



*Après avoir consacré le premier numéro de Regards croisés au métier d'agent de développement, il nous a semblé important d'aborder une autre face, peu visible et rarement traitée en tant que telle, de cette profession : la carrière. En effet, s'il est un secteur où personne, ou presque, ne parle de carrière, c'est bien celui du développement local. Est-ce mal vu de prétendre y « faire carrière » ? N'y a-t-il pas de parcours professionnel possible ? Les conditions dans lesquelles s'exerce ce métier permettent-elles à une personne de se projeter dans l'avenir ?*

*Ces questions méritent d'autant plus d'être posées que les agents ont l'habitude de jongler avec la courte durée des contrats, la nature ponctuelle et incertaine des financements de postes ou la fragilité de certaines structures, au point que ces aléas semblent parfois être les traits unificateurs d'un métier réputé pour le foisonnement de ses tâches et de ses fonctions ! Difficile, dans ces conditions, de s'inscrire dans une logique de progression... Certes, il y a des agents de développement heureux, mais il y en a aussi qui quittent le métier, lassés de devoir perpétuellement se diriger à vue entre des missions floues dans un contexte incertain, le plus souvent dans l'indifférence de leurs employeurs.*

*L'évolution de la carte intercommunale et la standardisation des dispositifs de développement introduisent aujourd'hui une nouvelle donne. Quels seront les emplois du développement local de demain ? Quelle sera la place des structures associatives, consulaires ou des parcs naturels régionaux ? Y aura-t-il de nouvelles opportunités de postes ou d'accès à d'autres métiers de l'action publique territoriale ? Dans ce contexte, raisonner en termes de carrière devient une nécessité. Carrière en question(s) est une invitation à s'interroger sur son parcours professionnel, ses motivations, ses compétences, ses envies, ses projets. Ce temps de réflexion est d'abord une démarche personnelle. Il doit permettre à chacun de se positionner sur un marché du travail en pleine mutation, dans ou hors développement local, mais de le faire en toute connaissance de cause et le mieux armé possible.*

*Ce sujet d'actualité sera abordé lors du Congrès national des développeurs territoriaux organisé en Rhône-Alpes au premier semestre 2013 par l'Union nationale des acteurs et structures du développement local (UNADEL), le Collectif Ville Campagne et l'Inter-réseaux des professionnels du développement social urbain (IRDSU), en partenariat avec la Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes.*

*L'équipe du CRDR*

## SOMMAIRE

- P. 01 — ÉDITO / **Pause réflexion**
- P. 02 — QUATRE VOIX / **La carrière, un long fleuve tranquille ?**
- P. 08 — L'ÉCHO DE LA PLATE-FORME / **Agents : faites le point !**
- P. 10 — EXPERTS EN COIN / **Balises pour un monde incertain**
- P. 13 — REPÈRES D'INGÉTERR ET AUTRES RESSOURCES

## QUATRE VOIX

# La carrière, un long fleuve tranquille ?

Quatre agents de développement occupant des postes variés, quatre profils, quatre parcours professionnels distincts. Mais un même constat pour tous : la carrière ne s'affiche pas comme une préoccupation de premier plan. Tout se passe comme si l'agent attendait l'opportunité qui va le mener un peu plus loin dans les méandres du développement local. Une posture qui n'entame pas l'intérêt de nos quatre « témoins » pour leur métier, même si, parfois, pointe un soupçon de lassitude...

### AGENTE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Association AIDER

(Écosite du Val de Drôme)

#### *Sandrine Laval*

41 ans, Licence professionnelle d'intervention sociale (option coordinateur de projets territoriaux)

### CONSEILLÈRE EN CRÉATION D'ENTREPRISES EN MILIEU RURAL

Chambre d'agriculture de l'Isère

#### *Cécile Lefebvre*

31 ans, ingénieur en agriculture

## Parcours

Je travaille à AIDER depuis 2007 sur un poste d'agent de développement local. Avant, j'étais en région parisienne, donc en milieu urbain, où j'intervenais dans le développement social au sein de maisons de quartier et de centres sociaux. J'ai découvert les territoires ruraux lors de la licence professionnelle d'interventions sociales que j'ai faite en 2003 et je me suis dit qu'il y avait là des possibilités et une liberté que l'on ne trouve pas en milieu urbain, où l'on est un peu dépendant des dispositifs existants.

Après ma licence, j'ai répondu à deux offres d'emploi et ma candidature a été retenue pour les deux postes. J'ai choisi AIDER, qui m'a proposé un contrat à durée déterminée sur un poste financé par la Fondation de France. Un diagnostic avait permis de détecter qu'une action de cohabitation intergénérationnelle pouvait être mise en place. On m'a dit : « Tu as neuf mois pour prouver que ce dispositif peut marcher et trouver des financements pour le développer ». C'était un peu surprenant parce que j'avais toujours travaillé dans un cadre différent. Là, j'avais toute la liberté possible, de l'autonomie... À l'issue de mon CDD, j'avais trouvé les financements et, du coup, AIDER m'a proposé un CDI !

En 2001, j'ai effectué mes deux dernières années d'école d'ingénieur par apprentissage à l'ADASEA, où j'ai ensuite été recrutée en contrat à durée indéterminée sur un poste d'animation territoriale autour de l'installation et de la transmission d'exploitations agricoles. Mon travail s'est enrichi avec des missions de gestion de l'espace, notamment la création d'associations foncières pastorales. Après deux congés de maternité, j'ai eu l'opportunité en 2009 de suivre une formation d'accompagnement à la création d'entreprise. J'ai alors quitté l'animation territoriale pour me réorienter vers l'accompagnement de porteurs de projet. Depuis, je travaille sur les dispositifs ELI [Entreprises localement innovantes] et NACRE [Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise]. Entre-temps, en janvier 2011, l'ADASEA a fusionné avec la chambre d'agriculture, qui a repris l'ensemble de ses missions et de son personnel.

J'accompagne individuellement les créateurs d'entreprise rurale ou agrirurale dans la mise en place de leur projet, en effectuant des études de faisabilité et un suivi post-crédation. Je dois appréhender le dossier d'installation dans sa globalité afin de fournir toutes les clefs de lecture nécessaires à la mise en place d'une activité : étude de marché, prévisionnel économique, organisation du travail, etc. C'est une démarche généraliste et je dois avoir des notions dans tous les domaines, mais l'intérêt de travailler dans une chambre d'agriculture est que l'on peut mobiliser en interne de l'expertise sur les plans juridique, fiscal, technique, etc. Parfois, cette analyse conduit à l'abandon du projet.

J'interviens sur l'ensemble du département de l'Isère, mais la dimension territoriale est présente en permanence : je me pose toujours la question du lieu d'implantation d'un projet et de son adéquation avec le territoire.

## Mission

Ma mission consiste à accompagner les territoires sur les problématiques des déplacements, de l'hébergement et du vieillissement de la population. Face aux problèmes que rencontrent les stagiaires et les salariés, nous essayons de mettre en place une solution alternative qui est forcément une réponse parmi d'autres : l'hébergement solidaire chez l'habitant. C'est vraiment un travail de lien social entre les gens, mais il y a toute la partie ingénierie du projet, avec l'observation de l'existant, la mobilisation des élus, la mise en cohérence avec les politiques publiques, etc.

**ANIMATEUR DE CDDRA**  
SYMBORD (Syndicat mixte  
de la boucle du Rhône en Dauphiné)

**Vincent Cleux**

41 ans, DESS en économie et développement local

*J'ai débuté dans le métier en 1994 par des stages, puis par mon service civil en tant qu'objecteur de conscience. Mon entrée dans la vie professionnelle s'est faite de manière assez facile et j'en ai été presque surpris. J'ai changé trois ou quatre fois d'emploi, en restant toujours dans le même réseau, jusqu'à mon poste actuel, que j'occupe depuis 2006. C'est le deuxième contrat de développement Rhône-Alpes que j'anime, après d'autres procédures de type contrat de pays.*

*Ma première mission, « l'officielle », est d'animer le CDDRA. Après avoir participé à la phase d'élaboration, je suis chargé aujourd'hui de la mise en œuvre des actions. Mon rôle est d'être le Monsieur Loyal ou le « scribe » : j'organise les réunions, je rédige les comptes rendus, j'apporte un appui méthodologique et technique, etc., mais je ne suis pas là en tant qu'expert. Je ne connais pas sur le fond les sujets de l'économie, du tourisme ou de la culture, pour lesquels je peux faire intervenir des spécialistes si nécessaire.*

*La deuxième activité est un travail d'animation et de développement local plus ouvert : les élus font appel à moi pour les accompagner sur des projets hors CDDRA. Mais comme ces interventions ne sont pas mentionnées dans mon contrat, elles se font un peu dans le flou. C'est une charge de travail supplémentaire que j'assume complètement, car cela me plaît de pouvoir aider un élu à réaliser son action. Sur le plan intellectuel, c'est également passionnant de travailler sur de nouveaux projets.*

**CHARGÉE DE DÉVELOPPEMENT**  
**TOURISTIQUE ET CULTUREL**  
Syndicat mixte du Pays du Bugey

**Delphine de Lorenzi**

36 ans, DESS en aménagement  
et politique des collectivités territoriales

*Ma spécialisation dans le tourisme est un peu le fait du hasard. Après une formation généraliste en ingénierie de l'espace rural, j'ai trouvé dès la sortie de l'université un emploi jeune dans une petite association qui montait des produits touristiques entre hébergeurs et artisans. J'ai saisi cette opportunité, mais j'ai constaté après coup que j'ai très vite été « étiquetée » par rapport à cette thématique touristique, pour laquelle j'ai d'ailleurs été embauchée par le Pays du Bugey en 2002. C'est mon troisième poste.*

*Lorsque je suis arrivée, j'avais une feuille de route très précise. Un plan de communication touristique avait été réalisé et je devais créer les outils correspondants : un site Internet, un guide des activités, etc. Je devais aussi monter des dossiers de demande de subventions relatifs au contrat global de développement de l'époque, qui était en voie d'achèvement. Ensuite, au gré des évolutions de la structure, j'ai suivi des dossiers d'aménagement, de développement culturel ou d'animation généraliste pour décharger ma directrice. J'ai également monté le dossier de candidature Leader. Travailler sur de nouvelles thématiques me semblait naturel pour le bon fonctionnement de la structure, mais également parce que j'ai toujours été curieuse. Mais ma fiche de poste n'a jamais été totalement mise à jour et j'ai conservé l'intitulé « chargée de développement touristique » qui, aujourd'hui, est en décalage par rapport à la réalité.*

*À partir de 2007, le recrutement de nouveaux chargés de mission a été un tournant : d'animatrice de pays, je suis alors devenue animatrice d'une procédure, le contrat de développement de pays de Rhône-Alpes [CDPRA]. Il a fallu que je m'adapte au travail à plusieurs, que je confie certains dossiers. Il me semble que nous avons alors gagné en compétence spécifique ce que nous avons perdu en vision d'ensemble. Le partage d'information est devenu un enjeu pas toujours maîtrisé.*

**Sandrine Lavalle**

*Mon travail a évolué en fonction d'opportunités venues avec le départ de salariés, dont les actions étaient à reprendre, mais également du projet d'hébergement solidaire qui a pris de l'ampleur : au début, il ne concernait que la vallée de la Drôme, alors qu'il couvre désormais les départements de la Drôme et de l'Ardèche.*

*Lorsque je travaillais dans les quartiers, j'agissais en faveur d'un public particulier, alors qu'à AIDER j'ai une vision plus globale à l'échelle d'un territoire. J'ai pris conscience que, pour être pertinente et améliorer le vivre ensemble, une action de développement devait avoir deux cibles : l'humain et le territoire.*

## **Équipe et hiérarchie**

*Nous sommes huit salariés, dont six travaillent dans le développement et deux sur la gestion administrative, dont la directrice. Comme je suis la plus ancienne à travailler sur l'action d'hébergement solidaire, pour laquelle deux personnes supplémentaires ont été recrutées, une assistante administrative et un autre agent de développement, on m'en a confié la coordination.*

## **Stratégie personnelle**

*Je ne suis pas carriériste. Tant que je me sens bien sur un poste... Il faut qu'il soit en cohérence avec ce que je suis, que je ne fasse pas de choses qui aillent à l'encontre de mes convictions. Je pense que c'est une grande liberté, même si je suis aussi capable de mettre mes idées de côté. Par exemple, en matière de financements, il y a des fondations que je n'aurais jamais sollicitées, par éthique personnelle ou peut-être à cause de la représentation que j'en ai. Mais si le conseil d'administration me dit que ce sont des pistes de financements possibles, je suis capable de préparer un dossier de demande de subventions.*

## **Possibilités d'évolution**

*Au sein de l'association, l'évolution possible pourrait être d'occuper le poste de direction, mais je n'en ai pas forcément le souhait. En revanche, lorsque j'observe les services qui se mettent en place avec le redécoupage territorial, notamment les centres intercommunaux d'action sociale, qui sont l'équivalent des CCAS à l'échelle intercommunale, je me dis qu'il y a là une possibilité qui me permettrait de continuer à intervenir sur une action globale ou un territoire.*

**Cécile Lefebvre**

*À la chambre d'agriculture, chacun gère ses dossiers de manière responsable et dispose d'une délégation de signature pour les études inférieures à un certain montant. Cette autonomie est maîtrisée dans la mesure où nous échangeons beaucoup avec nos responsables hiérarchiques sur les projets en cours et, si besoin, sur notre organisation du travail.*

*Pas vraiment... J'ai bifurqué vers l'accompagnement des porteurs de projet parce que cela correspondait à un besoin de l'ADASEA. De plus en plus de dossiers d'installation comprenaient en effet un volet artisanal ou commercial, alors que les conseillers étaient surtout spécialisés dans les questions agricoles. Il y avait un manque dans l'accompagnement de ces projets. Cela correspondait aussi à un désir personnel de travailler sur des choses plus concrètes que l'animation territoriale telle que je la pratiquais, avec beaucoup de sensibilisation, mais pas assez de résultats visibles à mon goût ! J'ai donc saisi cette opportunité, qui me permettait également d'avoir une expérience professionnelle plus diversifiée. C'est dans ma nature, peut-être un peu prudente : j'ai besoin d'avoir plusieurs cordes à mon arc...*

*Aujourd'hui, je continue dans ce domaine pour renforcer mes compétences. L'aide à l'installation est un métier très complexe et, à chaque fois, on est confronté à de nouvelles situations. À terme, je me verrais bien évoluer vers un poste plus généraliste lié au développement d'un territoire, tout en restant dans l'accompagnement à la création d'entreprises, pas uniquement dans le secteur agricole d'ailleurs. J'aurais ainsi la double dimension, territoriale et accompagnement de porteurs de projets. Cela pourrait être un aboutissement de mon parcours professionnel. Ça me plairait.*

*Pour satisfaire cette évolution, il faudrait que j'accède à un poste de chargée de développement économique dans une collectivité territoriale, par exemple une communauté de communes. Mais, pour l'instant, je suis très satisfaite de mon poste actuel à la chambre d'agriculture, car il me permet d'acquérir de l'expérience dans l'accompagnement à la création d'entreprises. Si je reste une dizaine d'années dans ce domaine, cela m'amènera vers l'âge de quarante ans. Ce sera peut-être le moment d'évoluer...*

**Vincent Cleux**

*Je suis le responsable technique et le référent du CDDRA vis-à-vis de la Région. Je coordonne les différents intervenants, sachant que certains postes d'animateur thématique sont internes au syndicat mixte, alors que d'autres sont délégués à un prestataire extérieur, comme le volet agricole.*

*Personnellement, le titre d'animateur généraliste me convient très bien, même si je sais que dans d'autres territoires les collègues prennent celui de directeur de structure. Certains se plaignent d'ailleurs de ce manque de lisibilité entre la responsabilité de la procédure et la responsabilité hiérarchique, qui rend parfois les relations entre les personnes un peu compliquées.*

*Je ne raisonne pas dans ces termes-là. Je n'ai jamais eu de plan de carrière. Je me suis laissé voguer et, pour l'instant, j'ai plutôt eu de la chance : je n'ai jamais cherché de travail, ce sont les gens qui sont venus me chercher à chaque fois. Je me sens un peu privilégié à cause de cela. Mon poste actuel provient de la transformation d'une association, qui m'avait embauché depuis une dizaine d'années, en syndicat mixte. Mon contrat a donc été transféré automatiquement, ce n'est pas une grande révolution !*

*Dans ma structure, il n'y en a pas puisque je ne peux pas aller plus haut. Il faudrait que je change d'employeur mais, du fait de critères personnels qui font que je ne souhaite pas déménager, je n'ai pas beaucoup d'autres possibilités. Cela fait partie de mes interrogations et peut-être des limites du métier. Si je souhaitais évoluer, ce serait pour faire autre chose et non pour des raisons de progression de carrière ou pour gagner plus d'argent. Il faudrait que je retrouve une nouvelle motivation, un nouveau dynamisme, mais ce n'est pas évident.*

**Delphine de Lorenzi**

*Depuis la fin de la programmation du CDPRA, en octobre 2011, les dossiers et les budgets à gérer sont plus rares. Les perspectives du prochain contrat régional, le contrat de développement durable de Rhône-Alpes [CDDRA], restent encore floues à mes yeux, car de nouveaux sujets prennent le pas sur le tourisme. Cette période transitoire nous donne néanmoins l'occasion d'aller à la rencontre de nos partenaires pour réactualiser nos connaissances du territoire. Pendant les phases opérationnelles des procédures, nous restons en effet un peu trop sur nos acquis : les dossiers arrivent au gré des procédures et nous manquons de temps pour prendre notre « bâton de pèlerin » et déclencher des projets, faire de la prospection d'activités, lire des articles de fond, etc.*

*Le syndicat mixte emploie douze personnes, dont huit agents de développement et chargés de mission. Contrairement à ce qui se produit dans une communauté de communes, nous voyons assez peu nos élus, mais nous travaillons régulièrement avec nos présidents de commission.*

*Pour faciliter les échanges entre nous, nous avons des réunions toutes les deux semaines, soit avec toute l'équipe, soit entre chargés de mission pour approfondir des sujets communs. Mais la cohabitation entre chargés de mission thématiques et animateurs de procédure n'est pas toujours évidente.*

*Je n'ai pas de stratégie particulière en tête. Je devrais, sans doute... J'estime avoir beaucoup donné pour le territoire et j'attends de connaître les choix qu'on me laissera par rapport au nouveau CDDRA. J'ai demandé au Centre régional de ressources du développement rural de m'accompagner dans une réflexion sur mes compétences.*

*Nous sommes très impactés par la réforme territoriale, le préfet ayant proposé la fusion de plusieurs communautés de communes de notre périmètre d'intervention. Chacune ayant du personnel, il y aura des conséquences sur les ressources humaines, avec des postes qui seront mutualisés. Les élus ne se rendent pas compte des inquiétudes et des tensions que cela suscite parfois sur le plan humain. D'un autre côté, je suis consciente que cette réorganisation du territoire peut aussi générer de nouvelles opportunités.*

*Sandrine Lavalle*

## Formation(s)

*Quand je suis arrivée, je n'avais pas toutes les compétences d'un agent de développement. J'ai suivi des formations courtes au Centre régional de ressources du développement rural, mais également des formations plus spécifiques à ma mission, en particulier sur le droit au logement et la médiation sociale. Nous nous formons aussi en interne. Nous nous sollicitons d'ailleurs régulièrement entre nous pour une réflexion collective sur la mission de l'une ou de l'autre.*

## Famille

*Nous avons saisi une opportunité qui s'est présentée à mon conjoint de quitter la région parisienne pour venir à Romans et avoir une meilleure qualité de vie. Le travail d'agent de développement demande une grande disponibilité. Il faut savoir être élastique dans les horaires pour rencontrer les habitants ou les élus, ce qui amène parfois à jongler avec sa vie de famille. Mais ce qui est important et motivant, c'est la reconnaissance de notre travail par le conseil d'administration et le reste de l'équipe.*

## Mobilité

*C'est bien d'être confronté à différents territoires, différentes équipes, différentes thématiques... Je pense qu'un agent de développement ne doit pas rester plus de dix ans sur le même territoire. Après, le risque est de ne plus être très objectif, de ne plus voir les choses, de s'installer dans ses habitudes... D'un autre côté, les élus, les habitants et les politiques changent aussi tout le temps !*

Interview réalisée le 28 février 2012.

*Cécile Lefebvre*

*Pour faire de l'accompagnement, j'ai suivi une formation de cinq modules de quatre jours, étalés sur un an. C'était très complet, mais j'ai dû me documenter et travailler trois fois plus à côté parce que la création d'entreprise est une chose très complexe. Depuis, je n'ai pas suivi d'autres stages, mais après deux ans d'expérience, je voudrais conforter certaines compétences en suivant une formation continue qui me permettrait d'avoir le regard extérieur d'un formateur sur mes pratiques.*

*Je suis mariée, avec des enfants en bas âge, et je pense qu'il y a toujours une stratégie de couple avec des concessions à faire. Avoir trois enfants, ce n'est pas anodin par rapport à une personne qui n'en a pas. Il faut une certaine organisation pour gérer le quotidien et cela a un impact sur mon évolution professionnelle.*

*Le fait de me tourner vers l'accompagnement de porteurs de projet a aussi été un choix vis-à-vis de ma vie de famille, car l'animation territoriale engendrait de nombreuses réunions le soir. Par contre, pour suivre ma formation à l'accompagnement, j'ai dû prendre sur mes congés. J'ai même fait mes enquêtes de terrain une semaine avant d'accoucher et j'ai rédigé mon mémoire final à la maternité, parce que je savais que je n'aurais plus le temps de le faire après ! C'est vrai que je jongle entre ma vie professionnelle et ma vie de famille, mais je ne suis pas dans une optique de carrière à tout prix.*

*Même si je n'ai jusqu'ici pas eu de mobilité, parce que les opportunités professionnelles et ma vie familiale ont fait que je suis restée dans la région, je pense que la mobilité géographique est importante, surtout quand on est débutant. Pouvoir se déplacer pour occuper un « beau » poste d'agent de développement, même pour une expérience de huit mois ou de deux ans, c'est un plus qui peut ensuite être important dans sa carrière.*

Interview réalisée le 20 février 2012.



**Vincent Cleux**

*Je suis plutôt satisfait de ma formation, mais j'ai eu besoin de suivre un certain nombre de stages « pratico-pratiques » sur des questions que l'on n'enseigne pas à l'université : l'animation de réunions, la méthodologie de projet, le management, etc. J'en ai fait beaucoup en début de carrière, moins ces dernières années, peut-être parce que ce qui est proposé ne se renouvelle pas assez.*

*Je conseille à mes nouveaux collègues de suivre ces formations, mais ils sont moins avides que moi, ce que je regrette un peu parce que ces stages sont importants, non seulement pour leur contenu, mais aussi pour rencontrer des gens et se constituer un réseau.*

*Ma vie de famille a une influence sur ma carrière, c'est logique. C'est important pour moi de travailler en milieu rural, à proximité de mon lieu de vie, de ma famille, de mes amis, etc. Pourtant, je passe beaucoup de temps au travail, y compris en soirée. Ma femme a tendance à me dire que ce serait bien que je change, parce que je ne passe pas suffisamment de temps avec elle et avec nos enfants.*

*On dit souvent que les bons postes d'agent de développement se trouvent plutôt dans des contrées reculées, où les acteurs et les élus ont le plus envie de travailler sur leur territoire. Dans mon cas, la mobilité géographique a été très positive, car je ne me voyais pas habiter en milieu urbain. Mais le métier d'agent repose beaucoup sur les contacts et le réseau. Quand j'interviens devant des étudiants, je leur dis souvent de mettre un pied dans un territoire, de rencontrer les gens, de se faire connaître, apprécier, etc. Les élus travaillent avec les gens qu'ils connaissent bien, en qui ils ont confiance. Ils se fichent de la formation universitaire et du parcours professionnel, ce qui ne plaide pas forcément en faveur de la mobilité. Le fait est que j'ai mené quasiment toute ma carrière dans le Nord-Isère et que je m'y sens très bien !*

Interview réalisée le 22 février 2012.

**Delphine de Lorenzi**

*Nous pouvons suivre des stages à la journée ou sur deux jours, mais ils n'ont pas la même portée qu'une formation longue. J'envisage d'utiliser le plan de formation mis en place par le syndicat mixte pour prétendre à un droit individuel à la formation (DIF) et me réorienter afin de mieux répondre aux thématiques qui montent en puissance, comme l'environnement, l'urbanisme ou l'économie.*

*J'ai une qualité de vie que je ne suis pas prête à échanger. C'est une certitude. Je travaille à dix kilomètres de chez moi, j'ai des enfants en bas âge et j'aime pouvoir profiter de la campagne. C'est un vrai choix de vie.*

*Pour moi, la question de la mobilité se pose difficilement puisque mon mari est viticulteur sur le territoire. C'est aussi mon pays d'origine et j'y ai effectué toute ma carrière professionnelle. C'est une situation à double tranchant, mais je sais rester objective et je m'attache à conserver une vision transversale. En contrepartie, j'ai une connaissance assez intime du territoire, une proximité qui me permet de comprendre certains fonctionnements que des personnes venues de l'extérieur ont peut-être plus de mal à saisir. J'espère encore avoir des choses à apporter, l'envie est toujours là !*

Interview réalisée le 14 février 2012.

### **Agents : faites le point !**

Les agents de développement rural doivent-ils se soucier davantage de leur carrière ? S'il ne veut pas subir un marché du travail de plus en plus marqué par la flexibilité, tout salarié doit être en capacité de se positionner et d'orienter son parcours professionnel. Ce qui implique, dans le développement local comme dans d'autres secteurs d'activité, d'avoir une vision suffisamment claire de sa propre situation pour être à même de progresser et de suivre ses aspirations.

*Comme dans tous les secteurs d'activité, le temps est aujourd'hui révolu où une carrière se déroulait selon un schéma linéaire prédéfini au sein d'une même entreprise. Dans ce domaine, les agents de développement ont d'ailleurs une longueur d'avance. La nature et la diversité de cette profession aux multiples facettes, le statut et la taille souvent réduite des structures qui les emploient [associations, collectivités locales, etc.], l'importance du travail en réseaux, l'absence de corps constitué et de modèle « idéal » de progression rendent chaque parcours particulier et imprévisible. Cet aspect ressort bien des interviews. L'agent se laisse en quelque sorte porter par les opportunités qui se présentent à lui, bénéficiant d'une latitude de choix dont le développement local est plutôt prolifique. Mais que le contexte général s'obscurcisse, que ces opportunités se fassent plus rares ou que l'agent ait déjà atteint un certain niveau de responsabilité, en occupant par exemple une fonction de direction dans une petite structure, et il se sentira rapidement bridé ou bloqué dans son évolution professionnelle. Ce sentiment sera d'autant plus prégnant que les agents accordent une place primordiale à leur vie familiale et à leur environnement quotidien. Pour la plupart, ils ne font d'ailleurs pas preuve d'une mobilité géographique de très grande envergure...*

#### **Surfer au fil de l'eau...**

*Dans un domaine aussi mouvant que le développement territorial, les chercheurs du projet IngéTerr [voir page 10] soulignent à juste titre que cette aptitude des agents à surfer au fil de l'eau est un atout décisif pour faire leur chemin. Néanmoins, se pose la question de leur capacité à se projeter dans l'avenir, surtout dans le contexte actuel de recomposition des territoires. Excepté peut-être dans les structures importantes, l'agent ne subit en effet pas, ou peu, de pression collective l'incitant à se préoccuper de son évolution professionnelle. C'est donc à lui de se prendre en charge et de s'interroger sur ses aspirations, ses capacités, ses compétences, ses projets, bref son avenir. Force est de constater que peu le font et que les cas de frustration, voire de souffrance*

*professionnelle, générés par ce manque de recul des agents sur leur propre situation ne sont pas rares : certains n'ont pas anticipé les compétences requises pour assumer sereinement une évolution de leur poste, d'autres au contraire ont l'impression de stagner et de ne pas avoir de progression, d'autres encore mesurent après coup les conséquences sur leur travail quotidien d'une orientation prise sans réelle réflexion – toutes les opportunités n'étant peut-être pas si bonnes à prendre –, etc.*

*Une stratégie de carrière ne se mesure pas forcément à l'aune d'échelons à gravir, d'un pouvoir à conquérir ou d'un salaire à démultiplier. C'est aussi avoir du pouvoir sur sa propre vie, ce qui implique de prendre le temps de se poser quelques questions et de rester vigilant sur le contexte dans lequel on évolue. Les agents de développement doivent d'abord disposer d'une fiche de poste en bonne et due forme lors de leur prise de fonction. Ils peuvent alors vérifier, avec leurs employeurs, qu'ils sont bien en adéquation avec ce pour quoi ils ont été recrutés. Réactualisée en fonction des éventuelles évolutions internes, cette fiche est le premier outil d'évaluation de leur situation, trop souvent négligé. Avoir une connaissance claire de ses compétences est également une nécessité. Acquises au fil des années, éventuellement complétées par des stages de formation, elles constituent un capital dont les professionnels n'ont pas forcément conscience, et qu'ils ne peuvent donc pas mobiliser pour rebondir sur le marché du travail. Faire le point sur ses compétences est aussi un moyen pour mettre en évidence les lacunes à combler si l'on souhaite évoluer dans tel ou tel domaine.*

#### **Motivés ! Motivés !**

*Enfin, les agents doivent être lucides sur leurs motivations pour le métier. On devient agent de développement rural par envie de vivre à la campagne [et pas en ville], par goût pour le contact avec le « terrain » [et pas pour le travail administratif], par recherche d'une certaine autonomie d'action [et pas d'un encadrement trop hiérarchisé] ou par intérêt pour les projets de développement [et pas pour les*



approches spécialisées], mais il n'est pas inutile de s'interroger sur les raisons de le rester ! Ces motivations peuvent demeurer intactes et suffisamment fortes pour permettre à un agent de développement d'orienter sa carrière dans une logique qui le poussera, par exemple, à couvrir toutes les facettes du métier [animation, réalisation de diagnostics, élaboration de projets, etc.], à acquérir une compétence spécifique qui lui permettra d'élargir son champ d'action, à renouveler son échelle d'intervention [communale, intercommunale, départementale, etc.], à changer de type d'employeur [association, collectivité territoriale, etc.] ou à découvrir de nouveaux territoires. La pratique du métier reste alors le fil conducteur de la carrière.

Ces motivations peuvent aussi évoluer et céder la place à d'autres critères, parfois sous la pression de contraintes personnelles : par besoin de sécuriser sa situation, l'un va passer un concours de la fonction publique, alors que l'autre, par ambition professionnelle, cherchera à progresser au niveau hiérarchique. Il faut alors avoir conscience que ces choix se traduisent généralement par un travail plus administratif et un éloignement du terrain. Il arrive aussi que certains agents expérimentés, lassés par certains aspects du métier [enchaînement de CDD, disponibilité requise pour rencontrer élus et acteurs, poids croissant des procédures, salaire, etc.], changent radicalement de voie et quittent le développement. Du point de vue de la Plate-Forme régionale développement rural, il s'agit alors d'une fuite de connaissances et de savoir-faire, préjudiciable au développement local dans son ensemble. Cet enjeu est d'ailleurs à l'origine de la mission d'accompagnement des agents sur leur métier créée par le Centre régional de ressources du développement rural.

### Se positionner sciemment dans le métier

En traitant près de quatre-vingts dossiers de suivi individuel chaque année, cette mission témoigne du besoin réel des agents de développement d'y voir plus clair dans leur situation et de prendre le temps de se

### RETOUR AUX SOURCES

**Carrière** provient de l'italien *carriera*, qui signifiait « chemin de chars » [XIII<sup>e</sup> s.], puis « course rapide d'un cheval » [XVI<sup>e</sup> s.]. En français, il désigne d'abord le champ de courses des chevaux, l'expression « donner carrière à » signifiant alors « lâcher la bride » [1549]. Il passe ensuite dans l'usage courant [1611] avec le sens de « laisser le champ libre ».

Par extension, carrière a évolué du domaine de l'équitation vers celui des activités professionnelles avec le sens de « profession qui présente des étapes » [1680]. Notons que carriériste est une francisation récente [1909] de l'anglais *careerist*, qui a rapidement été assimilé à arriviste. Une bonne raison pour ne pas négliger l'acception intermédiaire de carrière [1671], « voie où l'on s'engage dans la vie », moins réductrice...

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

demande « où ils vont ». Personne ne le fera pour eux, même si, à l'heure où l'on parle d'ingénierie territoriale, il semble difficile d'imaginer une « compétence collective » sans avoir au préalable une gestion minimale des compétences individuelles. Sans cette connaissance des compétences présentes sur un territoire, difficile d'envisager les complémentarités à développer entre employeurs sous forme d'emplois partagés. Or, pour l'instant, il n'y a guère de réflexion sur une possible mutualisation des emplois. La réorganisation à venir des structures intercommunales et la réduction des fonds publics devraient changer la donne et rendre cette évolution inéluctable. Autant que les agents s'y préparent en faisant l'effort de penser à « leur » carrière, c'est-à-dire de se positionner sciemment dans un métier... plein d'avenir !

Anne Carton et Isabelle Bizouard

## Balises pour un monde incertain

Exerçant un métier flou dans un contexte incertain, les agents de développement ne sont pas pour autant démunis pour « faire carrière » dans le développement local, ou en dehors... À condition de rester vigilants sur leur parcours, les opportunités qui s'offrent à eux et les raisons qui les ont poussés à faire ce métier. Le point avec Claude Janin, Éric Grasset, Dany Lapostolle, Élise Turquin, chercheurs du programme IngéTerr (PSDR 3) et Laurent Boghossian, spécialiste des questions de carrière dans la fonction publique territoriale.

### Carrière or not carrière ?

*Dany Lapostolle : L'absence de stratégie de carrière affichée est peut-être liée au caractère mouvant du contexte dans lequel les agents évoluent. On peut avoir une stratégie de carrière quand on a de la visibilité. Or, ce qui caractérise le développement territorial, c'est l'incertitude : depuis des années, tout le système territorial est en cours de réforme... C'est difficile de se projeter dans un milieu et un avenir incertains. En plus, ce sont des métiers sans statut. Comment construire une carrière quand on n'est pas constitué en corps ?*

*Claude Janin : Que signifie « faire carrière dans le développement » ? Gagner plus d'argent, avoir plus de responsabilités, plus de pouvoir ? C'est aussi une question de système de valeurs. On peut rechercher le contact, la compréhension d'un territoire, le côté social, etc. N'y a-t-il pas une finalité non explicitée qui fait que les agents font carrière selon leur propre système de valeurs ?*

*Éric Grasset : Sauf peut-être dans certains métiers, je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de monde qui reconnaisse ouvertement vouloir « faire carrière ». C'est plus facile de dire qu'on ne fait pas carrière, c'est plus humble... Le côté militant empêche aussi de le reconnaître. Certes, les agents n'ont pas de carrière linéaire comme dans la fonction publique, avec une évolution un peu mécanique. Mais, en réalité, il y a chez un certain nombre d'entre eux une logique de progression parfois cachée derrière les mots.*

*D. L. : Le cœur même du métier d'agent de développement n'est-il pas de travailler au fil de l'eau, de saisir les opportunités ou de les créer ? L'incertitude est structurante. C'est un métier flexible, la flexibilité n'étant pas ici synonyme de précarité.*

### Formation initiale : première marche d'une carrière ?

*Élise Turquin : Ce dont les étudiants ont envie lorsqu'ils arrivent à l'université, c'est de travailler dans l'environnement, l'urbanisme, le rural, etc. Leur sensibilité personnelle s'exprime clairement, mais ils ne disent pas : « Je vais faire ce métier ». Nous-mêmes, enseignants, nous n'avons pas une bonne visibilité de ces métiers tellement ça change souvent... Jusqu'au master, lorsqu'ils commencent à faire des stages, les étudiants sont dans le flou par rapport à ces questions. Quand nous recrutons des étudiants à ce niveau, nous leur demandons quel est leur projet professionnel, c'est-à-dire d'avoir une vision de leur métier à dix ans. Mais il n'y a pas d'accompagnement des étudiants pour cela.*

*É. G. : À partir de la licence 3, il y a un fort intérêt chez les étudiants pour les questions de carrière ou de stratégie professionnelle. Cela demande cependant un savoir-faire et des volumes horaires pas toujours simples à mobiliser pour les enseignants-chercheurs. Il importe donc d'avoir des enseignants en lien avec les réalités socio-économiques.*

*C. J. : La formation initiale compte beaucoup. Je trouve qu'en géographie les masters évoluent de plus en plus vers des formations normées, où la technicité et la méthode prennent de plus en plus le pas sur le « feeling » et l'approche du sens.*

*É. T. : Le premier stage est souvent choisi en fonction de contraintes géographiques, du lieu d'habitation. Les petites structures en milieu rural sont aussi beaucoup moins sollicitées, car les étudiants préfèrent celles qui rayonnent plus, qui se trouvent le plus souvent en ville.*

*É. G. : Les étudiants sont en formation dans les villes et ils restent sur place pour des raisons matérielles et financières. Il faudrait proposer des aides à la mobilité pour faciliter les stages dans les espaces ruraux. C'est important, car en permettant de remplir et d'orienter un premier CV, un stage d'études aide fortement pour un recrutement futur.*

*C. J. : Cette possibilité s'est accrue depuis qu'il n'y a plus de service militaire parce qu'il peut y avoir continuité entre la fin de stage et l'entrée dans la vie active.*

É. T. : Le dispositif StarTer + (Stages professionnalisants, ressource pour le développement territorial) financé dans le cadre de l'appel à projets Université citoyenne et solidaire a notamment pour objectif de faciliter la venue de stagiaires dans des territoires à l'écart des grandes aires d'influence.

D. L. : Pour moi, agent de développement est un métier de compagnonnage. Il faut faire son tour de France, aller chercher des compétences et apprendre sur le tas, car il y a des choses qui s'apprennent, mais qui ne s'enseignent pas. Il faut se confronter à la réalité. Nous, nous ne donnons que des représentations.

### Parcours individuels et gestion territoriale des compétences

C. J. : Les élus n'ont pas forcément le recul pour faire le lien entre leurs objectifs politiques et les compétences nécessaires pour les atteindre. Ils sont là pour six ans et ils ne peuvent pas avoir des connaissances en tout, d'autant plus que les rouages de la fonction publique territoriale sont tellement hermétiques que la plupart d'entre eux n'ont aucune visibilité.

D. L. : Pourquoi faudrait-il que ce soit mieux ici que dans les entreprises ? Si on en revient à la flexibilité, elle peut être qualitative ou quantitative. La flexibilité qualitative consiste à gérer le personnel comme un stock de compétences à améliorer et à valoriser. Avec la flexibilité quantitative, vous gérez des flux : ça rentre, ça sort, on externalise...

C. J. : Les élus ont besoin des agents qui travaillent avec eux pour avoir cette visibilité. C'est aussi une question d'intelligence collective. Toutes ces interactions entre acteurs de posture différente rejoignent notre réflexion sur la synergie entre les sphères citoyenne, politique et technique. Les techniciens ont aussi leur mot à dire : s'ils sont à l'écoute de ce qui

se passe, je trouve plutôt positif qu'ils puissent être force de proposition sur leur propre évolution, en termes de formation et de compétences, et sur ce que cette évolution peut apporter au territoire.

### Clés pour une carrière idéale

C. J. : La bonne carrière, c'est avoir l'opportunité et la capacité de rebondir chaque fois qu'on a l'impression d'être au bout de ce à quoi l'on s'est préparé. Aujourd'hui, une carrière ne se fait plus forcément dans le même métier. Pourquoi, après un temps dans le développement, ne pas faire une thèse, devenir universitaire... ? Il ne faut pas avoir peur de changer de domaine.

É. G. : On peut effectivement se demander s'il est nécessaire de faire toute sa carrière dans le développement rural. Aujourd'hui, les carrières sont plus longues, ce qui laisse le temps de faire beaucoup de choses ! Mais cette évolution nécessite certainement des formations initiales plus généralistes, plus ouvertes, et d'avoir ensuite la possibilité de se former tout au long de la vie.

D. L. : Le fait d'élargir ses compétences et d'étendre ses réseaux, c'est une façon de devenir flexible et de parer aux situations changeantes. C'est une logique professionnelle qui consiste à se sécuriser dans un milieu incertain.

C. J. : D'accord pour cette flexibilité, mais IngéTerr nous a montré l'importance des référentiels dont disposent les agents pour construire leur parcours. Quels repères se donnent-ils ? D'où viennent ces repères et quelle est la part personnelle dans leur élaboration ? Quelle maîtrise ont-ils de leur propre carrière ? Que font-ils de leur expérience ? Quelle intelligence de leur situation ont-ils ? Plus on avance dans le métier, plus on est happé par le travail

*administratif, le management du personnel, etc. À un moment donné, il y a un choix à faire entre avoir plus de pouvoir et s'éloigner du terrain, ou préserver l'essence du métier, qui est de rester en contact avec le terrain.*

*D. L. : Cela rejoint notre catégorisation des savoirs, avec les savoirs de proximité, managériaux et réflexifs. Il faut savoir jouer sur tous les registres, y compris sur celui de la réflexivité, qui fait partie de la mise à distance de soi-même par rapport au territoire et à son métier.*

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 travaux dirigés.

## LE POINT DE VUE DE LAURENT BOGHOSSIAN

Aujourd'hui, il faut accepter l'idée qu'on ne fera peut-être pas la même chose dans deux ou trois ans. Face à un contexte de plus en plus mouvant, plus on est rigide au regard de sa carrière, plus le risque est grand de connaître des déconvenues et des frustrations. C'est également le cas lorsqu'on travaille dans une structure à caractère public. On croit que ces structures ne sont pas touchées par la crise ou la mondialisation, mais ce n'est pas vrai : beaucoup de collectivités vivent sur l'emprunt, certaines faisant les frais d'emprunts toxiques, et les statuts de la fonction publique territoriale sont remis en cause. On recrute d'ailleurs de plus en plus de contractuels.

Lorsqu'on aime un territoire, qu'on y est né ou qu'on s'y est installé, il est normal d'avoir à cœur d'y développer des projets. Les personnes passionnées par

leur métier n'envisagent pas d'en changer. Mais si l'on fait fi des mutations en cours, on risque de s'isoler, de perdre ses repères et de ne pas pouvoir intégrer sa propre démarche. L'expérience montre que, souvent, les gens n'ont pas suffisamment de recul sur leur carrière. La majorité ont même tendance à justifier une évolution qui ne leur convient pas du tout. Parce que l'employeur ou l'élu le leur demande, ils se tordent eux-mêmes et se surinvestissent pour faire comme leurs collègues. Ils ont l'impression de ne pas avoir d'autres choix. Cette suradaptation peut amener à un épuisement émotionnel. Au lieu de lâcher prise, ils réinjectent de l'énergie dans leur travail en se disant qu'il faut tenir bon... jusqu'au *burn out* !

Quelles que soient les contraintes qui obligent les personnes à s'adapter, il faut veiller à ce que l'adaptation ne conduise pas l'individu à altérer ses valeurs. Chacun doit donc identifier ces valeurs, et surtout se dire qu'il est aux commandes de sa propre carrière. C'est un travail sur la responsabilité individuelle. On affronte là une dimension sociétale : on ne nous a pas appris à être responsables de notre vie professionnelle. On ne nous a pas expliqué non plus que nous avions le droit d'en avoir marre ! Il faut aussi accepter d'avoir une carrière plus morcelée et ne pas avoir peur du changement.

Ceux qui sont tentés par les concours de la fonction publique doivent savoir pourquoi ils se présentent à ces concours. S'ils veulent se rassurer par rapport à la sécurité de l'emploi, ils doivent être conscients que, lorsque cela ne se passe pas bien, cette sécurité devient un verrou, car on n'ose plus partir. Un passage dans la fonction publique doit correspondre à un objectif personnel et être considéré comme une étape de sa carrière dont on pourra sortir plus tard. Il faut toujours avoir en tête cette logique que rien n'est figé et voir les choses à plus court terme, en ramenant notre investissement dans le travail à sa juste place, sans oublier de prendre soin de son développement personnel.

Après avoir été ingénieur en chef territorial, Laurent Boghossian a créé en 2009 la société Manantra Concept pour se consacrer à la préparation aux concours, à la carrière et au management territorial. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont *Prendre en main sa carrière territoriale* (voir bibliographie).

## Renouveler et valoriser ses compétences

### La stratégie du renouvellement

*Dans un contexte qui évolue en permanence, la capacité d'adaptation des agents de développement est un enjeu qui se décline sur plusieurs plans : renouvellement des savoirs et des savoir-faire, formation des professionnels pour se nourrir de ces savoirs, capacité des acteurs à organiser les différentes compétences individuelles pour construire des compétences collectives, etc.*

*La culture et la pratique des métiers du développement s'exercent à partir d'un socle commun de compétences. Les enquêtes menées par le CRDR en 1999 et en 2009 dans le cadre de PSDR montrent d'ailleurs que le niveau d'embauche s'est accru, puisque la norme de recrutement s'élève désormais à bac + 5 (pour 68 % des agents, contre 53 % en 1999). Au-delà de ce socle commun, le renouvellement et l'extension des compétences possèdent aussi pour l'agent une dimension stratégique. Ils peuvent lui permettre de conserver une certaine autonomie dans la mise en œuvre de l'action publique territoriale, que les autorités administratives ne peuvent complètement standardiser. En termes de choix et de parcours professionnels, une alternative se dessine alors :*

*- Soit, par leur formation (initiale et permanente), les agents de développement favorisent leur capacité à établir des passerelles entre le monde scientifique, le monde politique et la société civile, et ils peuvent, grâce à ces relais qu'ils mobilisent dans les projets, s'affranchir relativement du contrôle des élus et de l'administration. Ils créent les procédures à partir du travail concret des acteurs. Ils légitiment alors leur intervention et s'assurent face à une architecture institutionnelle locale à l'avenir incertain.*

*- Soit la formation oriente les agents de développement vers un rôle d'administrateur de procédures et des fonds publics qui les accompagnent. Dans ce*

*cas, les agents perdent une autonomie fondée sur les savoirs d'interface en constante recomposition. En contrepartie, leur légitimité s'assoit sur la maîtrise de la dérive procédurière du développement local et de la logique purement mécaniste qui se traduit par l'application de normes uniformes de l'Europe aux territoires infrarégionaux. Ils deviennent ainsi les secrétaires d'administration du développement territorial, ce qui est une stratégie possible face à l'incertitude de la révision générale des politiques publiques.*

*La stratégie de renouvellement est à établir dans un juste milieu entre anticipation et adaptation par rapport aux besoins. La recherche de la bonne posture se situe sans doute dans un savant dosage entre ingénierie et ingéniosité...*

D'après :

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

- *Les métiers d'agents de développement en Rhône-Alpes et l'ingénierie territoriale. Synthèse des résultats.* Enquête IngéTerr 2009, septembre 2009 (disponible sur [www.caprur.org](http://www.caprur.org)).

### Compétences et mobilité

*Si l'on parle surtout de l'intérêt des compétences transversales pour faciliter la mobilité professionnelle, il ne faut pas pour autant occulter l'importance des compétences transférables. Ces deux notions ont en commun d'appréhender des compétences qui peuvent dépasser le cadre d'une situation professionnelle donnée et être mobilisées dans d'autres situations de travail. Bien que souvent confondues dans le débat public, elles sont cependant distinctes :*

*- Les compétences transversales sont des compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles. Il s'agit de compétences indispensables pour l'exercice de nombreux métiers, qui s'appuient sur des savoirs de base non dépendants d'un contexte particulier (maîtrise de l'écriture, connaissances bureautiques de base, etc.). Entrent également dans cette catégorie les aptitudes com-*

portementales, organisationnelles ou cognitives telles que la capacité à travailler en équipe, à coordonner un projet ou à maîtriser les principaux logiciels de bureautique.

- Les compétences transférables sont des compétences spécifiques attachées à une situation professionnelle donnée qui peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte. Des compétences techniques associées au métier d'ingénieur peuvent par exemple être mobilisées dans des fonctions technico-commerciales. Elles peuvent aussi être acquises hors de l'activité professionnelle, mais se révéler très utiles à l'exercice de certains métiers (s'occuper de jeunes enfants, être bricoleur, etc.).

Dans la réalité, la limite entre ces deux notions est parfois floue. Mais pour un professionnel ou un salarié qui s'interroge sur son avenir professionnel, tout l'enjeu est de savoir à quelles conditions les compétences qu'il détient sont valorisables dans un autre contexte professionnel. L'identification de ces compétences et leur mise en relation avec le marché du travail ne vont pas forcément de soi. Plusieurs dispositifs utilisés par Pôle emploi et les grandes entreprises sont cependant disponibles, tels que la méthode de recrutement par simulation (MRS), qui permet d'évaluer la manière dont le candidat à un poste réagit face à des problèmes, ou le bilan de compétences. D'autres outils ont pour objectif de faciliter le signalement de leurs compétences par les individus eux-mêmes (formation à la recherche d'emploi, portefeuille de compétences, livret de compétences pour les jeunes, etc.). Le curriculum vitae Europass, développé par l'Union européenne, invite quant à lui à mettre en valeur les compétences techniques, mais aussi les compétences sociales et organisationnelles de la personne.

D'après :

« "Compétences transversales" et "compétences transférable" : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles ». Centre d'analyse stratégique (CAS), *La note d'analyse* n° 219, avril 2011 (<http://www.strategie.gouv.fr/content/note-d%E2%80%99analyse-219-competenances-transversales-et-competenances-transferables-des-competenances-0>).

## Bibliographie

Établie par Adeline Parenty.

*Les références qui suivent ne portent pas exclusivement sur le métier d'agent de développement local, qui reste peu étudié sous l'angle de la carrière et des parcours professionnels. Mais elles apportent un éclairage sur ces notions, quel que soit le métier ou le statut.*

### SUR LE MÉTIER D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT

**Les métiers flous. Travail et action publique.** G. Jeannot. Octares Éditions, 2011 (première édition en 2005), 175 pages, 23 euros.

Au flou de missions « très globales » s'ajoutent le « flou des positions dans l'organisation, flou des statuts d'emploi et finalement flou de l'identité et du métier ». [http://www.octares.com/boutique\\_fiche.asp?IdProd=106](http://www.octares.com/boutique_fiche.asp?IdProd=106)

**Agent de développement local.** Fiche métier de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (Onisep).

« L'expérience acquise au cours des missions permet d'évoluer vers la fonction de chargé de mission, de chef de projet ou de consultant en bureau d'études. » [www.onisep.fr/Ressources/Univers-Metier/Metiers/agent-e-de-developpement-local](http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Metier/Metiers/agent-e-de-developpement-local)

### GESTION DE CARRIÈRE ET MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

« Faire carrière ». A. Kahn, in *Le Monde*, 24 septembre 2012.

« Quand la mobilité devient la règle, qu'elle soit voulue ou subie [...], la carrière n'est plus linéaire. » [www.lemonde.fr/economie/article/2012/09/24/faire-carriere\\_1764467\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/09/24/faire-carriere_1764467_3234.html)

« Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante ». N. Bosse, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), *Bref* n° 298, avril 2012, 4 pages.

Pour de nombreux salariés, « devenir cadre est très contraignant. Leurs priorités sont au contraire de gar-



der du temps pour soi et sa famille, et de conserver son identité professionnelle. »

[www.cereq.fr/index.php/publications/Bref/Devenir-cadre-une-perspective-pas-toujours-attractive](http://www.cereq.fr/index.php/publications/Bref/Devenir-cadre-une-perspective-pas-toujours-attractive)

« **En Rhône-Alpes, un salarié sur cinq a changé de métier en 2006** ». INSEE Rhône-Alpes, *La lettre Analyses* n° 114, juin 2009, 4 pages.

« *L'analyse des changements de métier en Rhône-Alpes met en évidence différentes formes de parcours.* »  
[www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=86&ref\\_id=15099](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=86&ref_id=15099)

« **Mobilités professionnelles et cycle de vie** ».

A. Dupret et I. Ducotillet, pour l'INSEE in *Économie et statistique* n° 423, 2009, 28 pages.

Tous secteurs d'activité et tous métiers confondus, « *les mobilités hors de l'entreprise sont d'autant plus avantageuses (...) qu'elles surviennent tôt.* »

[www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ES423B.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ES423B.pdf)

## DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF

« **Quelle professionnalisation pour le monde associatif ?** » Entretien avec le sociologue M. Hély, in *La Vie des idées*, 25 novembre 2011.

« *Ni fonctionnaires, ni salariés du privé, ces travailleurs servent les missions du public mais font l'expérience de conditions de travail caractéristiques du secteur marchand.* »

[www.laviedesidees.fr/Quelle-professionnalisation-pour.html](http://www.laviedesidees.fr/Quelle-professionnalisation-pour.html)

« **L'entretien professionnel, un outil de management pour l'association** ». M.-H. Pereira, in *Associations mode d'emploi* n° 130, juin-juillet 2011, 2 pages.

Article en ligne sur [www.associationmodeemploi.fr](http://www.associationmodeemploi.fr), 1,50 euro (gratuit pour les abonnés).

Comment « *construire un projet professionnel pour le salarié, en rapport avec les besoins de l'association.* »

## DANS LA FONCTION PUBLIQUE

**17 questions sur la loi « contractuels »**, Dossier en ligne sur le site de *La Gazette des communes*.

Quelles sont les nouvelles modalités de titularisation

des agents territoriaux ? Les titularisations susciteront-elles des promotions ? Un agent peut-il se voir proposer des fonctions différentes ?

[www.lagazettedescommunes.com/104902/17-questions-sur-la-loi-contractuels/](http://www.lagazettedescommunes.com/104902/17-questions-sur-la-loi-contractuels/)

« **Le CDI : nouvel eldorado pour les agents publics ?** »

R. Poésy, in *La Lettre du cadre territorial*, 15 avril 2012, 2 pages.

On assisterait à une « *mutation du droit de la fonction publique de la carrière vers celle de l'emploi, les agents n'étant plus recrutés en fonction d'un statut, mais au regard de l'adéquation entre un profil et un emploi à pourvoir.* »

[www.territorial.fr/PAR\\_TPL\\_IDENTIFIANT/19255/TPL\\_CODE/TPL\\_REVUE\\_ART\\_FICHE/PAG\\_TITLE/Le+CDI,+nouvel+eldorado+pour+les+agents+publics+%3F47-lettre-du-cadre.htm](http://www.territorial.fr/PAR_TPL_IDENTIFIANT/19255/TPL_CODE/TPL_REVUE_ART_FICHE/PAG_TITLE/Le+CDI,+nouvel+eldorado+pour+les+agents+publics+%3F47-lettre-du-cadre.htm)

## INFORMATIONS PRATIQUES

**Prendre en main sa carrière territoriale.**

L. Boghossian. Territorial Éditions, collection Dossiers d'experts, juillet 2012, 167 pages.

50 euros, ou 40 euros en format PDF depuis le site [www.territorial.fr](http://www.territorial.fr).

Cet ouvrage est « *construit comme un guide de développement personnel permettant au lecteur de trouver la motivation et les ressources nécessaires à la construction de sa carrière.* »

« **Pourquoi et comment faire un bilan de compétences ?** » Pôle emploi, 15 décembre 2010.

Pour « *changer de branche d'activité, évoluer dans votre entreprise, retrouver un emploi ou simplement faire le point...* »

[www.pole-emploi.fr/actualites/pourquoi-et-comment-faire-un-bilan-de-competences-@/suarticle.jspz?id=37560](http://www.pole-emploi.fr/actualites/pourquoi-et-comment-faire-un-bilan-de-competences-@/suarticle.jspz?id=37560)

**Portail national de la validation des acquis de l'expérience (VAE)**

Un dispositif qui permet l'obtention de tout ou partie d'un diplôme sur la base d'une expérience professionnelle salariée, non salariée, bénévole ou volontaire.

<http://www.vae.gouv.fr/>

~

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 : Fabienne Vaslet  
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](http://www.caprural.org)

Dépôt légal : décembre 2012  
ISSN : 2261-0030

~