



**CENTRE RÉGIONAL  
DE RESSOURCES  
DU DÉVELOPPEMENT RURAL**

PLATE-FORME RÉGIONALE  
DÉVELOPPEMENT RURAL  
RHÔNE-ALPES



## **Agents de développement rural en Rhône-Alpes : VOTRE MÉTIER ÉVOLUE !**

**Résultats de l'enquête 2009  
mis en perspective avec l'enquête 1999**

**Première restitution**

**Janvier 2010**



**Rhône** Région  
Alpes



# Sommaire

<b>Le projet IngéTerr</b> .....	3
<b>L'enquête sur les agents de développement rural</b> .....	4
<b>L'ingénierie territoriale à la lecture de l'enquête</b> .....	5
Le point de vue des chercheurs.....	5
Le point de vue des agents.....	6
<b>Qui êtes-vous ?</b> .....	8
Votre formation.....	9
Votre emploi.....	10
<b>Que faites-vous ?</b> .....	13
Votre poste .....	13
Vos activités .....	14
<b>Comment le faites-vous ?</b> .....	15
Vos compétences .....	15
Les compétences que vous mobilisez autour de vous .....	16
Les compétences que vous jugez indispensables pour l'avenir des territoires .....	16
Votre degré d'autonomie .....	17
<b>Pourquoi le faites-vous ?</b> .....	18
<b>Le questionnaire utilisé pour l'enquête</b> .....	19

## **Ce document résulte du travail de l'équipe IngéTerr en Rhône-Alpes.**

Il s'inscrit dans le cadre d'un travail interrégional avec des chercheurs et un acteur d'Auvergne (voir page 3).

### **Porteurs du projet**

- ▶ Anne Carton, CRDR, Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes (réfèrent acteur)
- ▶ Claude Janin, Institut de Géographie Alpine, UMR PACTE-TERRITOIRES, Grenoble (réfèrent scientifique)

### **Equipe de recherche**

- ▶ Eric Grasset, Université Jean Moulin, USC INRA LER, Lyon
- ▶ Dany Lapostolle, IEP - Université Lyon 2
- ▶ Sylvie Duvillard, UMR-PACTE-TERRITOIRES, Grenoble
- ▶ Elise Turquin, UMR PACTE-TERRITOIRES, Grenoble

# Le projet IngéTerr

« Qu'il s'agisse des champs de l'action (transport, urbanisme, espaces ruraux et naturels, TIC...), de ses modalités (prospective, gouvernance, articulation des échelles, évaluation...) ou de ses outils (contractualisation, management, partage de l'information...), l'action publique sur ou pour le territoire est soumise à des mutations, aussi diverses que complexes, qui appellent de nouveaux modes de faire.

Ces évolutions sont liées autant à une complexification des problèmes et processus, qu'à une imbrication et un développement des acteurs institutionnels locaux. Les institutions territoriales ayant pour mission d'élaborer, d'impulser ou de mettre en œuvre les politiques d'aménagement et de développement sont ainsi et de plus en plus confrontées à la nécessité et à la difficulté d'adapter en permanence – et le plus souvent dans l'improvisation – leurs pratiques politiques et professionnelles.

Faire différemment pour faire différent suppose d'inventer et d'expérimenter de nouvelles méthodes et pratiques. Aux questions posées par les tenants et aboutissants de la localisation et de la territorialisation du développement depuis une quarantaine d'années se conjuguent celles liées aux effets des mutations de deux ordres :

- ▶ celle de l'émergence de territoires et de démarches de projet générées par des réseaux d'acteurs informels ou des institutions nouvelles comme les intercommunalités ;
- ▶ celles dues aux repositionnements qualitatifs et quantitatifs du rôle de l'Etat. Les conséquences se posent en termes particulièrement sensibles pour les espaces ruraux, dans lesquelles les institutions territoriales « historiques » ou nouvelles ne sont le plus souvent pas en mesure de combler le déficit d'expertise ainsi créé, contrairement aux aires et agglomérations urbaines.

Dans l'ensemble de ces mutations se pose la question des définitions et des formes que peut prendre l'ingénierie territoriale, notion récemment proposée notamment par la DIACT pour décrire la manière dont les connaissances et les informations sont construites, mobilisées ou mises en œuvre dans les dynamiques de développement territorial et plus particulièrement les démarches de projet. »

Extrait du document de projet IngéTerr, janvier 2008

C'est à partir de ce constat que, dès 2007, le Centre régional de ressources du développement rural (CRDR) a impulsé avec, en Rhône-Alpes, des équipes de recherche d'universités (Grenoble, Lyon, Saint-Etienne), et en Auvergne, l'Agence régionale de développement des territoires d'Auvergne (ARDTA) et l'ENGREF, un projet de recherche sur l'ingénierie territoriale.

## Les objectifs du projet

Conduit dans le cadre du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR), le projet IngéTerr se fixe pour objectifs de **décrypter ce qu'est l'ingénierie territoriale** aujourd'hui et les évolutions en cours, de mesurer le lien entre ingénierie et dynamiques territoriales, d'identifier les compétences présentes et recherchées et de se doter des moyens d'accompagner les acteurs dans l'évolution de leurs emplois et de leurs compétences.

Acteurs de la professionnalisation des agents de développement des espaces ruraux et périurbains, le CRDR, et plus largement la Plate-Forme régionale développement rural Rhône-Alpes, trouve ainsi l'opportunité de prolonger la **réflexion sur l'une des familles de métier qui compose cette ingénierie**, celle des agents de développement, en travaillant sur des sujets tels que l'évolution de l'emploi de ces agents, le maillage de leur intervention avec celle des autres acteurs (services de l'Etat, des départements, de la Région, consultants...), l'évolution de leurs compétences...

Ces réflexions lui permettent d'adapter, en continu, son offre de professionnalisation.

## Les grandes étapes du projet

Une des premières étapes de ce projet, qui s'inscrit sur une période de trois ans (2008 - 2011), a été de faire un état des lieux et un historique de l'ingénierie. Ainsi, un travail de bibliographie a été conduit et des entretiens avec des acteurs nationaux et régionaux de l'ingénierie sont en cours. L'enquête auprès des agents de développement, en particulier en Rhône-Alpes, permet de réaliser un focus sur un des acteurs de l'ingénierie et, parce qu'il est en permanence sur le terrain, de capter des informations sur l'ingénierie locale. Les autres volets du projet conduiront à des analyses fines de situation d'ingénierie que ce soit dans une approche territoriale (SCOT, PNR...) ou thématique (agriculture, tourisme...).

Une des particularités du programme PSDR est la valorisation des travaux pour et par les acteurs. En continu, et depuis le démarrage, le CRDR réinvestit la connaissance acquise et en informe les agents de développement. C'est le sens de ce document de restitution de l'enquête et des rencontres proposées début 2010 aux différents acteurs de l'ingénierie en Rhône-Alpes (agents de développement, décideurs des politiques publiques de développement rural, formateurs). Au fil du projet, l'équipe IngéTerr poursuivra cette pratique d'information et d'échange qui lui permet aussi d'alimenter sa réflexion.

# L'enquête sur les agents de développement rural

## ► Cerner la réalité du métier d'agent de développement

Face à la diversité des situations se rapportant à l'ingénierie territoriale, cette enquête propose une approche en terme de parcours professionnels, de compétences et d'activités.

Elle vise à dresser un tableau général de la situation des professionnels du développement des territoires afin de mieux cerner la manière dont les connaissances et les informations sont construites, mobilisées et mises en œuvre dans les dynamiques de développement territorial.

Étendue à l'ensemble de la région Rhône-Alpes auprès des agents de développement, cette enquête a permis de collecter des données sur la réalité de l'exercice de leurs métiers et ainsi dresser un tableau général – et générique – des situations rencontrées.

## ► Une approche comparative

Le questionnaire de 2009 a été élaboré sur la base d'un précédent questionnaire sur les agents de développement rural datant de 1999 (enquête du CRDR) ; ce qui permet de mettre en perspective les résultats obtenus et leur donner une certaine épaisseur historique.

## ► 1999-2009 : ce qui a changé dans l'enquête

Certaines questions ont été modifiées afin d'adapter l'enquête à l'évolution du contexte et des enjeux posés par la question de l'ingénierie territoriale. Mais l'ensemble des questions ont, dans la mesure du possible, été pensées pour permettre une comparaison avec les données de 1999.

Pour affiner cette comparaison, et éviter certains écueils dans l'interprétation, il convient de caractériser les populations des enquêtes respectives.

### 1999

L'enquête a été menée du 25 janvier au 9 mars 1999, par envoi d'un questionnaire papier à une population recensée par le CRDR de 620 agents de développement.

213 questionnaires remplis ont été renvoyés : 205 traités, 8 non traités car reçus hors délais. Soit **un taux de réponse de 33 %**.

Le document de restitution de ces résultats est disponible auprès du CRDR ou sur le site [www.crdp.org](http://www.crdp.org)

### 2009

L'enquête a été réalisée du 20 mai au 11 juin 2009 auprès d'une population totale de 1 054 individus dont 850 agents de développement rural et périurbain recensés par le CRDR. Le questionnaire (voir en annexe) a été géré à partir du site internet de l'Institut de Géographie Alpine (Université de Grenoble) : **envoi et retour par courriel, remplissage en ligne**.

Sur les 257 questionnaires reçus, 203 provenaient d'agents de développement, soit **un taux de réponse de 24%**. Sur les 54 réponses non traitées dans ce document, 24 sont inexploitables (questionnaires incomplets) et 30 proviennent d'autres acteurs de l'ingénierie (consultants, services de l'Etat et de la Région...) ; elles seront analysées ultérieurement.

Les 203 réponses ont été comparées avec le fichier du CRDR (localisation géographique, statut juridique de l'employeur, sexe, âge). Ce rapprochement a permis de constater la représentativité de cette population par rapport à celle des 1 000 agents de développement en Rhône-Alpes.

# L'ingénierie territoriale à la lecture de l'enquête

## Le point de vue des chercheurs...

Diverses questions se dégagent des résultats de l'enquête, et peuvent être mises en regard de réflexions et d'éléments de contexte, notamment par rapport à l'évolution du développement territorial.

D'une manière générale tout d'abord, il ressort que **l'ingénierie n'est pas qu'une affaire d'ingénieurs**, bien au contraire. Ainsi, près des deux tiers d'entre vous ont une formation initiale universitaire, souvent dans le cadre de masters « développement local » ou « aménagement ».

Plus fondamentalement, le développement territorial et les compétences affirmées dans les réponses relèvent d'ingéniosité territoriale, exprimées dans *l'esprit de curiosité et d'ouverture, réactivité, autonomie, compréhension du contexte local...* que vous positionnez comme primordiales dans les compétences que vous estimez mobiliser et mettre en œuvre. C'est d'ailleurs une tendance continue, déjà constatée dans l'enquête de 1999, et l'on peut penser que ces compétences sont dans votre cœur de métier.

Pour autant, si les registres de compétences paraissent avoir peu évolué depuis dix ans, **l'émergence de la gestion des conflits, la complexité administrative** sont exprimées de manière plus explicite, et sont certainement à mettre en relation avec les rapports sociétaux plus concurrentiels et la mise en place de gestions administratives spécifiques par les financeurs dans le cadre de politiques contractuelles.

En effet, autant il y a une vingtaine d'années l'État était un interlocuteur principal des politiques de contrats de Pays, autant aujourd'hui Europe, Régions, Départements sont arrivés sur la scène du développement local, avec chacun leurs démarches spécifiques de contrats de partenariats financiers et de justification des moyens mis en œuvre.

Si cette situation est souvent subie par les acteurs locaux, elle pourrait trouver des pistes de simplification dans une relative cohérence entre

procédures des différentes institutions qui financent le développement local.

La question se pose aussi certainement en termes de capacité des acteurs locaux et des territoires à construire à leur échelle des projets qui aient la capacité de coordonner au mieux les diverses politiques contractuelles. Pour autant cela nécessite des moyens en ingénierie d'aide à la décision et à la réflexion afin d'accompagner ces mêmes acteurs dans la dynamisation de leur territoire, en d'autres termes dans ce qu'on peut appeler la construction territoriale.

Pour la plupart, d'après vos réponses, vous vous inscrivez dans cette forme d'ingénierie de construction territoriale. Si nous nous référons aux clés de lecture proposées dans l'état des lieux de l'ingénierie territoriale, à partir notamment de la bibliographie\*, vous vous situez dans **l'ingénierie de projet** (aide à la concertation, à la réflexion), **et l'ingénierie organisationnelle** (animation des acteurs, mise en relation, organisation de réseaux, gestion des structures), plutôt que dans l'ingénierie d'action (mise en œuvre de services et des actions au quotidien).

Plus des deux tiers d'entre vous êtes *chargés de mission ou de développement, animateurs, ou responsables de structures*. Cela dénote tout à la fois le positionnement que vous avez aux côtés de vos responsables politiques et associatifs, mais aussi l'intérêt qu'ont vos employeurs à mobiliser ce type de compétences et d'ingénierie.

Ces formes d'ingénierie sont d'ailleurs à évaluer aussi collectivement. En effet, vous êtes nombreux à vous situer dans des équipes, ou à solliciter des compétences complémentaires aux vôtres, que ce soit en interne dans votre propre organisme, ou en externe auprès d'autres institutions ou de bureaux d'études. Cette question des complémentarités entre compétences, qu'elles soient internalisées ou externalisées, sera une des

problématiques importantes des évolutions qui s'annoncent dans la recomposition territoriale et les réformes des collectivités. Votre répartition dans les intercommunalités et établissements publics de type Parc Naturel Régional dénote déjà dans les évolutions passées l'émergence de la dynamique intercommunale.

A l'avenir, il s'agira de se positionner par rapport aux mouvements de **l'ingénierie en termes de compétences individuelles**, les vôtres, pour remplir vos fonctions, mais aussi de lien et de cohérence entre ces compétences et les compétences institutionnelles de vos organismes employeurs.

Quelles échelles et quels rôles auront les futures intercommunalités, les départements, les Régions ? Quelles seront leurs interrelations ? Quelles seront les relations entre villes et campagnes ?

Dans ces changements annoncés, il est fort probable que les territoires qui continueront à investir dans des formes d'ingénierie d'aide à la construction territoriale sont ceux qui garderont une capacité d'anticipation et une autonomie de décision. Et si des formes d'ingénierie d'action pourront être mutualisées entre collectivités, celles davantage organisationnelles donneront aux acteurs les possédant le pouvoir de décision et d'action.

De telles réflexions positionnent les métiers liés à l'animation, l'accompagnement des acteurs politiques au cœur des enjeux... et soulèvent la nécessité de donner de nouvelles lettres de noblesse, à l'interface entre filières techniques et administratives (termes de la fonction publique territoriale) à des filières organisationnelles de fabrication de liens entre acteurs... une **ingénierie de la construction territoriale** en quelque sorte.

\* *Ingénierie, intelligence et culture territoriale : interrelations dans la construction des territoires*, Eric Grasset et Claude Janin, contribution au 46ème colloque de l'ASRDLF, juillet 2009

## Le point de vue des agents...

### Plus des deux tiers d'entre vous ont émis un avis, ou proposé un regard sur l'ingénierie territoriale.

Les mots-clés que vous évoquez le plus souvent sont évidemment le *territoire*, cité par 54%, mais aussi le *projet* (46%), le *développement* (30%), l'*acteur*, le *local* et la *capacité*.

Le côté humain est fortement présent dans vos propositions de définition.  
Le *futur* et le *collectif* sont aussi des mots forts.

### ► Deux approches se détachent

Une approche technique, axée sur des méthodes, une démarche, avec comme finalité le projet de développement : **l'ingénierie de projet**.

Une approche plus sensible, visant à intervenir non plus sur le projet à proprement parler, mais sur les conditions et/ou l'environnement dans lequel celui-ci va s'inscrire : **l'ingénierie organisationnelle**.

### ► Pot-pourri des définitions que vous proposez

#### Des mots évocateurs...

- « L'écriture de la partition du développement **harmonieux** et durable des territoires. »
- « Un **gros mot**. »
- « Homme à tout faire du territoire avec un peu de méthode, beaucoup de négociation et une dose d'engagement. »
- « La science de l'articulation, voire du **contorsionnisme**. Sur un territoire, de nombreuses structures interviennent sur de nombreux domaines. L'enjeu de l'ingénierie territoriale est de donner de la cohérence à tous ces projets, à tous ces acteurs. »
- « La "science" compliquée de **faire simple dans des situations complexes**. »
- « Un territoire qui choisit de se doter de moyens pour être acteur de son avenir. »

#### Un appel à la capacité et à l'intelligence collective

- « Apporter des connaissances et compétences au territoire, mailler les différents acteurs, oser des actions innovantes **même à contre-courant**. »
- « Ensemble de compétences et de connaissances au service du développement du territoire. »
- « **L'ensemble des compétences et des savoir-faire mobilisables** pour appréhender les évolutions des territoires, pour construire des projets en réponses à des problématiques territoriales données et pour mobiliser et organiser les moyens humains et politiques. »
- « La **mutualisation des compétences** techniques, le développement d'habitudes de travail en commun et la mise en place d'actions coordonnées entre les acteurs du territoire, le tout sur fond de territorialisation des politiques. »
- « L'intelligence collective au service de l'action. »

#### Où à de la méthode

- « Le mode d'**organisation des ressources** permettant l'initiative et la concrétisation de projets à l'échelle territoriale. »
- « La capacité à construire un projet répondant à un ou plusieurs besoins repérés en concertation avec les acteurs d'un territoire. »
- « L'art et la manière de mettre en **synergie** des capacités locales souvent dispersées et non lisibles, tant humaines (dont les projets et entreprises) qu'issues des ressources naturelles ou patrimoniales. »
- « Etre prospectif, apte à lire des contextes économiques. »
- « Animer un territoire pour faire émerger des projets de développement durable fédérant des acteurs transversaux. »
- « La capacité à regrouper des moyens humains et matériels pour développer et animer un territoire. »
- « La **gestion concertée des territoires** par la coordination des acteurs et la mise en place de projets transversaux. »
- « Mettre en œuvre et faire mettre en œuvre des projets et programmes de développement économique, social et environnemental en lien avec les caractéristiques et histoire du territoire. »

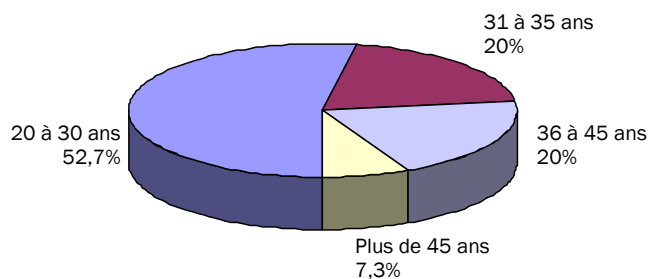
**Résultats de l'enquête 2009  
mis en perspective avec l'enquête 1999**

## Qui êtes-vous ?

Plutôt jeunes (62,6% d'agents de moins de 35 ans et un âge moyen de 35 ans), vous êtes majoritairement des femmes (62% des agents).

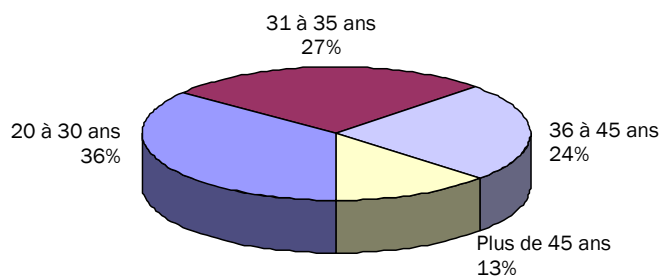
### Toujours jeunes... mais moins qu'il y a 10 ans !

#### L'âge des agents en 1999



La part importante des jeunes en 1999 s'explique en grande partie par l'existence du dispositif emplois jeunes.

#### ... et en 2009



### Le métier se féminise

Sur la période 99-09, on constate que les femmes restent plus jeunes que les hommes, dans une population qui vieillit et se féminise (augmentation de 5 points de la part des femmes dans la population).

*En comparant avec les références de l'INSEE (France Portrait social 2009), on peut considérer que le métier d'agent de développement est l'un des rares métiers mixtes, la répartition entre hommes et femmes restant relativement partagée.*



## ► Votre formation

### De plus en plus qualifiés...

Votre niveau de qualification a augmenté : en 2009, 68% d'entre vous ont une formation de niveau Bac+5, contre 53% en 1999. La part des formations de niveau Bac+2 et Bac+3 a fortement diminué.

65% d'entre vous sortent de l'université, dont 41% en Rhône-Alpes (respectivement 60% et 36,5% en 99).

Si la part des hommes et des femmes ayant une qualification supérieure ou égale à Bac+5 est la même (60%), les femmes sont plus nombreuses à avoir effectué des formations courtes (19,5% des femmes ont une formation inférieure ou égale à Bac +3 contre 9,6% des hommes).

Les jeunes professionnels sont plus diplômés, avec 78% de Bac +5 dans la tranche des 20-30 ans, 55% chez les 36-45 ans et 15% chez les 45 ans et plus.

*Ces chiffres montrent un niveau de formation plus élevé que dans l'ensemble de la population en France. Néanmoins, l'augmentation du niveau de formation suit celui de l'ensemble de la population (Sources INSEE 2008 et 2009).*

### ...et plus spécialisés...

Globalement, on constate une moindre diversité des intitulés des formations, certainement en raison de la réforme des formations universitaires (réforme des masters).

Nom du diplôme	Proportion d'agents concernés	
	1999	2009
<b>Aménagement et développement local</b>	<b>27%</b>	<b>40%</b>
Développement rural	9%	7%
Agriculture, bois et forêt	15%	15%
Gestion, administration	13%	11%
Environnement	5%	8%
Tourisme	6%	6%
Autre	11%	11%
Culture	2%	0%
Animation culturelle et sportive	5%	0%
Sans réponse	6%	2%
Total	100%	100%

### Des ajustements se sont produits :

- une orientation plus forte vers l'aménagement (47% des agents ont une formation en lien avec l'aménagement et le développement, contre 36% en 1999) ;
- plus de formations en lien avec l'environnement ;
- moins de formations en développement rural et en gestion ou en administration ;
- la culture et l'animation culturelle et sportive ont disparu, leur présence en 99 était certainement liée au dispositif emplois jeunes.

### ... mais moins friands de formation continue

44% d'entre vous ont reçu une formation continue, soit une diminution de près de 7% sur 10 ans (56% en 1999). La durée médiane est de 4 jours (*3 pour la population française selon l'INSEE*).

L'âge influant, ce chiffre doit être mis en relation avec le vieillissement de la population (l'âge moyen des agents ayant reçu une formation est de 37,5 ans). On notera tout de même que 28% des 20-30 ans et 35% des agents en 1<sup>er</sup> ou 2<sup>ème</sup> poste ont reçu une formation professionnelle continue.

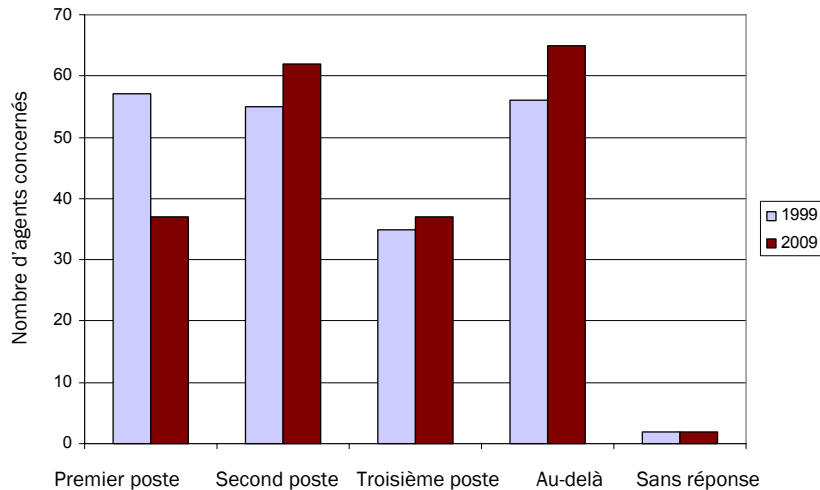
*Toujours selon l'INSEE (Formations et emploi, édition 2009), la part des salariés formés dans les entreprises de moins de 10 salariés est de 53%. Dans les 12 derniers mois, 6 cadres sur 10 ont suivi une formation.*

## ► Votre emploi

### Une relative stabilisation des emplois

#### Place du poste actuel dans la carrière des agents

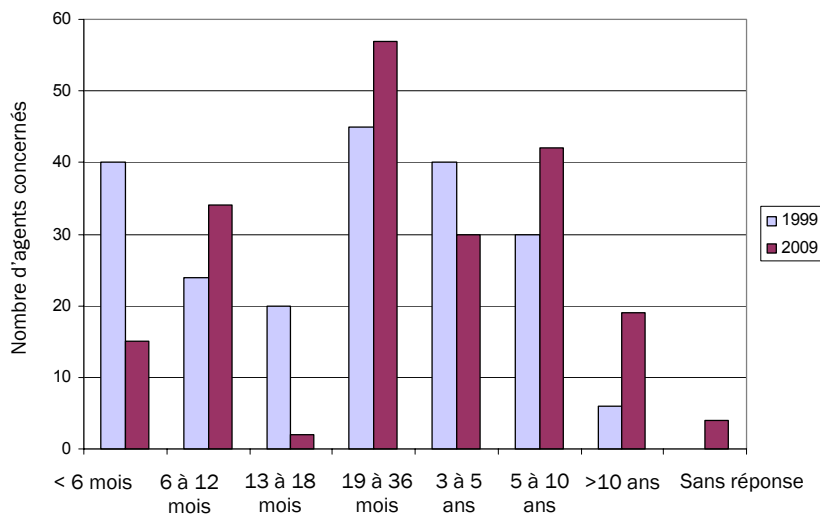
La part des agents exerçant leur premier emploi a diminué de 35% (arrêt du dispositif emplois jeunes), tandis que la part des agents exerçant au-delà de leur troisième emploi a augmenté de 16%.



50% des agents en sont au moins à leur troisième poste, et 53% sont en place depuis moins de trois ans (63% en 99). De plus, la part des agents en place depuis moins de 6 mois a fortement diminué (- 50%).

On relève que les décisions d'embauche sont liées au rythme des échéances électorales et des subventions.

#### Ancienneté dans le poste actuel des agents



D'une manière générale, on peut supposer une diminution des effectifs d'entrée dans le métier, mais un turn-over encore important malgré une certaine stabilisation (augmentation de 12% des effectifs pour les postes avec une ancienneté supérieure à 5 ans).

Les politiques contractuelles territoriales (CDRA/CDPRA, CTEF, PSADER, Leader) pérennisent une partie des emplois.

*En France, 46% des salariés du privé âgés de plus de 30 ans ont connu au moins une mobilité professionnelle au cours des cinq dernières années. Les femmes, les jeunes, les cadres et les plus diplômés sont parmi les plus mobiles. Dans la moitié des cas, la dernière mobilité a coïncidé avec un changement de métier (Enquête TNS Sofres sur les mobilités professionnelles - synthèse mai 2009).*

## Moins d'emplois associatifs, plus d'emplois publics

Les associations, qui employaient 43% des agents en 1999 sont aujourd'hui devancées par les structures intercommunales, qui drainent près de 40% des postes.

Statut de l'employeur	Proportion d'agents concernés	
	1999	2009
Conseil général	0,5%	1,5%
<b>Structure intercommunale</b>	<b>32%</b>	<b>39,4%</b>
Établissement public	13%	25,1%
<i>dont chambre consulaire</i>	–	4,4%
<b>Association</b>	<b>43%</b>	<b>28,1%</b>
Conseil régional	0%	1%
Commune	5%	3,4%
Autre	6%	1%
Sans réponse	0,5%	0,5%
Total	100%	100%

Avec 31 agents de moins qu'il y a 10 ans, ce sont les associations qui représentent la plus grosse perte d'effectif sur la période même si elles embauchent près de 28% des agents de développement.

Les établissements publics (Parcs Naturels Régionaux, syndicats mixtes ou organismes consulaires) arrivent en 3<sup>ème</sup> position avec 25% des effectifs, et une hausse conséquente (+ 26 individus).

## Moins d'isolement

Les structures restent majoritairement de petite taille, mais les agents totalement isolés sont moins nombreux. Ainsi, 31 agents de développement déclaraient être seul salarié de leur structure en 1999 ; ils ne sont plus que 14 en 2009.

La taille médiane des structures est de 10 salariés dont 3 agents de développement. Quelques structures de plus de 100 salariés embauchent des agents de développement (agglomérations, départements...).

Parmi les seules structures de moins de 100 salariés (soit 93% des employeurs), la taille moyenne des établissements publics est de 26 salariés ; elle est de 12 salariés pour les structures intercommunales et de 6 pour les associations. 58,6% des agents travaillent dans une structure employant entre 1 et 10 salariés, dont en moyenne 5,4 agents de développement.

14 structures ont 1 salarié (dont 10 associations), 13 structures entre 1 et 2 salariés (dont 8 associations).

## Fidèles à un territoire plutôt qu'à une structure

Par rapport à 1999, les agents sont plus nombreux à avoir changé de structure, mais ils sont également plus nombreux à exercer sur le même territoire.

Avant d'occuper leur poste actuel :

- ▶ 10% des agents avaient un emploi hors cadre du développement territorial ;
- ▶ 78% des agents travaillaient dans une autre structure ;
- ▶ 60% des agents exerçaient sur un autre territoire.

Les principales motivations au changement de poste sont l'envie d'évolution et la fin du contrat.

## Bien souvent en contrat à durée déterminée (CDD)

Pas de changement majeur dans la répartition des types de contrats de travail (CDD ou CDI). Reste une proportion élevée d'agents en CDD (47% de la population), dont l'âge moyen (32,7) est de 4 ans inférieur à celui des personnes en contrats à durée indéterminée (CDI), et de 2 ans inférieur à la moyenne globale.

Durée des CDD	Proportion d'agents concernés	
	1999	2009
1 à 6 mois	7 %	7,4 %
7 à 12 mois	31,3 %	28,7 %
13 à 18 mois	3 %	6,4 %
19 à 36 mois	43,4 %	57,4 %
Plus de 36 mois	15 %	0%
Sans réponse	0%	1 %
Total	100%	100%

Ce sont les établissements publics et les structures intercommunales qui proposent les plus longs CDD (26 mois en moyenne). Les contrats ont, en moyenne, 10 mois de moins dans les associations.

Dans le secteur public, la proportion de titulaires (de cadre A principalement) a peu évolué entre 1999 et 2009 (moins de 20% de la population).

*Les CDD et contrats d'intérim représentent 12% des emplois salariés en France et, en 2007, les CDI représentent 80% des emplois des actifs travaillant depuis plus de 10 ans. Cependant, en 2005, 66% des embauches se sont faites en CDD ou intérim (INSEE Enquête emploi août 2008 et Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles - synthèse septembre 2009).*

## Un large éventail de salaires

Une corrélation existe entre l'expérience et le revenu, mais elle n'est pas systématique : 17% des agents occupent au moins leur 2<sup>ème</sup> emploi mais gagnent moins de 20 000 euros/an.

Salaire annuel brut 2009 (sur la base d'un temps plein)	Proportion d'agents concernés		
	Femmes	Hommes	Total
Moins de 10 000 €/an	1,6%	0%	1%
10 000 à 15 000 €/an	7,1%	2,7%	5,4%
15 000 à 20 000 €/an	20,6%	13,5%	18,2%
20 000 à 30 000 €/an	55,6%	45,9%	<b>51,7%</b>
30 000 à 40 000 €/an	12,7%	33,8%	20,7%
Plus de 40 000 €/an	0%	1,4%	0,5%
Sans réponse	2,4%	2,7%	2,5%
Total	100%	100%	100%

- ▶ 25% des agents gagnent moins de 20 000 €/an.
- ▶ 52% gagnent entre 20 000 et 30 000 €/an.
- ▶ 72% gagnent entre 20 000 et 40 000 €/an.

La rémunération moins élevée des femmes s'explique sans doute par une plus forte proportion de formations courtes et un âge moyen plus bas.

*En France le salaire brut annuel moyen à temps complet était d'environ 24 000 euros dans la fonction publique territoriale en 2006 et de 27 900 euros dans le privé (Source : Les salaires en France - INSEE 2008).*

## La rémunération augmente avec l'âge

La catégorie de référence est celle de 20 000 à 30 000 euros/an. Elle constitue, sauf pour les plus de 45 ans, la plus importante par classe d'âge :

- ▶ pour les 20-30 ans, 49% s'y déclarent (33% se déclarent dans la classe de revenu inférieure) ;
- ▶ pour les 31-35 ans, 62% s'y déclarent (18% se déclarent au-dessous et 16% au-dessus) ;
- ▶ pour les 36-45 ans, 54% s'y déclarent (33% se déclarent dans la classe de revenus supérieure) ;
- ▶ pour les plus de 45 ans, 37% s'y déclarent (la majorité se situe dans la catégorie supérieure).

## Que faites-vous ?

### ► Votre poste

#### Agent de développement : un métier flou...

La prépondérance du terme "chargé de" (le plus souvent "mission") illustre bien le flou des métiers du développement, dans la mesure où se regroupent sous cette appellation des activités et missions très diverses et/ou peu lisibles.

Principaux intitulés pour l'emploi actuel	Part d'agents concernés	
	1999	2009
<b>Chargé de mission</b>	<b>22,4%</b>	<b>40,9%</b>
Animateur - Coordinateur	18%	11,8%
Directeur (organisme ou service)	12,2%	9,9%
Agent et chargé de développement	11,2%	9,8%
Conseiller	5,8%	6,4%
Chef/chargé de projet	–	6,4%
Animateur en charge de procédure ou de programme	11,7%	5,4%
Responsable	5,4%	4,4%
Animateur socioculturel	0,5%	0%
Chargé d'étude	2%	0%
Technicien	2,4%	0%
Divers	5,4%	4%
Sans réponse	2,9%	1,4%
Total	100%	100%

Quand il n'est pas énoncé seul, le titre "chargé de" s'accompagne le plus souvent d'une **thématique large d'intervention** (agriculture, développement, environnement), d'une procédure/programme (LEADER, ORC, Natura 2000...) ou d'un projet.

Il est donc peu aisé d'identifier ce que recouvre ce terme, si ce n'est une grande diversité.

Il révèle peut-être toutefois un changement vers une plus forte responsabilisation dans la relation entre les agents et leurs élus politiques et/ou associatifs. Cela reste cependant une piste de travail à approfondir.

#### ... mais de plus en plus spécialisé !

Les deux principaux champs d'activité sont les mêmes qu'en 1999, à savoir l'agriculture et le tourisme-loisir-culture.

Secteur d'activité (plusieurs réponses possibles)	Nombre d'agents concernés	
	1999	2009
Agriculture	145	103
Tourisme – loisir – culture	168	103
Environnement	143	92
Commerce ou artisanat	118	91
Communication	121	87
Emploi – formation	48	79
Appui, conseil aux entreprises	100	78
Autre	–	70
Foncier	–	69
Service aux entreprises	96	65
Solidarité – insertion sociale	109	63
Habitat	98	49
Industrie	96	47
Urbanisme	76	46
Santé	118	36
Agents travaillant sur tous les secteurs	40	26

L'intervention des agents reste sur des domaines variés même s'ils sont globalement moins nombreux par champs d'activité, ce qui pourrait traduire une plus grande spécialisation des postes par thématique d'intervention.

Les agents interviennent sur **3 champs d'activités en moyenne** en 2009 contre 4 en 1999.

Parmi les secteurs d'activité comparables entre 1999 et 2009, le seul secteur mobilisant un plus grand nombre d'agents est l'emploi-formation. Les deux secteurs où la baisse est la plus forte sont le tourisme - loisir - culture et la santé.

## ► Vos activités

### Des activités plus centrées vers l'aide à la décision

De manière générale, les agents réalisent une moins grande diversité d'activités qu'en 1999.

#### Les principales activités exercées sont :

- l'animation de territoire et/ou de projet,
- la conception de stratégie et de projet de développement,
- l'aide à la décision.

En 1999, l'animation de territoire ou de projet et la conception de projet et de stratégie étaient aussi les activités les plus réalisées. L'animation de réseaux, la communication et l'information sont désormais plus courants. La gestion administrative et financière de structures ou de projet sont moins fréquents.

### Les diagnostics souvent valorisés

La demande de diagnostic provient à 72% des élus locaux et à 54% des financeurs.

Cette tendance n'est toutefois pas la même pour toutes les structures employeuses. Pour les associations, la situation est plus partagée et la demande provient autant des élus que des financeurs.

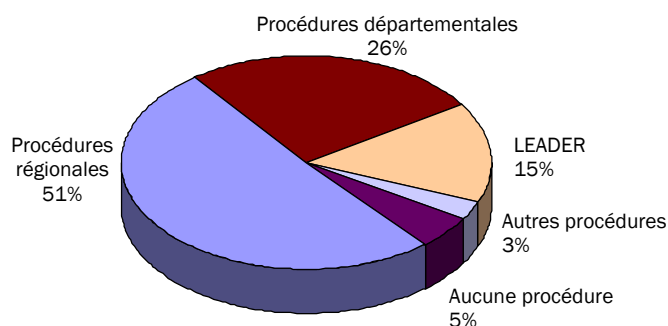
Réutilisé à 74%, le diagnostic sert avant tout à communiquer auprès des acteurs (pour 80% des agents déclarant le réutiliser) et pour élaborer d'autres diagnostics (46%), mais reste peu actualisé (13% des agents seulement, actualisation majoritairement interne et de manière irrégulière).

On constate donc une relative bonne valorisation des diagnostics, même si le peu de réactualisation dénote certainement une utilisation très sectorielle et spécifique aux projets mis en place.

### Le poids des procédures territoriales

54,6% des agents déclarent être, en partie ou en totalité, l'animateur d'un dispositif territorial.

60% des agents intervenant sur des programmes ou procédures régionales ou départementales sont également animateurs d'un dispositif territorial.



### Travail administratif et financier : ça prend du temps !

45% des agents consacrent entre 25% et 50% de leur temps de travail à la gestion administrative et financière de projet ou de structure. Ils sont 14% à y consacrer plus de 50% de leur temps de travail.

Si le travail administratif diminue globalement lorsque la taille de la structure augmente, on constate que, pour les structures employant entre 1 et 2 salariés, très peu d'agents y consacrent plus de 50% de leur temps.

Ce sont les structures intercommunales et les associations qui comptabilisent le plus de travail administratif avec respectivement 18% et 16% des agents y consacrant plus de 50% de leur temps de travail.

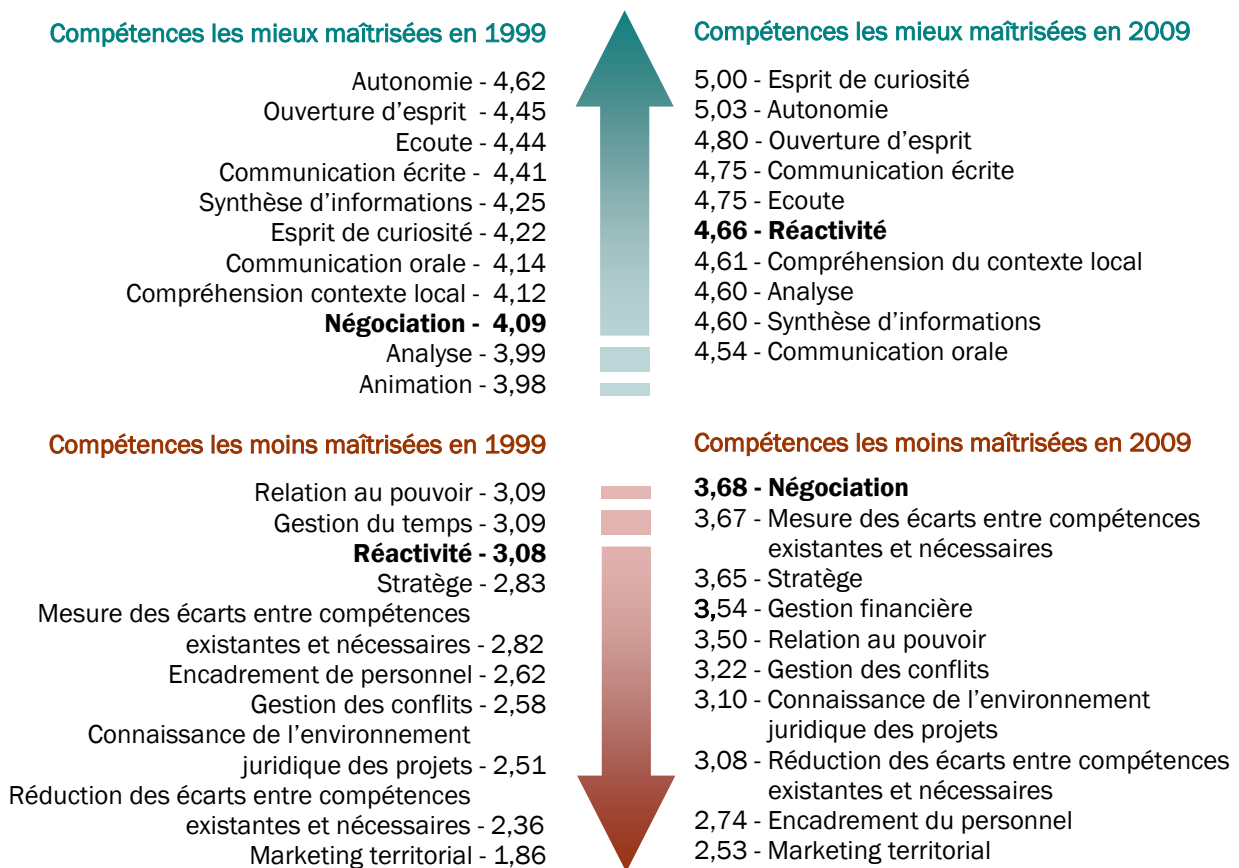
# Comment le faites-vous ?

## ► Vos compétences

Il était demandé aux personnes interrogées d'évaluer leur niveau de maîtrise dans une liste de compétences (avec une note, de 1 = pas maîtrisée à 6 = maîtrisée couramment).

**Malgré de fortes évolutions, la maîtrise des compétences n'a pas foncièrement évolué en 10 ans.** C'est-à-dire que **les compétences les mieux maîtrisées et les compétences les moins bien maîtrisées restent les mêmes**, bien que l'ordre dans le classement ait évolué.

Si leur note moyenne a progressé, les compétences que maîtrisent le moins bien les agents restent majoritairement les mêmes qu'en 1999. Les compétences les mieux maîtrisées sont également les mêmes, et leur niveau de maîtrise a peu évolué en 10 ans (6 sur 10 font partie des 10 moins fortes progressions entre 99 et 09).



Ainsi, les 10 compétences les mieux maîtrisées restent inchangées, excepté pour la réactivité qui fait son entrée, la négociation et l'animation disparaissant pour leur part.

Un schéma similaire se reproduit pour les 10 compétences les moins bien maîtrisées, qui, à l'exception de 4 compétences (2 entrées - 2 sorties), restent identiques.

### Les plus fortes évolutions entre 1999 et 2009 :

- réactivité
- marketing territorial
- mesure des écarts entre compétences existantes et nécessaires
- réduction de ces écarts
- stratégie
- gestion des conflits

### Les moins fortes évolutions entre 1999 et 2009 :

- négociation
- gestion financière
- encadrement du personnel

Deux compétences se détachent de cette première analyse. Il s'agit de la réactivité et de la négociation, dont les valeurs s'inversent : parmi les mieux maîtrisées en 1999, la négociation apparaît comme l'une des moins bien notée en 2009, alors qu'inversement la réactivité fait désormais partie du « Top 10 ». Ce sont en effet les plus fortes évolutions (positives ou négatives !) observées sur cette période, à savoir + 51,2% pour la réactivité et -10% pour la négociation.

## ► Les compétences que vous mobilisez autour de vous

### Un travail d'équipe

80% des agents déclarent travailler en équipe, et ce fréquemment pour 77% d'entre eux. Proportionnellement, les agents des établissements publics et des associations travaillent plus en équipe que ceux des structures intercommunales.

Une grande majorité d'agents travaille avant tout en équipe mixte (collaborations internes et externes pour 70%) ou en interne seulement (pour 24% des agents travaillant en équipe).

### Vers la notion de compétence collective ?

Des compétences ont été mobilisées en interne pour 4 activités en moyenne en 2009. Les collègues de la même structure sont avant tout mobilisés sur la communication, la gestion administrative et financière et l'animation.

L'appel aux compétences privées se fait majoritairement pour les activités de communication, d'aide à la décision et de conseil. Les compétences publiques sont, pour leur part, mobilisées sur le conseil, l'accompagnement d'acteur ou de porteur de projet et la conception de projet ou de stratégie.

Les agents font fréquemment appel aux compétences de leurs collègues, sur des secteurs d'activités un peu plus variés que les leurs. Les structures externes publiques sont davantage mobilisées, mais le recours à une expertise mixte est le plus souvent privilégié :

- structures privées : communication, appui et conseil aux entreprises, environnement et commerce - artisanat ;
- structures publiques : agriculture, emploi-formation et commerce - artisanat.

## ► Les compétences que vous jugez indispensables pour l'avenir des territoires

A la question : « Selon vous, quelles seraient les 3 compétences clés pour appréhender le futur des territoires ? », 152 agents ont répondu.

Les principales compétences citées sont : la vision prospective, l'écoute, la capacité à mobiliser les connaissances.

Les trois premiers mots qui apparaissent en nombre d'occurrences sont : *prospectif* (20%), *capacité*, *écoute* et *connaissance*, cités par plus de 16% des agents. Les principaux verbes sont : *avoir*, *être*, *écouter* et *faire*.

*Local* et *politique* sont, après *prospectif*, les principaux adjectifs.



## ► Votre degré d'autonomie

44% des agents déclarent avoir une autonomie élevée dans leur travail.

Paradoxalement, on constate **une plus grande autonomie qu'il y a 10 ans, mais également moins d'agents entièrement autonomes dans leur travail.**

		Proportion d'agents concernés				
		Autonomie faible (Note 1 ou 2)	Autonomie moyenne (Note 3 ou 4)	Autonomie élevée (Note 5 ou 6)	Sans réponse	Note moyenne
Organisation de votre travail	2009	1%	15,8%	81,2%	2%	5,19
	1999	0,5%	8,3%	90,8%	0,5%	5,49
Gestion de vos horaires	2009	4%	16,2%	77,3%	2,4%	5,01
	1999	1,5%	16,9%	80%	1,5%	5,22
Choix des collaborations (internes)	2009	11,9%	35%	46,3%	6,9%	4,24
	1999	14,2%	32,2%	35%	3,4%	3,3
Choix de la mise en œuvre des actions/projets	2009	4%	50,7%	42,8%	2,4%	4,21
	1999	15,2%	50,3%	33,6%	2%	3,79
Initiation des nouvelles actions/projets	2009	6,5%	43,8%	45,8%	4%	4,12
	1999	11,8%	46,3%	41,5%	0,5%	4,13
Choix des partenaires (externes)	2009	10,8%	52,2%	35,5%	1,5%	3,86
	1999	14,1%	52,2%	33,2%	0,5%	3,93
Choix des actions/projets	2009	10,8%	53,2%	32,6%	3,5%	3,79%
	1999	17,6%	58,5%	23,4%	0,5%	3,63
Choix des moyens matériels	2009	15,3%	45,3%	33,5%	5,9%	3,65
	1999	25,3%	49,7%	23,4%	1,5%	3,3
Possibilité de mobiliser les moyens humains en interne	2009	25,6%	37,9%	31,5%	5%	3,46
	1999	38,1%	35,6%	23,4%	1%	2,93
Choix des moyens financiers	2009	28,6%	48,8%	17,7%	5%	3,11
	1999	38%	49,7%	11,2%	1%	2,83
<b>Total</b>	2009	<b>11,8%</b>	<b>40%</b>	<b>44,4%</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,03</b>
	1999	16,5%	41%	40,8%	1,5%	3,97

Si on constate une forte diminution du nombre d'agent se déclarant très peu autonomes quel que soit le sujet (138 agents en 1999 pour la note 1, contre 66 en 2009), il en est de même pour le nombre d'agents se déclarant très autonomes (qui passe de 423 agents à 328 pour la note 6).

### Les principales évolutions sont de deux ordres :

- positives : choix des collaborations internes et possibilité de mobiliser des moyens humains en interne (taux de variation respectifs de 28% et 18%) ;
- négatives : organisation du travail et gestion des horaires (-5,6% et -4,1%).

# Pourquoi le faites-vous ?

## Le développement territorial : c'est votre choix !

Travailler dans le développement des territoires est :

- un choix pour 72% des agents (toutes classes d'âge confondues et en augmentation par rapport à 1999),
- une opportunité de poste pour 20%.

Il n'y a pas de corrélation établie entre l'âge des agents et les motivations dans le choix du domaine du développement territorial (entre 71 et 74% par choix pour toutes les classes d'âge).

## Un choix militant ?

L'engagement professionnel dans le développement des territoires semble résulter d'un choix personnel, souvent motivé par de précédents engagements. La conviction personnelle paraît donc un facteur important dans le choix de ce secteur d'activité.

75 agents (soit 37%) déclarent avoir eu précédemment un engagement en lien avec le développement des territoires, qui a, pour 70% d'entre eux, influencé le choix de leur orientation professionnelle. Ces engagements ont majoritairement été d'ordre associatif.

Parmi eux, 62% d'agents avec une qualification supérieure à Bac + 5 et une grande proportion de jeunes (36%). Leurs employeurs sont les associations et les structures intercommunales pour majeure partie.

70% des agents déclarent envisager leur avenir dans le développement des territoires, soit 18 agents de plus qu'en 1999.

# Le questionnaire utilisé pour l'enquête 2009

## ► Qui êtes-vous ?

1. Le code postal de votre lieu de travail (bureau) :
2. Votre âge :
3. Votre sexe :
4. Quel est le niveau du dernier diplôme que vous avez obtenu ?
5. Intitulé du diplôme :
6. Niveau obtenu si le diplôme n'a pas été acquis :
7. Nom de l'école ou de la faculté :
8. Avez-vous suivi une ou des formations professionnelles continues ?  
(qualifiante, diplômante ou non y compris stage)  
**8 bis.** Si oui, temps annuel moyen :
9. Le poste que vous occupez actuellement est le :  1<sup>er</sup>  2<sup>ème</sup>  3<sup>ème</sup>  au-delà  
(hors emplois étudiant et "petits boulots")
10. Quelle est votre ancienneté dans le poste actuel (en années) ?
11. Quel était votre précédent emploi (intitulé) ?
12. Exerciez-vous dans la même structure qu'actuellement ? (oui/non)
13. Exerciez-vous sur le même territoire qu'actuellement ? (oui/non)
14. Quelles ont été les motivations de votre changement ?  
 Fin de contrat  Envie d'évolution  Autre :  
 Promotion  Personnel
15. Dans les projets de développement, intervenez-vous au titre (plusieurs réponses possibles) :  
 D'agent de développement  D'un partenaire financier  D'un appui extérieur / Consultant

## ► Vos missions

16. Quel est l'intitulé de votre emploi ?
17. Sur quels champs d'activités intervenez-vous (plusieurs réponses possibles) ?  
 Agriculture  Services aux entreprises  Tourisme - loisir - culture  
 Environnement  Appui, conseil aux entreprises  Foncier  
 Communication  Commerce ou artisanat  Tous secteurs  
 Habitat  Solidarité - insertion sociale  Autre  
 Urbanisme  Santé  
 Industrie  Emploi - formation
18. Sur quels champs d'activités mobilisez-vous les compétences de vos collègues (plusieurs réponses possibles) ?  
 Agriculture  Services aux entreprises  Tourisme - loisir - culture  
 Environnement  Appui, conseil aux entreprises  Foncier  
 Communication  Commerce ou artisanat  Tous secteurs  
 Habitat  Solidarité - insertion sociale  Autre  
 Urbanisme  Santé  
 Industrie  Emploi - formation
19. Sur quels champs d'activités mobilisez-vous les compétences de structures externes (oui/non) ?

	Structure externe		Les deux		Structure externe		Les deux
	Publique	Privée			Publique	Privée	
Agriculture				Appui, conseil aux entreprises			
Environnement				Solidarité - insertion sociale			
Communication				Santé			
Habitat				Emploi - formation			
Urbanisme				Tourisme - loisir - culture			
Industrie				Foncier			
Commerce ou artisanat				Tous secteurs			
Services aux entreprises				Autre			

20. Sur quel(s) type(s) de programme(s) / dispositifs intervenez-vous ?  
 Procédures territoriales régionales :  LEADER  
 Procédures territoriales départementales :  Autre :
21. Etes-vous l'animateur d'un dispositif territorial ? (en totalité/en partie/non)
22. Dans votre organisme, de qui provient la demande de diagnostics (territoriaux ou thématiques) ?  
 Des élus  D'organismes financeurs  
 Des techniciens de l'organisme  Autre :
23. Est-il réutilisé par la suite ? (oui/non/ne sait pas)  
**23 bis.** Si oui, à quelle occasion ?  
 Observatoire  Autres diagnostics  
 Communication auprès de la population  Autres :  
 Communication auprès des acteurs
24. Est-il actualisé en continu ? (oui/non)  
**24 bis.** Si oui, par qui est-il actualisé et à quelle fréquence (en mois) ?

### ► Qui réalise ces activités au sein de votre structure ?

(oui / non)	Vous	Vos collègues	Structure externe		Compétence non trouvée
			Publique	Privée	
25. Aide à la décision : conseil aux élus locaux, études et analyses de développement					
26. Conception de projets et de stratégies de développement : conception de projet, conception de stratégies de développement					
27. Animation territoriale et/ou de projet : animation de projet, animation de territoire, coordination d'action					
28. Accompagnement d'acteurs / de porteurs de projet : accompagnement de projet, appui et conseil à des porteurs de projets					
29. Animation de réseau					
30. Conseil : conseil aux entreprises, conseil aux demandeurs d'emploi, accompagnement de demandeurs d'emploi, évaluation					
31. Communication - information					
32. Gestion administrative et financière de structure et projet gestion administrative et/ou financière de projet, de programme ou de structure, animation de structure, montage de dossiers, direction de structure, recherche de financements					

33. Quelles est la part de votre temps de travail consacré au suivi administratif et financier de projet ou de structure ?  
 Moins de 25 %  De 25 à 50 %  De 50 à 75 %  Plus de 75 %
34. Combien y a-t-il de salariés dans votre structure ?
35. Dont agent(s) de développement ?

### ► Vos compétences et vos aptitudes

36. Selon vous, quel est votre niveau de maîtrise des compétences suivantes ?

Donnez une note de 1 à 6 (1 = pas maîtrisée, 6 = maîtrisée couramment). Un seul chiffre entier par item.

- |                            |   |                            |
|----------------------------|---|----------------------------|
| - Encadrement de personnel | - Recherche de financement                                      | - Communication écrite     |
| - Communication orale      | - Gestion du temps  | - Animation                |
| - Gestion de conflits      | - Négociation   | - Gestion de l'information |
| - Ecoute                   | - Marketing territorial   | - Médiation                |
| - Analyse                  | - Réactif   | - Esprit de curiosité      |
| - Synthèse d'informations  | - Vision prospective  | - Créativité               |
| - Force de proposition     | - Ouverture d'esprit  | - Autonomie                |
| - Gestion financière       | - Mesure des écarts entre compétences existantes et nécessaires |                            |
| - Stratège                 | - Organisation de la réduction de ces écarts                    |                            |
| - Relation au pouvoir      | - Identification des compétences nécessaires aux actions        |                            |
| - Veille                   | - Connaissance du fonctionnement des administrations            |                            |
| - Gestion administrative   | - Identification des compétences existantes                     |                            |
| - Prise de décision        | - Compréhension et relations aux réseaux                        |                            |

## ► Votre emploi

37. Qui est votre employeur ?  
 Conseil général  Association  
 Structure intercommunale  Autre :  
 Etablissement public
38. Quelle est la nature de votre contrat de travail ? (CDI/CDD)  
**38 bis.** Durée du CDD (en mois)
39. Vous êtes :  
 Agent de développement  Élu  Consultant  Autre :
40. Si fonction publique :  
 État  Territoriale  Titulaire  Contractuel  
**40 bis.** Si titulaire, catégorie :  A  B  C
41. Quelle est votre rémunération brute annuelle, sur la base d'un temps plein, primes incluses ? (€/an)  
 moins de 10 000  de 20 000 à 30 000  
 de 10 000 à 15 000  de 30 000 à 40 000  
 de 15 000 à 20 000  plus de 40 000
42. Comment votre poste est-il financé ?  
 autofinancement complet de la structure  autre, précisez  
 sur aide(s) publique(s), précisez  ne sait pas
43. Globalement, évaluez votre degré d'autonomie sur les points suivants :  
Donnez une note de 1 à 6 (1 = aucune autonomie, 6 = autonomie totale). Un seul chiffre entier par item.
- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| - Initiation de nouvelles actions / projets              | - Choix des collaborations (interne) |
| - Choix des actions / projets                            | - Choix des moyens matériels         |
| - Choix de la mise en œuvre des actions / projets        | - Choix des moyens financiers        |
| - Possibilité de mobiliser les moyens humains en interne | - Organisation de votre travail      |
| - Choix des partenaires (externe)                        | - Gestion de vos horaires            |
44. Travaillez-vous en équipe ? (oui/non)  
**44 bis.** De quelle manière ? (en interne/en externe)  
**44 ter.** Fréquence du travail en équipe (fréquemment, ponctuellement)
45. Travaillez-vous dans le domaine du développement des territoires :  
 par choix  autre, précisez  
 par opportunité de poste
46. Dans votre vie personnelle, aviez-vous eu, avant d'exercer votre métier, des engagements (associatifs, politiques, syndicaux...) au cours desquels vous avez été sensibilisé à des thématiques liées à vos missions d'agent de développement ? (oui/non)  
**46 bis.** Si oui, lesquels ?  
**46 ter.** Y-a-t-il un rapport entre ces engagements et votre orientation professionnelle ? (oui/non)
47. Envisagez-vous votre avenir professionnel dans le développement des territoires ? (oui/non/ne sais pas)
48. Selon vous, quelles seraient les 3 compétences clés pour appréhender le futur des territoires ?
49. Pour vous, qu'est-ce que l'ingénierie territoriale ?