

## Gestion des ressources humaines en milieu rural : le territoire acteur



Credit photos : Fotolia

### **Approches territoriales de l'emploi, quels leviers d'action ? quelles pistes d'innovation ?**

*Emmanuel Berthier, délégué interministériel à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale*

3

### **L'emploi en milieu rural : l'expérience du Comité de Bassin d'Emploi des Cévennes**

*Par l'équipe du CBE*

5

### **La gestion des ressources humaines : l'expérience territoriale de Mulhouse**

*Dominique Huard, directeur de la Maison de l'Emploi et de la Formation*

7

### **La GTEC en région Midi-Pyrénées**

*Stéphane Robert et Frédéric Germain,*

*Pôle Territoires, Service régional du Développement Durable des Territoires Ruraux, DRAAF Midi-Pyrénées*

8

### **Développement économique, attractivités et GTEC, quelles politiques durables pour les territoires ruraux ?**

*Francis Morin, Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche,*

*Direction générale des Politiques Agricole, Agroalimentaire et des Territoires, co-pilote du RRF*

10

### **Accompagner les mutations économiques par la Gpec, la nécessaire prise en compte du contexte territorial**

*Isabelle Menant, chef de mission adjointe, Ministère du travail, de l'emploi et de la santé*

13

### **La GTEC, levier de la démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences**

*Olivier Rey, directeur du Syndicat mixte du Pays de Couserans, membre du Groupe de Toulouse*

16

### **Tribunes Libres**

*Jean-Yves Pineau, directeur du Collectif Ville Campagne*

*René Caspar, membre du Comité d'Orientation de Sol et Civilisation*

20



*Michel LEDRU, président de Sol et Civilisation*

Gérard de Caffarelli et Pierre Fauconnet, anciens grands responsables agricoles nous ont quitté ces dernières semaines. Je tenais au nom de Sol et Civilisation leur rendre hommage. Leur soutien à nos côtés ne s'est jamais démenti ; Gérard de Caffarelli a présidé notre association et en est resté membre, Pierre Fauconnet était un membre actif de notre Comité d'orientation. Nous garderons à l'esprit le souffle de leur engagement humaniste au service des agriculteurs et des territoires ruraux. Ils ont incarné cette liaison féconde entre le sol et la civilisation avec le souci constant de l'ouverture aux autres.

Nous adressons toutes nos condoléances à leurs proches et à leurs familles.

**N**ous avons mené avec le groupe dit de Toulouse de Sol et Civilisation ainsi que des acteurs territoriaux et des personnalités du monde de l'emploi, de nombreuses actions pour explorer une démarche innovante : la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC).

Depuis 2008, le soutien du Réseau Rural Français nous a permis d'approfondir nos réflexions, confirmer certaines de nos hypothèses et de promouvoir des pratiques territoriales nouvelles. Ces financements ont rendu possible la création d'une plate-forme internet ([www.territoireetemplois.fr](http://www.territoireetemplois.fr)) vitrine de pratiques innovantes des acteurs territoriaux en faveur de l'emploi en milieu rural. Par ailleurs, ils ont contribué à la publication d'un ouvrage de capitalisation sur la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC), et favorisé des rencontres territoriales suscitant le transfert d'expériences et l'échange de savoirs pratiques. Ces actions sont essentielles pour favoriser l'innovation des acteurs territoriaux et constituent une forme d'accompagnement originale de la dynamique locale.

La Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences est considérée par de nombreux acteurs territoriaux de l'emploi comme un levier du développement. Cette démarche nous vient de l'entreprise aussi une adaptation semble nécessaire pour qu'elle soit utilisable par tous. Dans ce travail d'adaptation, il n'existe pas, à l'heure actuelle, de référentiel solide et ce, malgré la bonne volonté des acteurs de s'en emparer. En se saisissant de la question, Sol et Civilisation ouvre la voie à un travail partenarial du local au national et ce, afin de faire émerger les grandes lignes opératoires de la GTEC.

Il existe de nombreuses façons d'aborder la question de l'emploi en milieu rural et la GTEC n'est qu'un vecteur du développement équilibré des territoires aussi, nous avons souhaité dans cette lettre, mettre l'accent sur le sens de ce développement « souhaitable » et vous proposer de lire les contributions des acteurs les plus stratégiques. Il existe bien entendu des nuances parfois importantes entre les contributions des uns et des autres, mais aussi de nombreux points de convergence à souligner comme par exemple la nécessité d'un dialogue territorial élargi ou encore l'anticipation prospective pour mieux s'adapter aux mutations économiques et partager le projet de territoire.

Je voudrais également vous inviter à venir partager nos réflexions sur la dynamique rurale actuelle et à venir à nos Assises qui seront cette année particulière puisque nous marquerons le 29 septembre prochain, notre 20<sup>ème</sup> anniversaire.

Je vous souhaite un excellent été.

# Approches territoriales de l'emploi, quels leviers d'action ? quelles pistes d'innovation ?

*Emmanuel Berthier, délégué interministériel à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR)*



## **L**es enjeux des territoires ruraux en matière d'emplois

Les territoires ruraux connaissent depuis quelques décennies des mutations profondes, qui touchent à la fois leur sociologie et leur profil économique. Le phénomène principal est leur diversification fonctionnelle, avec une diminution notable de la part occupée par les activités agricoles et la montée en puissance d'autres secteurs, dont le tourisme et les services aux personnes. Parallèlement, les populations rurales ont changé : la mobilité accrue des Français, retraités et actifs, le développement de la périurbanisation vers des couronnes de plus en plus éloignées des principaux pôles d'emploi, les arrivées parfois importantes de résidents étrangers, l'augmentation des pratiques de bi-résidence sur la semaine ou sur l'année, sont à l'origine d'une plus grande mixité sociale, dont le corollaire est la généralisation de comportements et d'attentes autrefois considérés comme urbains. Pour certains territoires ruraux, situés dans des zones particulièrement attractives comme l'arrière-pays méditerranéen ou atlantique, ou les franges des grandes aires urbaines dynamiques (Toulouse, Nantes...), ces évolutions peuvent même être qualifiées de bouleversements.

La première conséquence sur l'emploi est une diminution, au moins relative, des emplois productifs traditionnels – agricoles, industriels – au profit d'emplois dits « présents », c'est-à-dire liés à la présence sur le territoire de résidents et de touristes – qu'il s'agisse des métiers du bâtiment, du commerce, des loisirs, des services à la famille, etc. L'enjeu pour les territoires ruraux est de saisir cette opportunité économique sans pour autant renoncer à leurs activités productives. Or, les fonctions productives et présentes peuvent entrer en concurrence, par exemple sur la question de la ressource foncière, mais aussi en raison du faible niveau d'acceptation sociale de certaines externalités négatives des activités productives.

Leur coexistence au sein d'un territoire doit être réfléchie et organisée, socialement comme spatialement. Une autre conséquence est l'apparition de tensions, dans certains territoires, sur des types d'emplois insuffisamment pourvus, soit parce qu'ils ne sont pas suffisamment attractifs, soit parce que les besoins explosent, soit parce que les logiques individuelles d'installation conduisent à créer des déficits géographiques – c'est notamment vrai pour les professionnels de la santé, dont la sous-démographie devient préoccupante dans certaines zones de la moitié nord de la France. Enfin, le développement de l'emploi présentiel peut être à l'origine d'une modification de la nature des emplois proposés sur un territoire : multiplication des temps partiels, saisonnalité, etc.

L'ensemble de ces phénomènes plaide pour une approche prospective et territorialisée des besoins d'emploi, de l'adaptation des compétences, des dispositifs de sécurisation de l'emploi et d'accompagnement des salariés.

La DATAR (Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale) conduit actuellement deux études pour mieux comprendre les évolutions à l'œuvre sur les territoires. L'une, consacrée aux territoires ruraux, vise à actualiser la typologie réalisée en 2003 par le cabinet SEGESA et connue sous le nom des « 3 France rurales » : confiée à un groupement de laboratoires associant l'INRA (Institut National de la Recherche Agronomique), le CEMAGREF (organisme de recherche spécialisé en sciences et technologies pour l'environnement) et l'Université de Franche-Comté, elle analyse les territoires dans leur composante démographique et sociale, économique et environnementale, en prenant en compte leur relation à l'urbain. La seconde étude a été confiée à Laurent Davezies et Magali

Talandier ; elle consiste à repérer les systèmes productivo-résidentiels à l'échelle nationale, c'est-à-dire les territoires liés par des fonctions économiques complémentaires. Les résultats de ces deux études seront publiés à l'automne 2011 et fourniront aux acteurs territoriaux des points de repère et des éléments de diagnostic fort utiles.

L'exercice de prospective Territoires 2040, lancé en 2010 et désormais en voie d'achèvement, permet d'inscrire les analyses territoriales dans une perspective de plus long terme. Parmi les sept groupes de travail mis en place, plusieurs sont directement en phase avec les préoccupations liées à l'emploi : celui qui traite des systèmes spatiaux à base économique industrielle, celui consacré aux systèmes spatiaux à dominante touristique et résidentielle, sans oublier le groupe relatif aux espaces de faible densité.

### **Le rôle des acteurs territoriaux sur la question de l'emploi**

Les acteurs territoriaux ont un rôle important à jouer sur deux questions fortement liées à celle de l'emploi : le développement de l'activité économique locale et l'attractivité territoriale auprès des populations.

Les évolutions précédemment rappelées constituent pour les territoires ruraux des opportunités à saisir. Les mobilités résidentielles offrent des potentiels d'emplois nouveaux, dans les services et le commerce bien sûr, mais aussi dans de nouveaux secteurs productifs comme les éco-matériaux ; encore faut-il créer localement les conditions nécessaires à l'essor de ces activités. Plus généralement, le parcours du créateur d'entreprise – quelle que soit la nature de l'activité envisagée – apparaît aujourd'hui bien plus complexe en milieu rural que dans les zones urbaines.

Face à ces constats, une bonne organisation collective des acteurs impliqués dans le développement économique constitue un facteur facilitant. S'agissant des élus, l'exercice de rationalisation de la carte intercommunale actuellement en cours, en application de la loi de réforme des collectivités territoriales, est l'occasion de s'interroger sur la pertinence des périmètres des communautés de communes, souvent inadaptés à l'élaboration d'un projet de développement économique cohérent, mais aussi de réfléchir aux compétences à transférer dans ce domaine à l'échelon intercommunal afin qu'il dispose de tous les

moyens d'action requis, au-delà de la seule gestion des zones d'activité communautaires. Ce processus institutionnel est cependant loin d'épuiser le sujet : les chefs d'entreprise présents sur le territoire, les associations œuvrant dans le champ du développement économique et de l'emploi, les professionnels de l'emploi et de la formation, les chambres consulaires peuvent et doivent également être mobilisés. Les démarches Leader, les pôles d'excellence rurale contribuent à ces dynamiques locales.

L'attractivité d'un territoire résulte d'une somme de facteurs, tant subjectifs qu'objectifs, qui ne peuvent être dissociés, mais dont l'équilibre est toujours susceptible d'être remis en cause. Actuellement, il semble que les stratégies résidentielles précèdent les logiques d'emploi, autrement dit que la présence d'emplois sur un territoire ne suffise pas à attirer des populations. Ce constat doit conduire à prendre en compte l'ensemble des aspirations et attentes des populations, en ayant à l'esprit le fait qu'un actif est d'abord un habitant, souvent accompagné d'une famille dont chacun des membres a ses besoins et envies spécifiques. Dès lors, la question de l'emploi ne peut être abordée isolément, mais en connexion avec celles du logement, de la couverture numérique, de l'accueil périscolaire, des loisirs, etc.

Ces approches globales, susceptibles de déboucher sur l'élaboration d'une offre d'accueil territoriale, font l'objet de travaux approfondis dans le cadre du réseau rural français, dont la DATAR assure le pilotage conjoint avec le Ministère de l'Agriculture. La thématique de l'accueil et du maintien des populations est en effet apparue prioritaire pour les territoires ruraux et périurbains, et un groupe de travail national a été mis en place pour repérer des pratiques intéressantes, produire des outils méthodologiques et les diffuser. Les premiers résultats sont déjà disponibles sur le site Internet du Réseau rural français ([www.reseaurural.fr](http://www.reseaurural.fr)). Ils mettent en évidence la nécessité d'une prise de conscience et d'une coopération de tous les acteurs territoriaux. Ils montrent aussi que l'attractivité « naturelle » d'un territoire ne dure que si les arrivées parfois massives de nouveaux habitants sont organisées et anticipées, afin de permettre un développement durable du territoire.

Les démarches de gestion territoriale des emplois et des compétences participent de cette réflexion à la fois transversale et prospective, et constituent pour les acteurs des territoires ruraux des outils précieux. ■

# L'emploi en milieu rural : l'expérience du Comité de Bassin d'emploi (CBE) des Cévennes

par l'équipe du CBE

Situé en moyenne montagne, sur les contreforts du massif central et tourné vers la méditerranée, le sud Lozère est au cœur du Parc national des Cévennes, seul parc national habité en France. De fait, l'environnement est de qualité et le milieu naturel occupe une place importante dans les activités du territoire. Après la qualité de son environnement, c'est sa population qui caractérise ce territoire. Elle est peu nombreuse, avec une densité moyenne en 2010 de 8,2 habitants au km<sup>2</sup> et vieillissante. Mais elle est aussi en augmentation (légère, mais constante depuis 30 ans). Cette augmentation est liée exclusivement à l'arrivée de nouvelles populations qui s'installent.

dans une optique de maintien et d'accueil de populations. Pour cela, plusieurs diagnostics thématiques (santé, pierre sèche, énergies renouvelables, agriculture...) ont été conduits et débattus localement avec une large participation de divers acteurs locaux, notamment des élus. Fin 2007, un diagnostic de territoire couvrant les thématiques population, emploi et activités a été débattu avec sept réunions publiques et au sein de chaque conseil communautaire. Après que ce diagnostic ait été amendé et validé, une deuxième étape a consisté en la définition d'une stratégie pour le développement de l'emploi et des activités. Cette stratégie définit des axes de travail et d'actions à mettre en œuvre.

En 2002, le territoire n'est pas structuré.

Réfléchissant aux moyens de le dynamiser, les conseillers généraux et le sous-préfet font réaliser une étude pour savoir si les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pouvaient être une

opportunité de développer le territoire. Les conclusions de l'étude dépassent la thématique des NTIC et mettent en évidence la nécessité pour le devenir du territoire de s'organiser, c'est-à-dire de créer du lien et des échanges entre acteurs afin de définir des objectifs de développement.

Face à ces conclusions, le Comité de Bassin d'Emploi (CBE) des Cévennes a été créé en 2002, sous l'impulsion de quatre conseillers généraux, de la Direction Départementale du Travail et du sous-préfet, couvrant quatre cantons. Dans un premier temps, le CBE s'est attaché à créer des liens entre acteurs locaux



Ville de Florac - Cévennes

En 2009, un accord EDEC (Engagement dans le Développement de l'Emploi et des Compétences) a été signé entre le CBE, l'État, les organisations patronales et les organisations syndicales. Cet accord a comme finalité de renforcer l'attractivité du territoire au

travers la gestion des ressources humaines. Il énumère ainsi des axes de travail avec les entreprises de l'économie marchande et de l'économie sociale et solidaire. Le mécanisme public d'accompagnement (EDEC) consolide la démarche de gestion territoriale des ressources humaines engagée par le CBE.

Le CBE est passé d'une animation territoriale générale à une animation territoriale pour l'emploi avec la mise en œuvre de trois axes de travail autour de la gestion des ressources humaines.

Tout d'abord, la réalisation d'un observatoire permet le recueil et l'analyse d'informations



# La gestion des ressources humaines : l'expérience de Mulhouse

*Dominique Huard, directeur de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Mulhouse*

**L**e Pays de la région mulhousienne compte plus de 120 000 emplois. La zone métropolitaine de Mulhouse présente l'indice de concentration des établissements de grande taille le plus élevé d'Alsace (soit plus de trois fois plus élevé que la référence nationale). Cela s'explique notamment par la présence de grandes entreprises dans l'industrie automobile. Toutefois, l'économie mulhousienne connaît une tertiarisation accrue et la perte d'influence de ses activités traditionnelles (textile, mécanique, chimie,...).

Le savoir-faire industriel traditionnel est cependant une base essentielle pour le développement d'activités nouvelles et porteuses d'emplois dans ces mêmes secteurs. Par exemple, les grandes entreprises de production textile cèdent aujourd'hui la place à un tissu dense de TPE. Celles-ci développent des textiles techniques, des produits de haut de gamme, ou choisissent de situer leurs activités en amont (ingénierie, création) ou en aval (commercialisation, transformation) de la production de textiles classiques. Ces entreprises dynamiques sont créatrices d'emplois.

La Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays de la région mulhousienne a choisi de faire appel à l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation du Sud Alsace (État, Région Alsace, Pôle emploi, OPCA, FONGECIF, partenaires sociaux, chambres consulaires, organismes professionnels, etc.). Chaque acteur disposant d'un savoir-faire qui lui est propre, il était important de rassembler tous ces partenaires pour construire ensemble un espace de dialogue territorial, permettant de développer une stratégie commune débouchant sur des actions concrètes. Après trois mois d'écoute et de concertation avec les différents partenaires, la démarche

nommée « TransverS'AL » a démarré en janvier 2009. La question de la gouvernance résolue, 15 objectifs communs ont été validés par tous les partenaires et un plan d'actions a été mis en place. Celui-ci vise à identifier les passerelles qui existent entre les métiers en déclin et ceux en développement. Pour y parvenir, des diagnostics sectoriels pointus sont établis, en parfaite collaboration avec les branches professionnelles. Ils permettent d'identifier les entreprises fragiles et celles en développement sur notre territoire. Au sein de ces entreprises, les métiers en perte de vitesse, et ceux dont l'entreprise aura besoin demain, sont identifiés. Cette connaissance permet d'alimenter une série

d'outils visant à faciliter les réorientations professionnelles vers les métiers porteurs d'emploi dans le Sud Alsace.

La démarche représente un défi au quotidien qui n'est pas facilité par le contexte actuel de réformes des politiques de l'emploi. Le partenariat se construit autour des actions, il ne se décrète pas. La crise économique

est aussi venue s'inviter dans les débats. Nous gardons le cap et « TransverS'AL » reste une démarche inscrite dans l'anticipation, complémentaire aux actions curatives d'accompagnement des demandeurs d'emplois extrêmement importantes en période de crise.

Deux ans après le début de cette démarche, le bilan est encourageant et les partenaires restent mobilisés. Une quinzaine d'actions concrètes ont été menées, et nous abordons maintenant une étape cruciale : celle de l'approche directe des entreprises identifiées comme fragiles ou en développement dans les diagnostics. Il s'agit de mettre en évidence ces passerelles qui permettront aux salariés de se former aujourd'hui pour sécuriser leur parcours professionnel demain. ■

## La GTEC en région Midi-Pyrénées

Stéphane Robert et Frédéric Germain, Pôle Territoires, Service Régional du Développement Durable des Territoires Ruraux, DRAAF Midi-Pyrénées

**L**a volonté commune de plusieurs territoires de projet (Pays, PNR) et acteurs économiques tels que la SICASELI dans le Lot de s'engager dans une démarche territoriale sur la question des emplois et des compétences a permis de tracer les fondements d'une GTEC Midi-Pyrénéenne. Une préoccupation dont la résonance donnée par le séminaire de Sol et Civilisation de Toulouse en décembre 2009, soutenu par le Réseau Rural Régional Midi-Pyrénées a ouvert un socle d'acteurs sur lequel pouvait s'initier une politique publique de la GTEC réellement emprunte des préoccupations des territoires.

C'est dans cette continuité que la Direction Régionale de l'Alimentation, l'Agriculture et de la Forêt de Midi-Pyrénées, autorité de gestion du FEADER en région, a proposé d'ouvrir au sein de l'axe III du FEADER une mesure dédiée à la GTEC. La mesure 331-2 « formation et information des acteurs des territoires ruraux... » invite les territoires de projet à s'engager dans une telle démarche :

« Dans le cadre d'un territoire organisé, il s'agit de mobiliser l'activité et l'emploi, par une gestion coordonnée des activités (notamment la pluri-activité), des emplois, des compétences, dans le cadre d'une politique d'animation territoriale à laquelle sont associés les partenaires publics (notamment collectivités territoriales) et privés. Cette mobilisation peut être organisée par une association dédiée ou mandatée par le territoire organisé, ou par le territoire lui-même. Les dépenses éligibles sont celles directement engagées pour effectuer ce recensement et cette animation ».

Parallèlement à cette ouverture approuvée par le partenariat local via la Commission Régionale de l'Economie Agricole et du Monde Rural, section « territoires », la DRAAF a recherché des co-financeurs publics pour venir à parité du FEADER sur ces actions. Après consultation des partenaires « habituels » de l'Etat dans le soutien aux projets de territoires, la DRAAF autorité de gestion du FEADER a trouvé dans la nouvelle DIRECCTE et ses unités

territoriales le partenaire à la fois technique et financier pour accompagner cette démarche innovante.

Aujourd'hui, quatre « GTEC » sont lancées à l'initiative de territoires de projet, un PNR, deux Pays, un Comité de Bassin d'Emploi<sup>1</sup>, s'engagent dans cette démarche. Les projets sont très largement soutenus par le FEADER à parité avec la part nationale apportée par la DIRECCTE dans le cadre de la Gpec Territoriale.

Comme pour tout projet porté par un territoire, les clés de réussite de telles démarches de GTEC résident dans une très bonne synergie voire alchimie entre les élus, les acteurs économiques du territoire et la sphère administrative. Synergie, voire « alchimie » signifie compréhension forte entre ces acteurs et co-construction au service d'un projet commun sur la base d'un diagnostic partagé.

La réalisation d'un diagnostic prospectif des emplois et activités, des besoins et des compétences, la mise en place un dialogue territorial, transversal, permettant aux entreprises (souvent TPE et PME) présentes sur le territoire de disposer d'oeuvres sociales mutualisées (comité d'entreprises territorial, tourisme social, arbre de Noël, par exemple) donnent un aperçu de la diversité des actions conduites par les quatre territoires Midi Pyrénéens.

<sup>1</sup> Il s'agit du Parc naturel régional des Grandes Causses, du Pays du Haut Rouergue, du Comité de Bassin d'Emploi du Comminges en Haute-Garonne et du Pays de Figeac.



Village de Figeac (Quercy)

Pour co-construire ces démarches de GTEC, à l'instar des actions soutenues dans le cadre du Réseau Rural Régional Midi-Pyrénées, la DRAAF a souhaité partir des besoins exprimés par les territoires, et adapter ainsi la mesure générique 331 du Document Régional de Développement Rural (DRDR) (FEADER) à ces besoins.

La DRAAF a rencontré pour mettre en oeuvre cette ouverture à la fois l'écoute attentive de la DIRECCTE et un soutien essentiel de la part des responsables de ses Unités Territoriales dans les départements concernés. Ce point est important, car le facteur humain est au coeur de cette réflexion et de cette démarche. La phase de co-construction actuelle repose sur un dialogue constant entre élus et acteurs des territoires intéressés et responsables au sein des services locaux et régionaux de l'Etat.

Dès la fin 2011, il est prévu de dresser un premier bilan des quatre approches menées en Midi-Pyrénées, lors d'un séminaire de restitution co-organisé par la DRAAF et la DIRECCTE de Midi Pyrénées. Nous serions heureux d'inviter Sol et Civilisation à cette occasion. A la fois pour nourrir et mettre en perspective les actions menées en Midi-Pyrénées, notamment par d'autres expériences, d'autres témoignages, mais également pour contribuer à la mise en place d'outils méthodologiques permettant à d'autres territoires intéressés de s'engager à leur tour dans la construction de GTEC.

En tout état de cause, quelques points méritent d'être soulignés :

- Plus que de « GTEC » faudrait-il parler de Gestion Territoriale des Emplois, des Activités et des Compétences. Cela sonne moins à l'oreille mais reflète davantage la réalité : la prise en compte, aussi, de l'ensemble des activités qui s'exercent sur le territoire, incluant la saisonnalité et la pluri-activité.



Saint Bertrand du Comminges  
(Haute-Garonne)

- Le diagnostic à conduire doit prendre en compte l'ensemble de ces emplois, au sens large. L'étape « diagnostic », qui peut être conduite en très étroite liaison avec l'UT de la DIRECCTE, est essentielle. Ce diagnostic, pour emmener l'adhésion des entreprises (souvent PME et plus encore TPE) du territoire rural doit être partagé : il est le socle d'une réelle stratégie de territoire. Il ne peut y avoir de réelle GTEC sans cette phase diagnostic, sans la co-construction avec les entreprises d'une vision partagée du territoire, et sans l'écoute des inspirations des hommes et des femmes qui composent la force vive de ce territoire. Il faut sans doute parler à la fois de dialogue et de diagnostic territorial, à la fois de dialogue et de diagnostic social et sociétal.
- Le « territoire » reste un maître-mot dans l'émergence et la conduite d'une GTEC. Le territoire est à la fois un espace vécu, bassin de vie ou bassin d'emploi. Il est légitime pour développer une approche transversale des ressources humaines et préparer les conditions d'un véritable dialogue social territorial. Il offre la possibilité aux entreprises de pouvoir mieux se connaître, dialoguer et disposer d'une vision partagée et prospective de leur environnement. Fréquemment en milieu rural, les TPE sont isolées de leur contexte, voire se sentent isolées tout court. Pour les TPE particulièrement, adhérer à un projet de GTEC porté par le territoire doit leur permettre de disposer des outils de gestion de ressources humaines, d'information relatives aux aides à la formation et à l'innovation et d'anticiper les évolutions à venir, actions qu'elles ne pourraient pas entreprendre seules, par manque de moyens, de temps et d'effectifs.

Au-delà du diagnostic et au-delà du partage des enjeux, la GTEC doit pouvoir offrir des **actions et réalisations concrètes** pour les acteurs qui s'engagent dans la démarche : actions de formation-développement, création de groupements d'employeurs, repérage des besoins en formation et en recrutement dans les filières territorialisées, mutualisation des œuvres sociales pour les PME et TPE du territoire, sont autant d'actions concrètes qui valident l'option prise en Midi-Pyrénées de soutenir ces démarches novatrices. ■

## Développement économique, attractivités et GTEC : quelles politiques durables pour les territoires ruraux ?

Francis Morin, Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture  
et de la Pêche, Direction générale des Politiques Agricole,  
Agroalimentaire et des Territoires et co-pilote du RRF



**D**u lien étroit entre les compétences et  
les activités comme source principale  
de l'attractivité territoriale

La première richesse d'un territoire sont les personnes qui y résident et y sont actives. Cela peut paraître évident mais sommes-nous sûrs que cette réflexion élémentaire soit partagée ?

**« Passer de la réparation à la prévention,  
l'anticipation »**

La prévision et l'anticipation des mouvements d'emplois, l'observation des compétences et des qualifications dans les bassins de vie et d'emploi ne sont pas la règle et sur cette question, les logiques réactives (fermeture d'une entreprise, reclassements) sont plus nombreuses que les logiques anticipatrices.

Ainsi, si beaucoup d'études mettent en évidence le vieillissement de certains secteurs d'activités, les difficultés de reprise des artisans et très petites entreprises (la pénurie de main d'œuvre dans plusieurs branches, les difficultés de recrutement,...) quelles dispositions concrètes réussit-on à prendre ? Les constats s'alignent mais débouchent peu sur l'action. Comme toujours, nous sommes les champions du diagnostic et les lanternes rouges de la déclinaison des analyses en acte. Pourtant, quelques territoires ont réussi à se pencher concrètement sur la question, sous l'effet de la mise en place de dispositifs de dialogue entre les partenaires sociaux locaux, où se sont souvent associées les collectivités locales. Ils n'ont pas nécessairement formulé leur engagement sous la forme un peu « jargoneuse » de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, formulation habituelle dans les entreprises, notamment au sein des plus grandes. Ils se sont simplement emparés de symptômes partagés et ont pris des dispositions pour agir en commun. A côté des logiques de branches et d'entreprises, on assiste de fait à une mobilisation discrète d'acteurs pour ici créer

un groupement d'employeurs, là une société coopérative d'intérêt collectif, ailleurs une formation croisée pour les petites entreprises. On s'intéresse aussi à la qualité et à la densité des services offerts aux habitants et aux entreprises, car pour avoir des compétences disponibles, il faut les garder, leur offrir un cadre de vie, des logements, de la culture, etc... On fait - attention le jargon revient ! - de la « gestion territoriale des ressources humaines », ou « des emplois et compétences ».

**« Aller vers une connaissance très large des  
potentiels »**

Dans ce cadre, la stratégie du territoire en matière de gestion des ressources passe d'abord par une connaissance des besoins des activités, de toutes les activités (entreprises mais aussi autres).

Ce sont les situations qui parlent, pas les étiquettes.

La description des tâches et des missions, pas le seul diplôme ou le seul curriculum vitae (CV). Et de ce point de vue, s'en tenir à l'analyse - certes nécessaire - des offres d'emploi est une action bien maigre. Les besoins de chaque territoire en matière de compétences sont très nombreux, et souvent non satisfaits. Pas seulement les postes non pourvus. Mais les projets dormants des entreprises, les services nécessaires aux habitants et pas seulement les emplois, mais l'investissement dans la vie sociale, associative, ce qui constitue le socle du capital social.

Le gisement d'activités est latent mais se développe peu en raison de la rigidité des cadres classiques d'analyse. La question est d'autant plus cruciale en milieu rural où les besoins sont considérables et les éléments d'analyse, conçus à des niveaux macro ne

rendent pas compte de façon fine de la réalité des territoires, parce qu'ils sont construits sur des approches statistiques où la marge d'erreur est trop grande à un niveau trop micro.

Prenons l'exemple de cette société d'intérêt collectif née il y a quelques années dans un village rural de l'Aube. Des activités de repassage, de secrétariat de proximité, de jardinage, de télétravail, d'artisans sont nées de la structure et de l'engagement des habitants (qui se sont engagés financièrement comme sociétaires) et tout cela en pluriactivité. Ce territoire, ce « Pays », est parti de l'examen par son animateur des besoins non couverts et des savoir-faire disponibles, décelés dans des réunions diverses et qui se sont manifestées pendant l'élaboration du projet. Par exemple, un poste de « secrétaire-repasseuse » a été créé. Il s'agit d'une personne ayant un bon niveau de secrétariat parfaitement adapté à un poste, qui cependant ne peut excéder un mi-temps. Pour compléter son emploi du temps et lui permettre d'avoir un temps plein, il lui a été proposé une activité complémentaire de service de repassage. Elle s'est donc engagée dans ce sens à mi-temps. Son objectif est de travailler à temps plein, à proximité de son domicile. Elle pouvait faire le choix de travailler à temps plein comme secrétaire à Reims, faire 1H30 de voiture par jour, gâcher de l'essence. Elle en a décidé autrement et notre secrétaire repasseuse a même le temps de s'impliquer dans la vie associative. Le territoire est gagnant, la personne aussi.



Village de Bligny (Aube)

Les services classiques de l'emploi n'ont pas ce regard sur l'ambivalence des personnes et des situations. Ils sont encore très souvent enfermés dans des nomenclatures. Un autre regard sur les

ressources humaines s'appuie sur les personnes prises dans leur globalité de compétences. Pense-t-on à dire ce genre de choses (que l'on est prêt à être pluriactif) dans un CV ?

### **De l'analyse des besoins en compétences aux projets du territoire**

Chaque entreprise ne raisonne évidemment que sur ses seuls besoins.

Elle ne peut proposer que ce qu'elle a, par exemple un poste de secrétariat. Le territoire peut élargir le champ des possibles, dès lors qu'il ne se contente pas de compiler les offres d'emploi de chaque entreprise mais qu'il met en perspective les conséquences en termes d'activités des projets qu'il construit. Le territoire peut même offrir le support d'une réflexion inter-entreprise sur leurs besoins communs.

Ainsi, cette technopôle où des zones d'activité ont mis en place des services partagés interentreprise. Pourquoi dépenser chacun dans son coin quand on peut mutualiser ? Et puis, quelle valeur ajoutée pour un territoire d'être capable de favoriser l'association des acteurs, les coopérations et les mutualisations. Quand on parle de compétence d'une organisation, on vise ce qu'elle est capable de réussir par un bon agencement de ses fonctions et de ses processus. Un territoire qui facilite les groupements d'employeurs, qui met en relation les différents maillons d'un processus de production et organise les qualifications et les formations nécessaires fait de la GTEC sans même le dire et veille en permanence sur l'activité globale.

La gestion territoriale des emplois et compétences mérite qu'on clarifie cependant un point. Emploi et compétences sont des termes utilisés de façon relativement indifférenciée dans un même lot. Pourtant il y a une différence considérable sur laquelle il faut revenir. L'emploi est d'abord un statut codifié qui renvoie à une classification, une nomenclature et aux conventions collectives. Il fait l'objet du contrat de subordination qui lie le salarié à son employeur, il est donc le fruit d'une négociation, individuelle et/ou collective. Au centre de cette négociation, le salarié met en évidence son niveau de qualification, son expérience, c'est-à-dire ce qu'il

est supposé savoir faire certifié par son diplôme et son parcours d'expérience professionnelle.

Or, il ne suffit pas dans la majorité des cas d'afficher un diplôme. L'employeur va s'attacher

à vérifier la compétence effective de la personne, c'est-à-dire celle qu'il a été capable ou est capable de mettre en œuvre : le mot de compétences renvoie au travail réel, et non au statut.

Une gestion territoriale, c'est-à-dire un ensemble de dispositifs et de partenariats qui permettent d'anticiper, et de connaître l'évolution des compétences (disponibles localement pour les activités qui s'y créent et s'y installent), doit se centrer sur les compétences et non sur les emplois. Si l'on veut mobiliser les ressources humaines, il faut interroger les employeurs sur les tâches et les gestes dont ils ont besoin dans leurs entreprises et les personnes sur les tâches et les gestes dont elles sont capables dans la vie. Si l'on s'en tient aux classifications et si la dernière entreprise qui correspond à celle-ci s'en va, on perd en plus la compétence de la personne qui soit s'en va aussi, soit devient « inactive ». A l'inverse, si l'on essaie d'observer les compétences transférables de la personne dans un autre secteur d'activité on peut à la fois résoudre un problème de recrutement et garder le salarié comme habitant de son territoire. Cela joue dans les deux sens.

### **« L'homme n'existe pas seulement dans son activité professionnelle »**

Les compétences acquises par l'activité bénévole peuvent également offrir au territoire un potentiel mobilisable.

Prenons un exemple très simple. Mr Dupont est président bénévole du syndicat coopératif de sa co-propriété et cela depuis quinze ans. Il gère les budgets, engage les prestataires, suit la comptabilité de la co-propriété, manage le conseil syndical, négocie les contrats d'entretien, fait le point avec l'expert comptable. Il subit soudain la fermeture de son entreprise où il assure une fonction répétitive depuis des années. Il a gardé cet emploi parce qu'il privilégie le fait de rester dans le territoire où il vit, ce qui arrange sa femme et ses enfants et parce qu'il s'investit dans la vie locale. Il n'a jamais pensé pendant son activité bénévole qu'il avait acquis des compétences supplémentaires, qu'il pouvait les faire reconnaître par la validation des acquis d'expérience. Comment définit-on le mieux le niveau de compétence de monsieur Dupont ?

À partir de son vécu professionnel pour le moment pas très musclé ou à partir de son expérience acquise dans la vie hors du travail ? Monsieur Dupont s'est construit un bloc de compétence qui ne se réduit pas au contrat de subordination entre lui et son employeur. Il est

bien plus que cela. Pourtant, les logiques traditionnelles de l'emploi ne vont pas prendre en compte cette dimension globale de l'individu. Le territoire en revanche peut le faire et s'apercevoir qu'il est peuplé d'un nombre impressionnant de monsieur Dupont.

De plus en plus de groupements (agriculteurs, artisans, TPE, ...) permettent aujourd'hui à des personnes de devenir salariées et aux entreprises de faire face à leurs commandes. Ces groupements, mais aussi parfois les entreprises intérimaires, ont utilisé les périodes « creuses » (entre deux missions) pour former les salariés, les conserver sous des formes soutenues par les pouvoirs publics, etc.

Certaines organisations syndicales de salariés réfléchissent à la déconnexion du contrat de travail de l'employeur. L'expérience des contrats de transition, localisés, vont dans le même sens. La gestion territoriale des emplois et compétences est un peu tout cela, sous des formes aujourd'hui inventées par le plus souvent une alliance entre les collectivités locales, les salariés et les employeurs, un travail minutieux de tisserand d'art.

L'enjeu est considérable. Nous savons que nous devons évoluer dans des postes divers, sous des statuts divers, dans des activités successives. Nous savons aussi que des territoires risquent de se trouver « hors jeu » (en milieu rural profond ou en banlieue).

Lorsque l'on perd son emploi soit on change de territoire pour « poursuivre » l'emploi, ou bien on reste dans le territoire et on « suit » l'activité. Lorsque le territoire voit une activité disparaître, si les personnes s'en vont aussi, il est doublement perdant. Inverser cela n'est possible que là où les politiques publiques locales sont mobilisées dans une réflexion et des actions sur leur richesse humaine.

### **« Ne pas faire d'autoroutes là où il n'est besoin que de chemins »**

Sécuriser les parcours professionnels en sécurisant les phases de transition d'une activité à une autre est le premier enjeu de la gestion territoriale des emplois et compétence. Les territoires qui s'orientent dans cette voie sont des territoires qui élargissent leur potentiel attractif. Il ne suffit pas d'avoir un bon positionnement géographique, de bonnes fonctionnalités (voies de communication, transports collectifs), des zones d'activités, des richesses naturelles (sols, cours d'eau, climat), il faut de plus en plus apporter des garanties humaines pour devenir, être et rester un territoire attractif. ■

## Accompagner les mutations économiques par la Gpec, la nécessaire prise en compte du contexte territorial

Interview d'Isabelle Menant, chef de mission adjointe, service des politiques des emplois et de la formation professionnelle, Ministère du travail, de l'emploi et de la santé



Propos recueillis par Truong-Giang Pham, chargé de mission Sol et Civilisation

**L**a Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec) territoriale rencontre-t-elle des problématiques différentes en milieu rural qu'en milieu urbain ?

La Gpec territoriale relève d'une même logique qu'on soit en milieu urbain ou rural mais se différencie par ses mécanismes fonctionnement différents et des types de partenariats spécifiques.

Ainsi la proximité des centres de décision entraîne en milieu urbain une plus grande disponibilité d'acteurs administratifs politiques et des partenaires sociaux aguerris pour s'impliquer dans la démarche. Les acteurs du territoire, en prises avec la faible densité des populations, construisent des mécanismes collaboratifs souvent très originaux autour de la question des ressources humaines. L'innovation en la matière s'en trouve très fortement favorisée.

Je prends souvent pour illustrer l'exemple de la Thiérache qui est caractéristique du tissu rural de Picardie. Afin de préparer une intervention de l'Etat, les acteurs avaient décidé il y a quelques années de construire un dispositif en liaison avec les entreprises et qui s'intitulait « les entreprises porteuses d'emploi malgré tout ». L'audace de la formulation est remarquable et elle a été possible à mon sens que grâce à la parfaite connaissance mutuelle des acteurs ce qui ne laissait pas de place au *quiproquo* et permettait d'innover sans prendre de risque important.

Dans ce contexte, on s'interroge sur la gouvernance la plus adaptée pour mettre en place une Gpec territoriale, nous avons parlé à Sol et Civilisation d'une sorte de Triade, qu'en pensez-vous ?

Je n'ai pas d'exemple de territoire qui fonctionne dans cette logique de Triade, mais c'est à mon avis une logique qui méritera d'être explorée dans les mois et les années à venir. En effet, on ne peut pas envisager l'activité uniquement au travers des entreprises privées du territoire et le secteur associatif représente de réelles possibilités d'emplois. Il faut

également faire émerger des liens entre le monde des entreprises et le monde associatif. Si l'on considère souvent qu'un parcours « vertueux » peut se faire entre ces deux secteurs de l'économie il faut renforcer les liens afin de



Paysage de Picardie

favoriser des ponts qui en tout premier lieu se feront en partageant les terminologies, les concepts et les réalités respectives.

Au-delà, la prise en compte des acteurs de la Triade doit prendre en compte l'emploi bien entendu mais aussi de manière périphérique les problématiques liées au logement, à l'accès aux services, au développement touristique, etc.. C'est cette approche globale qui fera l'attractivité d'un territoire et qui fera que des salariés souhaiteront s'y installer et y travailler. Les plus jeunes générations expriment souvent à ce titre qu'un « bon travail » c'est un travail qui est bien rémunéré tout en ajoutant très vite que la question des loisirs, la question de la facilité

de garde des enfants, du type de logement, etc, a une importance toute aussi majeure.

Nous ouvrons là la question de « l'employabilité » des entreprises sur un territoire.

### **Quels seraient pour vous les piliers des démarches d'Anticipation Territoriale des Activités et des Compétences ?**

Quatre points me semblent majeurs : la définition de la notion de territoire, l'anticipation, la transférabilité des compétences et l'évaluation de ce type de démarche :

#### • **Territoire**

Même si très naturellement les organisations ont tendance à voir en référence leurs propres territoires d'action, il y a vraiment un consensus sur la notion de territoire de projet qui transcende les délimitations individuelles. Le territoire est en ce sens polymorphe et en vigilance sur son évolution.

Cette définition ou plutôt cette non définition préalable du territoire qui paraît fondamentale se fait cependant souvent sous l'impulsion d'un niveau d'intervention plus large, que ce soit celui de la région ou du département mais aussi de l'arrondissement.

France Joubert, président du Centre Européen de Ressources pour les Groupements d'Employeurs a coutume d'utiliser une expression que je trouve remarquable : « *le territoire est à l'espace ce que la conscience de classe est à la classe* ».

#### • **Anticipation**

Il n'y a pas de Gpec sans recherche d'anticipation mais il faut distinguer plusieurs niveaux d'anticipation.

- de 10 à 15 ans, ce niveau permet d'éclairer un certain nombre de choix qui sont structurants pour le territoire et qui ont besoin de ce recul. Je pense notamment aux répercussions de l'impact d'une future Ligne Grande Vitesse (Lgv), de l'impact du canal Seine/Nord qui oblige à avoir une telle anticipation à long terme. Pour autant, si on se limite à cet horizon, on fait une anticipation trop aléatoire pour fédérer les acteurs.

- de 5 à 6 ans, ce niveau d'anticipation donne une visibilité à moyen terme sur la base de laquelle le caractère aléatoire est moins important.

Cependant, même ce niveau d'échéance peut sembler irréaliste pour les PME qui ont une visibilité soumise à des temporalités très courtes. Majeures dans l'analyse et la projection économique d'un territoire, ces PME ont une importante difficulté à considérer une dimension d'anticipation à cette échéance. Il est essentiel de leur apporter toute l'aide nécessaire pour faciliter un regard en anticipation plus significatif susceptible par agrégat de donner une lisibilité sur des stratégies de développement indispensables au territoire.

- de l'ordre de 18 mois, c'est sans doute la temporalité la plus « courte » que l'on peut imaginer sur la Gpec. Cette temporalité se fixe par le fait que c'est le temps minimum nécessaire pour envisager de façon optimale un parcours de qualification pour un individu.

Il est évident que les premiers résultats ne sauraient attendre 18 mois, et que c'est à terme bien plus court que des résultats intermédiaires sont attendus. Cependant la démarche globale doit s'inscrire dans le temps faute de quoi, s'il s'agirait de répondre à une adéquation offre et demande d'emploi. Cela ne justifierait pas de mettre en œuvre une démarche du type Gpec territoriale.

#### • **Compétences**

La « transférabilité des compétences », nous en inventons le concept mais les salariés le font depuis toujours pragmatiquement sous l'angle « je sais faire » ou « je vais savoir faire »...

Pourtant, c'est un champ qui mérite d'être investi très finement car le monde du travail évolue de plus en plus vers des techniques et des technologies spécifiques et qui nécessitent si l'on anticipe très souvent des mobilités en y associant un développement des compétences adapté et précis.

La question d'une entrée « compétence » ouvre par ailleurs le débat sur l'importance des compétences transverses. Cependant, si cet axe est important il faudra être vigilant à ce qu'une démarche trop transverses ne crée un flou trop important, au risque qu'aucun employeur du territoire n'y reconnaisse les besoins qui lui sont propres.

#### • **Évaluation de la démarche**

La question de l'évaluation de la démarche est majeure car elle sous-tend la mobilisation d'un partenariat d'action solide et de financements soutenus. Cependant basé sur la « prévention » il est souvent difficile de trouver la bonne maille

pour évaluer la non-interruption d'un parcours professionnel ou l'impact en milieu rural de l'évolution du statut des femmes qui accompagnent leurs maris artisans.

Pour autant, l'évaluation est un point majeur qui au-delà même des questions financières doit permettre de valoriser les bonnes pratiques et le juste niveau d'action mais aussi de recaler des démarches qui ne généreraient pas de plus-value territoriales.

**Les pouvoirs publics de l'emploi cherchent à accompagner les mutations économiques des territoires en proposant aux acteurs de s'emparer de la démarche de Gpec territoriale, comment s'organise son appropriation et son accompagnement ?**

Au niveau du Ministère du Travail de l'Emploi et de Santé et plus particulièrement au sein de la DGEFP, nous avons souhaité structurer notre action au travers des DIRECCTE en ayant des référents régionaux qui impulsent, coordonnent et contribuent à la démultiplication de ces démarches, en lien avec les Unités Territoriales. C'est un réseau avec lequel nous travaillons beaucoup et avec lequel je suis en contact régulier.

Parallèlement, nous renforçons actuellement la synergie avec les sous-préfets qui sont un maillon essentiel pour le développement territorial.

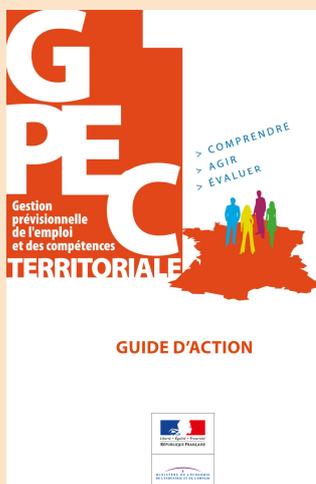
Le partenariat avec Pôle Emploi par ailleurs est pour nous majeur, ils ont très fortement structuré leurs modes d'intervention dans les démarches de Gpec territoriales en désignant des référents et en développant un intranet tout à fait remarquable pour permettre à ses agents de trouver l'ensemble des informations utiles.

Nous avons aussi des rapports soutenus avec les Comités de Bassin d'Emploi (CBE) qui se sont depuis fort longtemps engagés dans cette démarche et avec certaines Maisons de l'emploi qui ont élaboré ou cherchent à élaborer une réflexion.

Nous avons dans ce contexte très vite ressenti la nécessité d'organiser des temps de rencontre tel que ce fût le cas le 17 mai en Île-de-France où un séminaire sur la Gpec Territoriale, a réuni plus de 250 personnes venant de tout univers. Les manifestations qui portent sur la Gpec Territoriale et qui sont des temps de réflexion et d'évolution collective sont des temps qui sont vraiment recherchés par les acteurs de l'emploi. Ces temps d'échange renforcent notre capacité à agir collectivement et, confrontés à des situations complexes, à répondre de manière efficace aux problématiques des actifs.

Sol et Civilisation avec une équipe pluridisciplinaire pour accompagner et échanger avec les territoires, est dans ce cadre un vecteur pertinent et performant. S'il n'est bien évidemment pas possible de couvrir la France entière vous intervenez avec une méthodologie différente au plus près du territoire de manière tout à fait remarquable. ■

## Le Guide d'action Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences Territoriale (GPECT)



Élaboré à partir de réunions de travail regroupant des partenaires sociaux, des chefs d'entreprise, des participants des services déconcentrés de l'Etat, des collectivités locales, des agences de développement...venus présenter leurs expériences et leurs points de vue, ce guide a pour ambition de mêler réflexion théorique, présentation de bonnes pratiques et d'instruments méthodologiques.

En téléchargement sur :  
<http://www.dgefp.bercy.gouv.fr/>

# La GTEC, levier de la démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences

Olivier Rey, directeur du Syndicat mixte du Pays de Couserans, membre du Groupe Sud ouest, dit de Toulouse, de Sol et Civilisation

L'ouvrage « La GTEC, levier de la démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences », publié avec le soutien de RRF (Réseau Rural Français) et du FEADER (Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural) se fonde sur des analyses de pratiques de territoires rencontrés. Il tente de fournir des explications aux limites de la GPEC, aux difficultés de son adaptation aux territoires ruraux et propose de la dépasser par une anticipation territoriale des activités et des compétences dont l'objectif est d'en faire un véritable outil de développement de ces territoires.

## Limites et dépassement de la GTEC en milieu rural

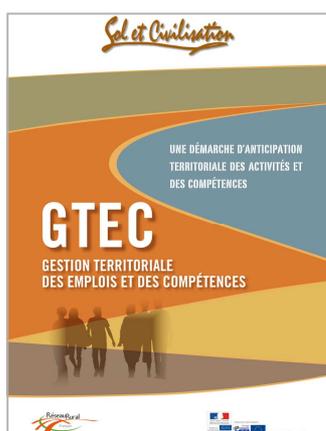
La Gpec d'entreprise s'adressait prioritairement à des grandes entreprises industrielles dont les qualifications nécessaires étaient clairement identifiables (profil de poste, diplômes, compétences). Elle répondait à un besoin face à

des situations prévisibles ou du moins régulables et ce alors même qu'on élargissait la question à la branche d'activité.

Mais cette situation cadre mal avec la réalité actuelle qui est loin d'être ignorée par les services emploi/main-d'œuvre/formation professionnelle.

En effet, il s'avère que l'on passe rarement sa vie dans la même entreprise, voire la même activité et ce, même si on cherche à rester sur place, près de ses réseaux sociaux et familiaux. Par ailleurs, il devient impossible de prévoir le sort d'une entreprise, voire d'une activité, même si le dynamisme d'un bassin d'emploi permet de favoriser le maintien sur place d'activités ou de qualification et de réguler l'emploi.

À ces difficultés se rajoute le fait désormais qu'un emploi prend de multiples formes plus souples et évolutives et qu'on passe de qualifications parfois rigides à l'utilisation de compétences souvent acquises sur le tas, au



L'ouvrage est également consultable et téléchargeable sur le site [www.territoireetemplois.fr](http://www.territoireetemplois.fr)

Projet soutenu par le Réseau Rural Français et le FEADER



Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural : l'Europe investit dans les zones rurales

cours de sa vie professionnelle. Enfin, il nous faut prendre en compte le fait que la dynamique d'emploi repose aujourd'hui sur des types et des tailles d'entreprise échappant aux représentations traditionnelles des grandes unités industrielles. Ainsi, face à cette évolution de l'emploi, la Gpec s'avère insuffisante pour apporter les réponses adaptées.

La territorialisation de la Gpec permet alors d'élargir la question afin de retrouver des marges de manœuvre. Au-delà de la branche d'activité, la prise en compte du bassin d'emploi offre au salarié la possibilité de rester à proximité de ses réseaux. Cette GTEC, telle qu'elle est présentée dans les travaux actuels<sup>1</sup>, représente un effort sans précédent de prise en compte de l'espace dans lequel agissent les entreprises. Mais la verticalité traditionnelle des institutions qui gèrent l'emploi (on intervient par procédures appliquées à des publics ciblés) conduit à n'appréhender la question territoriale qu'à travers une logique de contenu : le territoire n'est qu'un outil de mise en cohérence entre des mesures « verticales » que l'on additionne.

Les spécificités de l'espace rural rendent encore plus périlleuse toute tentative d'adaptation de l'outil de la GTEC. En premier lieu, les bassins d'emploi ne sont pas concentrés et à prédominance industrielle, mais ils sont construits sur un ensemble d'activités diffuses. Par ailleurs, il n'y a que très rarement, et en nombre limité, des entreprises structurées dont la taille impose une représentation sociale légale. Il existe un très fort tissu de PME, voire très petites entreprises unipersonnelles (TPE) sans représentation sociale, sans appui conseil, sans accès facile aux systèmes classiques de formation, profondément différents entre elles par le statut, le champ d'activité ou encore la situation de marché. De plus, les catégories officielles qui calibrent les réglementations en différenciant les patrons des salariés, le public du privé, l'associatif de l'économique, etc., s'effacent, ou du moins deviennent secondaires face à une volonté d'être sur un territoire plutôt que sur un autre et d'y vivre.

Enfin, si parfois le métier de base reste identifiable comme base d'imposition fiscale et sociale, la réalité efface les frontières entre l'exercice d'une profession avec un statut social clair et des situations diversifiées de poli-activité, de multi-activité, où parfois, il s'agit de valoriser une économie de niche.

<sup>1</sup> Gpec de territoire expériences et bonnes pratiques des CBE, guide pour l'action, 2009. Focus GTEC, ETD, mars 2010. GPEC Territoriale, guide d'action, Ministère de l'économie

L'approche développée ici envisage le territoire comme un contenant, un système dont la complexité génère des synergies, des plus, des effets retour et cumulatifs. Dans cette acception, il ne s'agit plus d'instrumentaliser le territoire au profit d'une logique verticale et sectorielle, mais de donner les outils de la gouvernance territoriale aux acteurs locaux en vue de générer un effet qui soit supérieur à la somme des parties. Il faut en fait poser la question à partir des deux conceptions du territoire vu à travers la notion de projet de vie qui s'impose à la démarche de la GTEC.

### **« La gestion des ressources humaines et la prospective sociétale sont des éléments incontournables du management de territoire »**

L'autre approche considère le territoire comme un contenu, il est l'addition des parties sur lesquelles on cherche à agir et en tant que contenant, il est un système intégrateur responsable de facteurs additionnels qui n'auraient pas existé autrement.

C'est à travers ces deux types d'approches territoriales qu'il faut envisager le management de territoire et son outil privilégié qu'est la gouvernance. La gestion des ressources humaines et la prospective sociétale en sont des éléments incontournables.

Le traitement de la question de l'emploi passe par de l'accueil d'actifs et qui repose sur des projets de vie impliquant un traitement global et territorialisé dépassant l'emploi car intégrant l'habitat, les déplacements, les équipements et les services.

Cet approfondissement et cet effort de cohérence transversale de la GTEC conduisent à l'enrichir dans une perspective d'Anticipation Territoriale des Activités et des Compétences (A.T.A.C.).

### **Enjeu de la construction d'une compétence collective à travers l'outil prospectif**

Toute mise en place d'une démarche prévisionnelle des emplois et des compétences gagne à se fonder sur une réflexion prospective territoriale même si nous n'avons pas pu trouver d'exemple chez les organismes rencontrés. Il

semblerait que les acteurs viennent à la prospective dans un second temps, après avoir conduit un certain nombre d'actions répondant à des besoins immédiats. La prospective permet d'étudier les évolutions du territoire, de sa démographie, d'anticiper les mutations de son économie et de choisir de façon consensuelle les orientations souhaitables.

Cette prospective permet aussi de renouveler le projet territorial, de réactiver les solidarités multiples qui le fondent, et d'inscrire les actions pour le développement de l'activité et des compétences dans une logique d'ensemble. La prospective permet de rassembler des acteurs divers autour d'un enjeu partagé.

Cette démarche s'inscrit dans la durée et se trouve confortée par des outils tels qu'un observatoire territorial. En complément des outils régionaux par branche, il permet d'assurer une veille économique, d'analyser les évolutions de la démographie des actifs en particulier mais également les tendances de l'économie locale comme l'économie résidentielle, par exemple.

**« La prospective permet d'étudier les évolutions du territoire, de sa démographie, d'anticiper les mutations de son économie et de choisir de façon consensuelle les orientations souhaitables »**

#### ***Enjeu d'une démarche ciblant simultanément l'activité et l'emploi***

Nous avons vu précédemment que les caractéristiques du milieu rural nécessitent d'envisager la question de l'emploi en partant de la question de l'activité. Et par ailleurs que les efforts doivent porter en parallèle sur l'accueil et sur le maintien d'actif, et qu'une politique d'emploi nécessite d'intégrer l'ensemble des éléments d'un projet de vie (habitat, services, loisirs, réseaux,...).

L'intérêt du monde rural pour une démarche d'Anticipation Territoriale des Activités et des Compétences se fonde sur le fait que les adaptations sont toujours nécessaires face au remplacement des actifs et aux mutations économiques et sociales, les nouveaux métiers à organiser impliquent autant qu'ailleurs, sinon plus, un effort de prospective territoriale des emplois et des compétences pour donner aux

initiatives individuelles et aux projets collectifs les moyens humains de leur mise en œuvre pérenne. Nous nous trouvons sur un champ élargi et complémentaire de la GTEC car, au-delà des emplois, il s'agit de s'intéresser prioritairement aux activités et aux entreprises humaines, puisqu'en définitive c'est le développement des activités qui génère de l'emploi.

Le travail en direct avec les entreprises est central pour mobiliser, impliquer leurs dirigeants et les salariés dans des projets à base territoriale en collaboration avec les organisations représentatives. Il nécessite de passer de la représentation sociale à une responsabilisation sociétale.

La démarche de prospective et les outils organisés dans ce cadre facilitent cette implication notamment par les services apportés aux entreprises : études d'anticipation des marchés, des produits et des services pour se moderniser, pour évoluer vers de nouvelles activités. La connaissance des compétences présentes sur le territoire est aussi une condition pour combiner des activités dans des offres territoriales des filières locales et construire une économie territoriale.

#### ***Enjeu d'une organisation territoriale favorisant la participation collaborative***

La participation qui permet d'assurer une mobilisation sociétale ne saurait s'identifier aux concertations formelles qui sont généralement conduites. D'une part, le terme « sociétal » indique que c'est l'ensemble de la population (la « société civile ») qui est sollicitée. D'autre part, il s'agit, au-delà de la réflexion, de collaborer pour faire naître progressivement un nouveau rapport entre la société civile et les pouvoirs institutionnels. L'objet de cette participation collaborative est de recentrer la réflexion, la décision, la réalisation autour de ceux par qui les choses se feront ou non. L'enjeu pour tous est de dépasser les seules fonctions officielles et institutionnalisées afin de « devenir acteur, auteur et protagoniste de son propre développement »<sup>2</sup>.

Le travail « avec et pour » les entreprises, « avec et pour » les publics disponibles à l'emploi est incontournable. Impliquer les dirigeants d'entreprises sur une base territoriale est un des piliers de la démarche d'anticipation des activités et des compétences et sur cette question, ce sont eux qui donnent une légitimité à l'action territoriale.

2 Maurice Allefresde, L'avenir de l'emploi dans les zones rurales fragiles, La Documentation française, 1991

Les demandeurs d'emploi, les retraités, et les « publics d'avenir inactifs » (scolaires, apprentis étudiants et migrants jeunes, retraités, conjoints, etc.) constituent une inestimable ressource locale. Ce principe de développement permet de changer la représentation que nous nous faisons de la ressource humaine d'un territoire en considérant ces personnes non comme une charge mais comme une ressource potentielle. Conduire une démarche d'anticipation des activités et des compétences constitue une opportunité pour leur permettre de découvrir, au travers de dispositifs d'accompagnement adaptés, les emplois disponibles locaux, les emplois à venir, les opportunités de création, d'en évaluer eux-mêmes les compétences et de se construire un parcours. ■

### Le groupe de Toulouse

Le groupe de travail de Sol et Civilisation, dit de Toulouse, s'est investi de la question du développement de l'entrepreneuriat en milieu rural. Il s'intéresse en effet depuis plusieurs années à la question des ressources humaines et principalement à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) comme outil du développement local. Rassemblant des acteurs des territoires, il élabore des hypothèses et les vérifie sur le terrain, au contact avec d'autres acteurs.

Cette démarche permet d'enrichir la pratique des personnes du groupe, mais également de favoriser par l'échange le partage d'expériences innovantes testées dans d'autres territoires.

Pour illustrer, le groupe est venu en 2007 rencontrer le CBE des Cévennes dans le cadre d'un cycle de visites de plusieurs territoires (voir page 5). Les huit membres du groupe ont échangé avec des entrepreneurs, des élus et des associations. Ils ont aussi questionné le CBE sur les objectifs de l'action, les choix d'action et les modalités de leur mise en œuvre.

Cette rencontre « nous a fait prendre conscience que les actions du CBE s'ancraient sur le territoire et avec les élus, mais que les entreprises n'étaient que très faiblement associées », souligne l'équipe du CBE.



# T RIBUNES LIBRES

## Une civilisation hydroponique ? Non merci. Du sol, du ciel, de la profondeur.

Jean-Yves Pineau, directeur du Collectif Ville Campagne

“ **D**ans « Tribune libre » (bravo pour cette initiative), il y a le mot « tribune », certes, mais il y a surtout le mot « libre ». Je précise, avant tout, que les propos qui vont suivre, s'ils se nourrissent d'une expérience professionnelle certaine, n'engagent que leur auteur.

Ainsi, je me jette avec gourmandise sur ces quelques espaces réservés à la libre expression pour écrire, humblement, intuitivement, ce que m'inspire aujourd'hui ma pratique du développement local, des territoires, des femmes et des hommes qui en sont les acteurs, ou qui devraient l'être. Bref, évoquer et convoquer, ici, le Sol et la Civilisation (quelle jolie association de nom pour un nom d'association !) sans être solennel, juste un peu sérieux, juste libre. Divaguer sur ce thème telles les « Variations Golberg », voilà de quoi stimuler les énergies même si, loin s'en faut, tout le monde n'est pas Bach, voire Glen Gould ! Peu importe. Laissons dire et faire les poètes...

Si je suis de l'aventure du « Collectif Ville Campagne », c'est qu'il est à l'origine et qu'il promeut de manière centrale ce que l'on appelle aujourd'hui les politiques d'accueil. Pour faire court, ce sont des politiques de développement local, centrées sur l'humain. Elles font le pari que l'accueil (et le maintien) des

populations mérite une politique à part entière. Ce sont les populations qui ensemencent et donnent vie et sens au « territoire ». Mais ces politiques ont peut-être le souci d'abord de révéler les mutations sociétales en jeu et de dépoussiérer nos représentations vieillottes d'une société « Troisième République ». Une société où le monde rural était assujéti au monde urbain. Une société qui assignait les ruraux à rester entre eux et à produire soit des aliments, soit des matières premières, soit des objets (les campagnes industrielles). En forçant le trait, les slogans subliminaux auraient pu être : « Sois bouseux et tais toi » ou « Soit content ou tire-toi ». Des gens sont partis des campagnes, effectivement. D'autres, et nous nous en émouvons, arrivent. Des campagnes sont devenues des « presque » villes... C'est à s'y perdre. Partout, les modes de vie s'uniformisent, partout les imaginaires sociaux sont façonnés par le marketing et la consommation devient la preuve de l'existence. Et le « marché » devient « divin » (Dany Robert Dufour).

Oui, notre monde a bougé. Tant, qu'il est aujourd'hui difficile de le « re » nommer. Tant, que les défis qui s'imposent au genre humain sont sans précédent. Ils sont décisifs. Ils sont planétaires. Et c'est parce qu'ils sont planétaires que, de manière apparemment paradoxale, ces défis ne pourront trouver réponse qu'au niveau local, qu'au niveau des territoires de vie des femmes et des hommes. Le « un + un + un »...

C'est en se frottant professionnellement à la question des mobilités modernes (des personnes, des biens, des données, des marchandises...) que se renforce ma conviction de l'utopie de la reconquête du « petit périmètre » (métaphore rugbystique) et de la « petite » société pour illuminer et reconquérir le sens du monde et son destin. L'universel c'est le local sans les murs, dit le poète. Oui il est urgent que notre civilisation technico scientifique entre en mue et se métamorphose tel que le pressent ou l'appelle Edgar Morin. Oui il est urgent d'inventer ou de préserver (trop tard ?) un autre rapport au monde.

Je formule pour cela trois constats majeurs, insidieusement liés les uns aux autres et qu'il me semble devoir, si ce n'est combattre, en tout cas fortement réinterroger de manière lucide, sans haine, sans crainte et sans tabou.

Le premier de ces constats est que notre société (pour être plus clair : nous les individus) est prisonnière d'une pensée « industrielle ». Toute solution (alimentaire, énergétique, économique, culturelle...) ne peut trouver réponse que dans la mise en œuvre de processus de fabrication de masse. Aux grands maux les grands remèdes. Les techniques industrielles ont ainsi gagné l'agriculture, la production d'énergie, la culture, le social (les réseaux sociaux)... Et puis là sont les profits. A cette pensée qui a produit le mauvais côté de la mondialisation, pourquoi ne pas opposer et réinventer une pensée « artisanale » du monde ?

Le second constat tient dans le fait que nous sommes entrés dans un processus de fabrication d'une humanité « hors sol ». Une humanité sans « natal » mais avec des tomates sans terre, avec l'ADSL et ondes de toute part, très mobile (de gré ou de force) et très informée (?), « schizo-géographique » comme aurait pu le dire Deleuze. Une humanité « hors sol » grâce au salut de la techno-science en tant que viatique. Mais la techno-science en tant qu'éloignement de la nature (contre la nature ?), mais la techno-science en tant que rupture de la symbiose de l'homme à la terre, aux êtres vivants (où sont passés les Indiens d'Amérique ?). La ville, soit dit en passant, est depuis toujours

l'expression première et parlante de ce désir de hors sol : plus de nuit, plus de saison, plus de boue... Celle-ci dans sa forme « moderne » attire, capte, draine déjà plus de la moitié de l'humanité. Mais à quel prix ? Et pour quel avenir ?

Enfin, le troisième constat est que nous sommes agités et mus par la peur. Ce n'est pas une grande découverte, certes. Ce pourrait même être une nouvelle « rassurante » aux regards des défis implacables qui sont devant nous. Sauf qu'aujourd'hui, dans nos sociétés à l'occidentale, la peur est combattue par la boulimie. Et nous revoici à boucler avec le « divin marché » de notre société

## René Char

de consommateurs qui n'a de cesse de jouer avec nos pulsions d'individus libidineux et égotiques... Consommons, consommons, mais jusqu'à quand ? Sans compter les exclus de la consommation. Jusqu'à quand tiendront-ils sans pouvoir accéder à la consommation ? Est-ce cela la quête de notre civilisation ?

Alors oui, les « petits territoires » sont aujourd'hui plus que jamais chargés d'avenir. Dans tous les sens du terme. Encore faut-il oser leur faire confiance.

Encore faut-il changer notre culture, notre rapport au monde. Inventons des mots. Inventons des richesses nouvelles. Le développement local (peut-être que nous pourrions remplacer le terme « développement » par celui d'épanouissement ?) n'est pas un développement au rabais, un développement « hochet » pour amuser quelques élus et quelques acteurs en manque de pouvoir ou d'exercice. Il qualifie le « lieu » en fabriquant des liens et en donnant du sens à l'action publique. Tout est affaire de liens, de ponts et de passerelles : entre les femmes et les hommes, entre les lieux et les espaces. Entre les êtres vivants et la planète. Entre la base et le sommet. Entre le passé et l'avenir. Entre le sol et la civilisation.

Cette question de liens, c'est peut-être cela la politique de la vie. Sans cesse à réinventer.

”

**« L'impossible, nous ne l'atteignons pas, mais il nous sert de lanterne »**

## Le sens d'un héritage

René Caspar, membre du groupe de Toulouse et membre du Comité d'Orientation de Sol et Civilisation

“ **D**e quoi parle-t-on quand on évoque la transmission d'un héritage ?

Transmettre c'est envoyer « au-delà », il s'agit donc bien d'un passage de relais à un monde futur et/ou « autre », ce qui implique que celui-ci reçoive, donc perçoive l'intérêt d'un tel héritage qui est toujours « sous bénéfice d'inventaire ».<sup>1</sup>

Hériter est donc aussi un choix de celui-ci qui hérite, choix qui implique la reconnaissance d'une filiation et la conviction d'une utilité. C'est donc un acte en relation directe avec un projet personnel ou collectif qui donne sens à cet héritage.

Appliquée au développement des territoires, cette « filiation inversée » peut exprimer dans le constat que des acteurs en mouvement ne s'intéressent au passé que pour autant qu'il fait sens pour l'avenir, c'est ce que l'on appelle l'horizon commun partagé. S'agissant d'héritage immatériel, les « valeurs », il y a donc toujours un autre regard porté sur ce qui le compose. Dans cette re-découverte, on ne maîtrise ni l'interprétation, ni l'utilisation qui sera faite des éléments choisis. Les « valeurs » renvoient quant à elles aux notions de culture et de civilisation dont elles ne sont qu'une expression ; les termes sont voisins puisque civilisation se définit comme l'ensemble des caractéristiques d'une société là où pour l'UNESCO la culture se définit comme « un ensemble de connaissances et de valeurs qui ne fait l'objet d'aucun enseignement spécifique et que pourtant tout membre d'une communauté sait ». Il s'agit donc d'un capital cognitif accumulé au cours du temps : savoir, savoir-faire, règles, habitudes, coutumes, normes et interdits, croyances, rites, mythes, idées et acquis. De manière diffuse ou précise, consciente ou non, cette somme d'éléments se traduit précisément, au niveau immatériel le plus élevé par des « valeurs ».

<sup>1</sup>En termes juridique, cela veut dire que celui qui hérite a toujours la faculté de refuser l'héritage.

Cette question évoquée de la filiation inversée (c'est-à-dire de l'intérêt d'un héritage pour les générations futures) implique de s'interroger sur le contenu de l'héritage. Et concernant le monde rural, lorsqu'il nous faut envisager le contenu de cet héritage, ce qui me paraît se résumer aux quelques points suivants :

- À l'instar du monde artisanal, la société agricole est une société du « faire » où l'homme se reconnaît dans le produit de son travail (« homo faber »). Il y a de plus dans le travail de la terre un rapport particulier à la Terre nourricière dont l'homme fait partie (voir les civilisations premières), la terre avec laquelle on ne triche pas...

La conscience de cet attachement par des racines est constitutive d'un équilibre particulier, primal ;

- À l'instar de l'arbre, l'homme a besoin de racines **pour vivre debout**. Cette existence de racines, d'autre part, apporte une stabilité (qui peut se pervertir en immobilisme) et une éducation naturelle, par « capillarité », un sens de l'équilibre, une obligation de soumission parfois (on ne triche pas avec la nature), un respect des anciens et de la tradition, un sens.
- La connaissance nécessaire de la nature et son respect donne au monde rural ce qui pour moi est sa véritable spécificité, à savoir un sens du vivre et un arbitrage positif entre la nature (donnée) et la culture (créée).

C'est sans doute autour de ce sens du vivant que l'agriculture industrielle a déjà en partie occulté qu'il y a sentiment de danger et de perte et donc conscience de l'urgence d'une transmission avant qu'il se soit trop tard...

Vouloir transmettre implique d'une part de ne pas laisser passer par perte et profit ; la culture

et les valeurs d'une société qui serait en train de disparaître. Transmettre implique d'autre part d'assurer une survie à minima de ces valeurs par le métissage qu'implique une adaptation à des mutations sociétales. Enfin, léguer implique de concevoir et transmettre des éléments identitaires utiles pour l'avenir et porteur de sens. Il s'agit donc d'une volonté de protéger, de faire survivre, d'utiliser des éléments ayant un sens pour l'avenir ; il est dès lors explicable qu'on se trouve en ce qui concerne la « culture paysanne » face à un désir et une exigence de transmission car cette culture est fragilisée, voire en péril.

Plus qu'une disparition de la société agricole et rurale, je pense qu'on vit une mutation de celle-ci et un rapprochement avec la société urbaine à travers la rurbanisation, mais aussi partout dans le monde rural avec le rapprochement des styles de vie et la similitude des comportements qui atténue aujourd'hui considérablement le clivage rural, notamment chez les jeunes (même manière de penser, mêmes consommations ...).

Quant à l'exploitation agricole, elle est devenue une entreprise à part entière qui subit une double délocalisation, celle des approvisionnements, notamment par des produits fabriqués ailleurs et celle des marchés bien souvent mondiaux à telle enseigne que l'attachement territorial peut diminuer voire disparaître en cas de hors sol.

En fait, si disparition d'une société il y a, c'est celle fondée sur une sage exploitation de la

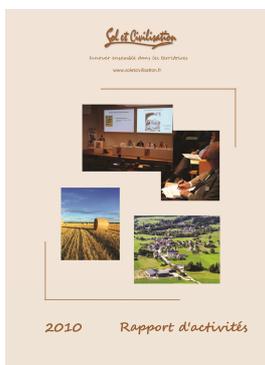
ressource, l'entreprise agricole étant entraînée comme toute entreprise par une logique capitaliste d'utilisation massive d'intrants afin d'augmenter la productivité et de payer ses dettes ... Cela conduit donc à la perte d'un type de société et mutations accélérées (le milieu agricole est sans doute celui à qui on a le plus demandé de changements...). Face à cette disparition programmée de cette société, et telle qu'elle est décrite, il nous est permis de douter de l'utilité d'un tel héritage. En effet, on est passé d'un monde où la paysannerie faisait partie de la nature (dans sa capacité d'exploitation) à un monde où l'entreprise agricole est étrangère à la nature (dans ses modes de gestion) après être passé par le stade intermédiaire de l'exploitation agricole qui a domestiqué la nature par la technique (mécanisation).

L'industrialisation de la production agricole, son « artificialisation », sa « déterritorialisation » sont autant de facteurs lourds d'un avenir où les exigences du compte de résultat laissent peu de place à un humanisme déjà considéré comme désuet. Sous cet aspect, ce n'est plus l'hégémonie du monde urbain qui ferait disparaître la culture agricole et rurale mais plutôt l'exigence pour les deux sociétés d'accepter les mêmes objectifs et les mêmes moyens destructeurs de tout humanisme. ”

## NOS DERNIÈRES PARUTIONS

### Rapport d'activités 2010

Comme chaque année, l'association publie son rapport d'activités.



2010 Rapport d'activités

À noter plus particulièrement, le lancement des Cahiers de la recherche (voir ci-contre), l'organisation en partenariat de nombreux colloques et le développement de projets d'étude et de recherche-intervention en France comme à l'étranger.

Sol et Civilisation

conforte ainsi son rôle de partenaire privilégié d'acteurs des milieux ruraux qui cherchent à innover dans leurs territoires.

Le rapport est téléchargeable sur le site [www.soletcivilisation.fr](http://www.soletcivilisation.fr)

### Les Cahiers de la Recherche N°1

#### Gérer la nature et l'environnement : l'État, le Marché et la Communauté

À partir de l'analyse de travaux d'auteurs venus de différentes disciplines tels que Michel Crozier (analyse stratégique des organisations), Elinore Ostrom (théorie des ressources communes) et James S. Colman (capital social), Didier Christin, doctorant AgroParisTech / Université du Québec à Montréal, soutenu par Sol et Civilisation, cherche à souligner leurs apports aux sciences de l'environnement. Comment mieux gérer les réalités du vivant ? Cette gestion passe-t-elle par leurs privatisations ? Peut-on trouver d'autres modes de prise en charge qui passent par d'autres façons de travailler ensemble ?



## 29 septembre 2011 : 20ème anniversaire de Sol et Civilisation

Depuis vingt ans, Sol et Civilisation souhaite promouvoir un développement fondé sur le rôle de l'homme acteur des territoires et gestionnaire du vivant. Il y a vingt ans, cette question renvoyait directement à la place et au rôle de la ruralité et du monde agricole dans notre société et faisait écho au célèbre slogan de notre président fondateur Raymond Lacombe « Pas de pays sans paysans ». Ces questions ne nous semblent pas closes mais la mondialisation, les nouveaux enjeux du développement durable, le recul du monde agricole, la périurbanisation en ont peut-être changé la nature. Nous vous invitons à venir débattre lors des Assises anniversaire de Sol et Civilisation.

### 1991-2011 20 ans de débats et de rencontres

À la Cité Internationale Universitaire de Paris

Ouverture par Jean-Paul DELEVOYE, président du Conseil  
Economique Social et Environnemental

Tables rondes :

#### « Fin ou renouveau des campagnes ? »

Comprendre les mutations et les dynamiques en cours pour porter un regard critique et prospectif sur cette France qui semble se « re-ruraliser ».

Avec la participation de Jacques ARNOULD, Philippe PERRIER-CORNET et Pierre VELTZ

#### « Le territoire, acteur du XXIème siècle ? »

Articuler le local et le global, conjuguer le marchand et le non-marchand, les projets individuels et collectifs, l'environnement et l'économie, le territoire peut être l'acteur d'une nouvelle synthèse créatrice. Mais comment faire territoire aujourd'hui alors que la mondialisation disperse et que l'individualisme tend à séparer ?

Avec la participation de René CASPAR, Jean-Paul CLARET, Dominique OLIVIER et Anne-Claire VIAL

#### Buffet

#### « Sol et Civilisation, nostalgie ou projet d'avenir ? »

Le sol cultivé est le socle de notre civilisation européenne. Sa gestion, son aménagement, sa mise en valeur ont longtemps été la source de nos fondamentaux, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux. Nos sociétés post-agricoles et postindustrielles s'en sont néanmoins progressivement écartées : mobilité des hommes, virtualisation financière, urbanisation. L'Europe qui se cherche dans la mondialisation doit-elle oublier ses racines ? Les territoires ruraux et l'agriculture peuvent-ils être aux avant-postes d'une nouvelle modernité ?

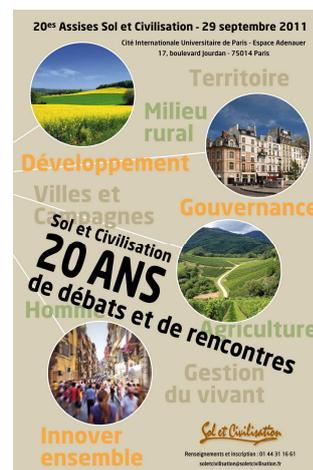
Avec la participation de Claire BOLDUC, Pierre-Olivier DRÈGE, Luc GUYAU, Antoine RUFENACHT et Dominique WOLTON

Clôture par Jacques DELORS, président fondateur de Notre Europe

Cocktail « Sens du terroir »

Des projections de films viendront également ponctuer cette journée

Renseignements et inscriptions au 01 44 31 16 61 ou par mail : [anniversaires@gmx.fr](mailto:anniversaires@gmx.fr)



#### Sol et Civilisation

5, rue Joseph et Marie Hackin – 75116 PARIS  
Tél. 33 (0)1 44 31 16 61  
Fax 33 (0)1 44 31 16 74

Directeur de publication : Michel LEDRU  
Rédacteur en chef : Guillaume DHÉRISSARD  
Coordinateur : Truong-Giang PHAM  
Maquette : Karine VOLCLAIR  
Cette Lettre de Sol et Civilisation est tirée à 4 200