



Ce troisième numéro de Regards croisés investit un champ peu fréquenté du développement local : les employeurs d'agents de développement et la manière dont ils définissent et gèrent ces emplois. En Rhône-Alpes, pour l'essentiel, les 465 organismes employeurs recensés en 2012 par la Plate-Forme régionale développement rural sont des collectivités locales (49 %). On trouve ensuite des associations (26 %), des établissements publics (20 %) et d'autres structures (5 %). Si la plupart de ces organismes sont de petite taille - 86 % d'entre eux emploient trois agents ou moins -, la part des structures importantes est amenée à s'accroître dans les années à venir, sous l'effet de la recomposition des intercommunalités.

Depuis longtemps, dans les petites structures, c'est le contact quasi-quotidien entre l'employeur et l'agent qui fait office de « management » informel. Il n'en va pas de même dans les établissements plus importants, où la gestion des postes et des projets doit reposer sur des protocoles qui assurent le lien entre les différents niveaux hiérarchiques, techniques et politiques. Comment, dans ces nouvelles conditions de travail marquées par une procédurisation du

métier, conserver la spécificité des postes d'agent de développement, faite de contacts avec les acteurs de terrain et de brassage d'idées ? Ces nouvelles formes d'emploi ont-elles une influence sur le métier d'agent, et donc sur le développement territorial ? N'y a-t-il pas un risque de voir l'écart se creuser entre ce que les agents attendent et ce que les employeurs proposent ?

Le panel des quatre agents interviewés illustre bien la diversité des situations d'emploi. Il confirme aussi une préoccupation que nous partageons au sein de la Plate-Forme : l'absence d'une véritable réflexion des employeurs sur l'avenir des postes d'agent dans la préparation des futures intercommunalités. Par là même, c'est la reconnaissance du métier d'agent qui est en jeu, à l'heure où les mutations attendues dans les territoires, conjuguées à l'émergence de nouvelles problématiques (relations villes-campagnes, transition énergétique, etc.), exigent au contraire une mobilisation de tous les acteurs du développement.

L'équipe de la Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes

## SOMMAIRE

- P. 01 — ÉDITO / **L'employeur mode d'emploi**
- P. 02 — QUATRE VOIX / **Postes en coulisse**
- P. 08 — L'ÉCHO DE LA PLATE-FORME / **Au tour de l'employeur**
- P. 10 — EXPERTS EN COIN / **L'agent à l'heure locale**
- P. 13 — REPÈRES D'INGÉTERR ET AUTRES RESSOURCES

## QUATRE VOIX

### Postes en coulisse

Parler de son emploi, d'accord, mais de son employeur... Pas facile pour nos quatre agents de développement, comme pour tout salarié, de s'exprimer sur ce versant peu connu de leur activité professionnelle. Pourtant, cet aspect mérite d'être abordé de front : comment leur poste est-il défini et géré, leur travail organisé, les décisions prises, etc. ? Ils témoignent ainsi d'une réalité où, malgré la diversité des situations, l'employeur est de plus en plus confronté à son rôle... d'employeur !

#### CHARGÉE DE MISSION CDRA AGRI-CULTURE ET DÉVELOPPEMENT RURAL

Valdac (Valence Drôme Ardèche Centre)

##### Maélys Chomel

32 ans, Ingénieur des techniques agricoles

#### CHARGÉ DE MISSION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES SPORTS DE NATURE

Parc naturel régional du Massif des Bauges

##### Guillaume Richelot

37 ans, DESS aménagement environnemental

### Parcours

J'ai un BTS Agronomie et systèmes de cultures, qui m'a permis d'intégrer ensuite l'ENITA de Clermont-Ferrand - aujourd'hui Vétagro Sup - au sein de laquelle j'ai choisi l'option aménagement et développement rural, de façon à ouvrir le plus largement possible le panel de mes compétences. Après un an et demi de recherche, j'ai intégré en 2007 le syndicat mixte de la vallée de l'Eyrieux, de l'Ouvèze et du plateau de Vernoux (Smeov), qui est la structure porteuse du CDRA Valdac, par le biais d'une candidature spontanée. C'est mon premier employeur.

J'ai commencé à travailler en 2001 au Comité départemental de randonnée pédestre de Côte-d'Or. J'y suis resté deux ans en tant qu'agent de développement avant de rejoindre le Comité départemental du tourisme de Haute-Marne, sur des missions liées à la randonnée et aux loisirs doux. Comme j'ai un peu la bougeotte - j'ai déjà rompu trois CDI ! -, au bout de trois ans, je suis passé à l'étage au-dessus, c'est-à-dire au Comité régional du tourisme de Champagne-Ardenne, comme chargé de mission vélos, routes et voies vertes. Il s'agissait d'assurer la coordination du schéma régional cyclable et de faire la promotion de la filière « vélo ». Le travail comportait beaucoup moins de terrain et consistait essentiellement à rencontrer les principaux maîtres d'ouvrage pour les inciter à développer certains itinéraires. Depuis deux ans et demi, j'ai un CDD de chargé de mission sur le développement des sports de nature et sur les engins motorisés au PNR du Massif des Bauges. C'était un souhait familial de venir travailler en Savoie, car c'est un secteur que nous aimons beaucoup.

### ÉQUIPE ET HIÉRARCHIE

Je travaille au sein d'une équipe qui est passée de cinq personnes lorsque je suis arrivée, à douze aujourd'hui. Au-delà du pôle administratif et des agents de développement, qui sont tous au même niveau hiérarchique, la directrice du Smeov gère les ressources humaines, mais un poste est en cours de création pour assurer la coordination générale du futur CDDRA. J'aurai donc bientôt deux responsables : un au niveau structurel et un au niveau fonctionnel ! Cette situation provient notamment du fait que le contrat Valdac s'étend sur un territoire beaucoup plus vaste que le Smeov.

L'équipe du parc est regroupée en quatre pôles, dont le pôle « patrimoine » auquel je suis rattaché, car, même si j'interviens de manière transversale avec le pôle « accueil du public », la protection du patrimoine naturel est une préoccupation très forte. Je suis sous la responsabilité d'un chef de pôle avec, au-dessus, la direction.

### POSTE

Ce poste a été créé pour répondre à la demande de la Région de mettre en place un projet stratégique agricole et de développement rural (Psader), qui est le volet agricole du CDRA. J'ai eu un premier CDD de six mois pour réaliser le diagnostic, puis un deuxième contrat de six mois pour préparer le programme d'action, enfin un contrat de trois ans pour l'animation du CDRA, c'est-à-dire le suivi

C'était une création de poste qui avait été très clairement définie. Face aux nuisances générées par le développement des sports motorisés (quads, 4X4, etc.), le parc a proposé une action de médiation à ses financeurs. Il s'agissait de travailler sur les questions de réglementation et les conflits d'usage liés à ces pratiques en élaborant un plan de circulation à l'échelle du massif. Aujourd'hui, je travaille sur

## ANIMATRICE COORDINATRICE

### Solidarité Paysans Rhône

#### *Pascale Blanc*

45 ans, DESS en sociologie appliquée  
au développement local

Après ma formation universitaire, j'ai effectué plusieurs CDD dans des bureaux d'études qui travaillaient dans le domaine socio-économique. En 2000, j'ai été embauchée par l'Association départementale pour le développement de l'emploi agricole et rural du Rhône, l'ADDEAR, pour animer une action d'accompagnement des bénéficiaires du RSA agricole. J'y suis restée jusqu'en 2008, date à laquelle l'ADDEAR a laissé cette action à une autre association, Aid'Agri 69, qui a évolué pour devenir Solidarité Paysans Rhône. L'objectif est d'aider tous les agriculteurs qui rencontrent des problèmes d'ordre économique, technique, social, juridique, relationnel, etc. Dans presque toutes les situations, l'agriculteur a des difficultés financières et morales.

Nous faisons très souvent un travail de lien avec les travailleurs sociaux, les comptables ou les acteurs du territoire. Nous avons par exemple initié une action avec les bailleurs sociaux et l'État afin de trouver des solutions pour les agriculteurs qui risquent de se faire saisir leur logement. La démarche se veut collective : on ne fait jamais « à la place de », mais avec l'agriculteur. Lorsqu'un agriculteur a été accompagné, il devient parfois accompagnateur.

Nous sommes deux salariées et nous travaillons avec un réseau d'une soixantaine de bénévoles qui assurent l'accompagnement des agriculteurs. Le conseil d'administration ne comprend que des personnes physiques, presque toutes agriculteurs. C'est le bureau, de huit personnes, qui a la responsabilité du suivi de nos postes.

Lors de la création de Solidarité Paysans Rhône, tout a été remis à plat et les missions qui incombent aux salariés de l'association reprécisées : l'animation du réseau de bénévoles, les relations avec les parte-

## CHEF DE PROJET TOURISME ET PDIPR

### Communauté de communes du Pays du Grésivaudan

#### *Alexandre Chalençon*

38 ans, DESS Développement et promotion  
des aménagements touristiques

Mon premier travail a été agent de développement aux grottes de la Balme, dans l'Isère. J'ai ensuite été chargé de mission tourisme au syndicat mixte du Pays de Bièvres-Valloire, où je suis resté huit ans. Depuis 2010, je suis chef de projet tourisme, chargé du PDIPR, le plan départemental d'itinéraires de promenades et de randonnées, au sein de la communauté de communes du Grésivaudan. Ce poste s'avère particulièrement intéressant puisqu'il m'offre l'opportunité d'intervenir sur un nouveau terrain, caractérisé par des enjeux touristiques forts et disposant de moyens importants.

Mon poste est rattaché à la direction Économie et Emploi, qui compte huit personnes : un directeur, une assistante et six chefs de projets. Je dépends du directeur de service, qui est lui-même soumis à l'autorité de la direction générale. Actuellement, la communauté de communes emploie un peu plus de trois cents salariés sur des champs de compétences très variés, pour quarante-sept communes.

La communauté de communes est née en 2009 de la fusion de plusieurs regroupements intercommunaux. Ces ensembles n'étaient pas concernés de manière identique par la problématique du tourisme. Avec le changement d'échelle et l'intégration de stations et de pôles touristiques, le besoin de compétences dans ce domaine s'est fait sentir, ce qui a conduit à la création d'un poste dédié. Le profil défini pour le recrutement et le contenu de la mission était clair, avec 75 % du temps consacré au tourisme et le reste au PDIPR. En réalité, je passe plus de temps sur le PDIPR. Je ne le regrette pas, car c'est extrêmement intéressant et, malgré ce décalage, je dispose d'une feuille de route précise.

**Maélys Chomel**

*des actions, l'accompagnement des porteurs de projet, l'instruction des dossiers, etc. Aujourd'hui, travaillant depuis plus de six ans au sein de la même structure, je passe de fait en CDI.*

*Au départ, il n'y avait pas de fiche de poste et je me suis basée sur le cahier des charges de la Région pour établir le diagnostic. Pour éviter d'être trop longtemps dans le flou, nous avons ensuite demandé un soutien au CRDR pour rédiger cette fiche de poste. Celle-ci a évolué après la candidature du territoire à un appel à projets de la DRAAF Rhône-Alpes sur les relations villes-campagnes. J'ai alors dégagé deux jours de mon temps de travail pour animer ce deuxième volet. Aujourd'hui, je suis de nouveau à plein-temps sur l'animation du Psader et la préparation du prochain contrat.*

**Guillaume Richelot**

*l'ensemble des sports de plein air, car j'ai rapidement pu dégager du temps par rapport à ma mission d'origine. Des schémas de cohérence avaient été établis les années précédentes pour le vol libre, l'escalade, etc., et il ne fallait pas perdre cette dynamique. Je suis donc chargé de faire le lien entre le développement de ces activités et le respect des patrimoines, notamment naturels comme les rapaces.*

*C'est un travail de terrain qui demande énormément de concertation avec les pratiquants, à qui nous demandons de se restreindre un peu en échange de la promotion de leur activité, par exemple en aménageant des sites de décollage de parapentes, en éditant des cartes, etc. Une part importante de mon poste concerne aussi le transfert d'expérience vers d'autres territoires.*

## ORGANISATION DU TRAVAIL

*Nous sommes en pleine période d'intercontrats : il faut redéfinir les enjeux et les axes de développement du territoire et, en même temps, décliner ces orientations en programme d'actions. Il y a des allers-retours avec les élus, à qui nous faisons remonter du terrain des besoins identifiés par nos partenaires - en ce qui me concerne la chambre d'agriculture, le Centre régional de la propriété forestière, l'Office national des forêts, etc. - ou que nous avons pu appréhender lors du contrat précédent, pour qu'ils puissent ensuite prendre des décisions sur les orientations. Entre les besoins du territoire et les intentions des élus, c'est un peu de la couture dans les deux sens. Il y a de fortes chances que les volets thématiques que chacun anime évoluent et, qu'en fin d'année, un besoin de nouvelles compétences apparaisse.*

*Chaque année, les chargés de mission proposent à la direction du parc un certain nombre d'actions qu'ils jugent pertinentes par rapport aux objectifs de la charte, par exemple, en ce qui me concerne : relancer l'animation avec les parapentistes, équiper un site d'escalade, etc. Nous précisons aussi les financements que l'on peut mobiliser pour proposer quelque chose d'assez abouti. Ensuite, la direction négocie avec le conseil régional et les autres financeurs. Certains dossiers sont alors refusés, d'autres sont acceptés ou doivent être reformulés.*

*Au départ, un rôle important est laissé aux chargés de mission. C'est une grosse pépinière qui « phosphore » un peu dans tous les sens ! Mais les arbitrages nous remettent dans la réalité de ce que nous pouvons faire. Pour nous, il s'agit aussi d'avoir un œil sur l'avenir et d'orienter les postes de façon à les pérenniser.*

## IMPACT DES RÉFORMES ET DES MUTATIONS TERRITORIALES

*Je ne ressens pas vraiment d'impact direct au quotidien. C'est vrai que les communautés de communes sont souvent montées en compétences au cours du contrat, notamment sur ma thématique, mais je n'ai pas encore eu à y réfléchir... Je sens cependant qu'il est temps d'articuler toutes ces compétences. Les élus souhaitent d'ailleurs le faire en réalisant une charte d'animation qui aurait identifié les ressources humaines et les compétences présentes sur le territoire. Ce travail a été mis en suspens, car le personnel de certaines intercommunalités va encore évoluer. Celles qui vont se regrouper travaillent entre elles, mais l'équipe du CDRA n'est pas consultée. Nous avons donc reporté cette démarche à plus tard, afin de repérer les doublons de compétences et voir comment le contrat peut venir en renfort de ce qui existe déjà.*

*Ces réformes ont pour l'instant peu d'impact sur mon activité, peut-être parce que je travaille surtout avec le milieu associatif et moins directement avec les collectivités. En matière d'aménagement et de développement, il peut y avoir des doublons avec des compétences qui apparaissent dans les communautés de communes. Certaines missions ne sont alors plus nécessairement portées par le parc.*

*Même si nous n'avons pas de grosse agglomération à proximité, comme c'est le cas pour le Vercors avec Grenoble, je ne vois pas cette évolution comme un danger. Au contraire, cela peut simplifier certains projets, en limitant le nombre d'interlocuteurs, et nous offrir la possibilité de nouveaux partenariats, notamment financiers. S'il y a des collectivités qui peuvent assumer la maîtrise d'ouvrage d'actions, par exemple le nettoyage des sites d'escalade, nous n'en serons que plus heureux. Ce qui m'importe, c'est la pérennité de ces projets, car aujourd'hui il devient difficile d'en lancer lorsqu'ils génèrent des coûts de fonctionnement.*

**Pascale Blanc**

*naires institutionnels, le suivi des formations pour les bénévoles, la recherche de financements, la participation aux réseaux régional et national, etc. Au fil des années, les partenaires étant devenus plus nombreux, certaines missions ont pris plus d'importance. Après avoir travaillé à temps partiel pendant plusieurs années, je suis désormais à plein-temps, en CDI, mais il n'y a pas eu de modification des missions elles-mêmes.*

*Nos administrateurs sont assez présents, mais nous avons une autonomie complète au niveau de l'organisation du travail. Toutes les deux semaines, nous envoyons aux membres du bureau le programme de notre activité, avec les choses à faire, les déplacements prévus, les rendez-vous, etc. Lors de l'assemblée générale, nous faisons le bilan annuel et traçons les orientations pour l'année suivante.*

*Il y a dans l'association le désir de ne pas marquer de hiérarchie entre salariés et bénévoles, avec un fonctionnement collaboratif où chacun peut donner son avis. Nous pouvons donc apporter des compléments d'informations, une vision particulière, etc. Cela se passe très bien et la répartition des tâches est efficace.*

*Ce sont des choses que nous suivons, car nous savons qu'elles peuvent amener des changements, par exemple en termes de soutien financier. Le conseil général du Rhône est un partenaire important et, depuis deux ou trois ans, les communautés de communes sont également des partenaires financiers. Mais, pour l'instant, nous ne sommes pas touchés. Il est vrai que nous intervenons auprès d'un public identifié comme étant en souffrance. Les financeurs ont conscience que nous colmatons un peu les brèches, que nous accompagnons les mutations que le secteur agricole subit en limitant les situations dramatiques.*

4 / 5

**Alexandre Chalçon**

*Les chefs de projets travaillent sur des thématiques précises conditionnant la répartition des tâches. La communauté de communes définit sa politique de développement touristique et d'aménagement du PDIPR à travers une planification pluriannuelle des projets et des orientations d'envergure, et d'un programme d'actions annuel. Elle met en place une politique de soutien technique et financier en faveur des projets touristiques. Une part de ma mission consiste à détecter ces projets, à les accompagner et à les présenter aux élus ou aux partenaires institutionnels pour information et décisions.*

*La création de la communauté de communes du Pays du Grésivaudan, la prise de conscience de l'enjeu touristique et la création du poste que j'occupe sont le fruit de la réforme des collectivités territoriales. Les réflexions sur les périmètres intercommunaux en Isère se traduisent par le fait que certaines communes, parfois très touristiques, pourraient quitter la communauté de communes du Pays du Grésivaudan et rejoindre la communauté d'agglomération Grenoble-Alpes Métropole, ce qui aurait un impact direct sur mon travail. Cela pourrait libérer du temps pour d'autres missions, ou permettre de consacrer plus de moyens à un nombre restreint de communes et d'acteurs touristiques. J'ai le sentiment que, pour les missions qui me concernent, l'accompagnement des petites communes va se renforcer. Elles s'appuient de plus en plus sur les compétences disponibles à l'échelle intercommunale, car le montage de certains dossiers est de plus en plus complexe.*

Maélys Chomel

## STRATÉGIE DE L'EMPLOYEUR

Comme la Région ne s'est pas positionnée sur la question des intercommunalités qui seraient à cheval sur deux contrats, ce qui va se présenter sur notre territoire, nous devons construire un nouveau contrat sans savoir quelle sera sa durée effective. Les élus prévoient donc de remettre le contrat à plat d'ici deux ans, pour voir comment le périmètre va évoluer, tout en gardant la possibilité de soutenir d'autres projets qui iraient au-delà de ces deux ans... Pour beaucoup de communautés de communes, c'est très délicat parce que leur forme va changer au 1<sup>er</sup> janvier 2014 et qu'elles auront alors d'autres élus qui auront peut-être d'autres projets.

Contrairement au contrat précédent, qui s'est beaucoup appuyé sur les communes, les élus ont souhaité une plus forte implication des communautés de communes dans la préparation et l'animation du CD-DRA à venir. C'est un vrai changement de méthode. Dans le cas du Psader, il y a donc eu une évolution des instances de gouvernance qui va permettre de travailler ensemble sur les projets de chacun, ainsi que sur le projet global de territoire. C'est quelque chose qui va se mettre en place.

## POSTE D'AGENT : LA GESTION IDÉALE

Mon poste a été défini parce qu'il y avait une demande de la Région pour un volet agriculture et développement local. C'est le poste qui a créé le besoin. Mon travail aurait été plus évident s'il avait été le fruit d'une décision politique, d'une réflexion sur un besoin identifié localement, d'autant que j'étais débutante et que mon élu référent n'avait jamais eu de responsabilité sur un territoire aussi vaste. Du coup, nous sommes montés en compétence ensemble ! Cela a été très enrichissant pour moi de tâtonner pour trouver ma juste place.

## POSTE D'AGENT : L'AVENIR

Toutes les intercommunalités vont s'élargir en termes de périmètre et de compétences, ce qui rend la mutualisation des moyens vraiment pertinente pour certaines thématiques. Pour d'autres, il me semble qu'il faut aussi conserver des éléments internes à chaque communauté de communes.

Le métier d'agent de développement est de nouveau pris dans une sphère qui bouge beaucoup et les employeurs ne sont pas forcément compétents pour organiser cette matière grise le mieux possible. Il est intéressant pour eux de disposer d'une structure d'appui, auprès de laquelle ils peuvent se tourner pour leur gestion des ressources humaines.

Interview réalisée le 11 mars 2013.

Guillaume Richelot

Pour l'instant, il n'y a pas de stratégie particulière face à ces mutations. La difficulté est que, un PNR n'ayant quasiment pas de fonds propres, toutes nos actions sont tributaires de nos financeurs. Les finances des collectivités étant ce qu'elles sont, nous devons faire comme tout le monde et, d'année en année, réduire la voilure en termes de nombre d'actions, de coûts, etc. Nous sommes surtout préoccupés par cette évolution et nous ne prenons pas le temps de réfléchir à une éventuelle réorganisation des postes au sein du parc.

Tout dépend de la taille de la structure qui l'emploie. Au cours de ma première expérience professionnelle, je travaillais énormément avec le président. Je trouve que le binôme technicien/élu est fondamental, que tous deux ont besoin d'avancer main dans la main. Quand la structure est plus importante, c'est différent. L'idéal est de laisser les techniciens réfléchir aux actions possibles, de leur faire confiance, puis de leur donner les validations politiques. Les projets doivent être construits ensemble et, ensuite, présentés par les élus, comme c'est le cas au parc.

Je pense que l'échelon départemental va diminuer progressivement, jusqu'à disparaître. Pour avoir travaillé à différents niveaux de collectivité, je vois davantage un pilotage au niveau régional, avec des relais de terrain au service des petites communautés de communes qui n'auront pas les moyens d'assumer plusieurs postes d'agent de développement. Ces antennes locales pourraient être organisées comme des groupements de compétences, avec des « super-techniciens » conseillers qui interviendraient à la demande sur des espaces beaucoup plus vastes, avec la Région en chef d'orchestre. C'est peut-être de la science-fiction, l'avenir nous le dira...

Interview réalisée le 8 mars 2013.



**Pascale Blanc**

*Nous ne sommes pas dans la stratégie, plutôt dans l'observation. L'association a fait très tôt le choix d'être ancrée dans les territoires, d'asseoir des partenariats suffisamment solides, par exemple avec la chambre d'agriculture, pour montrer l'importance de nos missions. Par rapport à ce qui s'est passé dans d'autres départements, où les associations travaillaient de manière plus isolée, nous n'avons pas été fragilisés par la professionnalisation des actions de soutien aux agriculteurs en difficulté au sein d'autres organismes.*

*C'est difficile de dire que l'on est dans une situation idéale, mais par rapport aux associations que je côtoie, qui sont proches géographiquement ou qui appartiennent aux mêmes réseaux, j'ai la chance d'être dans une association qui fonctionne très bien !*

*Nous avons un réseau de bénévoles très impliqués, ce qui est une vraie plus-value puisque cela ne coûte rien aux agriculteurs qui s'adressent à nous. Notre neutralité institutionnelle nous rend aussi plus libres. Certaines organisations professionnelles sont quelquefois en lien avec les créanciers des agriculteurs, ce qui peut être délicat lorsque ces derniers ont des arriérés de factures impayées.*

*Nous sommes un peu à contre-courant et, effectivement, cela pose question. Nous devons donc être très vigilants, à l'écoute des incompréhensions qui peuvent se manifester, et répéter que nous ne remplaçons pas les spécialistes. Nous sommes plutôt dans une démarche globale, avec le souci de travailler avec des gens spécialisés quand nous en avons besoin.*

Interview réalisée le 19 mars 2013.

**Alexandre Chalençon**

*Concernant ma mission, il y a des débats au sein du conseil communautaire, en particulier parce que l'intercommunalité subventionne des projets de communes susceptibles, à terme, de la quitter. Plus globalement, ces débats portent sur le cadre national et la méthode conduisant à ces mutations territoriales, mais aussi sur les rapports entre intercommunalités, leurs influences, leur organisation, etc. Mais tant que les périmètres et les compétences des futures intercommunalités ne sont pas définitivement actés, il est difficile de se positionner. Cela reviendrait à entériner certains découpages, alors que rien n'est validé.*

*À mon sens, les techniciens ne peuvent pas avoir les mêmes attentes concernant l'organisation du travail et les relations avec les élus ou la direction dans toutes les structures. L'équipe technique du syndicat mixte du Pays de Bièvres-Valloire était très restreinte et comportait peu de niveaux hiérarchiques. Je pouvais faire le point avec la directrice au quotidien et joindre directement le président si nécessaire. Dans mon poste actuel, cela n'est pas possible. Compte tenu de la taille de la structure et de l'étendue de ses compétences, il faut suivre des procédures, avec des étapes pour faire remonter l'information et attendre des réponses. Il faut également trouver des solutions pour que les élus, les techniciens et les partenaires puissent s'exprimer et valider une orientation ou un projet. C'est donc long et parfois un peu frustrant ou déroutant.*

*Il est très important que les procédures qui jalonnent la mission au quotidien soient clairement énoncées et maîtrisées, de façon à ne pas se perdre et à savoir comment réagir. Les procédures sont aussi le signe que les missions des agents de développement ont évolué. On peut y voir un frein à la spontanéité et à la réactivité, mais cela permet d'anticiper, de rationaliser et de faire des choix plus stratégiques, plus lisibles.*

*Avec le changement d'échelle et le renforcement du rôle des intercommunalités, le niveau de spécialisation des agents augmente. Par certains aspects, cela ressemble à une entreprise avec des chefs de projets sur tel ou tel segment d'activité. Les postes d'animateurs très généralistes, comme il en existait au début des démarches de pays et des regroupements territoriaux, semblent disparaître. Paradoxalement, l'agent de développement doit conserver la capacité à replacer son action dans une approche plus globale. Cela peut sembler difficile, mais c'est ce qui permettrait de maintenir vivant ce type de poste : l'agent de développement doit rester un acteur contribuant à nourrir une vision pour le territoire.*

Interview réalisée le 13 mars 2013.

# L'ÉCHO DE LA PLATE-FORME

## Au tour de l'employeur

En favorisant les procédures et les structures de grande taille, les mutations actuelles entraînent des changements importants dans le positionnement et la gestion des postes d'agent de développement. Afin d'éviter le risque d'une distanciation croissante entre l'action technique et la décision politique, voire d'une dilution de la figure de l'employeur, la normalisation de la relation employé/employeur apparaît incontournable.

*La région Rhône-Alpes se distingue par le nombre d'agents de développement en fonction. Peu de régions françaises en comptent en effet autant : 1 030 agents ont été recensés au 31 décembre 2012 par la Plate-Forme. La majorité d'entre eux travaillent dans des petites structures, puisque sur les 465 employeurs identifiés, 83 % emploient trois agents ou moins et à peine 2 % (parcs naturels régionaux, chambres d'agriculture, communautés d'agglomération, etc.) en emploient plus de dix.*

*Cette dissémination des emplois sur le territoire va probablement évoluer sous l'effet de la réforme territoriale et de la recomposition des intercommunalités. La tendance au regroupement des agents semble inéluctable, entraînant avec elle la disparition du binôme agent/élu qui a fait les beaux jours de la profession. Les conséquences de cette évolution sur la gestion des postes sont d'ores et déjà perceptibles, comme le montrent nos interviews. Dans les structures importantes, les processus de circulation de l'information, de validation, de prise de décision, etc., doivent suivre un protocole précis pour franchir les niveaux hiérarchiques ou passer de la sphère technique à la sphère politique. Au quotidien, l'employeur prend alors les traits d'un directeur de service qui, s'il n'a pas une culture du développement, n'incitera pas forcément les agents à faire du développement et ne les reconnaîtra pas en tant que tels. D'autant plus que, spécialisation des métiers aidant, émerge la figure du « super-technicien » focalisé sur son domaine d'activité, voire peut-être bientôt intervenant à la demande depuis une « antenne locale », et donc sans attache particulière avec un territoire donné.*

### **L'employeur soluble dans les procédures...**

*L'employeur d'agents de développement est parfois plus difficile à identifier. La notion même d'employeur peut se diluer dans la complexité des montages institutionnels sur lesquels reposent par exemple les contrats régionaux. Qui, de la structure qui héberge l'agent, du territoire de projet (lorsque les périmètres ne concordent pas) ou de la Région qui impulse la procédure et finance les postes, a la responsabilité de*

*la gestion des emplois ? À quel niveau politique l'agent doit-il se référer ? Pour éviter de générer un contexte d'incertitude autour du positionnement de l'agent, avec une confusion des rôles qui ne peut qu'aboutir à un manque d'efficacité et de pertinence dans son action quotidienne, cette relation employé/employeur doit être clairement formalisée. Cela passe par un meilleur encadrement des salariés, mais aussi par la création d'une fiche de poste qui précise, outre ses missions, à quel(s) niveau(x) l'agent doit rendre des comptes, avec qui il doit travailler et avec quels liens hiérarchiques, le mode d'évaluation de son action, etc.*

*Cette réflexion préalable renvoie à la nécessité pour l'employeur d'avoir un projet pour le territoire, mais aussi pour la structure, qui ne doit pas se contenter de recruter son personnel en fonction des procédures auxquelles elle a accès. Difficile, lorsque ces conditions ne sont pas réunies, de faire en sorte que l'agent de développement puisse jouer son rôle d'animateur de terrain et d'aide à la décision. Difficile également de lui assurer des conditions d'emploi qui lui permettent de s'épanouir dans son métier et de trouver du sens à son action.*

### **L'opportunité des nouveaux enjeux**

*Force est de constater que les mutations territoriales et les échéances électorales à venir n'incitent guère les employeurs à se poser ces questions de gestion des compétences et des ressources humaines. À quelques mois de l'application du nouveau schéma intercommunal (janvier 2014), beaucoup d'agents en CDD ne savent d'ailleurs pas si leur emploi sera maintenu. À la précarisation des postes (voir graphique) à laquelle ils ont fini par s'habituer s'ajoute l'incertitude sur la future organisation des territoires et les compétences que prendront les intercommunalités.*

*Ce contexte ne doit cependant pas masquer les opportunités qui devraient se présenter en termes d'emplois, en lien par exemple avec la transition énergétique ou les enjeux que représentent les relations villes-campagnes et le développement dans les zones périurbaines. Pour l'instant, cette dernière*



question semble désertée par les agents de développement rural. Peut-être faudrait-il parler de « périrural » afin d'éveiller leur intérêt pour le sujet... Rien ne les empêche pourtant de se tourner vers ces enjeux. Certains agents de développement économique se sont par exemple créés de nouvelles marges de manœuvre en investissant de leur propre initiative le champ de l'économie de proximité. Ils ont ainsi rejoint une préoccupation de la Région qui, sur un terreau déjà favorable à l'économie sociale et solidaire, en a fait un des axes d'intervention de sa politique de développement.

### Un vide à combler ?

Il sera d'ailleurs intéressant de voir comment les fonds européens pour la période 2014-2020 seront déclinés au niveau des régions. Leur programmation, telle qu'elle se profile actuellement, met en effet l'accent sur la nécessité de stimuler l'initiative locale. Ce qui pourrait redonner du cœur à l'ouvrage au monde associatif proche du terrain, à l'écoute des publics, bénéficiant d'un réseau de bénévoles et apte à réagir rapidement face aux enjeux de notre société. L'une des personnes interviewées témoigne à ce titre d'une certaine sérénité dans un poste de ce type. Les chercheurs du projet IngéTerr (voir page 10) émettent même l'hypothèse que le regroupement d'intercommunalités et la création de structures de taille importante pourraient être à l'origine d'un vide au niveau local, que les associations pourraient combler en renouant spontanément avec une écoute et une présence actives sur le terrain.

De nouveaux emplois attendent peut-être les agents qui souhaitent renouer avec cette dimension de leur métier. À eux de se mettre en mode « veille » sur ces opportunités et de montrer que leurs savoir-faire d'accoucheur d'idées et de mise en réseau ont toujours leur raison d'être, y compris et peut-être surtout dans les territoires émergents entre villes et campagnes.

Anne Carton et Isabelle Bizouard

### RETOUR AUX SOURCES

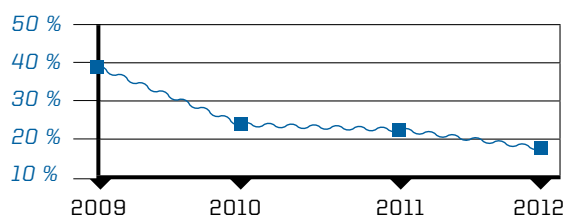
**Emploi** désigne au XVI<sup>e</sup> s. l'action, le fait d'user de quelque chose. Il a donné lieu à des locutions comme emploi du temps et mode d'emploi. À partir du XVII<sup>e</sup> s., il exprime ce à quoi s'applique l'activité rétribuée d'une personne, puis le « genre de rôle dont est chargé un acteur » (XVIII<sup>e</sup> s.), d'où l'expression « avoir la tête de l'emploi ». Au XX<sup>e</sup> s., il rejoint le domaine économique pour signifier les possibilités de travail offertes à la main-d'œuvre. Il s'oppose alors à chômage.

**Employeur** désigne d'abord celui qui emploie son argent à quelque chose (1304), puis l'utilisateur d'une monnaie (1618). Cette acception a disparu, pour laisser place à la fin du XVIII<sup>e</sup> s. à celle d'une personne qui a un ou plusieurs salariés à son service.

Mais, de nos jours, l'employeur n'est nullement tenu de revenir au latin *implicare*, « plier dans », « entortiller », d'où est issu **employer**, pour organiser le travail de ses employés...

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

Part des CDI (en %) dans les offres d'emploi publiées sur [www.caprural.org](http://www.caprural.org)



# L'agent à l'heure locale

Poids des procédures, évolution des intercommunalités, spécialisation des métiers, etc. : tout concourt à éloigner les agents de développement de leur rôle originel d'agitateur de terrain. À moins que ces mutations ne libèrent de nouvelles initiatives locales qui, à leur tour, pourraient faire naître des opportunités d'emplois inattendues. Avec Claude Janin, Éric Grasset, Dany Lapostolle et Élise Turquin, chercheurs du programme IngéTerr sur l'ingénierie territoriale (PSDR 3).

### Dans les tuyaux d'orgue

*Claude Janin : L'un des agents interviewés décrit la verticalisation de la relation qu'il a vécue avec les élus après avoir rejoint une intercommunalité de taille plus importante. C'est une illustration de l'impact des réformes actuelles sur l'emploi des agents : avant, il pouvait interpeller directement le président, maintenant il doit suivre une procédure. On passe du généraliste au spécialiste, du collaborateur au chargé de mission.*

*Dany Lapostolle : Cela montre que la logique de projet basée sur la transversalité évolue vers le modèle bureaucratique. La montée des compétences au niveau intercommunal est en train de transformer l'ingénierie territoriale en « tuyaux d'orgue » : l'agent de développement n'est plus un ensemblier, mais de plus en plus un spécialiste qui voit ses compétences rétrécir.*

*Élise Turquin : On sent qu'il y a aussi des avantages, c'est une nouvelle manière d'avancer, de construire une démarche collective... Cela pose cependant la question de l'émergence de projets originaux : d'un côté, il y a toujours une injonction à la créativité, de l'autre, un resserrement lié aux procédures et à la spécialisation des postes.*

*C. J. : C'est évident que la démarche est balisée, mais ne l'est-elle pas trop ? Quelle est l'admissibilité d'une idée nouvelle, qui peut paraître loufoque dans un premier temps, mais qui produira peut-être quelque chose d'innovant trois ans plus tard ? On change le processus de construction de projet. L'échange d'idées, la coconstruction, le réseau, etc., risquent de se faire à un niveau élevé, loin des acteurs de terrain.*

### Agiter ou équiper ?

*C. J. : La démarche de l'un des agents est intéressante. Il a quitté un CDI pour un CDD parce que sa priorité était de travailler en Savoie. Il a privilégié la qualité de vie et le cadre du travail à la sécurité de l'emploi. Cette précarisation des postes est une évolution de la société. Le CDI n'est plus l'objectif des employeurs, mais c'est*

*moins aussi celui des personnes, notamment de certains jeunes qui pensent qu'aujourd'hui un CDI ne protège pas forcément davantage qu'un CDD. Le poids des procédures génère aussi de plus en plus de CDD : quand on a des financements sur des durées limitées, les emplois qui vont avec sont à durée limitée.*

*D. L. : Cette contrainte financière se traduit aussi par une réduction des coûts de fonctionnement, comme le précise l'un des agents. Or, on ne peut pas faire de développement local sans coûts de fonctionnement. L'agent de développement est un « agitateur » de terrain : il se déplace, il fait bouger les gens, il construit un système d'action local. Les pôles d'excellence rurale n'avaient pas de financement d'animation, seuls les équipements étaient financés. C'est la tendance... Mais est-on toujours dans le développement, ou dans l'aménagement ?*

*C. J. : Pour les intercommunalités, la tentation sera peut-être de dire que l'on paye l'équipement structurant, et puis c'est tout...*

### Un vide à occuper ?

*C. J. : Face à cette procédurisation et à cette verticalisation du développement local, on peut imaginer un scénario comparable à ce qui s'est passé dans le commerce, où la concentration de l'activité dans les grandes surfaces a créé un vide et a laissé la place à l'organisation des circuits courts. On pourrait voir réémerger des initiatives locales qui se structurent en associations, d'où viendraient la proximité avec le terrain et les approches collaboratives.*

*Éric Grasset : C'est un retour à l'histoire. Les sociétés fonctionnent aussi de manière cyclique. On va peut-être revenir à un développement local davantage géré par des associations. La petite taille permet de faire de l'innovation, mais elle implique de s'organiser en réseau. L'échange doit se faire avec les différents acteurs du territoire et avec d'autres agents de développement afin de capitaliser, de mutualiser et de produire de l'intelligence collective.*

*D. L. : L'une des chances des agents de développement est peut-être de revenir vers ces associations, les bénévoles, la société locale, etc., et de sortir de la technicisation de leur métier, qui les emprisonne et les oblige à penser dans des cadres cognitifs prédéfinis, encadrés par des procédures. Il y a une espèce de lutte entre les anciens et les modernes, et ce sont peut-être les anciens qui vont gagner ! Pour ceux qui veulent revenir aux bonnes vieilles méthodes, c'est-à-dire le bricolage, sans prétention technicienne,*

### LE POINT DE VUE DE BENOÎT MEYRONIN

Il y a aujourd'hui un vrai déficit dans les collectivités sur les questions de management. Les formations qui mènent aux postes d'encadrement ne leur accordent pas une place très importante, la compétence managériale étant par ailleurs une compétence à part entière. Alors que, dans la plupart des entreprises, ce n'est plus du tout un sujet, qu'on a fait du management un levier de performance dans l'organisation et que l'on mise sur des managers dont le talent principal est d'accompagner les mutations, je ne suis pas sûr que l'on soit à ce niveau de maturité dans le secteur public. Depuis quelques années cependant, des choses se mettent en place dans les grandes collectivités, où l'on voit émerger des processus d'animation de l'encadrement qui vont sur le terrain du management, mais je pense qu'il y a encore du chemin à faire. Je ressens de la part des managers publics un vrai besoin de dialoguer avec des pairs, au-delà de leur organisation, et même au-delà du secteur public. Ils sont en quête d'outils méthodologiques qui ont fait leur preuve pour agir et structurer des plans d'action en termes de marketing des services, de qualité de services, etc. C'est une question d'actualité qui mérite d'être posée, car les logiques d'efficacité font que l'on forme de plus en plus de gens à la gestion de projet, à la conduite du changement, au management agile, etc., en important du monde de l'entreprise des outils qui, dans le contexte public, sont nouveaux et parfois utilisés maladroitement. Le management public territorial trouve ses racines dans le registre du management d'entreprise, mais il possède des spécificités dont il faut tenir compte.

Benoît Meyronin est enseignant-chercheur à Grenoble École de Management.

*il y a des possibilités de créer de nouvelles solidarités. C'est dans le monde associatif que l'on trouve cette souplesse et cette liberté. Mais cela dépendra de stratégies individuelles, de contextes locaux, d'opportunités de rencontres, etc.*

*C. J. : Ces stratégies peuvent déboucher sur de nouveaux statuts pour les agents, qui pourraient par exemple intervenir en tant que consultants. On peut imaginer aussi le développement des postures de pluriactivité, avec des postes qui ne seraient pas occupés à temps plein et des personnes partageant donc leur temps entre plusieurs activités. Par contre, pour le milieu associatif, la question sera celle des moyens financiers. Aura-t-il la capacité de rester indépendant ?*

*É. T. : C'est un retour à une certaine forme de militantisme, voire de non-professionnalisme, qui peut être vecteur de créativité. Mais qui seront ces professionnels ? Parce que les étudiants d'aujourd'hui sont formés pour travailler dans les intercommunalités, pas dans ce type de structure... Par ailleurs, l'émergence de cette marge de manœuvre associative au niveau local est à tempérer par le risque d'instrumentalisation par les collectivités.*

### Rural, urbain : même emploi, même agent ?

*D. L. : Ce qui ferait la différence entre le rural et l'urbain, ce serait la connaissance des dispositifs, des institutions, des procédures, etc., mais les compétences de mise en relation entre les individus ne sont pas si différentes que cela.*

*É. G. : Logiquement, quand on forme des étudiants, on devrait être capable de les former autant en animation urbaine que rurale. J'espère que tous les collègues enseignants-chercheurs en aménagement ont cette culture et cette pratique professionnelle. Il faut défendre cette idée de l'échange, du dialogue, etc. Concernant le lien entre le rural et l'urbain, la ville de Grenoble a, par exemple, des formes d'animation dans ses quartiers que certains territoires ruraux pourraient très bien reproduire, et vice-versa.*

*C. J. : Les freins pour qu'un agent travaille à la fois sur le rural et sur l'urbain sont ancrés dans les mentalités depuis longtemps. Ils sont renforcés par les procédures qui sont distinctes. L'une des conditions pour faire sauter ces cloisonnements est de rentrer par les processus, car il y a des modes de développement comparables, par exemple ceux de type « district industriel ».*

*É. T. : Il y a des cultures qui sont très différentes et les relations entre le rural et l'urbain ne sont pas évidentes, même si elles apparaissent essentielles et logiques. Cette question n'est peut-être pas pensée de manière transversale, mais en fonction des enjeux, via un secteur d'activité. La transversalité, qui a disparu sous l'effet de la procédurisation, ne réapparaît-elle pas par le biais de la sectorisation ?*

*D. L. : Paradoxalement, ce serait le fait de se spécialiser dans un secteur qui ferait le lien entre le rural et l'urbain : en créant un office de tourisme intercommunal, par exemple, on relie les logiques urbaines et rurales.*

### L'employeur idéal

*D. L. : L'employeur idéal serait celui qui permettrait à quelqu'un de se former en permanence. J'aime bien la notion de métier flou, car les contours ne sont jamais définis une fois pour toutes. La gestion idéale des emplois d'agent de développement serait de les laisser se mettre dans une logique de recherche-action, en posture d'acteur chercheur. Un bon employeur devrait avoir cette vision du métier.*

*C. J. : La bonne gestion des agents de développement, c'est de mettre la priorité sur le développement des agents, de leur donner la capacité d'évoluer dans leurs compétences et d'en faire profiter la collectivité.*

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 conférences en aménagement de l'espace et urbanisme à l'université Jean-Moulin de Lyon.

Dany Laspostolle 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.

### LE POINT DE VUE DE BERNARD MICHON

L'Espace Belledonne est une petite structure associative de quatre salariés, dont trois CDI à plein temps et un CDD à mi-temps. La Plate-Forme régionale développement rural nous a aidés à nous organiser alors que nous étions dans une période de redéfinition de nos missions, avec une variable, le financement, qui pouvait modifier nos objectifs. Nous sommes en effet une structure mouvante qui évolue d'année en année. Nous avons donc réfléchi à plusieurs schémas possibles de développement, car si nous avions obtenu des financements plus importants, nous aurions finalement opté pour une autre organisation.

Cette réflexion nous a permis de repositionner chaque agent et de confirmer l'embauche d'une personne supplémentaire. Nous sommes partis des enjeux du projet de territoire et des besoins de la structure en termes de personnel, de compétence des agents, de formation, etc. Aujourd'hui, chaque agent intervient dans le cadre de sa formation initiale, mais certains ont pris en charge d'autres volets, par exemple la gestion, la communication ou la direction. Ce travail a en effet abouti à redonner du sens à la fonction de direction : en plus de ses missions thématiques, un agent est responsable de la structure et assure la continuité de l'orientation politique donnée par le bureau de l'association et portée par le président. Même si cette organisation est hiérarchisée sur le plan fonctionnel, tous les agents sont chefs de projets dans leurs domaines respectifs.

Nous avons pris le temps pour faire en sorte que la structure soit la plus opérationnelle possible, car si nous manquons de cohérence dans notre fonctionnement, c'est notre projet de création de parc naturel régional qui peut être mis en échec.

Bernard Michon, maire de Revel, est président de l'Espace Belledonne, une association créée en 1998 à l'initiative des élus locaux afin de promouvoir le développement des communes du massif de Belledonne, à cheval sur les départements de l'Isère et de la Savoie.

## Employeurs et agents face à de nouveaux enjeux

### Du déplacement du pouvoir de décision...

L'entrée des régions, des départements et de l'Europe aux côtés de l'État dans le jeu des politiques contractuelles et des démarches de projet a placé les territoires en situation concurrentielle pour l'accès aux financements. Ce mode de gouvernement permet de trier les initiatives locales, qui doivent rentrer dans des critères de gestion très stricts des fonds publics. Les acteurs locaux sont ainsi soumis à des techniques managériales de reporting qui s'étendent à tous les niveaux de l'action publique, notamment pour rendre compte de l'utilisation des fonds mis à leur disposition.

L'exigence des partenaires en matière de suivi financier peut, à l'extrême, induire le risque que la manière dont sont utilisés les fonds publics devienne prioritaire par rapport à la raison de leur mobilisation. Ce risque de financiarisation du développement local est d'autant plus grand lorsque les intercommunalités, par exemple, ne sont pas dotées d'ingénierie suffisante pour maîtriser les exigences de leurs partenaires financiers. Quand cette ingénierie existe, elle devient alors un outil de rationalisation et d'optimisation de la dépense publique. Mais, surtout, on assiste à un déplacement du pouvoir vers les partenaires financeurs, pour qui les projets sont l'occasion de décliner localement leurs propres enjeux par la mise en place de cahiers des charges stricts, de participation aux comités de pilotage, d'interventionnisme dans la mobilisation d'ingénierie par une maîtrise d'ouvrage directe de certains diagnostics, voire parfois dans une participation aux comités de recrutement des agents.

Cette forme de gouvernement à distance réduit la zone d'incertitude liée aux arrangements locaux dans la négociation des programmes d'action. Par la diminution de l'autonomie professionnelle des agents de développement, la réduction du nombre de postes - notamment dans les associations-, la concentration

des moyens et la normalisation du développement via les bonnes pratiques, elle contribue aussi à renforcer le climat de recentralisation de la gestion publique territoriale.

### ... au déplacement des emplois

Parmi les solutions proposées aux collectivités rurales pour pallier le désengagement de l'État, la mutualisation de services et de compétences est d'autant plus souvent évoquée que les intercommunalités ont une longue tradition en la matière. Dans certains cas, des solutions complémentaires ou alternatives sont également à rechercher vers un élargissement de cette mutualisation à l'échelle du département ou en faisant appel à de l'ingénierie privée. Certains prestataires se positionnent ainsi depuis quelques années sur de nouveaux marchés potentiels comme les services à l'enfance ou l'accompagnement du développement économique. Cette évolution soulève cependant la question du coût et, surtout, du risque d'insuffisance en demande potentielle de certains territoires ruraux pour faire vivre cette expertise privée.

Des agglomérations proposent aussi aux collectivités rurales proches de mettre à disposition leurs services de voirie, d'assainissement ou d'urbanisme. Selon les domaines concernés et les formes mises en place, ces initiatives peuvent être préjudiciables à l'autonomie de décision des collectivités qui en bénéficient par une relative dépendance « ingénierale », surtout si la collectivité porteuse de l'ingénierie a des intentions ou des enjeux à faire valoir sur le territoire où elle intervient en appui.

D'après :

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

### Les ressources humaines, un facteur clé de la performance des territoires

Face à des situations de plus en plus complexes dans le développement territorial, les savoirs et savoir-

faire à mobiliser par les agents deviennent davantage collectifs, ce qui nécessite, pour les employeurs, une réflexion approfondie sur l'organisation des ressources humaines. Désormais, la qualité de ces ressources humaines et de leur mode de gestion constitue un facteur clé de la performance des territoires. Au-delà des compétences techniques et des qualités individuelles des agents de développement, la capacité des systèmes d'action locaux à accroître leurs compétences collectives devient ainsi un critère de « performance territoriale ».

Les structures de développement doivent notamment engager une réflexion prospective sur les évolutions des missions et des métiers, définir de nouveaux profils, faire émerger de nouvelles compétences, développer des capacités de réactivité et d'adaptation, etc. Plusieurs évolutions significatives peuvent déjà être observées. On est passé par exemple d'une logique basée sur les compétences techniques à une logique davantage fondée sur des compétences transversales et relationnelles (communication, négociation, animation, etc.), d'un raisonnement axé sur les métiers à de nouvelles préoccupations en termes de fonctions exercées ou d'objectifs poursuivis, etc.

### Des élus qui ne s'identifient pas à leur rôle d'employeur

Si la gestion des ressources humaines est l'un des principaux enjeux stratégiques des structures de développement pour ces prochaines années, elle est encore loin d'être une préoccupation des employeurs, surtout des élus pour qui cette responsabilité est minorée par rapport à la multiplicité des missions à prendre en charge. Cette fonction suppose également des qualités de management pour lesquelles les élus ne sont peut-être pas préparés.

Globalement, l'élu ne s'identifie pas comme l'employeur des agents de développement. Est-ce parce que, même s'il en est le président, il se considère comme faisant partie d'un groupe (par exemple un conseil communautaire), est-ce parce qu'il a ten-

dance à assimiler l'agent de développement à une procédure, est-ce parce que sa fonction électorale est instable et par nature à durée limitée ? Rares sont ceux qui se disent employeurs, au sens de gestionnaires d'une entreprise. Par ailleurs, un élu peut avoir du mal à :

- gérer des questions complexes telles que les partenariats multiples dans lesquels les agents sont mobilisés ;
- distinguer les professionnels du développement du personnel administratif ;
- ne pas donner la priorité à la gestion administrative et quotidienne, au détriment de l'animation ;
- anticiper sur les enjeux de ce métier liés au processus de développement territorial ;
- clarifier la relation singulière et stratégique entre employeur et agent de développement ;
- définir et évaluer le travail de l'agent.

D'après :

Enquête sur les employeurs des agents de développement local de la région Midi-Pyrénées. L. Barthe-Baldellon, M.-C. Cassé, H. Cettolo, F. Dascon, S. Lagarde, D. Paillard, université de Toulouse-Le Mirail. Voir bibliographie.

## Bibliographie

Établie par Adeline Parenty.

### MISE EN PERSPECTIVE

#### Les nouvelles frontières du travail subordonné.

Sous la direction de H. Petit et N. Thévenot, La Découverte, 2006, 256 pages, 26 euros. Dans les entreprises françaises comme à l'international, « il paraît de moins en moins justifié de ne prendre en compte que les signataires du contrat de travail dans l'analyse de la relation d'emploi. » <http://www.cairn.info/les-nouvelles-frontieres-du-travail-subordonne-9782707148018.htm>

### ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

#### Enquête sur les employeurs des agents de développement local de la région Midi-Pyrénées.

L. Barthe-Baldellon, M.-C. Cassé, H. Cettolo, F. Dascon,



S. Lagarde, D. Paillard, université de Toulouse-Le Mirail, 2004, 116 pages.  
[www.unadel.asso.fr/plateforme\\_metiers/download/down/Etude%20employeurs%20Labo%20Dyn%20Rur.pdf](http://www.unadel.asso.fr/plateforme_metiers/download/down/Etude%20employeurs%20Labo%20Dyn%20Rur.pdf)

**L'emploi et la fonction employeur dans les associations.**  
 Fonjep, 2003, 121 pages.

« *Qui est l'employeur ? Cette question est véritablement complexe dans le monde associatif, où les montages juridiques et financiers peuvent être complexes. Il est en effet nécessaire de distinguer : le lien juridique (...), le lieu d'exercice de l'emploi (...), le lien hiérarchique employeur/salarié* ».

[www.fonjep.org/detail/Telechargement%5Couvrages%5Clivre\\_fonjep.pdf](http://www.fonjep.org/detail/Telechargement%5Couvrages%5Clivre_fonjep.pdf)

« **Le management : le grand perdant** », in *Conditions de travail, valeurs, perspectives... : 7 000 territoriaux répondent*. Dossier en ligne de *La Gazette des communes*, mars 2012.

« *L'ensemble du dispositif managérial mis en place dans les collectivités est très mal noté par les agents. (...) Et les réponses découpent moins un clivage entre catégories, ainsi qu'il aurait été attendu, qu'entre collectivités, plus celles-ci étant importantes (...), moins la qualité du management étant perçue.* »

[www.lagazettedescommunes.com/103535/le-management-le-grand-perdant/](http://www.lagazettedescommunes.com/103535/le-management-le-grand-perdant/)

## OUTILS

« **Prévoir et accompagner l'entrée en fonction d'un agent de développement** ». Fiche Repère pour agir n°10, Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes, décembre 2012, 3 pages.

[www.caprural.org/telechargements/finish/35-reperes-pour-agir/403-prevoir-et-accompagner-larrivee-dun-nouvel-agent](http://www.caprural.org/telechargements/finish/35-reperes-pour-agir/403-prevoir-et-accompagner-larrivee-dun-nouvel-agent)

« **Mutualisations. Quel rôle et quelles transformations pour la fonction ressources humaines ?** »,

Institut national des études territoriales (INET), 2010, 90 pages.

Retours d'expériences et conseils aux collectivités territoriales : « *Les mutualisations peuvent*

*servir un projet de territoire et des objectifs managériaux plus larges que les simples économies d'échelle* ». [www.inet.cnfpt.fr/documents/102010/071010183829EtudeMutualisations.pdf](http://www.inet.cnfpt.fr/documents/102010/071010183829EtudeMutualisations.pdf)

« **Construire des outils RH spécifiques** ». Sept fiches outils de l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (Uniopss), 2010.

Ces fiches « *n'ont pas vocation à définir un modèle unique mais à signaler des points de tension et des bonnes pratiques* » : fiche de fonction, fiche de poste, document unique de délégation, recrutement et intégration, entretien annuel, entretien professionnel, formation pratique in situ.

[cides.chorum.fr/cides/f\\_actus/a\\_1654d7a212601799/Construire-des-outils-RH-specifiques-l-Uniopss-publie-des-propositions.html](http://cides.chorum.fr/cides/f_actus/a_1654d7a212601799/Construire-des-outils-RH-specifiques-l-Uniopss-publie-des-propositions.html)

« **Être manager** ». *Les cahiers du développeur économique* n°15, Association Rhône-Alpes des professionnels du développement économique local (Aradel), septembre 2011, 85 pages, 15 euros.

En vingt-deux chapitres, de « Arriver dans une équipe » à « Quitter l'équipe » en passant par « Mettre l'équipe et l'organisation en adéquation avec le projet », ce guide méthodologique apporte conseils et témoignages pour « *endosser le costume de manager* ».

## À NOTER !

« **Agent de développement local** ». Référentiel des métiers des parcs naturels régionaux. Fédération des PNR de France, 2013, 234 pages. Ces fiches décrivent les relations hiérarchiques et fonctionnelles possibles.

[www.parc-naturels-regionaux.fr/upload/doc\\_telechargement/Referentiel%20metiers%202013.pdf](http://www.parc-naturels-regionaux.fr/upload/doc_telechargement/Referentiel%20metiers%202013.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 l'équipe professionnalisation des agents de la Plate-Forme régionale développement rural : 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 : Fabienne Vaslet  
Impression : Impressions modernes

La Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes  
Avenue de la Clairette  
26150 Die  
Tél. : 04 75 22 14 89  
[www.caprural.org](http://www.caprural.org)

Dépôt légal : juin 2013  
ISSN : 2261-0030

~