer toujours dans les mêmes projets, de travailler sur les choses qu'on connaît le mieux. C'est une question que nous nous posons souvent.

À l'heure actuelle, nous intervenons sur quatre communautés de communes. Avec la réforme, deux d'entre elles devraient rejoindre l'agglomération de Roanne, les deux autres devraient rester seules. La réforme risque donc de redéfinir notre périmètre d'intervention, mais, pour l'instant, c'est l'incertitude.

Avec les regroupements, il risque d'y avoir plus de grosses structures et donc plus de travail administratif. On voit déjà des professionnels qui, à la base, sont des agents de développement, ne plus sortir de leur bureau, alors que le métier se fait normalement aussi sur le terrain.

Interview réalisée le 15 février 2012.

Le temps nécessaire à la validation politique ! C'est la principale difficulté que l'on retrouve dans tous les dossiers et, à court ou moyen terme, c'est un frein à la mise en place rapide des actions. Comme nous n'avons pas de structure collective, il faut une validation de chacune des mairies à chaque fois. C'est long, d'où la nécessité d'être diplomate et de bien s'entendre avec tous les élus. Nous pourrions envoyer le dossier à tout le monde en disant « Merci de valider quand vous avez le temps », mais nous privilégions la rencontre avec les principaux élus, pour leur expliquer. C'est le contact qui fait que les choses avancent.

Le terme « militantisme » est un peu fort... Par contre, si l'on n'est pas convaincu du bienfait des actions que l'on mène, c'est difficile de les mettre en place parce que, avant qu'elles ne soient travaillées en commission, beaucoup de choses viennent de l'agent de développement. D'ailleurs, lorsque nous devons mener et défendre un projet auquel nous ne sommes pas favorables à titre personnel, c'est cornélien !

Si, au lieu d'avoir une attitude de « prestataire », on montre à nos interlocuteurs qu'on est attaché au territoire, ils s'intéresseront beaucoup plus à ce qu'on leur propose. Sur des petits territoires ruraux, c'est un risque qui peut éventuellement favoriser une certaine façon de présenter les choses, ou les projets de certains acteurs parce que ce sont des voisins ou des amis. Ce n'est pas toujours évident...

À un échelon supérieur, les répercussions portent essentiellement sur la réduction des financements, ce qui nous oblige à chercher d'autres financeurs ou à augmenter la part d'autofinancement. Au niveau local, la réforme se traduit plutôt de manière positive dans le sens où des intercommunalités vont se créer sur notre territoire. Les périmètres ont été validés et nous aurons l'an prochain deux communautés de communes.

Par contre, nous ne savons pas encore ce que va devenir le CDDRA lui-même, puisque de nouvelles communes vont faire partie de l'une des deux communautés de communes, alors qu'elles sont déjà dans un autre CDDRA, et que d'autres communes ne seront dans aucun CDDRA...

Nos élus prennent conscience qu'ils ont besoin de matière grise pour élaborer les projets de développement et mettre en place les actions. À un niveau plus technique, il y a beaucoup de petites communes qui n'ont pas les moyens humains de monter des dossiers ou d'organiser des concertations. Elles font appel à nous, même s'il me semble que les élus pourraient nous « utiliser », les agents de développement, de manière plus efficace. D'autres projets pourraient naître sur le territoire si les gens savaient que nous sommes là pour ça. Mais je suis confiant !

Interview réalisée le 10 février 2012.

En quête de légitimité

Personne ne sera véritablement surpris de constater la diversité des parcours et des missions exercées par les quatre agents de développement qui se sont prêtés à notre exercice. Les enquêtes réalisées par le CRDR en 1999 et 2009 révélaient déjà cet aspect d'une profession qui, sous l'intitulé générique d'« agent de développement », recouvre de nombreuses réalités.

Les agents interviewés expriment des sentiments mitigés, partagés entre la fierté d'exercer ce métier et une certaine frustration liée à ses conditions d'exercice. L'autonomie est symptomatique de cette situation. Considérée à la quasi-unanimité comme un des principaux facteurs d'attractivité et de satisfaction, elle peut aussi générer un certain désarroi. Stricto sensu, l'autonomie est la marge de manœuvre donnée à l'agent par son employeur. Elle doit être prévue et inscrite dans la définition du poste. Lorsqu'elle s'exerce par défaut (insuffisance d'encadrement, absence de fiche de poste...), elle génère alors des situations que tous les agents ne vivent pas de la même manière. Certains s'en accommodent et peuvent même y trouver une forme d'épanouissement, d'autres donnent parfois l'impression de la supporter avec plus ou moins de sérénité. Une première expérience professionnelle mal vécue sur ce plan, avec une autonomie subie plus qu'assumée, n'est pas sans conséquences sur le reste de la carrière.

De l'autonomie au pouvoir

Cette question de l'autonomie est indissociable de celle de la relation au « pouvoir ». Au fil du temps et des projets, les agents s'aventurent parfois contre leur gré sur un territoire qui n'est pas le leur, celui de la décision politique. À la satisfaction de côtoyer ce niveau d'intervention et d'avoir la confiance des élus se mêle, en éprouvant la limite subtile entre l'aide à la décision et la décision elle-même, le sentiment plus mitigé qu'ils outrepassent leur rôle. Cette nécessité de discernement fait partie du métier. Mais de nombreuses raisons peuvent contraindre l'agent à « pousser » les dossiers au-delà des exigences professionnelles : absence de véritables projets pour le territoire, incapacité de la collectivité de faire des choix, faiblesse du portage politique dans l'action quotidienne... Un engagement peu confortable et non sans risque, qui a tendance à s'amplifier depuis que le développement local s'est émancipé des projets ponctuels auxquels on le cantonnait auparavant. Sous l'effet cumulé de la décentralisation, de la territorialisation des politiques publiques et du poids

des financements européens, il couvre aujourd'hui sous son aile un domaine de plus en plus vaste. Il en résulte un besoin accru de compétences dans les territoires auquel l'agent, mais également l'élu chargé de ces questions doivent faire face. Le premier est formé pour, le second non, ce qui ne le dispense pas de s'impliquer : quelle serait en effet la légitimité d'un agent de développement sans élu véritablement porteur ? Une interrogation d'autant plus cruciale que les agents doivent trouver leur place dans le jeu d'acteurs et qu'ils doivent donc être reconnus, eux et leurs employeurs, pour leur rôle respectif.

Une vision réductrice du métier

La légitimité des agents est liée à d'autres facteurs, au premier rang desquels se trouve leur capacité à avoir une représentation précise de leur métier. Interrogés sur les qualités et compétences requises pour assurer leur fonction, tous mettent en avant des qualités relationnelles (l'écoute, l'ouverture, la prestance, la patience...) qui concernent un éventail très large de professions. Le « lien avec les acteurs » est d'ailleurs un facteur largement partagé pour justifier l'attractivité du métier. Les compétences spécifiques des agents de développement (diagnostic de territoire, conduite de projet, concertation...) n'apparaissent, quand elles sont évoquées, que dans un second temps, voire sont « sous-évaluées » par rapport aux aspects humains. Cette vision du métier indique qu'ils ont parfaitement saisi leur rôle de lien dans les dynamiques locales. Elle interpelle néanmoins par son caractère réducteur. Comme si les agents se voyaient d'abord et surtout à travers le prisme de l'action quotidienne, sans prise réelle sur l'horizon plus large et à plus long terme du développement.

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer cette situation. L'absence de référentiel national sur le métier et la multiplicité des formations se revendiquant du développement local ôtent à cette profession toute lisibilité au niveau de la société. Au niveau des agents eux-mêmes, beaucoup doivent composer avec des missions dont les objectifs n'ont pas été

réellement définis, chacun réagissant, là encore, à sa manière : subir ou en tirer profit en orientant son poste, donc sa carrière, et incidemment le développement du territoire en question, dans telle ou telle direction...

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant d'observer, à la suite des enquêtes agents, une absence de lien entre l'intitulé des postes et les responsabilités effectives. Du de voir que les agents se plient de plus en plus à la gestion administrative des dossiers, en général dans l'urgence, au détriment d'un travail d'animation, de réflexion et de prise de recul. Ce désengagement, que beaucoup vivent à regret, n'est pas du seul fait des procédures de financement. Certes, celles-ci peuvent devancer le projet de territoire. Mais peu d'employeurs confient explicitement de telles missions à leurs agents, qui ne sont d'ailleurs pas forcément outillés pour les mettre en œuvre. Ces derniers voient ainsi s'éloigner de leur métier ce qui participe le plus de son identité.

Risque ou richesse ?

Le métier d'agent de développement n'est pas monolithique. Selon le statut de l'employeur, l'origine des financements, l'ancrage géographique de l'agent ou le stade de développement du territoire, il revêt de multiples facettes que chaque professionnel peut rencontrer au cours de sa carrière. Il est communément admis que cette diversité est une richesse. C'est le cas lorsque les agents en perçoivent la cohérence globale et qu'ils peuvent se positionner délibérément sur cet échiquier. Dans le cas contraire, le risque est d'aller vers une profession fragmentée, où chaque agent crée sa « niche » au gré des opportunités, et de se présenter en ordre dispersé aux côtés des autres métiers du territoire, qui bénéficient d'une image plus précise (développement économique, aménagement...). On ne fait pas de développement local sans agent de développement, encore faut-il que celui-ci soit en position de le revendiquer.

RETOUR AUX SOURCES

Agent vient du latin *agere* « pousser devant soi (un troupeau, des hommes) ». Il désigne d'abord (1370) l'être qui agit, puis (XVII^e s.) tout ce qui déclenche des effets (cause, origine ou force). Au XVI^e s., par influence de l'italien *agente*, il désigne un statut plus concret « chargé de mission, diplomate », d'où, plus tard, les nombreux agents de change, de banque, de police...

Développement désigne d'abord (fin XIV^e s.) l'action de « dérouler, de déplier ce qui est enveloppé sur soi-même ». Il signifie ensuite (1754) une valeur temporelle, « action d'évoluer, de s'épanouir ». Tardivement (1952), il exprime dans sous-développement l'idée d'amélioration et de modernisation, puis (1960), par le biais de l'anglais *development* (mise au point), il prend le sens de « mise au point [d'un produit], mise en valeur [d'une zone] ».

L'agent de développement serait donc celui qui incite les acteurs à « désenvelopper » leur territoire, qui pousse à l'épanouissement de qualités encore « enveloppées ». Il prendra garde de ne pas le faire au point de paraître désinvolte, terme dérivé de l'espagnol *desembuelto* (développé, désenveloppé), qui qualifie au XVII^e s. une personne très dégagée dans ses mouvements et, péjorativement, d'une liberté inconvenante...

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

Un savoir être, des savoir-faire

Claude Janin, Éric Grasset et Élise Turquin sont des universitaires qui ont participé au projet IngéTerr, sur l'ingénierie territoriale, mis en œuvre dans le cadre du programme de recherche PS DR 3. À la lumière de leurs travaux, ils ont revisité les entretiens réalisés avec les agents et nous aident à en percevoir la dimension cachée. Réactions à chaud et à trois voix, complétées par le point de vue d'un expert en développement local, Jean Présidy.

Agents de développement : je relie, donc je suis

Claude Janin : L'enquête IngéTerr avait déjà fait ressortir que ce qui est mis en avant par les agents de développement relève plus du savoir être, comme l'écoute, la curiosité, le relationnel, que d'un savoir-faire technique. Je trouve ça rassurant parce que ça dénote qu'ils ne restent pas dans le formatage de leur formation. C'est une bonne posture. Ils se disent que leur travail est de faire du lien entre les acteurs, ils ne restent pas sur leurs acquis.

Élise Turquin : Oui et non, parce que ce que veulent surtout les étudiants dans les formations, c'est de la technique. Il y a une tendance à la spécialisation, à la « technicisation », qui semble aller à l'encontre de ces propos. Il y a aussi une forte inertie de la part de l'Université pour injecter du savoir être dans les cursus... Pourtant, on constate souvent dans les structures de développement que ce qui vient gripper la machine, ce sont les questions relationnelles, la capacité à animer une réunion... Si les agents mettent en avant cet aspect humain, auquel ils ne sont pas formés, c'est parce que c'est sur lui qu'ils butent.

C. J. : Ils ont peut-être l'impression de ne jamais être assez performants dans ce domaine. Comment savoir que l'on a l'esprit assez ouvert ? que l'on est assez curieux ? Ils ont du mal à se situer, alors que les choses sont plus évidentes sur les aspects techniques. D'ailleurs, il semble que pour certains, une compétence technique crédibilise et légitime le métier d'animateur.

Éric Grasset : Il faudrait comparer avec d'autres métiers d'encadrement qui ont affaire à des êtres humains, comme la santé par exemple. Il me semble que cette situation n'est pas propre aux agents de développement.

Un métier ? Des métiers ? Quel(s) métier(s) ?

É. G. : Dans beaucoup de domaines, les métiers sont

qualifiés par quelque chose de plus : il y a des médecins d'urgence, généralistes, légistes... Dans le développement, c'est la question même du développement qui est difficile à définir. On cherche alors à la qualifier par le local, le territorial, le durable... Mais c'est difficile de travailler sur quelque chose que l'on n'arrive pas à nommer.

É. T. : Il y a effectivement toujours une ambiguïté dans les termes de « territoire » ou de « développement ». Pour certains, le développement se réduit à la dimension économique.

C. J. : Ça ne me choque pas de dire qu'il y a un métier d'agent de développement, dans lequel on trouve des situations ou des compétences différentes. On trouve dans les entretiens cette reconnaissance réciproque d'une même réalité sociale qui est une clé intéressante pour définir s'il y a un ou plusieurs métiers.

É. G. : Le terme « agent » peut aussi être interrogé...

C. J. : Derrière l'idée d'agent, il n'y a pas forcément l'idée de concevoir, comme le sous-entend l'ingénierie. C'est plutôt le côté « exécution » qui apparaît. Peut-être faut-il trouver un autre terme, car dans la réalité, même s'il y a toujours un donneur d'ordres, un agent de développement ne fait pas qu'exécuter. Pourquoi pas « activateur » ou « facilitateur » ? On pourrait aussi se risquer à définir ce qu'est ce métier, de notre point de vue ! (voir ci-contre).

Évaluer l'agent ?

C. J. : Comment évaluer le travail d'animation d'un agent ? Est-ce que ce n'est pas simplement voir ensemble, entre agents, élus et partenaires, si les objectifs ont été atteints ? Cela signifie la mise en place d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Je pense qu'il faut accepter cette culture de l'estimation collective du résultat et accepter que certaines parties de l'activité d'un agent ne soient évaluées que de manière qualitative.

PROPOSITION DE DÉFINITION...

Agent de développement, un métier qui :

- n'est pas défini par un diplôme particulier : il peut avoir une grande diversité de formations et de parcours ;
- combine aspects techniques et humains ;
- anime une réflexion globale en s'appuyant sur la transversalité des approches ;
- suscite, catalyse et transforme les idées et les énergies : c'est un assembleur de projets ;
- s'implique dans des dynamiques collectives : il agit pour le bien public ;
- agit pour un donneur d'ordres élu (politique, syndical, associatif...) en aidant à la prise de décision ;
- crée de l'activité économique et des services sur un territoire donné ;
- permet à la population de se maintenir dans les espaces ruraux et périurbains.

Que devient le couple élu/agent ? (et le citoyen ?)

C. J. : On constate une évolution par rapport à il y a une trentaine d'années, lorsque les premiers animateurs d'association locale étaient de vrais « notables ». Quand l'élu changeait, ce sont eux qui assuraient la continuité... Aujourd'hui, il y a un rééquilibrage dans la répartition des rôles, avec des techniciens qui sont davantage dans l'accompagnement et l'aide à la décision. Ce n'est pas neutre de se dire chargé de mission plutôt qu'agent de développement : on perd l'aspect militant, même si, dans les fiches de poste, il y a souvent la notion d'autonomie et de représentation de la structure à la place de l'élu.

É. G. : La démocratie fonctionne toujours par trois, pour empêcher un face-à-face qui permettrait à l'un ou l'autre de prendre le dessus. De même, le développement repose sur un triptyque élu/agent/citoyens. Lorsque l'un de ces composants fait défaut, le processus de développement finit par s'étioiler...

Quel est le moteur de l'évolution du métier d'agent ?

É. T. : L'Europe, l'Europe, l'Europe... Elle a joué un rôle clé dans le passage du militantisme à une forme de professionnalisation. Le projet, identifié comme l'un des outils du métier d'agent de développement, a été porté par l'Europe, par exemple dans le cadre des premiers programmes intégrés méditerranéens, les PIM. Des fiches techniques étaient publiées sur les compétences nécessaires à la mise en œuvre de ces outils (diagnostic...). En introduisant les financements multiples, elle a aussi poussé les élus et les agents à travailler avec de nouveaux acteurs.

C. J. : L'Europe n'a pas seulement apporté des procédures. Elle a aussi favorisé la prise en compte de la complexité du développement local et la nécessité d'adopter des approches transversales, et plus seulement sectorielles. Les agents de développement ont dû gérer cette complexité avant les autres. Tout cela s'est mis en place petit à petit, avec le besoin grandissant d'aide à la décision des élus, confrontés à des situations de plus en plus difficiles à gérer techniquement. C'est aussi lié à la décentralisation, à la montée de l'intercommunalité...

É. T. : Avec la montée en puissance des régions et des départements, de nouveaux acteurs et financeurs participent au développement. Il y a plus de parties prenantes et de nouvelles compétences - que les agents doivent maîtriser - ont fait leur apparition.

Claude Janin est professeur associé à l'Institut de géographie alpine de Grenoble et expert consultant à la chambre d'agriculture de l'Isère.

Éric Grasset est maître de conférence en aménagement du territoire à l'université Jean-Moulin de Lyon.

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

LE POINT DE VUE DE JEAN PRÉSIDY

Pour moi, l'agent de développement est un cadre du développement. En pratique, ce n'est pas toujours le cas, ni dans l'usage qui en est fait par les employeurs, ni dans l'esprit des agents eux-mêmes, car il y a eu de grosses évolutions dans la pratique du métier. Dans les années 1980, l'agent était en situation d'initiative, alors qu'aujourd'hui il est dans une logique encadrée par des procédures technico-administratives qui le contraignent à se consacrer principalement au montage de dossiers. Conséquence directe, il n'a plus le temps d'assurer ses trois missions majeures : l'animation des territoires, la réalisation de diagnostics et la conduite de projet.

La généralisation des procédures contractuelles a également eu des conséquences sur les projets eux-mêmes. Elle a entraîné un « effet catalogue » qui fait que l'agent a de plus en plus de difficultés à faire émerger les différences essentielles d'un territoire à l'autre, et donc le caractère à la fois singulier et structurant des projets. Rien ne ressemble plus à un dossier Leader qu'un autre dossier Leader ! Parallèlement, on a souvent l'impression que l'agent est de passage et qu'il n'a pas le temps d'aller au « fond ».

Paradoxalement, j'observe depuis quelques années que les jeunes agents qui ont une formation spécialisée sur des sujets nouveaux et techniques, comme le paysage, la maîtrise de l'énergie ou la gestion des déchets, interviennent en amont des dossiers et retrouvent leur rôle de cadre et leur force de proposition. Comme si l'apport d'une nouvelle technicité les rendait plus crédibles face aux décideurs et aux maîtres d'ouvrage. Si ce constat devait se généraliser, on abandonnerait peu à peu le métier d'agent de développement généraliste, qui intervient sur tous les champs du développement dans une posture plutôt territoriale, pour aller vers des postes de chargé de mission thématique. L'évolution des structures locales de développement vers les communautés de communes ou les pays pourrait favoriser cette évolution.

Jean Présidy est consultant en développement et stratégie des territoires (Syn-Pro Développement). Il possède une expérience de plus de trente ans dans le développement local, en France et à l'étranger.

Savoirs, qualifications, compétences...

Une longue histoire

La notion de compétence est historiquement liée à deux notions qui se sont structurées sur de très longues périodes : la qualification et le métier.

La qualification est repérable dans les corporations du Moyen Âge, où le travail était l'expression directe d'un savoir-faire, celui du compagnon ou du paysan. Au XVIII^e siècle, elle évolue vers un concept plus étroitement lié au travail en tant que tel qu'au travailleur. Elle se définit par une affectation des tâches à un poste et par un référentiel d'emploi, indépendamment de la personne qui occupe le poste.

Héritière de cette évolution, la culture professionnelle de la fin du XX^e siècle privilégie une approche par les « métiers » qui procède à une catégorisation par espace, secteur d'intervention ou méthode.

Il faut attendre le XXI^e siècle pour qu'apparaisse, par glissement sémantique, le terme « compétence », qui renvoie notamment à la transversalité et au savoir être, au besoin de composer avec une réalité mouvante et de nombreux acteurs.

L'approche par la compétence est donc une nouvelle manière de qualifier l'individu qui réunit la personne et la situation dans laquelle elle se trouve, en fusionnant à nouveau le travailleur et son travail. Les compétences d'exécution s'élargissent à une approche qui associe le savoir agir en situation. Les dimensions liées à la prise de décision, à la négociation et aux choix à faire, aux prises de risques et de responsabilités, investissent dès lors les champs de compétences.

Le pouvoir des compétences

Si la compétence peut s'appréhender globalement comme la capacité de comprendre et d'agir, elle revêt plusieurs dimensions :

- La compétence institutionnelle donne légalement la

capacité de prendre des décisions et de mobiliser les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre.

- La compétence individuelle s'appuie sur l'aptitude et les savoir-faire pour rassembler et formaliser les connaissances afin d'aider à la prise de décision. Les compétences des acteurs relèvent ainsi de leur capacité à comprendre les situations pour agir en valorisant les savoirs qu'ils ont à leur disposition.

- La compétence collective est une manière de mobiliser un collectif ou un réseau de travail autour d'une situation donnée, sachant que l'on est rarement compétent tout seul. C'est une dynamique cognitive qui repose sur l'échange. Contrairement à la compétence institutionnelle, elle ne se décrète pas : elle se construit.

La compétence territoriale peut ainsi être définie comme la capacité collective d'acteurs partageant un espace commun et co-construisant une dynamique territoriale. Elle ne peut être considérée comme une simple agrégation de compétences individuelles, mais comme le produit à un moment donné des interactions entre histoires individuelles et collectives. La capacité de mobilisation de réseaux d'acteurs est implicite.

Clés de lecture de la compétence

La compétence est à l'interface entre le prédictible et l'imprédictible.

Face à la complexité et à l'imprévisibilité d'une situation donnée, l'enjeu de la compétence est de savoir mobiliser les ressources nécessaires pour analyser, comprendre, décider et agir pour aller jusqu'aux limites du prédictible.

Elle est située et situable.

La notion de situation est transversale à toutes les définitions possibles de la compétence. Elle s'exerce en effet dans un contexte précis où l'individu doit « savoir quoi faire et quand ».

Elle nécessite le lien.

La compétence ne peut se penser comme le seul fait de la capacité individuelle. Il est nécessaire de dis-

tinguer les dimensions individuelles, collectives ou institutionnelles des acteurs par rapport à leurs compétences pour mieux les relier.

Tout acteur se réfère à différents mondes. La compétence est également situable par rapport à des sphères citoyennes, politiques ou techniques dans lesquelles gravitent les acteurs à des moments différents de leur vie.

Une question de savoirs

L'ingénierie territoriale mobilise trois types de savoirs, qui se combinent les uns aux autres de manière différente selon les territoires.

Les savoirs de proximité sont liés à une connaissance informelle et intuitive du terrain, basée sur les relations interpersonnelles. Ils se nourrissent de l'immersion dans le territoire et de l'animation des réseaux d'action publique territoriale.

Les savoirs réflexifs permettent aux savoirs de proximité de gagner en universalité et de construire la mise à distance entre le corps social et le champ politique. Ils s'inscrivent dans un processus de scientification de la politique.

Les savoirs managériaux alimentent les compétences stratégiques nécessaires au développement territorial : bonnes pratiques, techniques de reporting et d'audit...

Si la part belle est faite aux savoirs managériaux, la régulation bureaucratique s'impose alors pour instrumentaliser la société locale et faire du territoire le lieu d'exécution d'une politique définie par les financeurs. Lorsque les savoirs réflexifs l'emportent, ils favorisent l'expérimentation et la socialisation des outils de développement. Les savoirs de proximité relèvent quant à eux d'une logique de légitimation du contrôle territorial par les acteurs.

D'après Claude Janin, Éric Grasset, Dany Lapostolle, Élise Turquin, *L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ?* Economica Anthropos, 2011.

Bibliographie

Établie par Adeline Parenty.

DES RÉFÉRENTIELS MÉTIER... ET CE QU'ON PEUT EN PENSER

Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale. J. Kirchner, L. Trognon, J. Bergeron, P. Cayre, S. Lardon, F. Seguin-Caillois, *Projet IngéTerr* Auvergne, Série Les Focus PSDR 3, 2011, 8 pages. http://www.psd-r.fr/documents/IngeTerr/FOCUS-Compétences_IT.pdf

Fiche métier - code ROME K 18 02 Développement local. Pôle Emploi, février 2010, 4 pages. http://www2.pole-emploi.fr/rome/pdf/FEM_K1802.pdf

Guide des métiers territoriaux. Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), édition 2010, page 66. <http://www.cnfpt.fr/ads/guide-metiers/guide-metiers-2010.pdf>

Référentiel de compétences. Cœur des métiers. Union nationale des acteurs et des structures du développement local (Unadel), septembre 2005, 30 pages. <http://www.unadel.asso.fr/download/download/Referentieldecompetences.pdf>

Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial. Les cahiers du développeur économique n° 8. Association Rhône-Alpes des professionnels du développement économique local (Aradel), octobre 2005, 46 pages. <http://www.aradel.asso.fr/fichier/mois/cahier8.pdf>

À quoi ne se réfèrent pas les référentiels métier des agents de développement local ?

G. Jeannot, in *Formation Emploi* n°100, octobre-décembre 2007, 17 pages. <http://formationemploi.revues.org/1288>

DES COMPTES-RENDUS DE RECHERCHE ET DES ENQUÊTES SUR LE MÉTIER D'AGENT

Agent de développement local en milieu rural : catalyseur, fédérateur ou coach ? N. Couix, J. Pitchelu, diaporama réalisé pour le colloque Agricultures et territoires ruraux du 24 janvier 2012.

<http://www4.inra.fr/psdr-midi-pyrenees/Resultats-PSDR-MP/Colloque-final-PSDR/Les-sessions-paralleles/Session-1-Amenager-developper-et-gerer-les-territoires-ruraux>

Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale. Projet IngéTerr Auvergne et Rhône-Alpes, Série Les Focus PSDR3, 2011, 4 pages.
http://www.psd-r.fr/documents/Seminaires/seminaire%20final%20RA%20INRA_4p_ingeterr.pdf

« **Les enjeux de la professionnalisation des agents de développement. L'ingénierie territoriale prise en étau entre les conceptions organique et mécaniste du développement territorial** ». D. Lapostolle, in *Géographie, économie, société*, 2011/4, 23 pages, 15 euros.
<http://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe2011-4-p-339.htm>

« **Ingénierie territoriale : des compétences construites au service du développement des territoires** ». L. Barthe et L. Trognon, in *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*. Sous la direction de L. Dayan, A. Joyal et S. Lardon, éditions L'Harmattan, 2011, 284 pages, 27 euros.
<http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=33265>

« **Chaîne d'ingénierie territoriale : diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire** ». S. Lardon, in *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*. Sous la direction de L. Dayan, A. Joyal et S. Lardon, éditions L'Harmattan, 2011, 284 pages, 27 euros.
<http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=33265>

Agents de développement rural en Rhône-Alpes : votre métier évolue ! Résultats de l'enquête 2009 mis en perspective avec l'enquête 1999. CRDR/projet IngéTerr, 2010, 21 pages.
<http://www.caprural.org/telechargements/finish/10/139>

Ingénierie, culture et intelligence territoriales : interrelations dans la construction du territoire. C. Janin et É. Grasset, XVIe colloque de l'Association de science régionale de langue française (ASRLF), 2009.
http://www.psd-r.fr/documents/BDD/PSDR3/Ingeterr/article_IngeTerr_Janin_Grasset_ASRLF2009.pdf

DES THÈSES UNIVERSITAIRES

L'ingénierie territoriale à l'épreuve des observatoires territoriaux : analyse des compétences des professionnels du développement dans le massif pyrénéen. P. Lenormand, université de Toulouse 2, 2011, 471 pages.
http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/67/45/28/PDF/Lenormand_Pauline.pdf

L'ingénierie territoriale vue des pays : une bureaucratie professionnelle territoriale en gestation. D. Lapostolle, université de Lyon 2, 2010, 405 pages.
http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2010/lapostolle_d/info

La reconnaissance des agents de développement local en milieu rural. A. Othelet, université de Nancy 2, 2008, 430 pages.
http://cyberdoc.univ-nancy2.fr/htdocs/docs_ouvert/doc377/2008NAN21009-1.pdf

DEUX OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

Les métiers flous. Travail et action publique. G. Jeannot. Octares Éditions, 2011 (première édition en 2005), 175 pages, 23 euros.
http://www.octares.com/boutique_fiche.asp?IdProd=106

L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ? C. Janin, É. Grasset, D. Lapostolle, É. Turquin, *Economica Anthropos*, 2011, 142 pages, 19 euros.
http://www.psd-r.fr/documents/Actualites/ouvrage-signes_Intelligence_T_flyer.pdf

~

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 toute l'équipe du Centre régional du développement rural (CRDR) : Isabelle Bizouard, Aurélie Braillon, Anne Carton (directrice), Geneviève Ganivet et Adeline Parenty.

Directeur de la publication : Jean-Louis Cung
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 : Catherine Baron-Chataing (Lignes de vie)
Impression : Impressions modernes

CRDR / Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes
Avenue de la Clairette
26150 Die
Tél. : 04 75 22 14 89
www.caprural.org

Dépôt légal : juin 2012
ISSN : en cours

~

Le projet IngéTerr a été réalisé de 2008 à 2011 dans le cadre du programme de recherche PSDR 3 (Pour et sur le développement régional).

En Rhône-Alpes, ont contribué :

- Claude Janin, UMR PACTE-TERRITOIRES, Institut de géographie alpine ;
- Éric Grasset, Laboratoire d'études rurales (EA 3728), Institut des sciences de l'Homme ;
- Dany Lapostolle, Laboratoire d'économie et gestion, UMR 5118, université de Bourgogne ;
- Élise Turquin, UMR PACTE-TERRITOIRES, Institut de géographie alpine ;
- Sylvie Duvillard, UMR PACTE-TERRITOIRES, Institut de géographie alpine.
- Anne Carton, Plate-Forme régionale développement rural.

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



Regards croisés est une publication destinée à faire connaître et valoriser le métier d'agent de développement.

Ce projet a été initié et réalisé par la Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes dans le cadre de sa mission de professionnalisation des agents, 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'agent, 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, c'est quatre publications thématiques programmées en 2012 et 2013. Ce premier numéro est consacré au métier d'agent de développement.

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

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



Développement rural
Rhône-Alpes