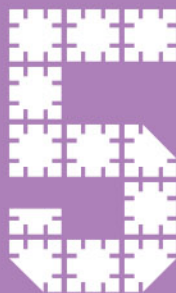


# REGARDS CROISÉS

Profession agent de développement




RURAL ET URBAIN



Développement rural  
Rhône-Alpes

JUIN 2014



- 
- 1** RETOUR SUR LE MÉTIER / JUIN 2012
  - 2** CARRIÈRE EN QUESTION(S) / DÉCEMBRE 2012
  - 3** EMPLOIS ET EMPLOYEURS / JUIN 2013
  - 4** INGÉNIERIE TERRITORIALE / DÉCEMBRE 2013
- RURAL ET URBAIN / JUIN 2014





*Difficile d'échapper aux interrogations soulevées par les relations entre le rural et l'urbain, tant cette question est au cœur des évolutions actuelles, qu'il s'agisse de fusion d'intercommunalités, de métropolisation ou de mise en œuvre de politiques territoriales à grande échelle. Mais aborder cette problématique sous l'angle des pratiques, des métiers et de l'ingénierie du développement, comme nous essayons de le faire dans ce nouveau numéro de Regards croisés, relève d'une vraie gageure, tant les choses sont mouvantes et contrastées. Certaines collectivités gèrent en effet des territoires où le rural et l'urbain se côtoient déjà depuis des années, alors que d'autres vivent cette rencontre depuis quelques mois seulement.*

*Va-t-on vers l'émergence de nouveaux métiers capables d'intervenir indifféremment sur les deux types d'espace ? Assiste-t-on au contraire à une montée en compétences de professionnels qui, de part et d'autre, conservent leur spécificité rurale ou urbaine ? Peuvent-ils travailler en complémentarité ? Comment les nouvelles structures intercommunales gèrent-elles la cohabitation entre ces deux cultures*

*professionnelles ? Comment les agents confrontés à cette situation la vivent-ils ? Autant d'interrogations sur lesquelles nous nous appuyons pour décrypter les situations vécues sur le terrain, sans apporter de réponses globales et définitives.*

*Pour nous, l'enjeu est d'aider les décideurs – élus et responsables des ressources humaines et de services – à prendre conscience de l'importance de cette question. Il semble en effet que les évolutions portent moins sur les métiers que sur la manière de les exercer. La transversalité, l'ouverture des agents, leur capacité à créer le dialogue et à faire travailler ensemble des acteurs qui, hier encore, s'ignoraient, sont au cœur des savoir-faire nécessaires à l'exploration des potentialités de développement ouvertes par ce nouveau contexte. Encore faut-il que l'ingénierie soit organisée en conséquence et qu'elle soit au service d'un projet territorial.*

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

## SOMMAIRE

- P. 01 — ÉDITO / **Comprendre les mutations**
- P. 02 — QUATRE VOIX / **S'adapter en douceur ?**
- P. 08 — L'ÉCHO DE LA PLATE-FORME / **L'ingénierie au cœur**
- P. 10 — EXPERTS EN COIN / **Projet de territoire et compétence de l'agent /  
Intégrer le changement d'échelle**
- P. 15 — RESSOURCES

### ***S'adapter en douceur ?***

À situations contrastées, réponses distinctes. Chaque agent de développement rural vit la cohabitation avec le monde urbain selon des modalités différentes. L'organisation de la structure, les missions, les méthodes de travail, etc., ne permettent pas de dégager de généralités, si ce n'est que la mixité des territoires, malgré l'effort d'adaptation qu'elle exige au niveau individuel, ne semble pas poser de problème particulier aux agents qui y sont confrontés.

#### **CHARGÉE DE MISSION PROJET DE TERRITOIRE**

Communauté de communes de Haute-Maurienne Vanoise

##### *~ Solène Raffort*

*36 ans, Master en aménagement et développement du tourisme*

#### **RESPONSABLE DU SERVICE AGRICULTURE**

Roannais Agglomération

##### *~ Françoise Lafay*

*47 ans, DEA de géographie, écologie et aménagement de la montagne*

### **Territoire et mission**

*La communauté de communes regroupe sept communes de montagne et un peu plus de 2 600 habitants. Pour nous, la ville est loin... : Saint-Jean-de-Maurienne, Albertville, Chambéry, Lyon et éventuellement Turin, mais nous avons peu d'échanges avec les Italiens.*

*Je suis chargée de l'animation du projet de territoire Haute-Maurienne Vanoise Horizon 2025, et également de la Convention stations durables de moyenne montagne et du Programme Espace valléen, qui en sont le volet touristique. Je coordonne la mise en place des actions, en lien avec mes collègues et les autres maîtres d'ouvrage publics et privés.*

*Roannais Agglomération est le résultat de la fusion, le 1<sup>er</sup> janvier 2013, de l'agglomération du Grand Roanne et de quatre communautés de communes environnantes. J'étais alors directrice de l'une d'elles et j'ai été intégrée comme responsable du service Agriculture, qui est une nouvelle compétence. Roannais Agglomération compte 105 000 habitants et quarante communes, dont une quinzaine sont vraiment rurales et six urbaines. Le reste du territoire est périurbain.*

### **Liens ville/campagne**

*Nous sommes un territoire de vacances et de jeu. Le premier échange entre la haute Maurienne et la ville se fait donc par le tourisme et les activités de loisirs. Notre clientèle est en effet urbaine à 95 % et si les acteurs du territoire ne savent pas ce qu'est la vie en ville, ils ne peuvent pas réellement prendre en compte les attentes des vacanciers et des résidents secondaires. Le tourisme est le moteur de notre économie, loin devant l'agriculture et le BTP, mais ces deux secteurs sont également liés à la ville : 75 % du fromage de Beaufort produit sur place est distribué en milieu urbain et les entreprises de BTP trouvent parfois leur équilibre en effectuant des travaux en ville.*

*Les villes sont également pourvoyeuses de main-d'œuvre, notamment saisonnière, pour des compétences nécessaires à la vie du territoire : médecins, cadres des collectivités, personnel de l'office du tourisme, des remontées mécaniques et des commerces, etc.*

*L'agriculture est au cœur de la problématique rural/urbain. En secteur rural, elle est tellement prégnante et sous-entendue qu'elle n'apparaît pas comme un champ de compétences. En milieu urbain, au contraire, elle est peu prise en compte dans les réflexions. Avec cette fusion entre des collectivités rurales, périurbaines et urbaines, c'est un sujet qui interpelle tout le monde et qui se retrouve de manière transversale dans l'ensemble des dossiers.*

*Nous sommes actuellement dans une tendance lourde de la société de retour à une alimentation de proximité et de qualité. Cette demande était surtout affichée par les communes urbaines, mais rien n'avait été mis en œuvre en termes de production et de lien avec les secteurs agricoles. La dimension nourricière du territoire est devenue un enjeu à part entière et une entrée pour les projets de l'agglomération. Nous avons par exemple des actions en lien avec l'agriculture qui ne sont pas affichées comme « agricoles ».*

### **Enjeux**

*L'un des enjeux du projet de territoire est d'inverser la tendance démographique, car notre population stagne et nous souhaitons attirer de nouveaux habitants. Mais l'environnement a beau être magnifique,*



**COORDINATRICE**

Syndicat mixte de l'Ardèche verte

**Anne Micoud**

46 ans, Maîtrise en développement local

*Le Pays Ardèche verte a été créé en 2004 et regroupe 83 000 habitants et soixante-quatre communes, avec des zones très rurales, voire de montagne, et des petites villes comme Annonay et Tournon.*

*Depuis mon arrivée en 2001 – il s'agissait alors d'un contrat global de développement –, je m'occupe des politiques contractuelles. Aujourd'hui, j'assure la coordination générale du syndicat mixte, qui porte une démarche de Pays et un contrat de développement durable Rhône-Alpes (CDDRA), avec une équipe de six personnes au service du développement du territoire.*

*Nous connaissons un phénomène de périurbanisation lié aux villes d'Annonay et de Tournon, mais étant donné notre situation en bordure de la vallée du Rhône, nous sommes aussi sous l'influence des agglomérations lyonnaise et valentinoise.*

*Il s'agit de faire jouer la solidarité entre les zones urbaines et les zones rurales. Cette complémentarité entre les territoires peut intervenir dans les deux sens : des actions ont été menées pour que les compétences culturelles des villes puissent rayonner dans les secteurs ruraux. Ce besoin est exprimé par certaines intercommunalités, comme celle du Haut-Vivaraïs, dans le cadre de leur politique d'accueil de nouveaux habitants.*

*Inversement, avec les circuits courts, nous essayons de voir comment la production agricole des zones rurales peut s'organiser pour approvisionner les parties urbaines. Nous menons ce travail depuis longtemps au sein de l'Ardèche verte, mais, depuis peu, nous essayons d'élargir nos approches aux territoires limitrophes, notamment ceux qui portent un CDDRA en prise avec de grandes villes comme Vienne, Valence ou Lyon. Nous pourrions être en effet le poumon vert de ces agglomérations et capter leur population par une offre touristique adaptée aux séjours de courte durée.*

**RESPONSABLE DU PÔLE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RURAL**

Cap 3B (Syndicat mixte de développement du Bassin de Bourg-en-Bresse)

**Adeline Brunet**

34 ans, Ingénieur agricole

*Cap 3B a été créé en 2006. Il est composé de six intercommunalités, dont Bourg-en-Bresse Agglomération, soit soixante-deux communes et près de 120 000 habitants. J'ai été recrutée en 2007 pour animer le conseil local de développement (CLD) et le volet « agriculture et développement durable », pour lequel j'ai mis en place un projet stratégique agricole et de développement rural (Psader). Depuis, notre équipe s'est étoffée et j'ai été chargée du pôle Développement durable et rural, avec un programme Leader et le plan climat énergie territorial (PCET). J'anime toujours le CLD.*

*Je n'ai pas l'impression qu'il y ait une opposition très tranchée entre l'urbain et le rural. Bourg-en-Bresse Agglomération est plutôt périurbaine et il n'y a pas de rural profond ici. On est davantage dans une logique de bassin de vie autour d'une ville à taille humaine, avec laquelle les échanges sont réguliers. Aujourd'hui, tous les habitants de Cap 3B disposent de services et ont des envies très proches de celles des urbains. Le rural et l'urbain sont déjà imbriqués et nous sommes plus dans le projet d'accompagner cette évolution, de travailler sur les transports, l'habitat, la mobilité, les services à la personne, etc.*

*Tous les acteurs du rural sont conscients de ce que Bourg-en-Bresse peut leur apporter. C'est peut-être un peu moins vrai dans l'autre sens, c'est-à-dire que le bénéfice que Bourg-en-Bresse peut tirer de son secteur rural est peut-être moins identifié et encore à travailler. Lors de mon arrivée, je me suis rendue compte que les projets urbains étaient plus mobilisateurs que les projets agricoles. C'était une tendance qu'il a fallu modifier, en montrant que l'agriculture ne se réduisait pas aux actions de la chambre d'agriculture. Au quotidien, nous sommes soucieux de ne pas développer uniquement des projets autour de Bourg-en-Bresse et de voir ce que Cap 3B peut apporter à l'ensemble du territoire.*

**Solène Raffort**

*vivre sur un territoire qui ne possède pas les attraits et les services qu'offre une ville ne plaît pas à tout le monde. Des familles s'installent, restent quelque temps et repartent. Les jeunes vont faire leurs études et ne reviennent pas forcément. Les services à la personne, comme la vie sociale et culturelle, sont des questions essentielles.*

## **Actions et projets**

*Nous réfléchissons à la mise en place d'une maison multiservice et d'animation locale. Il s'agirait de faciliter l'accès de la population aux services publics et de créer un point de ralliement pour échanger, diffuser et trouver des offres d'emploi ou de logement, organiser un système de troc de biens ou de services, etc. Ce lieu pourrait aussi proposer des activités sociales et culturelles à la population : maison des associations, projection de films, conférences et débats sur des sujets de société, excursions culturelles à l'extérieur du territoire, etc., comme le font les associations cantonales d'animation. Nous pensons que ce serait un facteur d'attractivité et une réelle valeur ajoutée pour les nouveaux arrivants comme pour les habitants.*

## **Organisation et fonctionnement**

*Les liens avec la ville n'étaient pas identifiés comme un enjeu en tant que tel du projet de territoire lors de son élaboration en 2008-2009, mais, finalement, je me rends compte que nous sommes aussi concernés par cette problématique. Quand je suis arrivée en 2005, nous étions quatorze agents, alors qu'aujourd'hui nous sommes une vingtaine, du fait notamment du développement des services à la personne et de la création du pôle Activités de pleine nature. Nous avons par ailleurs créé un office du tourisme intercommunal en 2010. L'idée est de stimuler la fréquentation touristique, y compris en intersaison afin d'attirer la clientèle citadine rhônalpine.*

## **Méthodes**

*J'ai le sentiment que nous travaillons différemment depuis que les enjeux de développement ont été identifiés. Avant, nous étions multitâches et chacun était de son côté de manière un peu décousue. Nous prenions les actions les unes après les autres, sans vision stratégique. Aujourd'hui, le projet de territoire nous donne une feuille de route. Nous procédons davantage par groupes de travail, au sein de la structure comme avec des personnes extérieures, et nous allons vers plus de créativité, d'efficacité et de pertinence.*

**Françoise Lafay**

*La problématique des circuits courts nous a permis de traiter conjointement une attente du Grand Roanne en matière d'approvisionnement de la restauration collective et une démarche déjà engagée par une communauté de communes avant la fusion. Nous avons repris ces deux idées qui se rejoignaient en élargissant la réflexion à l'échelle de la nouvelle agglomération, et même au-delà puisque le projet a été étendu au niveau du Pays roannais.*

*Pour l'instant, l'action phare consiste à initier une nouvelle dynamique de production de fruits et légumes, sachant que le territoire ne possède pas de véritable tradition dans ce domaine. Nous en sommes encore au stade expérimental. Nous nous dirigeons vers la mise en place d'une pépinière maraîchère, conçue comme un lieu d'accompagnement de porteurs de projets.*

*Lors de la création de Roannais Agglomération, un travail a été fait pour recenser les compétences, l'expérience et les centres d'intérêt des agents des différentes intercommunalités. De par ma formation en environnement, mon expérience en gestion de projets et une implication personnelle dans le milieu agricole, on m'a proposé cette thématique. Il n'y a pas eu de recrutement extérieur, mais une reconfiguration des postes en fonction des enjeux et des projets, sachant que Roannais Agglomération s'était engagée à reprendre les dossiers en cours des autres collectivités, dont un périmètre de protection des espaces agricoles et naturels (PAEN) et une opération programmée d'amélioration des vergers (OPAV).*

*C'est surtout le changement de dimension de la structure qui nous fait évoluer dans nos pratiques. Auparavant, nous avions une approche un peu opportuniste des dossiers. Aujourd'hui, il faut vraiment se projeter dans le temps. Pour l'agriculture, il faut afficher clairement la position de l'agglomération vis-à-vis des partenaires extérieurs. Le champ de compétences d'une agglomération confrontée à la problématique urbain/rural est tellement étendu et transversal qu'il oblige tout le monde à se remettre en question.*

Anne Micoud

*Pour les circuits courts, nous travaillons avec la chambre d'agriculture et les partenaires agricoles, dont Agri Bio Ardèche, pour accompagner la structuration et la création d'outils de distribution et de transformation locale avec, par exemple, des ateliers collectifs de transformation des produits carnés. Il y a aussi une grosse demande en matière de légumes, mais une présence insuffisante de maraîchers sur le territoire. Nous accompagnons donc les collectivités qui se lancent dans des pépinières de maraîchages.*

*Dans le domaine culturel, nous incitons les acteurs – spectacle vivant, arts de la rue, etc. – à intervenir hors des zones urbaines. L'idée est de proposer des spectacles dans les fermes, de redynamiser les bistrotts des villages via de petits concerts, etc.*

*Nous sommes confrontés à des communautés de communes de plus en plus importantes. En 2010, lors de l'élaboration du projet de territoire, nous avons donc interrogé nos élus et le conseil local de développement sur le rôle qu'ils souhaitaient nous voir jouer. Leur réponse a été : « Vous devez adopter une approche la plus transversale possible ». Ils ont validé le fait que le Pays ne devait pas être une structure de gestion, mais une structure d'accompagnement, de réflexion prospective, d'expérimentation, etc. Nous avons donc fait évoluer nos missions en ce sens et, par exemple, l'animateur qui avait équipé les 1 500 kilomètres de chemins de randonnée s'est repositionné sur la thématique de la mobilité. Évidemment, il faut se former, participer à des réseaux d'échanges d'expériences et être en permanence dans une attitude d'autoformation, pour être à même de maîtriser tel ou tel domaine d'ingénierie.*

*Nous ne travaillons pas de la même manière sur un territoire rural et dans une collectivité urbaine. Les villes sont davantage dotées en ingénierie, avec un cloisonnement et une hiérarchie entre les compétences. Il nous faut alors chercher la valeur ajoutée que nous pouvons apporter, par une approche plus transversale ou en cherchant à créer des liens avec d'autres parties du territoire.*

*Dans les zones rurales, où les agents traitent de tout et où les élus sont souvent en première ligne, nous sommes présents dès le début de la réflexion jusqu'à la mise en œuvre des projets. L'accompagnement est beaucoup plus important.*

Adeline Brunet

*Dans mon domaine, nous avons par exemple travaillé sur l'alimentation responsable. Nous avons développé un portail Internet, Etik'table, avec des informations sur l'intérêt d'une alimentation de proximité et de saison, et le recensement des producteurs du territoire qui sont en circuit court. Cette année, nous allons aussi intégrer des artisans de bouche, en partenariat avec la chambre de métiers. En même temps que nous montrons aux habitants et aux consommateurs de Bourg-en-Bresse la richesse des productions alentour, nous faisons vivre des activités économiques en milieu rural.*

*Le PCET est un autre exemple. En 2009, avec le concours d'Hélianthe, l'Espace Info Énergie de l'Ain, nous avons proposé aux différents conseils communaux de s'engager sur un plan climat à l'échelle de Cap 3B, mais avec des déclinaisons intercommunales. Tout le monde a accepté ! Aujourd'hui, nous animons la démarche en réunissant régulièrement le binôme – un élu et un technicien – que chaque intercommunalité a désigné pour mettre en œuvre les actions. Car si nous pouvons lancer la dynamique et définir les objectifs, les compétences opérationnelles pour intervenir sur les transports et l'habitat se trouvent au niveau intercommunal, voire communal.*

*Nous sommes une petite équipe de onze personnes. Il est donc facile d'échanger entre nous, mais je pense que le plus précieux est d'avoir des élus qui dessinent un cap et qui, ensuite, font entièrement confiance aux techniciens. La culture du binôme est très forte. Les élus ont également la volonté de faire une place à Cap 3B et de légitimer la structure. Pour l'agriculture, par exemple, c'est une façon d'afficher politiquement des orientations parfois à contre-courant de certaines visions professionnelles.*

*J'ai l'impression que cela se fait naturellement, notamment avec les commissions thématiques entre les intercommunalités, qui réunissent trois types de public : les élus et les techniciens, des membres du conseil local de développement et des partenaires techniques. En échangeant au quotidien de cette manière, nous découvrons toujours de nouveaux sujets.*

*Quand nous avons un projet, nous identifions d'abord les acteurs clés pour les rencontrer individuellement, avant d'élargir le cercle et d'avancer plus loin. Il faut être très au point sur l'analyse des jeux d'acteurs. Ce sont des méthodes classiques.*

Solène Raffort

Françoise Lafay

## Ingénierie mobilisée

*Il y a trois ans, conscients des attentes des clients touristiques en matière d'écomobilité, nous avons fait une étude de définition de la politique de déplacements. Depuis, plusieurs actions ont vu le jour : mise à disposition de VTT à assistance électrique, mise en place d'un service de transport en commun estival vers les sites touristiques, développement d'un système d'auto-stop organisé, incitation au covoiturage, etc. D'autres sont en réflexion comme l'autopartage, pour lequel nous avons des échanges avec Cité Lib afin d'évaluer si cette pratique urbaine est transposable à un territoire de montagne. Nous avons récemment été contactés par l'Agence Écomobilité de Chambéry, qui souhaitait en savoir plus sur notre projet d'auto-stop organisé. Bien entendu, l'écomobilité concerne aussi la population permanente.*

## Freins et difficultés

*Sur un territoire vivant essentiellement de l'activité « ski », il est difficile d'animer une démarche d'innovation. La tendance est plutôt à se reposer sur ses lauriers... Jusqu'à présent, les choix se sont surtout portés sur les actions touristiques – 37 sur les 74 du projet de territoire –, c'est-à-dire sur la partie économique, et moins sur le social ou l'environnement. Ces deux domaines trouveront probablement davantage leur place dans les programmations 2014-2020 de nos partenaires financiers.*

## Atouts du rural ?

*Je ne suis pas certaine que le rural possède des atouts particuliers face à l'urbain, mis à part le fait que l'on peut, peut-être, expérimenter et/ou mobiliser la population plus facilement. Je ne verrais sans doute pas les choses de la même manière si je travaillais dans un espace rural proche de la ville, mais le développement n'est pas abordé de la même manière. En ville, on élabore des stratégies de développement et on planifie. Ce type de démarche, que nous impulsions à travers le projet de territoire, est encore bien timide chez nous, du fait peut-être de la petite taille des communes et des querelles de clochers qui peuvent parfois faire avorter des projets cruciaux pour l'avenir du territoire.*

Interview réalisée le 21 février 2014.

*Je fais plus souvent appel à des collègues spécialisés des autres services dans les domaines juridiques ou techniques. Nous devons respecter le champ d'intervention de chacun. C'est une contrainte supplémentaire car nous sommes davantage sectorisés, mais c'est aussi le moyen de partager les projets et de faire en sorte qu'ils deviennent de vrais projets d'agglomération, et pas ceux d'un seul service.*

*Le premier frein que nous avons rencontré relève des méthodes de travail différentes entre agents du secteur rural et agents travaillant en milieu urbain. Je pense que nous, les agents de développement rural, étions beaucoup plus dans une transversalité naturelle, alors que, dans les structures urbaines, les agents sont plus spécialisés. Ce côté « spécialiste » apporte peut-être une rigueur dans certaines analyses que nous n'avons pas forcément en milieu rural. Nous avons dû apprendre à nous connaître et remettre en question nos façons de faire, mais, au bout d'un an, ça se passe plutôt bien.*

*Il y a eu aussi quelques difficultés dans la relation avec certains élus urbains, qui ont parfois du mal à prendre en compte le milieu agricole et le monde rural. Ce sont des domaines qu'ils connaissent mal et des problématiques qu'ils découvrent, mais cela évolue très vite. Il y a par contre eu moins de craintes avec les élus ruraux en termes d'appropriation des dossiers urbains, parce que la réflexion sur le schéma de cohérence territoriale avait mis en évidence le besoin de redéfinir la centralité. Ils avaient déjà été confrontés à ces questions sur la place de l'urbain.*

*Au-delà de notre polyvalence, comme je l'ai déjà évoqué, nous avons peut-être un attachement très agricole à garder les pieds sur terre et à entretenir le lien avec les habitants et les acteurs du territoire. Je ne veux pas faire de généralités, mais, en matière de développement économique, je pense que le fait de sortir de l'administratif et d'aller sur le terrain est une chose plus importante quand on vient du développement rural que lorsque l'on a une longue expérience en milieu urbain.*

Interview réalisée le 14 mars 2014.



Anne Micoud

*Le thème de la mobilité était nouveau pour nous et nous collaborons désormais avec des acteurs que nous ne connaissions pas, comme les services du conseil général. Nous avons mené une étude sur les enjeux de déplacements à l'échelle de l'Ardèche verte, en proposant aux communautés de communes d'Annonay et de Tournon une analyse plus approfondie de leur territoire. De fait, nous gérons des spécificités liées aux zones urbaines, sur lesquelles pèse à moyen terme un enjeu de prise de compétence en matière de transports, et un territoire très rural où les questions de mobilité sont d'une tout autre nature.*

*J'observe que certaines villes ou agglomérations avec de grosses charges de centralité ont tendance à s'autosuffire et à considérer qu'elles possèdent toutes les compétences nécessaires, au risque de s'enfermer. À terme, c'est peut-être avec ces collectivités que nous aurons des difficultés parce que nous n'aurons pas de légitimité pour intervenir sur leur territoire. Nous devons bien réfléchir à ce que nous pourrons leur apporter afin de continuer à articuler le rural et l'urbain, sinon je crains que les zones rurales ne soient délaissées.*

*Le rural, surtout celui qui est proche des zones urbaines, a des atouts en matière de ressources, de loisirs, d'accueil de nouveaux habitants, de capacité d'expérimentation sur les nouveaux enjeux comme l'économie de proximité et l'énergie. Mais le plus important est peut-être le lien social et la richesse des liens de proximité, car tout est très articulé et assez harmonieux.*

Interview réalisée le 18 mars 2014.

Adeline Brunet

*Nous connaissons tous les collègues de chacune des intercommunalités et ce que nous faisons entre techniciens, nous pouvons aussi le faire avec des porteurs de projets, avec qui nous soignons beaucoup les partenariats. C'est peut-être le programme Leader qui nous a ouverts à cela, car on peut traiter aussi bien de la culture que de l'économie, de l'agriculture ou du tourisme. Nous sommes vraiment dans une procédure de dialogue.*

*Parfois, nous n'avons pas les mêmes visions des projets que certaines structures, mais j'ai appris ici qu'en dialoguant, il est toujours possible d'avancer. Par ailleurs, nous avons un territoire dynamique et, pour être intervenue auparavant dans des communes avec peu de moyens, je pense que l'on pourrait être moins frileux dans l'élaboration des actions. C'est ce que nous sommes en train de faire.*

*Dans les territoires ruraux de Cap 3B, comme il y a moins de moyens et de personnes, on ressent cette culture de l'agent généraliste, curieux et ouvert à l'autre, que l'on perçoit moins dans les secteurs urbains très cloisonnés par thématiques – les transports, l'habitat, l'économie, etc. Nous avons plusieurs intercommunalités rurales dynamiques, innovantes, avec de vrais projets de territoire. Cela vient surtout des élus, qui ont une pratique de l'intercommunalité depuis vingt ans. La proximité de la ville fait aussi que les habitants, et donc les élus, connaissent la réalité du secteur urbain et sont plus ouverts que dans le rural profond.*

Interview réalisée le 7 mars 2014.

### **L'ingénierie au cœur**

Le développement des territoires s'appuie de plus en plus sur des projets où rural et urbain se croisent avec parfois des logiques différentes. Ce contexte place les agents de développement dans l'obligation de s'ouvrir à d'autres cultures et de rechercher des complémentarités avec des savoir-faire qu'ils ne possèdent pas. En termes d'ingénierie, l'enjeu est d'autant plus complexe que, sous l'effet de la réforme territoriale, les choses évoluent très rapidement. Le management des compétences apparaît ainsi comme un ressort crucial pour le développement.

*Le premier constat qui s'impose à la lecture des entretiens, c'est que les quatre agents interviewés ont parfaitement intégré dans leur réflexion et leur pratique la mixité des enjeux suscitée par les relations entre l'urbain et le rural. Ils ont conscience de la nécessité de s'extraire du « local » et d'élargir leur échelle d'intervention pour appréhender ces nouveaux thèmes d'action, même si la confrontation avec l'urbain peut remettre en question leurs méthodes de travail et leurs modes de relations avec les acteurs du développement. L'expérience de la Plate-Forme nous incite cependant à ne pas faire de généralisation trop hâtive. En effet, certains agents vivent mal d'être confrontés à la taille croissante et à l'organisation plus segmentée et hiérarchisée des structures intercommunales qui interviennent sur les territoires mixtes. D'où l'importance du management et de la gestion des ressources humaines dans les nouvelles intercommunalités qui résultent de la fusion de secteurs ruraux et urbains.*

#### **Sortir de son territoire de prédilection**

*Ce nouveau contexte interpelle l'agent sur sa capacité d'intervenir hors de son territoire de prédilection, qu'il soit rural ou urbain, et de se tourner vers des acteurs qu'il connaît moins. Ces derniers peuvent être des collègues de travail, souvent intégrés dans un service différent, ou des professionnels d'autres territoires à mobiliser pour leurs compétences dans le cadre de projets interterritoriaux. Dans tous les cas, la différence de culture professionnelle et la méconnaissance réciproque des métiers, des dispositifs et des projets, tout comme la grande diversité des territoires et des enjeux, peuvent être vécues comme des freins à l'élaboration de partenariats croisés. Autant de difficultés auxquelles la Plate-Forme régionale développement rural est elle-même confrontée, notamment dans la réflexion qu'elle mène actuellement avec les autres centres de ressources de Rhône-Alpes (CRDSU, ARADEL et CIEDEL) pour organiser des séances de travail communes avec des agents venant de différents horizons.*

*La polyvalence des agents de développement rural*

*et leur attachement au travail de terrain sont cependant des éléments pouvant faciliter leur adaptation à ces nouvelles conditions de travail. Les sujets les plus couramment traités, tels que les circuits courts, l'accès à la culture ou la mobilité, apparaissent par ailleurs comme des opportunités qui permettent aux agents ruraux de revendiquer leur savoir-faire dans plusieurs domaines où la transversalité est requise : mobilisation des acteurs, expérimentation, mise en œuvre de projets hors des procédures et des normes existantes, etc. Parallèlement, les enjeux urbains semblent plutôt mobiliser des compétences thématiques affirmées, avec des agents spécialisés dans leur domaine et une organisation plus sectorisée. Le débat entre agent généraliste et agent spécialisé, cher au monde rural, pourrait ainsi trouver un nouveau terrain d'expression dans les projets mixtes urbain/rural ! Sans doute les deux profils devront-ils se compléter en bonne intelligence, ce qui pose, une nouvelle fois, la question du management des compétences.*

#### **De nouveaux enjeux à investir**

*Pour l'instant, la distinction entre rural et urbain est encore très prégnante. Le territoire n'est pas considéré comme une entité globale et chacun garde ses spécificités en travaillant sur des actions « passerelles » construites sur les complémentarités des uns et des autres. Il est donc logique qu'il n'y ait pas d'évolution notable au niveau des métiers, même si les chercheurs parlent de thématiques « intégratrices » (page 10) qui facilitent l'imbrication des compétences et des savoir-faire. L'ouverture de nouveaux espaces d'investigation – notamment le périurbain – par l'élargissement des frontières et les problématiques qui devraient apparaître autour de la métropolisation seront peut-être de nature à accélérer ce processus d'intégration. Parmi ces nouvelles questions, on peut citer :*

*- l'agriculture et l'alimentation des villes, à ne pas limiter aux circuits courts qui ne représentent qu'une partie marginale de la question. La sécurité alimentaire est en effet un sujet stratégique qui appelle sans aucun doute une vision prospective où l'ingé-*



nière du développement a toute sa place, comme l'approvisionnement en eau et les ressources énergétiques ;

- le lien entre développement et planification, avec une articulation qui reste souvent à trouver entre les CDDRA, les pays, les PNR et les SCOT ;

- les politiques temporelles, encore à l'état d'ébauche en France, qui ne trouveront leur pertinence que dans le lien entre le rural et l'urbain ;

- la lutte contre la précarité et la pauvreté, qui ne sont plus l'apanage des banlieues urbaines ;

- etc.

### Une cerise sur le millefeuille ?

Si les agents de développement sont a priori armés en termes de savoir-faire et d'ouverture pour faire face à ces nouveaux enjeux, ils sont nombreux à témoigner de l'absence de vision stratégique et de cadre pour agir. L'agrandissement des intercommunalités par l'application de la loi ou dans le seul but d'atteindre la taille permettant d'accéder au statut communautaire supérieur, qui préside généralement à la fusion des structures, n'est pas en soi un projet de territoire. Ils peuvent alors se retrouver sans consigne claire, dans une posture de repli ou confinés dans une logique de services à la population, et délaisser de fait toute approche en termes de développement. Aux élus et responsables de services de prendre les dispositions pour que la réforme territoriale ne se réduise pas à un simple redécoupage administratif. Aux agents, peut-être, de leur rappeler que le développement territorial n'est pas une cerise sur le millefeuille, mais bien une voie pour prendre en compte les enjeux sociétaux, économiques et environnementaux qui s'imposent à nous.

Anne Carton et Isabelle Bizouard

CRDSU : Centre de ressources et d'échanges pour le développement social et urbain

ARADEL : Association Rhône-Alpes des professionnels du développement économique local

CIEDEL : Centre international d'études pour le développement local

### RETOUR AUX SOURCES

Attestés au XIV<sup>e</sup> s., dérivés tous deux du latin, **rural** et **urbain** évoquent deux mondes opposés : *ruralis* « des champs, de la campagne » s'oppose à *urbanus* « de la ville », qui se distingue à son tour de *rusticus* « campagnard », volontiers employé dans le sens péjoratif de « grossier ». Urbain signifie en effet au XVIII<sup>e</sup> s. « qui a les qualités de la ville », c'est-à-dire « poli, de bon ton », le terme voisin d'urbanité qualifiant la politesse des mœurs qui serait propre à la ville.

Employés substantivement pour désigner une personne qui habite la campagne (1453) ou la ville (1762), rural et urbain ont fusionné tardivement (1975) pour désigner avec **rurbain** ce qui relève à la fois de l'influence de la ville et de celle de la campagne. Si ce néologisme n'a guère eu de succès à l'époque, il n'apparaît pas le plus mal placé, aujourd'hui, pour désigner cet entre-deux de plus en plus présent. Le mot, initialement confiné à la sphère universitaire, est désormais repris par les médias.

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

# Projet de territoire et compétence de l'agent

Du rural à l'urbain, et vice versa, l'ingénierie territoriale cherche ses marques. Ces mouvements placent les agents dans une position souvent inconfortable. Ils offrent cependant de nouvelles perspectives aux métiers du développement et mettent en évidence qu'entre le projet de territoire et la compétence des agents, le lien est à faire évoluer... L'analyse de Claude Janin, Dany Lapostolle et Élise Turquin, chercheurs du programme IngéTerr sur l'ingénierie territoriale (PSDR 3), rejoints pour l'occasion par le géographe Pierre-Antoine Landel.

### Ingénierie rurale, ingénierie urbaine ?

*Dany Lapostolle : Il ressort de ces entretiens que le contexte urbain ou rural joue moins sur l'organisation de l'ingénierie que la taille de la structure. Les structures de petites tailles font plus appel à la polyvalence que celles de grande taille, où le travail se divise et se bureaucratise davantage. Les agents semblent penser que la présence d'une stratégie de développement est liée à la spécialisation et à la segmentation des métiers, mais la stratégie peut très bien être issue de la polyvalence et de la transversalité.*

*Claude Janin : Les formes d'organisation des structures sont aussi en phase avec la culture des territoires dans lesquels elles se trouvent. Ce côté formalisé et sectorisé des relations entre acteurs se retrouve plutôt dans l'urbain, alors que la rencontre informelle et le mélange spontané entre différents milieux sociaux sont plus présents dans le rural. Les chargés de mission ruraux sont un peu à l'image du milieu dans lequel ils travaillent.*

*Pierre-Antoine Landel : Pour comprendre comment sont organisées les collectivités locales, j'introduis toujours une dichotomie entre les métiers de services et les métiers de projets. C'est une dichotomie qui est commune au rural et à l'urbain, avec peut-être une plus forte présence des services dans l'urbain et du projet dans le rural. Les recompositions actuelles amènent certains agents à passer d'une situation relativement claire à une situation difficile qui demande de la souplesse et de la réversibilité. Ils doivent accepter de travailler un certain temps sur un périmètre donné, puis, plus tard, sur un autre périmètre. C'est un défi très prégnant dans l'urbain comme dans le rural qui ouvre des perspectives en termes d'évolution des métiers. Une des hypothèses est que, du clivage entre services et projets, on arrive à une hybridation entre les deux approches, avec des services évolutifs qui laissent de nouvelles marges d'action aux agents. La mobilité est par exemple une problématique qui, pour bien répondre aux attentes, recouvre à la fois des notions de services et de projet.*

*D. L. : Cette dichotomie existe, mais maintenir cette division, c'est peut-être aller à l'encontre de l'interterritorialité, qui oblige à mélanger l'administratif et le projet. Il faut que les services chargés de la mise en œuvre des politiques travaillent aussi à la définition de la stratégie. L'art de l'ingénierie va justement être de travailler à cette recomposition des formes d'agir.*

### Une stratégie de territoire à définir

*P.-A. L. : On peut distinguer trois types de stratégie de territoire. Le premier est la continuité périurbaine, dans laquelle on assiste à une sorte d'effondrement des capacités de régulation du rural par rapport à l'urbain. Le rural est alors une variable d'ajustement de l'urbain et la gouvernance est nettement métropolitaine. La deuxième figure est la mosaïque de territoires essayant chacun de construire son projet autour de spécificités et de complémentarités, avec des relations multiples entre espaces périurbains, parcs naturels régionaux, pays, villes et métropoles. Il y a enfin les territoires qui s'autonomisent en termes de capacités financières, humaines et organisationnelles, mais qui essayent de construire des relations adultes, sans lien de dépendance, entre le rural et l'urbain. Dans ce cas, les agents doivent avoir la capacité, face à un projet partenarial, de se mettre en retrait pour aller chercher la meilleure compétence ailleurs.*

*Élise Turquin : Les distinctions entre urbain et rural pointent aussi ce qui les relie et, finalement, elles dessinent un cœur de métier. Les enjeux de transversalité montrent que, au-delà des spécificités de chaque métier, il y a des similarités et des compétences qui doivent se développer autant en milieu urbain qu'en milieu rural.*

*C. J. : Il n'y a pas d'évidence à travailler ensemble entre urbains et ruraux. C'est parce que se posent de nouvelles problématiques faisant le lien entre urbain et rural, comme les circuits courts et la mobilité, que les uns et les autres sont amenés à collaborer. Mais toutes les problématiques sont-elles intégratrices ? Certaines, comme la gestion des déchets, ne s'abordent pas de la même manière dans le rural et dans l'urbain.*



*D. L. : Cela montre bien que l'émergence de nouveaux métiers n'a de sens que dans une stratégie définie par les élus et les responsables de service, ça ne relève pas d'une génération spontanée... C'est la stratégie qui détermine la structure, y compris les compétences nécessaires.*

*C. J. : Aujourd'hui, avec la réforme des collectivités, on crée du territoire institutionnel là où il n'y a pas eu au préalable coconstruction par les acteurs, au lieu de faire en sorte que les relations s'établissent avant que le territoire ne s'institutionnalise. Tant qu'il n'y aura pas de révolution culturelle à ce niveau, la mise en complémentarité entre les métiers du rural et ceux de l'urbain risque de se faire par l'intégration des premiers par les seconds.*

### **Nouveaux enjeux, nouveaux métiers**

*P.-A. L. : On observe que de nouveaux champs de métiers sont en train de s'affirmer : l'agent de développement agricole périurbain qui s'occupe à la fois du foncier, des circuits courts et de l'installation, le chargé de mission transition énergétique, qui a pour rôle de définir, puis de mettre en œuvre les plans climat énergie territoriaux, etc.*

*C. J. : La transversalité se fait à un niveau très proche du terrain dans les petites collectivités rurales, mais plus la complexité territoriale entre le rural et l'urbain s'accroît, plus cette transversalité s'éloigne du terrain et remonte vers les élus. On assiste alors à une mise aux normes urbaines de la culture territoriale*

*P.-A. L. : En milieu rural, la proximité entre l'élu et le technicien est une ressource importante quand elle ne tourne pas à la fusion et à la confusion des rôles. En milieu urbain, les élus sont plus souvent en position surplombante par rapport aux techniciens, d'où la montée en puissance du manager pour servir d'interface. Cette fonction, généralement exercée par la direction générale des services, ne doit pas limiter l'autonomie des agents. Elle doit aussi leur donner la capacité de renforcer leurs compétences et de rechercher le meilleur*

*niveau d'intervention, même s'il se trouve à l'extérieur de la structure.*

### **Urbain/rural : un enjeu de formation ?**

*P.-A. L. : Il faut apprendre à faire vivre l'interterritorialité, car elle demande des postures professionnelles différentes, avec de l'ouverture, de la curiosité, des capacités relationnelles, des techniques de représentation et de participation, etc. Cela exige surtout une très forte capacité de capitalisation et d'interrogation permanente pour confronter son expérience à d'autres, faire appel à des spécialistes et faire évoluer ses propres connaissances. Je pense que l'on doit former les étudiants en intégrant une dimension humaine et relationnelle beaucoup plus importante. Le savoir être prend un poids énorme.*

*D. L. : C'est ce que Laurent Trognon appelle la réflexivité, c'est-à-dire la capacité d'interroger ses pratiques pour les faire évoluer. Mais est-ce que cela s'apprend à l'université ? La division du travail se retrouve partout, même dans le monde scientifique...*

*É. T. : Aujourd'hui, les gens sont dans une posture de coconstruction des connaissances entre citoyens, acteurs, professionnels, etc. La formation a donc besoin de réinterroger ses méthodes de construction des connaissances enseignées et, peut-être, de mettre les étudiants en position de construire ces connaissances avec les enseignants-chercheurs.*

*C. J. : C'est à l'université dans son ensemble, avec les enseignements de la recherche, de proposer des formations en phase avec l'observation et les enjeux des territoires. Aujourd'hui, elle a trop tendance à vouloir répondre aux demandes du marché.*

*É. T. : Interroger les formations universitaires, c'est aussi interroger la recherche. A-t-elle la capacité de produire des connaissances sur la réalité et la complexité des situations professionnelles des agents de développement, qui sont par essence transversales ?*

*D. L. : C'est aussi lié au cloisonnement disciplinaire dont l'université a du mal à sortir. Il y a certes une incitation à l'interdisciplinarité, par les appels à projets par exemple, mais la production scientifique reste encore fortement disciplinaire, a fortiori la production pédagogique.*

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

*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.*

*Pierre-Antoine Landel est maître de conférences en géographie et aménagement à l'Institut de géographie alpine de Grenoble. Il a auparavant occupé différents postes de direction dans des collectivités territoriales.*

## LE POINT DE VUE DE LILIAN VARGAS

La région grenobloise se préoccupe depuis longtemps d'agriculture périurbaine. Elle a développé très tôt des actions de valorisation des espaces agricoles et forestiers avec l'Association pour le développement de l'agriculture dans l'Y grenoblois (ADAYG), créée dès 1985. Après sa dissolution, en 2011, le Pays voironnais et La Métro ont fait le choix de pérenniser leurs engagements dans ce domaine à travers trois axes : la protection des espaces, leur équipement et la valorisation des produits et des filières territoriales. Mais, alors que du temps de l'ADAYG, ces thématiques étaient émergentes et portées par quelques élus « éclairés », aujourd'hui elles ont pris racine dans la société. Il y a eu une prise de conscience politique qui a poussé les intercommunalités à recruter directement des chargés de mission agriculture et forêt, ce qui a permis d'ancrer ces questions dans la construction et le développement des territoires.

Je pense qu'on ne fait qu'accompagner une évolution de la société en faveur du cadre de vie et d'une alimentation

de qualité. L'implication des acteurs socioprofessionnels nous pousse à sortir de nos cadres. Quand j'ai travaillé sur le SCOT de la région grenobloise, par exemple, les membres des conseils de développement amenaient énormément de fraîcheur et de transversalité dans les débats. Ils étaient plutôt urbains, mais ils ont été les plus fervents défenseurs de l'interconnexion et de la multifonctionnalité des espaces naturels et agricoles.

Au début, en effet, nous étions un peu perçus comme des empêcheurs d'urbaniser en rond par les aménageurs et ceux qui étaient chargés des questions de planification. Mais, à force d'échanger et de s'écouter, les choses sont en train de changer. Les relations avec les chargés de mission en économie sont différentes, car le développement économique est à l'origine de nombreuses intercommunalités. Ils n'ont aucune difficulté pour passer de l'industrie au tertiaire, et maintenant à l'agriculture et à l'alimentation.

Je crois qu'on survalorise la distinction entre agent de développement urbain et agent de développement rural. Les agents de développement rural s'intéressent beaucoup aux problématiques de concertation et de médiation, ce qui est aussi le cas des agents qui interviennent dans les quartiers sensibles. J'ai appliqué en milieu urbain des pratiques issues du dialogue territorial qui, à l'origine, sont plutôt rurales, et ça marche très bien. Ceux qui travaillent dans la planification et le développement économique ont peut-être moins cette culture, mais c'est là que l'échange peut être bénéfique. De toute manière, nous travaillons tous sur l'humain, c'est plus fort que les distinctions liées aux caractères territoriaux.

Lilian Vargas est responsable de projet aménagement des espaces agricoles et forestiers à la communauté d'agglomération du Pays voironnais et chargé de mission aménagement des espaces agricoles et forestiers, coordinateur des politiques contractuelles, à La Métro (communauté d'agglomération Grenoble-Alpes Métropole). Il a longtemps travaillé à l'Association pour le développement de l'agriculture dans l'Y grenoblois, dont il a été le directeur adjoint.



Cécile Avezard est directrice générale des services de la toute nouvelle communauté d'agglomération Valence Romans Sud Rhône-Alpes. À ce titre, elle est chargée de la fusion des structures préexistantes, avec pour objectif d'appréhender le territoire dans sa globalité. Une approche où l'intégration du changement d'échelle dans les pratiques du personnel et les modalités de gouvernance apparaît comme l'enjeu décisif. Interview.

## Quels sont les enjeux de ce nouveau territoire ?

*Ce sont ceux que l'on retrouve souvent ailleurs : la densification des centres urbains pour limiter l'étalement des villes et préserver les terres agricoles, les transports et la mobilité, la qualité de l'environnement, le développement économique, etc. Il y a surtout un enjeu lié à la taille du territoire. C'est un bassin de vie économique qui a une certaine homogénéité, mais qui n'a pas encore d'identité en tant que tel. Pour un certain nombre d'élus, il y a encore deux bassins de vie, l'un romano-péageois, l'autre valentinois, avec une vision bipolaire qui va à l'encontre du périmètre imposé par le préfet.*

## La mixité des espaces urbains et ruraux est-elle un enjeu particulier pour l'organisation des services de la nouvelle communauté d'agglomération ?

*Chacun des territoires, sauf peut-être la communauté de communes de Bourg-de-Péage qui était essentiellement rurale, connaissait déjà cette mixité urbain/rural. Il n'y avait pas de clivage entre agents urbains et agents ruraux, chacun travaillait pour la totalité de la collectivité. En matière de développement économique, par exemple, chaque collectivité avait l'habitude de travailler avec des entreprises de toutes les tailles. Il y a certes des cultures différentes, mais je ne les analyse pas à l'aune de la distinction entre urbain et rural. Ce dont nous avons besoin désormais, c'est de nous approprier la totalité de notre nouveau territoire, de penser ensemble les questions d'aménagement, de développement, d'habitat, etc. Nous sommes au démarrage du processus. Ce qui me semble prioritaire, c'est de faire passer l'idée que nous devons nous intégrer dans une dynamique d'acteurs publics à l'échelle de ce territoire. Nous ne sommes pas les seuls. Il y a les communes, les autres syndicats, les chambres consulaires, la Région, le Département, l'État, etc. Il faut échanger sur nos problématiques et mieux savoir qui fait quoi, pour ensuite rechercher des espaces d'échanges et de mutualisation, quitte à aller assez*

*loin en matière de conventionnement et de délégation de l'action publique. Tout l'enjeu est de constituer un réseau de techniciens et d'agents au service du territoire, que l'on soit dans une commune ou dans une autre structure. C'est une révolution culturelle qui n'est pas évidente.*

## Le métier des agents va-t-il évoluer de manière importante ?

*La taille de la communauté d'agglomération fait que l'on est plutôt dans une dynamique de spécialisation des agents, avec des tâches plus spécifiques. Nous avons cependant été attentifs aux souhaits des personnes et avons essayé autant que possible de respecter la polyvalence des missions. Nous avons fait ce choix pour éviter d'avoir une centralisation trop forte et pour maintenir une proximité avec le terrain dans la gestion des projets. Nous avons par exemple laissé dans les services à dominante technique les agents chargés du suivi administratif et financier des investissements. Le service des marchés publics ne s'occupe que des gros marchés, la gestion des petits marchés se faisant au niveau des services métiers. De la même manière, nous avons des correspondants pour les ressources humaines répartis dans les différents services, pour assurer un relais quotidien avec la Direction des ressources humaines.*

## Comment avez-vous mené cette réorganisation ?

*Nous avons consulté les agents qui faisaient le même métier pour connaître leurs attentes. La question de l'agriculture, par exemple, était traitée différemment dans les collectivités précédentes. À Valence Agglo, elle était intégrée à la Direction de l'économie, alors que les autres intercommunalités pilotaient cette thématique dans les services aménagement ou environnement. Les personnes qui travaillent dans ce domaine se sont réunies et nous ont dit : « Mettez-nous où vous voulez, mais nous souhaitons être réunis ! » Qu'il s'agisse d'installation, de circuits*

*courts ou de gestion de l'eau, nous avons donc fait le choix de traiter toutes les questions liées à l'agriculture dans la Direction de l'aménagement et de l'environnement, en faisant les liens nécessaires avec les autres services, comme la Direction du développement économique. C'est une façon de travailler ensemble en mode projet qui favorise la transversalité entre nos services, mais également la transversalité territoriale avec l'ensemble des acteurs du territoire.*

### **Sur quoi repose cette transversalité territoriale ?**

*Je pense que nous devons développer un rôle d'animateur de réseau en optimisant la circulation et le partage de l'information, notamment avec le bloc communal. Il me semble que la gestion d'une intercommunalité aussi vaste, avec des territoires urbains et ruraux et des collectivités de toutes tailles, doit reposer sur un système d'information commun. À la fois pour que les agents publics travaillent mieux ensemble, surtout avec les petites communes qui ont besoin de services d'aide au fonctionnement en matière d'informatique, de ressources humaines, de marchés publics, etc., mais aussi pour faciliter l'accès des usagers aux services portés par l'ensemble du bloc communal, qu'il s'agisse des communes ou de l'agglomération.*

*Nous souhaitons donc développer les outils de type intranet, extranet et plate-forme d'échanges, ce qui demande un changement d'habitudes et un effort de formation du personnel communal, mais également de nos propres services. Cela concerne aussi les élus, notamment ceux qui sont éloignés des centres de décision pour qu'ils aient un accès direct à l'information et aux services. Il faut acquérir ce réflexe de partage des données qui favorise la transversalité et l'innovation. Bien entendu, cette vision technique doit aussi être une vision politique.*

### **Quel est le rôle des élus ?**

*Le changement d'échelle est important au niveau politique : un conseil communautaire qui passe de 60 à 110 personnes ne fonctionne pas de la même manière et l'exécutif d'aujourd'hui, 15 personnes, est l'équivalent du bureau d'hier ! Les modalités de gouvernance sont aussi à repenser en essayant d'éviter les anciens clivages territoriaux, pour réussir la construction d'une identité commune. Cela implique des commissions thématiques qui puissent appréhender la diversité des sujets sans recréer les anciens bassins de vie, afin de préserver l'unicité du territoire. Il est également possible d'envisager des commissions liées aux questions rurales. Les élus communautaires ont par exemple désigné un conseiller délégué à cette thématique, qui traitera des problèmes agricoles, mais aussi tout particulièrement de la relation avec les petites communes.*

**La communauté d'agglomération Valence Romans Sud Rhône-Alpes** a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2014. Elle résulte principalement de la fusion de trois structures intercommunales préexistantes — Valence Agglo, la communauté d'agglomération du Pays de Romans, la communauté de communes du canton de Bourg-de-Péage —, auxquelles s'ajoutent trois communes du sud de Valence, issues de la communauté de communes des Confluences Drôme Ardèche, et une petite commune rurale en continuité territoriale.

Le territoire s'organise autour de deux pôles, Valence et Romans, entre le département de l'Isère à l'est et le Rhône à l'ouest. Il compte 211 000 habitants et 51 communes, dont 7 de plus de 5 000 habitants et 24 de moins de 1 000.

## Bibliographie

Établie par David Chomentowski.

L'ensemble des références et des liens Internet pour y accéder sont sur [caprural.org](http://www.caprural.org/regards-croises-sur-le-metier) (<http://www.caprural.org/regards-croises-sur-le-metier>).

### INGÉNIERIE, INTELLIGENCE TERRITORIALE ET HYBRIDITÉS

« **La recomposition des formes bureaucratiques dans le développement territorial. Ingénierie territoriale et intermédiations dans les territoires de projet** », D. Lapostolle, revue *Interventions économiques*, 2013.

« **De la collectivité-territoire à la collectivité dans le territoire** », É. Ruin, *L'Espace Politique*, mis en ligne le 19/11/2013.

« **L'organisation de l'ingénierie territoriale en question** », in *1<sup>er</sup> Congrès national des développeurs territoriaux - Les actes du Congrès*, Valence, 3-4 juillet 2013, forum C, 4 pages.

« **Renforcer le pilotage et la coordination de l'action publique** », in *Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires*, H. Rey-Valette, M. Pinto, P. Maurel, E. Chia, P.-Y. Guihéneuf, L. Michel, B. Nougarèdes, C. Soulard, F. Jarrige, S. Guillemot, M. Cunnac, S. Mathé, E. Barbe, M. Ollagnon, G. Delorme, N. Prouhèze, A. Laurent, L.A. Suita, J. Bertrand, C. Dieudonné, R. Morvan, A. Champrigaud, Cemagref, CNRS, Geyser, Inra, Supagro, Université Montpellier 1. Diffusion INRA-Montpellier, 2011, pages 78-88.

« **Quelle organisation des acteurs pour répondre aux défis de l'ingénierie ?** », in *Les territoires ruraux prennent leur avenir en main ! Des campagnes innovantes au cœur de la métropolisation*, webzine du séminaire national du Réseau rural français, Dijon, 26-27 novembre 2013, L'acteur rural, forum G, pages 64-65.

« **Agencements post-territoriaux : arguments pour des territorialités construites** » (version provisoire), S. Louargant, 2<sup>es</sup> Rencontres Territoires, territorialisation, territorialité (TTT2), *Les territoires acteurs du changement ?* Grenoble, 7-8 décembre 2010, UMR PACTE, 16 pages.

**3<sup>es</sup> Rencontres Territoires, territorialisation, territorialité (TTT3) : Hybride, hybridation, hybridité - Les territoires et les organisations à l'épreuve de l'hybridation**, *Résumé des ateliers*, Grenoble, 28-29 mars 2012, UMR PACTE, 111 pages.

*Coopérer et décider dans les nouveaux territoires - Enquêtes sur dix territoires*, L. Chaze et V. Chassagne (sous la coord.), Mairie-conseils Caisse des Dépôts, 2013, 65 pages.

*Regards croisés, Ingénierie territoriale*, n°4, Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes, décembre 2013, 16 pages.

« **Quelles mobilisations des acteurs pour bâtir des campagnes urbaines ?** », 34<sup>e</sup> Rencontre nationale des agences d'urbanisme, Amiens, 11-13 septembre 2013, Campagnes urbaines : un avenir à bâtir, table ronde n°4. Vidéo de 3:46:55.



~

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 David Chomentowski.

Directeur de la publication : Maurice Chalayer  
Responsable de la rédaction : Anne Carton  
Conception et coordination éditoriale, interviews, synthèse et rédaction : Gilles Peissel  
Conception et réalisation graphique : Stéphane Pascalis  
Transcription des interviews : Christine Gentil  
Correction : Fabienne Vaslet  
Impression : Impressions modernes

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 2014  
ISSN : 2261-0030

~

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

En Rhône-Alpes, ont contribué :

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

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



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

Ce projet a été initié et réalisé par la Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes dans le cadre de sa mission de professionnalisation des agents, défi majeur des politiques territoriales. Il rejoint les analyses et mobilise les ressources issues du projet IngéTerr mis en œuvre dans le cadre du programme de recherche Pour et sur le développement régional (PSDR 3).

Bâtie à partir d'interviews d'agent, cette publication intéressera tous les acteurs du développement, au-delà de la région Rhône-Alpes d'où proviennent les contributions qui l'alimentent.

*Regards croisés* est publié depuis décembre 2012. Ce cinquième numéro est consacré à l'impact de la mixité urbain/rural sur les métiers du développement local.



Développement rural  
Rhône-Alpes

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

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