

Des équipes et des métiers

é d i t o r i a l

◆ Lyon 5/11/2004 : Pari tenu

Face à la décentralisation et au renforcement des responsabilités des acteurs locaux, nous voulions, pour cette édition des États Généraux, montrer la transformation des pratiques des professionnels. Le travail se fait de plus en plus en équipe. Ces équipes animent des réseaux d'acteurs de plus en plus complexes. La diversification des métiers se poursuit. Nous étions 200 à discuter dans les ateliers autour des pratiques professionnelles, à prendre connaissance des résultats d'enquêtes, à écouter des témoignages sur ces métiers ailleurs qu'en France. Nous comptons sur vous pour la préparation des États Généraux 2005 !

s o m m a i r e

Du professionnel à l'équipe, de l'équipe au réseau	P. 2
Comment animer un réseau pour développer les poten- tialités économiques	P. 3
Construire une déontologie du territoire	P. 4
L'enquête ADCF/CNFPT	P. 5
L'ingénierie dans les pays	P. 5
L'enquête de Profession Développement	P. 6
A l'étranger aussi	P. 7

◆ Des métiers et des contextes en pleine évolution

Lors de la table ronde d'introduction, Jean-Yves Ollivier, chargé de mission à la Datar, Didier Jouve, vice-président de la Région Rhône-Alpes et Michel Didier, responsable du centre de ressources de la DIV ont certes défini les territoires comme des lieux d'action mais surtout comme des lieux de réflexion et d'émergence de propositions. A cette évolution de la place du territoire correspond une évolution du métier et des savoir-faire des développeurs. La territorialisation de l'action publique a étendu leurs compétences et transformé leurs interventions. Désormais le développeur intervient sur de nouveaux champs thématiques mais doit également utiliser des outils comme les SIG et les outils de travail collaboratifs. Il intervient également sur des projets d'une toute autre dimension comme le projet du Grand Rhône. De ce fait, les méthodes de travail évoluent. Aucun véritable projet n'est possible sans la mise en place de pratiques d'observation, de démocratie participative et l'organisation de la concertation avec les acteurs. Ces nouvelles compétences doivent être reconnues et l'ingénierie territoriale financée : c'est le prix à payer pour voir émerger des projets de qualité dans les territoires.

Pour faire face à la diversification des compétences nécessaires à l'exercice du métier de développeur, il est impératif de multiplier les lieux d'échanges et de formation ainsi que les réseaux pour ceux qui œuvrent pour le développement des territoires et doivent en permanence modifier et adapter leurs savoir-faire.

Ces évolutions touchent également les services des régions qui doivent désormais dépasser la logique de simple instruction de procédures pour s'engager dans une logique d'animation auprès des territoires. L'Etat qui souhaite mieux mobiliser et valoriser les compétences et l'ingénierie de ses services est également confronté à la nécessité de transformer ses modes d'action.

atelier

métiers en pratique

expérience

◆ Syndicat mixte Bièvre Valloire

Seule chargée de développement économique en 1997, la secrétaire générale du pays encadre aujourd'hui une équipe de 6 personnes, gère le budget et assiste en direct les élus. Pour vivre cette évolution, elle s'est formée et a bénéficié « des échanges avec les autres professionnels, qui ont de l'expérience, c'est fondamental ». Un réseau qu'elle met aussi à profit pour les projets qu'elle anime.

E. CHIFFLOT
04 74 54 19 43

2

expérience

◆ Communauté urbaine du Grand Lyon

La mission d'un développeur économique du Grand Lyon : assurer une animation économique sur un territoire. Pour construire les projets, il s'agit de travailler avec les entreprises et les collectivités, d'être le lien entre le privé et le public. Au quotidien, c'est avoir son bureau dans une antenne avec 6 autres structures, ce n'est « pas être inséré dans un organigramme » mais être l'interface entre les services du Grand Lyon et ses territoires.

N. MAISONNIAC
04 72 40 57 53

◆ Du professionnel à l'équipe, de l'équipe au réseau

« Monteur de mayonnaise ». Voilà une des images qui vient lorsqu'on parle des professionnels du développement territorial. Car animer un territoire, monter et accompagner des projets, c'est allier de nombreux ingrédients : des hommes, des structures, des thèmes, aussi variés que les besoins d'une population. Et aujourd'hui, tous ces ingrédients se multiplient, au point où la complexité des projets nécessite plus d'expertises sur des champs de plus en plus pointus.

Etre polyvalent ? « Certes, mais on ne peut pas tout savoir ». Il est nécessaire de mobiliser des compétences variées, qui sont portées par ses collègues, par les autres acteurs du territoire ou par des agents de développement d'autres territoires.

L'agent de développement puise ainsi dans différents réseaux, au quotidien, pour exercer son métier, et aussi pour pouvoir s'adapter aux évolutions de ses propres fonctions.

Depuis que le territoire devient l'objet d'investissements croissants, les structures de gestion grossissent et s'organisent. Certains professionnels apprennent à travailler dans ce nouveau contexte, à négocier en interne, à manager leurs collaborateurs pour « construire une compétence collective ». Le retour d'expériences du réseau des professionnels est aussi un atout précieux dans ce cas.

Mais ces changements ne doivent pas masquer d'autres réalités qui trouvent difficilement leur réponse. Comme être seul face aux urgences et aux élus : « Je me jette partout. Mon quotidien est ce que veut l'élu. » Preuve s'il en est que la professionnalisation des pratiques et la reconnaissance de ces métiers demeurent des chantiers d'actualité et que les travaux de la plate-forme sur la déontologie sont plus que jamais nécessaires !

atelier

métiers

en pratique

■ Comment animer un réseau pour développer les potentialités économiques d'un territoire ?

Qu'il s'agisse d'accueillir des personnes porteuses d'un projet d'activités en zone de montagne comme le fait l'association Oxalis ou de faire l'intermédiaire entre les porteurs de projet et le projet de territoire comme le fait Passerelles pour l'emploi dans le pays de la Baie du Mont saint Michel, « mener à bien de telles missions sans s'investir dans la construction et l'animation d'un réseau est impossible » soulignent les agents de développement responsables de ces deux missions. Un travail qui doit être conduit à différentes échelles avec un « souci permanent d'être à l'écoute et de tisser du lien ».

Ainsi l'association Oxalis a témoigné de la mise en place d'un réseau en milieu rural qui compte une dizaine d'associations échangeant expériences et outils et diffusant de l'information à l'extérieur du réseau. Pour sa part, Passerelles vers l'emploi a permis la création d'un comité d'appui local qui regroupe acteurs économiques, travailleurs sociaux et chefs de projets. La place des entreprises au sein des réseaux a été largement évoquée. Qu'il s'agisse de mettre en réseau des entreprises au sein d'un PLIE pour travailler sur l'anticipation des besoins, de travailler entre entreprises et plate-forme d'initiatives locales pour identifier les potentialités économiques d'un territoire, le réseau est décidément un outil indispensable au développement.

Si l'importance et le rôle des réseaux ont été reconnus par tous les participants de l'atelier, leur organisation et leur fonctionnement soulèvent toutefois bon nombre d'interrogations. Quelle est la place des institutions et des entreprises en leur sein ? Qu'est-ce qui différencie le réseau du partenariat ? Les institutions peuvent-elles faire fonctionner un réseau ou le réseau est-il exclusivement d'apanage associatif ? Quelles compétences sont-elles nécessaires au travail en réseau ? Comment les acquérir ? Une enquête de la plate-forme montre que les compétences animation de réseau / animation de réunions sont celles jugées les plus indispensables pour les professionnels. Or elles ne sont pas enseignées en formation initiale. Autant de questions évoquées lors des échanges avec la salle.

expérience

◆ Association Oxalis

OXALIS a été créée à l'initiative d'habitants qui souhaitent développer de l'activité en milieu montagnard, dans les domaines de l'éducation, de la culture, de l'environnement et du patrimoine local. Elle est également aujourd'hui une coopérative d'emploi et d'activités. L'agent de développement fait un travail d'appui aux porteurs de projets et d'animation de réseau.

JL. CHAUTAGNAT
04 79 63 31 07

3

expérience

◆ Passerelles vers l'emploi

Il s'agit d'une expérimentation développée dans le cadre d'un programme Equal dans le Pays de la Baie Mont Saint-Michel / Avranches. L'agent de développement fait de l'appui aux porteurs de projet. Il organise la mise en réseau des acteurs des trois territoires notamment entre les associations.

F. VALLEE
02 33 58 10 10

atelier

métiers

en **pratique**

expérience

◆ Pays des sept Vallées

Sans règles préexistantes, ce conseil de développement disposant d'autonomie (statut associatif, capacité d'autosaisine, budget) et voulu comme un lieu de parole et de bénévolat a amorcé une déontologie en fixant des règles du jeu : pas de politique, une attitude positive, pas de capitalisation des tensions, obligation de rapporter toutes les idées, s'exprimer en tant que citoyen, se concerter avec les élus, faire des réunions ouvertes et décentralisées.

JC. VALADON
03 21 06 16 82

4

expérience

◆ Office professionnel de qualification des urbanistes (OPQU)

La définition par l'OPQU d'un ensemble de pratiques relevant d'une même culture professionnelle permet au candidat de justifier son appartenance à cette culture au-delà des hétérogénéités, des statuts et des particularités des postes de travail. Cette démarche se situe entre l'élaboration d'un référentiel compétences et celle d'une véritable idéologie en termes de valeurs.

B. PERRAUDIN
05 61 58 54 91

◆ Construire une déontologie du territoire

Pour les métiers traditionnellement dotés d'une déontologie, celle-ci constitue des rites de reconnaissance et des règles -droits et devoirs- d'appartenance à une culture professionnelle régulée par des pairs. Ces ordres sectoriels (architectes, médecins, avocats, géomètres,..) sont une protection pour leurs membres mais disposent souvent d'un pouvoir de sanction à leur encontre.

Or les métiers du développement ne relèvent pas d'un champ sectoriel mais se caractérisent par un ancrage territorial, une approche globale et un multipartenariat. On passe ainsi d'une déontologie des professionnels du développement à une déontologie de l'ensemble des partenaires du développement et par conséquent du territoire.

Construire une charte regroupant l'ensemble des règles du jeu permettant à chacun, élus, techniciens et citoyens, d'avoir sa place dans une démarche collective de projet est une première étape. Mais l'exercice du pouvoir n'est souvent pas partagé voire conflictuel.

Pour dépasser cet écueil et ne pas faire d'angélisme, il faut que l'ensemble des acteurs construise un système de valeurs au-delà des clivages politiques, des responsabilités, des rôles et des représentations, qui permette d'avancer ensemble et de faire face aux situations imprévues voire conflictuelles.

Un tel système pourrait intégrer des principes issus du développement durable (ancrage territorial, globalité, cohérence, précaution, bonne gouvernance, transversalité) et des règles comportementales de bon sens concernant le vivre ensemble (écoute, tolérance, transparence, respect...). Cette déontologie se construit par la confrontation des réflexions individuelles et collectives de tous les acteurs du territoire. Elle est au cœur de l'identité professionnelle des développeurs.

résultats

enquêtes et analyses

◆ Personnel des intercommunalités : l'enquête ADCF/CNFPT

Avec plus de 114 000 agents, les intercommunalités de projet sont devenues une composante à part entière de la fonction publique territoriale. Face à l'émergence d'une demande de compétences et de profils adaptés, une enquête menée par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et l'Assemblée des communautés de France (ADCF) permet de mieux les connaître.

Plus de la moitié de ces agents travaillent dans l'intercommunalité d'agglomération. Le taux de titulaires est de 75 % environ dans les communautés d'agglomération et les syndicats d'agglomération nouvelle, il frise même 90 % dans les communautés urbaines. En revanche, il diminue à 60 % dans les communautés de communes qui ont recruté également davantage d'emplois aidés.

Si les deux tiers de ces agents appartiennent à la catégorie C, les intercommunalités (en particulier les communautés d'agglomération) présentent globalement un taux d'encadrement supérieur à celui des collectivités territoriales en général, soit 11,4 % de niveau A.

Enfin, dans chaque catégorie de communauté, un agent sur dix est affecté aux politiques d'aménagement et de développement.

Retrouvez l'intégralité de l'enquête sur : <http://www.observatoire.cnfpt.fr>

◆ L'ingénierie dans les pays - ETD

En avril 2004, ETD lançait une enquête auprès des 298 pays existants. Trois thèmes étaient abordés : la composition et la fonction des équipes techniques, les ressources d'ingénierie complémentaires mobilisées et la nature des projets que les pays considéraient comme représentatif de leur plus-value.

On estime à mille personnes environ le nombre de salariés travaillant dans ces structures. Si la majorité des équipes comptent généralement 3 à 4 membres, trois régions - Bretagne, Poitou-Charentes et Rhône Alpes - se distinguent avec des équipes plus étoffées s'élevant en moyenne à 5 personnes.

Retrouvez l'intégralité de l'enquête sur : www.projetdeterritoire.com
rubrique territoires / notes de l'observatoire

a n a l y s e

Offres d'emploi publiées dans La Gazette des communes - 1^{er} trimestre 2004

237 annonces sur environ 4000 ont été étudiées. Le tri des annonces s'est fait sur l'intitulé du poste offert. Si les mots « développement pays, agglomération, parc, territoire, ville, projet, mission, démocratie, citoyenneté, participation, proximité, association, espace naturel, environnement, cadre de vie » figuraient, l'annonce était retenue. L'analyse permet de distinguer 3 familles de métier : ceux relevant de la politique de la ville et de la citoyenneté, du développement économique et du tourisme, et du développement territorial et durable.

La distinction entre le statut des postes proposés, fonctionnaire ou contractuel, n'est pas significative car les règles de recrutement s'imposant aux collectivités les obligent à avancer masquées sans préciser leurs intentions réelles. La situation hiérarchique du poste est également non significative car trop liée à la taille de la collectivité : les petites collectivités ne possèdent pas d'autres directions qu'administratives ou techniques. 80% des offres correspondent à des postes de catégorie A et 20% sont des postes de catégories B. Les intitulés des postes sont multiples et correspondent à une combinaison de mots significatifs pour l'employeur.

ARDL PACA
04 42 21 25 50

Retrouvez l'intégralité de l'analyse
sur : <http://www.unadel.asso.fr>

◆ Chefs de projet Contrat de ville DIV/CNFPT 2002

Cette enquête réalisée en 2002 a mis en évidence les points suivants. Il y a sensiblement le même nombre d'hommes que de femmes qui occupent un poste de chef de projet contrat de ville. Tous possèdent un haut niveau de qualification : 64% sont bac+5 et 25% sont bac+4. Ces diplômés se répartissent dans les domaines suivants : 40% aménagement/urbanisme, 15% économie/gestion, 8% social. On compte peu de premiers postes. 40% des gens interrogés ont entre 30 et 40 ans, 30% ont de 40 à 50 ans et 15% ont plus de 50 ans.

proposition

◆ 3 propositions de Profession Développement

- 1- Un moratoire sur les règles de renouvellement des contrats pour les professionnels en poste, en attendant l'évolution des statuts de la fonction publique territoriale.
- 2- Une adaptation des concours pour prendre en compte les spécificités des savoir-faire professionnels du développement territorial.
- 3- Un recrutement au sein de la fonction publique par validation de l'expérience professionnelle et par un concours équivalent à un examen professionnel.

résultats

enquêtes et analyses

◆ L'enquête de Profession Développement

En 2004, l'association Profession développement lançait à la demande de Bernard Dreyfus, alors directeur de la DATAR, une enquête auprès des professionnels du développement territorial. Une enquête qui visait à fournir des éléments d'information dans le cadre de l'élaboration du rapport préparatoire du projet de loi portant réforme du statut de la fonction publique. Il s'agissait de mieux connaître le niveau de qualification de ces professionnels, de rémunération et le corpus de connaissances pouvant servir de base à un concours adapté. Cette enquête a été diffusée très largement avec le concours de différents réseaux. 485 questionnaires ont été reçus mais seuls 385 ont pu être exploités complètement.

Les employeurs. 77% des agents ayant répondu à l'enquête sont employés par des structures publiques. La majorité des enquêtés exercent leurs missions dans des organismes de niveau intercommunal.

Les statuts professionnels. Seuls 18% des agents ayant répondu à l'enquête sont fonctionnaires. On peut noter que ces fonctionnaires étaient auparavant contractuels pour 81%. 78% sont en CDD dont 50% de droit public.

Filières des agents fonctionnaires. 46% des agents fonctionnaires ayant répondu à l'enquête relèvent de la filière administrative, contre 33,3% de la filière technique et 13% de la filière animation.

L'ancienneté. 57% des professionnels du développement territorial sont depuis moins de 5 ans dans le métier. 63% occupent leur poste depuis moins de 3 ans.

Rémunération. 67 % des rémunérations sont inférieures à 2000 € et 21% à 2500 € rentrant ainsi dans la grille des salaires de la fonction publique et des différents régimes indemnitaires.

Niveau de qualification. 88% des professionnels ayant répondu à l'enquête ont un diplôme supérieur ou égal à BAC + 4.

Retrouvez l'intégralité de l'enquête sur : <http://www.unadel.asso.fr>

témoignage

à l'étranger

aussi, on développe !

◆ Les métiers du développement territorial au Québec

Les préoccupations liées au devenir des métiers du développement territorial au Québec sont assez récentes et directement attribuables à la mise en place de nouvelles politiques de développement local et régional instituées au cours des dix dernières années. Ces politiques ont notamment permis de resserrer les liens entre développement économique et développement social.

Elles ont engendré la création de plusieurs postes d'agents de développement dans les 17 régions administratives du Québec. Les profils recherchés pour ces postes évoluent. Aujourd'hui, ce sont des personnes ayant des compétences analytiques et des aptitudes, pédagogiques et d'animation, liées à un « savoir faire faire ». Leurs capacités à l'égard du travail d'équipe et leurs habilités communicationnelles (diplomatie, pédagogie, etc.) de même que le leadership et l'autonomie sont au cœur d'un savoir-être en demande sur le marché du travail.

Ces politiques de développement ont également modifié le mode de gestion des organisations de développement territorial au Québec. Sur le modèle des « organisations apprenantes », l'apprentissage collectif et la capacité de changement et d'innovation sont intégrés dans le mode de gestion. Qui plus est, la participation des employés est une préoccupation constante tout comme celle de l'ouverture au milieu et au savoir de l'extérieur. A une question d'un participant sur l'organisation territoriale au Québec, l'intervenant Martin Robitaille, responsable d'une formation universitaire en Outaouais, répliquait « Il y a moins d'épaisseur dans notre millefeuille que dans le vôtre! ».

du nord au sud

◆ Développeurs et développement territorial : une grande proximité entre le nord et le sud

Avec des intitulés de postes similaires, les développeurs à la fois polyvalents et spécialisés ont tous pour mission la mise en mouvement des territoires. Les développeurs des pays du sud sont confrontés à des contextes spécifiques : faiblesse des ressources locales, multiplicité des acteurs de l'aide internationale, forte résistance au changement, difficulté à dépasser l'aide d'urgence, existence de réseaux relationnels puissants et ouverts... Mais pourtant les problématiques de travail de tous les développeurs restent communes : articulation démocratie représentative - démocratie participative, pérennisation de la participation, mise en place des réformes de décentralisation, appui au partenariat, gestion des dispositifs et procédures, ... Des constats que Pascale Vincent du Centre International d'Études pour le Développement Local (CIEDEL) formule à partir de son expérience de formation de développeurs en provenance du monde entier.

7

Après les États Généraux 2004, le programme continue

remerciements

Cette journée a été organisée avec le concours actif et précieux de Claudine PILTON (ARADEL - Association Rhône-Alpes des professionnels pour le développement économique local), grâce aux financements de la DATAR, de la DIV, de la Caisse des dépôts et consignations et du Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche et des affaires rurales.

Lorsque en 2001, nous avons lancé les invitations pour la première journée métiers, nous étions une dizaine d'organisations invitantes. On s'était réunis pour remettre en selle le chantier métiers engagé six ans auparavant par l'Unadel et qui avait abouti à un débat parlementaire avorté, et nous nous interrogeons pour ne pas reproduire les mêmes erreurs.

Comment d'autres professions se sont-elles structurées ? Cette interrogation a guidé notre réflexion et nous a fait adopter quelques principes. Garder sans cesse à l'esprit la question du statut -pour-tant chère à nos cœurs-, mais sans en débattre, car ce débat appartient à d'autres lieux. Ne pas travailler sur le mode du référentiel auto-proclamé, mais adopter la démarche du diagnostic partagé : entre des organisations de professionnels, des représentants des pouvoirs publics, des laboratoires de recherche, des associations d'éducation populaire etc. Nous étions si peu certains du bien-fondé de notre démarche que nous avons mis un point d'interrogation à notre première invitation : vers des États Généraux... ?

A Lyon, plus de point d'interrogation. La mécanique est rodée. Ce rendez-vous annuel a pour fonction de présenter publiquement les travaux pilotés pendant l'année par la Plate-forme qui compte maintenant une vingtaine de partenaires. Nous travaillons dans le cadre d'une mission confiée par le CIADT à l'Unadel en 2003. Nous savons désormais où nous voulons aller : non vers une confrontation avec des employeurs, toujours aussi peu structurés que nos métiers. Mais vers la mise en place d'outils pratiques : le référentiel compétences, une mallette de l'employeur, une bourse d'emplois expérimentale, une déontologie des métiers œuvrant à l'émergence de territoires, un guide des formations aux métiers quel que soit le lieu où ceux-ci sont exercés (l'urbain, le rural, l'international).

Essentiellement, cette journée de Lyon a été l'occasion d'affirmer, outre sa décentralisation réussie, une conviction que nous ne cessons d'approfondir en commun : le travail en plate-forme ressemble à une démarche de charte de territoire. Cela nécessite du temps.

Document réalisé par les membres de la plate-forme « Métiers du développement territorial »

Conception

A. Laperrière et F. Salzgeber

Rédaction

N. Galiri, C. Garlenq, P. Heumel, N. Lacroix, A. Laperrière, A. Meunier, M. Nalet-Martin, C. Pilon, C. Pilton, F. Poulle, F. Salzgeber, H. Schwartz, E. Thiollier

Mise en page

A. Figl

Plate-forme animée par l'Unadel

tél 01 41 71 30 37

www.unadel.asso.fr