

Comment limiter le turn-over des agents de développement local en rural ?

UNE FICHE TECHNIQUE D'ÉCLAIRAGE POUR LES EMPLOYEURS

Moins d'un agent sur deux occupait le même poste depuis plus de 5 ans, en 2019.

source : données issues de la 3e enquête sur les métiers et les emplois du développement rural réalisée par Cap Rural auprès des professionnels d'Auvergne-Rhône-Alpes en 2019

D'où vient le turn-over des agents de développement local ?

- **Une inadéquation** entre la réalité du poste et ce qui a été décrit dans l'offre d'emploi ainsi qu'au cours des entretiens d'embauche
- **Des salaires peu attractifs**
- **Des CDD courts** qui attirent plutôt les jeunes mobiles (postes tremplins)
- **Des conditions d'emploi, un fonctionnement et une organisation des équipes non en adéquation** avec les modalités d'action du développement local. Les agents font alors face à un cadre d'emploi contraignant qui ne convient pas aux réalités de travail du développement local
- **Un manque de considération, de reconnaissance et de disponibilité des élus référents**
- **Une forte surcharge de travail**
- **De plus en plus de travail administratif**
- **Un manque de perspective en interne**, au sein d'une même structure. Il y a souvent peu de postes dans les petites structures telles que les associations et il est nécessaire de passer des concours pour évoluer au sein d'une intercommunalité
- **Une crainte (infondée) de ne pas pouvoir valoriser sa carrière en rural et une peur de l'enfermement**
- **Une difficulté d'intégration** dans le tissu social au sein de la structure mais aussi du territoire

Pourquoi est-ce important de garder un agent de développement local ?

- **Pour garder la mémoire**, la connaissance du territoire et de ses acteurs, des actions qui y sont menées
- **Pour garder les compétences**
- **Car c'est une cheville ouvrière indispensable/incontournable**, qui permet de donner/d'avoir une vision stratégique du territoire
- **Car un salarié a un coût !** Le professionnaliser, c'est un investissement sur le long terme qu'il est dommage de perdre.

Comment fidéliser un agent de développement local ?

- **L'accompagner lors de sa prise de poste** puis tout au long de sa carrière, construire le binôme de travail/la collaboration entre élu/agent
- **Donner envie de rester** : transmettre les savoir-faire, l'histoire du territoire, de la structure et des projets
- **Concevoir une fiche de poste claire et précise avec les liens fonctionnels et hiérarchiques** : écrire explicitement les orientations pour donner du sens à son travail (objectifs globaux et opérationnels). La faire évoluer en co-construction avec l'agent, au regard de son profil
- **Associer l'agent aux projets transversaux et réflexions stratégiques territoriales** de la structure qui l'emploie

- **Offrir des conditions de travail compatibles** avec les spécificités du développement local pour permettre à l'agent d'assurer son rôle d'aide à la décision :
 - Favoriser la reconnaissance de ses compétences en interne, auprès des collègues, directeurs et élus comme celles d'un cadre qui alimente et est en lien avec tous les services
 - Le positionner dans l'organigramme pour faciliter son travail en transversal et en systémique
 - Considérer qu'être sur le terrain est une pratique indispensable à son métier
 - Adapter ses horaires aux réalités de l'exercice de ses fonctions
 - Soutenir sa professionnalisation par la participation à des formations, à l'échange d'expériences entre pairs, un des fondamentaux du métier. C'est bénéfique pour la structure employeuse, le territoire. Cela permet de voir ce qui se fait ailleurs, d'initier des partenariats, de s'inspirer...

- **Proposer des postes jusqu'au maximum de la légalité** (cf. législation)
- **Encourager la mobilité, créer des passerelles, des évolutions de poste** dans la structure et au sein du territoire (enclencher un dialogue). Il est possible de changer d'employeur mais de continuer de travailler sur le même poste
- **Permettre l'évolution dans la carrière** : gagner en responsabilité au sein de la structure ou du territoire
- **Impulser le renouvellement de ses pratiques** :
 - Accepter le test, l'expérimentation, le droit à l'erreur
 - Accorder de l'importance à la valorisation de ce que produit le développement local (création de capital social, mise en lien d'acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble permettant ainsi la création de projets entrepreneuriaux utiles et créateurs d'emplois pour le territoire...)

LA MARQUE EMPLOYEUR (TERRITORIALE) : UN OUTIL POUR ATTIRER ET GARDER LES SALARIÉS

C'est l'ensemble des actions et leviers marketing activés dans le but de rendre la structure attractive aux yeux de futurs collaborateurs et de fidéliser les collaborateurs actuels. Un terme initialement employé dans les entreprises mais que l'on voit petit à petit apparaître dans d'autres domaines. Le concept de marque employeur peut s'étendre à un territoire dans sa globalité. Il est conseillé de l'aborder comme source d'attractivité territoriale et non comme une simple stratégie de communication.

COMMENT FAIRE ? QUELQUES CONSEILS

- **S'inspirer des pratiques réalisées dans le privé et public en France et à l'étranger.** Mais travailler sa propre marque. Chaque structure/territoire est unique
- **Donner une image attractive du territoire et de la structure et la travailler en continu** : définir une stratégie de communication en mettant en avant ce que la structure et le territoire peuvent offrir aux agents (spécificités, valeurs...)
- **Valoriser les différents métiers de la structure** (par des témoignages de salariés, des vidéos, des événements...)
- **Définir ses objectifs et actions prioritaires**
- **Faire preuve de méthode en fonction de l'objectif recherché**
- **La travailler en continu, et non uniquement lorsque l'on souhaite recruter de nouveaux salariés.** Engager des actions petit à petit, mettre des indicateurs/évaluer tout ce qui est fait au niveau ressources humaines et le valoriser
- **Impliquer les salariés dans cette démarche**

EXEMPLE DE MÉTHODE POUR DÉFINIR UNE MARQUE EMPLOYEUR

- 1 **Faire le point sur l'attractivité de son territoire**
 - Identifier les potentiels, les freins et leviers sur lesquels il est possible d'agir.
- 2 **Faire l'état des lieux de l'existant en interne - Se demander « est-ce incarné par l'organisation ? Comment peut-on travailler ensemble à ce sujet ? »**
 - Interroger les collaborateurs, les salariés, les élus pour savoir pourquoi ils aiment travailler dans cette structure. Leur demander quelles valeurs ils associent à leur travail/à la structure ? Puis une fois ces points clairement définis, demander quelles sont les conditions de de travail, valeurs de travail, cadre d'emploi...
- 3 **Vérifier que l'existant est bien communiqué/valorisé**
 - Si oui, comment ? Si non comment faire ? Comment s'améliorer ?
- 4 **Faire un état des lieux externe**
 - Élargir ce travail auprès des partenaires, consultants, etc. Par exemple : faire un quizz