

# Synthèse

## Quelle gouvernance pour mieux anticiper les mutations territoriales ?



Cette manifestation a bénéficié d'un soutien financier de la Datar et de la DGEFP



# LA JOURNEE

## ■ ACCUEIL

Louis FEUVRIER, Maire de la ville de Fougères

## ■ OUVERTURE

Thierry BENOIT, Député, Président du Pays de Fougères

Gilles MATHEL, DIRECCTE, Directeur de l'UT35

Giang PHAM, Sol et Civilisation

Alain EVEN, Président du CESER Bretagne

Alessandro PACCIANI Professeur à la Faculté de Florence (Italie),

Daniela TOCCACELI Docteur au Laboratoire GAIA à Florence

## ■ TABLE-RONDE

Animateur : Francis MORIN, Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt.

Participants :

Jacky AIGNEL, Vice-Président de la Communauté de Communes du Mené

Francis AUBERT, Professeur d'économie à l'Agrosup de Dijon

Alain EVEN, Président du CESER Bretagne

Jean MALAPERT, Président de Coglais Communauté Marches de Bretagne

Gérard PELTRE, Président de Ruralité Environnement Développement

## ■ TEMOIGNAGES D'ACTEURS

Dominique HUARD, Directeur de la Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays de Mulhouse

Olivier REY, Directeur du syndicat mixte du Pays de Couserans

Stéphanie ROUQUETTE, Responsable des ressources humaines de l'association Mode d'Emploi

## ■ GRAND TEMOIN

René CASPAR, Economiste, statisticien, intervenant en développement, ancien professeur à l'Ecole de Purpan (Toulouse)

## ■ CLOTURE

Marie-Pierre ROUGER, Vice Présidente du Conseil Régional de Bretagne

## ■ CONCLUSION

Louis DUBREIL, Vice Président du Conseil Général d'Ille et Vilaine

*Nota : L'intégralité du colloque n'ayant pu être filmée, certains liens vidéo allient des bandes sons et des images fixes.*

## ACCUEIL

- Louis FEUVRIER, Maire de la ville de Fougères

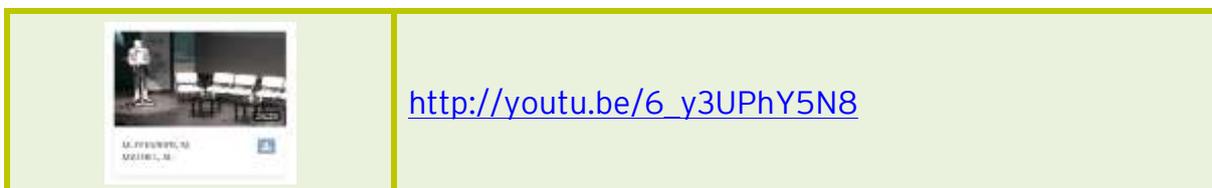
## OUVERTURE

- Thierry BENOIT, Député, Président du Pays de Fougères

Le pays de Fougères, un territoire de coopération et de mutualisation

- Gilles MATHEL, DIRECCTE, Directeur de l'UT35

La DIRECCTE, soutien les territoires



## Giang PHAM,

Chargé de mission, Sol et Civilisation

- Pourquoi la question de la gouvernance ?

Les territoires ruraux connaissent d'importantes évolutions depuis plus de 20 ans concernant leurs populations et leurs structures. Le rapport du Sénat sur le Nouvel Espace Rural Français paru en 2008 et l'étude prospective de L'Inra, « les Nouvelles ruralités à l'horizon 2030 », le confirment : ces évolutions sont durables et deviennent des tendances de fond de la société française. Pour autant, ces territoires font face à de nouveaux enjeux majeurs, tels que la mondialisation des échanges qui mettent en concurrence les territoires et le développement durable, qui interrogent l'ensemble de ses activités et de ses fonctionnalités. Parallèlement à ces tendances de fond et ces enjeux, des incertitudes majeures naissent et concernent la pérennité et la solidité des économies.

Dans ce contexte, les facteurs de changement sont multiples et multi-influencés, il est de plus en plus difficile de pouvoir envisager des orientations territoriales unidimensionnelles et sans imbrication de nombreux acteurs. *Comment, dans ces conditions, continuer à porter et à promouvoir les projets du territoire et comment innover dans nos espaces ruraux ?*

La question met les acteurs devant la nécessité de s'organiser pour piloter plus efficacement leur développement et les adapter aux besoins de la population et aux nouveaux défis. La question de fond est donc la suivante : quelle gouvernance pour mieux anticiper les mutations territoriales ?

**Alain EVEN,**

**Président du CESER de Bretagne**

### ■ Bien connaître les enjeux de son territoire

Dans chaque territoire, il existe des spécificités propres (rural, urbain, isolé, maritime,...) pour autant, les activités qui s'y développent sont dépendantes des évolutions régionales, nationales voir internationales.



<http://youtu.be/BOPamVtaCb0>

Il est aussi nécessaire de prendre en compte les évolutions sociales encore plus rapides que les évolutions économiques. Il existe de plus en plus de territoires économiquement ruraux habités par des populations de culture urbaine.



[http://youtu.be/LmOP43P\\_oG8](http://youtu.be/LmOP43P_oG8)

il faut également regarder les mobilités, toutes les mobilités, afin d'anticiper. L'économie présentielle doit aussi être prise en compte.

Une attention particulière doit être portée aux échelles dans un espace de plus en plus mondialisé. En effet, si la ville-centre des Pays a un rôle particulier à jouer, la métropole, distante ici de 20 à 30 minutes ne doit pas non plus être oubliée.

Instaurer un dialogue territorial pluriel :

- Une implication collective
- Une enquête participative
- Une dimension prospective pour anticiper sans subir

La GPEC, c'est la mobilisation de l'intelligence dans les territoires. L'enjeu est davantage de la mobiliser que d'en faire venir. Enfin, la difficulté est de dépasser le temps court et de s'inscrire dans la durée.



<http://youtu.be/DkSVyE03Bzo>

Professeur à la Faculté de Florence (Italie),

En charge du projet du district rural de la Maremma en Toscane

### ■ L'expérience italienne des districts ruraux et agroalimentaire de qualité : le district rural de la maremma, un cas d'anticipation

De par nos travaux de recherche sur les **districts agricoles**, et notamment le District rural de la Maremma créé dans les années 90, nous sommes convaincus que la gouvernance des territoires est stratégique pour anticiper les mutations et répondre aux nouveaux défis des politiques de l'union Européenne.

#### **Les districts ruraux et agroalimentaires de qualité en Italie**

En 2001, la loi d'orientation agricole a défini les districts agricoles en deux types : «ruraux» et « agroalimentaires de qualité ». Cette typologie est de la **compétence des Régions**, qui peuvent décider selon les caractéristiques et les besoins de leurs territoires

Le **District rural** permet de favoriser la **diversification** des activités agricoles et l'intégration parmi tous les secteurs économiques sur le territoire. Le district rural est un **outil pour la gouvernance locale**.

Le **District agroalimentaire de qualité « spécialisé »** a pour but de mettre en réseau les acteurs de la filière agroindustrielle liée au territoire. Le district agroalimentaire de qualité est le plus souvent développé, c'est un **outil pour améliorer l'organisation et la spécialisation de la production agricole**.

#### **La Maremma (1996) : un territoire en déclin**

Des faiblesses : Un territoire à l'écart des axes de développement

- Modernisation retardée, faiblesse structurelle,
- Désavantages « naturels », sous-rémunération et exode agricole,
- Un niveau de revenu et d'emploi bien au-dessous de la moyenne régionale,
- Faible densité démographique, dénatalité, vieillissement,
- Déséquilibre territorial par la présence de zones fortes (côte) et faibles (colline et montagne) dans la Province,
- Pas de rôle dominant du chef-lieu et présence d'un réseau de petites villes et villages
- Faible présence d'infrastructure et de voie de communication

Des atouts :

- Une solide identité culturelle
- Un poids important du secteur agricole et pêche
- Une diversification et intégration entre les activités économiques
- Une croissance du « tourisme » et des services
- Des produits spécifiques liés au territoire
- Des espaces de grande valeur pour l'environnement et la biodiversité

### ■ La création du district rural de la Maremma : un objectif de qualité !

#### **Les principes**

- Concertation et collaboration entre entreprises, administrations publiques locales et institutions
- Coordination des outils de programmation
- Optimisation et concrétisation des financements

## Les axes

- Consolidation des filières agro-industrielles et des infrastructures publiques
- Renforcement de la qualité (des produits, des processus de production, de l'environnement, du paysage, des compétences, etc.)
- Faire de la Maremma un système (intégration entre secteurs économiques, zones de la Maremma, connaissances, etc.)

## L'effet district : des résultats qualitatifs

- Renforcement de l'identité et de l'image du territoire
- Optimisation des dépenses publiques
- Accroissement des investissements, du revenu, de l'emploi
- Diversification et renforcement de l'économie
- Accroissement du capital territorial (capital environnemental, capital social, capital humain...)

## Et des résultats qualitatifs

- Financements à moyen et long terme pour les entreprises agricoles: de 75 Millions € en 1995 à 140 Million € en 2006,
- Plus de 2.000 demandes pour la prime à l'installation de jeunes agriculteurs,
- Des produits reconnus de « terroir »: 3 DOP, 2 IGP et 9 VQPRD, beaucoup de produits « traditionnels » en cours de qualification
- Un réseau de zones protégées
- Agro-tourisme: de 70 à 800 entreprises agricoles entre 1996 et 2006 (7.500 lits),
- 15% de la SAU est en agriculture biologique,
- Trois "Routes du vin et des saveurs" ont été créées
- Une diversification de l'offre touristique



<http://youtu.be/WcG9859e18g>

## Daniela TOCCACELI,

Docteur au Laboratoire d'études économiques sur le développement rural (GAIA) à Florence

L'expérience italienne des districts ruraux et agroalimentaires de qualité : le cas du district rural de la Maremma

- **Le modèle d'organisation du district rural de la Maremma : une comparaison avec d'autres expériences en Europe.**

### Le modèle méthodologique du District rural de la Maremma

C'est une stratégie de développement qui a été élaborée par les acteurs locaux et coordonnée par la Province de Grosseto, elle s'appuie essentiellement sur des projets d'investissements publics et privés.

Les niveaux administratifs supérieurs ont la responsabilité de valider les politiques et leurs programmations : la Région Toscane, l'État, l'Union Européenne.

### Les clefs de réussite du projet de la Maremma

- la mobilisation de toutes les ressources locales (humaines et financières),
- une définition précise des projets,
- une complémentarité des politiques et des financements aux différentes échelles de territoire (locales, régionales, nationales et européennes)

➤ ***Un fonctionnement proche du modèle méthodologique LEADER***

- les acteurs locaux (le GAL) élaborent le plan d'action local, des projets innovants pour anticiper et faire évoluer son système productif
- une dynamique de gouvernance à multi-niveau (local et vertical),
- être en adéquation avec les niveaux de programmation plus élevés : régional, national et européen.

### ■ Y-a-t-il des éléments constants qui caractérisent les projets qui réussissent ?

➤ ***Hypothèses à vérifier par les travaux de recherche de Daniela TOCCACELI :***

- Qu'ils soient basés sur l'**approche ascendante** (bottom up)
- Qu'ils permettent de **coordonner les politiques européennes** pour atteindre les buts d'une stratégie locale intégrée.
- Gouvernance basée sur le principe de participation
- Le partenariat entre les acteurs locaux
- Définition d'un projet stratégique au niveau local
- Construction des compétences (capacity building)
- Concentration et coordination des ressources financières



<http://youtu.be/E38acxWWz60>

## Table-ronde :

### « Du diagnostic à la prospective, quels outils pour mobiliser autour des enjeux de territoire »

La question se pose lorsque les acteurs des territoires cherchent à anticiper afin de répondre aux nouveaux enjeux. Les outils pour anticiper sont nombreux, or les contraintes en termes de ressources et les exigences en terme de partage d'objectifs impliquent d'innover dans les outils. Il semble que la recherche avance sur ces questions et la nécessaire rencontre des deux mondes soulève de nombreuses interrogations et des perspectives de travail. C'est pourquoi, nous proposons ce temps d'échange afin de faire intervenir des acteurs territoriaux et des chercheurs.

#### ■ Regards croisés à différentes échelles de territoire !

Animateur : Francis MORIN, Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt.

Participants :

Jacky AIGNEL, Vice-Président de la Communauté de Communes du Mené

Francis AUBERT, Professeur d'économie à l'Agrosup de Dijon

Alain EVEN, Président du CESER Bretagne

Jean MALAPERT, Président de Coglais Communauté Marches de Bretagne

Gérard PELTRE, Président de Ruralité Environnement Développement

**Francis MORIN : Les propositions du CESER sont-elles entendues dans les administrations ?**

<p>Alain EVEN</p>  <p>Elites, Indes, Histoires par Alain EVEN</p>	<p><a href="http://youtu.be/RrSqtngAl-w">http://youtu.be/RrSqtngAl-w</a></p>
--	--

Les administrations portent une attention aux avis rendus par le CESER, même si les propositions ne sont pas toujours suivies. Les collectivités, la région notamment, sont attentives aux propositions énoncées par le CESER dans les divers sujets traités.

L'expertise du CESER est collective, ce qui est différent d'une analyse universitaire.

<p><b>Jacky AIGNEL</b></p>  <p>1 en Vidéo Boite Jacky A...</p>	<p><a href="http://youtu.be/jb_-4H_aiS8">http://youtu.be/jb_-4H_aiS8</a></p>
---	--

Le Mené est un pays qui s'est construit de façon transversale, dans les années 1970, par un travail en commun des élus et des associations. Depuis 2001, le pays a engagé un « check-up » pour se positionner dans la mondialisation.

De cette analyse de territoire a découlé une stratégie : Mettre les acteurs en mouvement sur la thématique de l'énergie. L'énergie représente une axe pivot pour le développement des territoires car elle peut être à l'origine de nombreux freins : pour l'accès au travail, pour l'agriculture, pour les entreprises et notamment les IAA fortement représentées dans le Mené.

Il ne s'agit pas, pour autant, de s'appuyer sur une seule activité, mais plutôt de développer plusieurs filières. Le territoire recherche une assise horizontale. En se diversifiant, il dispose d'une base élargie assurant une plus grande stabilité.

<p><b>Jean MALAPERT</b></p>  <p>3ème Vidéo Boite Jean</p>	<p><a href="http://youtu.be/KcBhLHGofDI">http://youtu.be/KcBhLHGofDI</a></p>
--	--

On constate une disparition des emplois dans les territoires ruraux mais une augmentation du nombre des actifs en raison du développement des emplois dans les pôles urbains. Aujourd'hui, le niveau communal n'est plus l'échelon pertinent pour l'action territoriale. Une mutualisation des emplois entre les collectivités doit être recherchée.

Pour les territoires, les divers documents d'orientation pour les projets d'aménagement et de développement durable doivent être traités avec attention.

Il est nécessaire pour les élus d'aller vers une nouvelle culture : les communes connaissent un renouvellement de la population, il faut donc renouveler le discours pour maintenir la mobilisation de la population. De nouvelles gouvernances sont également à rechercher (EPCI/ Pays ?), ce qui constitue une « révolution ».

## Gérard PELTRE



<http://youtu.be/fIT93j9rDzs>

« Toutes les femmes et tous les hommes doivent prendre conscience qu'ils peuvent agir sur et pour le territoire ». La mémoire d'un territoire (son passé, son histoire) doit être un véhicule pour son développement et non une citadelle. « Sans mémoire, pas d'avenir ».

Une démarche intégrée de développement du territoire est nécessaire pour construire un avenir : ne pas s'appuyer « seulement sur un rêve abandonné ».

Quelle est l'échelle pertinente pour un territoire ? Le local ou Bruxelles ? Les politiques européennes ne doivent pas être subies au niveau local, car c'est le local qui les initie.

Les territoires ruraux sont différents des villes et leur développement ne peut être similaire. Toutefois, il existe des points de convergence : les acteurs locaux ont les mêmes accès à la culture, à l'information... Les territoires ruraux doivent devenir des pôles de développement, comme les pôles urbains, en recherchant des interactions positives entre rural et urbain.

## Francis AUBERT



<http://youtu.be/swTDZVRwqUA>

L'urbanisation est généralisée au niveau mondial. Toute la population entretient un rapport à la ville. Cela se traduit d'abord par la transformation continue du mode de vie qui se traduit notamment par une augmentation de la mobilité. Le régime de mobilité dans lequel nous sommes entrés comporte un certain nombre de paradoxes. « Tout bouge dans le monde, mais ce qui ne bouge pas prend de la valeur ». On constate une augmentation de la qualification de la population, mais l'augmentation de la formation entraîne plus de mobilité.

« Il ne faut pas être naïf : les territoires ruraux ne bénéficient pas des mêmes atouts que les villes en ce qui concerne l'attractivité ». On peut être pessimiste à court terme, les territoires ruraux vont connaître une période difficile. Mais on peut être optimiste à plus long terme : s'ils n'ont pas subi trop de casse, ces territoires auront de nouvelles cartes à jouer.

La renaissance rurale dépend du choix résidentiel des ménages (accès facile à la ville, cadre vert et ouvert, prix du foncier...). Un tri social s'effectue avec l'attraction de ménages au pouvoir d'achat plus faible dans les territoires ruraux.

L'évolution vers des aménités plus vertes va-t-elle se confirmer ? Cela dépendra de la capacité des gens à s'extraire de l'attraction urbaine. La campagne reste encore sous un effet de dépendance vis-à-vis de la ville (sentiment d'attraction et de répulsion).

Dans le contexte actuel de la mondialisation, le moins-disant remporte le marché. Il n'existe que peu de rapport entre le prix et la valeur du bien. Les espaces ruraux subissent la linéarisation des cycles de production. La production se fait au lieu le plus rentable, puis est acheminée sur les lieux de marché grâce à un coût des transports peu élevé. C'est l'inverse des circuits courts, qui ne sont pas encore structurés sur les territoires, plutôt une intuition. Ils ne permettront pas de couvrir tous les besoins, mais surtout d'augmenter l'autonomie locale.

Au sein des territoires, la population se sent concernée par la vie locale et les élus sont attentifs à leur population. Faut-il renforcer la gouvernance locale et le concernement de tous ? Et quelle gouvernance au-dessus de tout ça ? Cela n'est pas pris en compte à hauteur des enjeux.

Trois relations complémentaires interagissent dans l'organisation des territoires :

- La construction d'une plateforme de mobilisation
- La construction d'un cadre d'anticipation
- La construction d'une base de capitalisation du capital territorial, afin d'identifier les ressources et les compétences.

Le développement des capacités de chacun (individuellement et collectivement) doit se faire pour son intérêt propre, mais également pour le service d'un projet collectif : « développer tout ce qui est positif pour l'intérêt général ».

<p>Gérard PELTRE</p> 	<p><a href="http://youtu.be/swTDZVRwqUA">http://youtu.be/swTDZVRwqUA</a></p>
--	--

« On ne trouve que ce que l'on cherche ». Il est donc nécessaire d'orienter les recherches vers un postulat.

Seule l'université de Florence a travaillé sur les territoires ruraux, ce qui a permis de produire une vision différente de celle des anglais.

Les conseils de développement ne doivent pas être des clubs locaux. Ils doivent bénéficier d'un mandat politique plus important. Il faut comprendre que l'on peut agir, en créant de l'envie et de l'appétit.

Il faut également supprimer les condescendances entre les territoires urbains et ruraux. Les territoires ruraux doivent avoir un message. Ceci permet d'attirer la population, de maintenir les jeunes... Sinon ceux-ci vont continuer à se former pour partir.



Gérard PELTRE



<http://youtu.be/dwev9NsZyi8>

Il faut « gérer la campagne comme une entreprise » en recherchant de la productivité sociale et en mettant en place une équipe pour réussir.

Les appels à projet sont des courses à l'échalote : en cas d'échec, il n'y a pas de solution. Il faut rechercher un esprit de contractualisation plus que de course ou de compétition. Le refus d'un appel à projet ne doit pas être vu comme une sentence définitive pour le projet, mais simplement la nécessité de chercher d'autres solutions.

Les territoires doivent également anticiper pour avoir des réserves. Ils doivent également participer à la construction des règlements pour ne pas avoir à les subir, en s'investissant dans des structures où les règlements sont élaborés.

## Témoignages d'acteurs de territoires sur l'anticipation et gouvernance en Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Les acteurs du territoire de Fougères souhaitent s'emparer de la question à travers une problématique concrète et stratégique, celle de la gestion des ressources humaines au niveau territorial. A travers cette question qui dépasse la seule dimension de l'emploi, car elle interroge l'attractivité même du territoire, tant du point de vue des entreprises que du point de vue des populations, les solutions ne peuvent qu'être territoriales et multiacteurs.

<p>Philippe BOURGEOIS</p> 	<p><a href="http://youtu.be/ivDlowkv4F4">http://youtu.be/ivDlowkv4F4</a></p>
<p>Michel ROSTAGNAT</p> 	

Ces pistes ont été explorées par d'autres territoires et dans d'autres contextes. Le lien entre ces territoires est le fait qu'ils cherchent tous à placer le territoire au cœur de leurs problématiques et le dialogue sociétal au cœur de leurs préoccupations. Quelles gouvernances ont-ils cherché à construire pour anticiper leurs propres mutations ? Monsieur **Dominique Huard** de la Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays de Mulhouse, Monsieur **Olivier Rey**, Directeur du Pays Couserans et Madame **Stéphanie Rouquette** de l'Association Mode d'Emplois du Pays de Figeac sont appelés à témoigner de leurs expériences, ils construisent leurs projets autour des mêmes logiques multiacteurs que celles du Pays de Fougères.

### ■ Dominique HUARD, Directeur de la Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays de Mulhouse

Présentation de la démarche TransverS'AL :

TransverS'AL est une démarche de Gestion Territoriale des Ressources Humaines dans le Sud Alsace.

Elle est issue d'une demande de la CFDT d'avoir une plateforme des compétences.

Son objectif est de mettre en place une stratégie partagée du développement de l'emploi dans une logique d'anticipation des mutations économiques et de sécurisation des parcours professionnels.

	<a href="https://dl.dropbox.com/u/75924121/Dominique%20HUARD.pdf">https://dl.dropbox.com/u/75924121/Dominique%20HUARD.pdf</a>
	<a href="http://youtu.be/PcfRi-ZrgPc">http://youtu.be/PcfRi-ZrgPc</a>

Piloté par les trois Maisons de l'Emploi et de la Formation du Sud Alsace, par l'Etat et par la Région Alsace, Transvers'AL réunit les OPCA, le Fongecif, les chambres consulaires, les partenaires sociaux, certains réseaux d'entreprises et des branches professionnelles.

Ensemble, ces partenaires développent différentes actions pour atteindre les 15 objectifs communs qu'ils se sont fixés. Ils développent une vision partagée des besoins des entreprises du territoire, rendent plus lisibles les dispositifs de formation existants, veillent à faciliter les transitions professionnelles des personnes vers des secteurs et des métiers porteurs de développement.

■ **Olivier REY,**  
**Directeur du syndicat mixte du Pays de Couserans**

*Présentation de l'exemple du syndicat mixte sur la création d'une plateforme Innovation :*

	<a href="https://dl.dropbox.com/u/75924121/Olivier%20REY.pdf">https://dl.dropbox.com/u/75924121/Olivier%20REY.pdf</a>
	<a href="http://youtu.be/pghfEAEs2Dw">http://youtu.be/pghfEAEs2Dw</a>

Les grandes étapes de la création de la plateforme

Emergence d'une triade pour engager une réflexion sur une nouvelle gouvernance territoriale autour des acteurs « collectivités, entreprises, associations... »

Difficulté d'organisation sur le club « entreprise » suite à la fermeture d'une unité papetière

Mise en place d'un plan de revitalisation : Pour les entreprises et moins avec !!

Création d'une plateforme innovation « Plateforme emploi formation compétence (ADEC/GTEC) »

Etude d'opportunité - Questionnaire à 35 chefs d'entreprises !

### L'accompagnement des entreprises :

- la mise en place d'un dispositif d'aide directe à la création d'entreprises.
- la mise en place d'un dispositif de financement des projets d'investissements via le Fonds National de Reconversion des Territoires.

Le Syndicat de Pays est porteur d'études qui devraient permettre d'asseoir, à moyen terme, de nouvelles filières économiques locales.

Objectifs : créer de l'activité et des emplois locaux non délocalisables en s'appuyant sur les ressources locales (pôle économique bois & papier recyclé, méthanisation & Gaz naturel de véhicule).

### ■ **Stéphanie ROUQUETTE,** **Responsable des ressources humaines de l'association Mode d'Emplois**

*Présentation de 3 exemples sur le territoire du Pays de Figeac :*

	<a href="https://dl.dropbox.com/u/75924121/St%C3%A9phanie%20ROUQUETTE.pdf">https://dl.dropbox.com/u/75924121/St%C3%A9phanie%20ROUQUETTE.pdf</a>
	<a href="http://youtu.be/KZR1zEibqco">http://youtu.be/KZR1zEibqco</a>

### **La coopérative agricole du Ségala-Limargue**

Etude prospective : « l'agriculture du Ségala-Limargue en 2020 »

Les enjeux : Définir une stratégie à adopter pour concrétiser sa vision de : « contribuer dans la durée à la promotion d'une agriculture gestionnaire du vivant à haute valeur ajoutée, innovante et ouverte aux autres, pour participer depuis notre territoire à un développement durable au service de tous les hommes ».

En conclusion : Besoin de compétences pour innover

### **L'association Mode d'Emplois**

Mise en réseau des chefs d'entreprise

Un enjeu partagé sur le territoire : Comment maintenir un territoire vivant et développer sa compétence globale?

### **Le projet de GTEC en Pays de Figeac**

Les objectifs :

- Développer l'anticipation sur l'emploi par une démarche prospective
- A partir des besoins repérés, faire émerger des actions inter entreprises et accompagner leur mise en œuvre

- Formaliser les outils d'accompagnement des entreprises pour améliorer l'efficacité du suivi et pérenniser le projet

Le volet prospective

Préalable : connaissance du bassin d'emplois - analyses statistiques

- Analyser des grandes mutations au regard des compétences des entreprises et actifs du territoire
- Identification d'enjeux
- Identification de scénarios
- Élaboration d'un plan d'action «d'adaptation» co-construit
- Mise en place d'un système d'information continue
- Outil d'animation et d'aide à l'appropriation

## Grand témoin : René Caspar

Economiste, statisticien, intervenant en développement, ancien professeur à l'École de Purpan (Toulouse)

Plutôt que de se prêter à une synthèse du colloque, René CASPAR livre ses réactions sur le contenu de la journée en choisissant de revenir sur certains propos et en apportant sa contribution aux thèmes abordés...



<http://youtu.be/GFSuwD7Lsgk>

### ■ « Des paroles qui résonnent »...

<i>Phrases prononcées lors du colloque</i>	<i>Commentaires de René CASPAR</i>
« Anticiper par la construction d'un avenir »	« On se sert de l'anticipation de manière à renforcer, à reprendre du courage et à mobiliser une population ».
« Sécuriser les parcours de vie »	L'important est bien de noter qu'il s'agit de parcours de vie et pas uniquement de parcours d'emplois. « Je suis complètement en accord avec cette phrase ».
« Capter toute l'intelligence »	L'enjeu n'est pas de se limiter à travailler pour l'excellence : « sur les territoires, il existe toujours des compétences mal utilisées, utilisées à contre-courant ou non utilisées. Pour cette raison, ma préférence va à une approche sociétale plutôt que sociale » ( <i>voir plus loin § Dialogue sociétal</i> ).

<i>Phrases prononcées lors du colloque</i>	<i>Commentaires de René CASPAR</i>
« Rabouter les circulaires »	« Pour avoir longtemps travaillé dans l'administration, j'ai apprécié l'idée : c'est ce qui sépare l'institutionnel qui essaie de faire avancer à son niveau les dossiers, de la personne qui fait une espèce de grève du zèle en se cachant derrière les règlements pour ne rien faire. On a tous connu les deux catégories de personnage ».
« On ne trouve que ce que l'on cherche »	« Je l'appelle le principe de TOKATA, en référence à une ancienne marionnette qui prononçait toujours cette phrase. C'est un principe essentiel à mes yeux. A Fougères, vous avez un appareillage statistique absolument faramineux et très intéressant [René CASPAR cite ici l'Observatoire du Pays de Fougères] mais ça ne vous a pas apporté la vérité parce que le chiffre est derrière la réflexion et pas l'inverse. On fait tous la même erreur : on cherche des solutions dans les études et les chiffres alors que ceux-ci viennent en même temps ou après ».

## Favoriser le développement des territoires : retour sur les principaux enjeux

<i>Thèmes abordés lors du colloque</i>	<i>Commentaires de René CASPAR</i>
<b>La prospective</b>	<p>« L'intérêt de la prospective reconnu par tous est d'appréhender l'avenir mais je voudrais insister sur un autre fait : la dynamique sociale...</p> <p>A travers la prospective, on crée un vide créatif : on ne prolonge pas des tendances, on essaye d'imaginer un avenir et du même coup, ça change tout, car il n'existe pas de représentation institutionnelle et syndicale de l'avenir. Il n'existe pas de jeu d'acteurs de l'avenir. Il n'y a que des personnes qui essaient, autour d'une table, de phosphorer, de faire fonctionner les neurones, de trouver ce que pourrait bien être demain. Après, on assure le rêve avec de la pratique, avec des chiffres, avec des statistiques, des études, mais il y a déjà le retour au droit à la parole et le retour au droit au rêve. La prospective opère un décentrage et permet de sortir du carcan des jeux de rôle. On a tous fait l'expérience de ces réunions qui ne mènent nulle part, avec les mêmes personnes qui tiennent le même discours. Pour moi, la prospective est un élément-clé de la dynamisation du milieu social ».</p>
<b>Le capital territorial</b>	<p>« Le terme peut faire un peu pépère si on le considère comme un stock à gérer en bon père de famille, mais en fait, on peut aussi considérer le capital comme une richesse accumulée, en devenir, non dédiée à projet, réservée pour l'avenir.</p> <p>A mon sens, la notion est beaucoup plus forte que celle de ressource, enfermée dans une stratégie, un moment, un projet conjoncturel. Le capital, lui, ouvre directement sur le développement durable : c'est ce que l'on a à transmettre, à condition de bien prendre en compte qu'une part importante du capital est un capital immatériel.</p> <p>Je vais m'appuyer ici sur une expérience emblématique en Bretagne : le cas du Mené. Le type de relations construit entre les élus et la population, la culture du dialogue qui existe là-bas, font partie du capital territorial. C'est même un élément-clé du capital territorial qui doit être transmis ».</p>
<b>Le dialogue sociétal</b>	<p>« Plutôt que dialogue social, je préfère le dialogue sociétal. Pourquoi ? Nous nous battons amicalement avec les syndicats qui parlent toujours de dialogue social. Il faut intégrer le fait qu'une part importante de la population n'a pas de représentation syndicale, à commencer par les salariés des petites entreprises. Et puis, nous considérons que les retraités, les femmes qui sont chez elles, ont leur mot à dire quand il s'agit de l'avenir de leur territoire.</p> <p>Je souhaiterais aussi revenir sur la notion de triade qui a été évoquée lors de ce colloque. Elle renvoie simplement à l'existence de trois pôles : 1. Associatif et société civile / 2. Economique et entrepreneurial / 3. Politique et Institutionnel. Ce qui me paraît important, ce n'est pas la recherche de consensus qui risque d'éclater à la première opération venue. Au contraire, l'enjeu va être de distinguer, d'écarter et de mettre en interrelation. Il va d'abord s'agir de travailler avec chacun des 3 pôles pour assurer leur présence et leur force dans la triade. Puis, dans un second temps, sera recherchée leur interrelation. La démarche est au cœur de la pédagogie du développement. Un terme a été employé et il me paraît adéquat, celui de conflit coopératif.</p> <p>On voit en Bretagne les résultats d'une véritable culture du dialogue préalable aux efforts collectifs ».</p>

<i>Thèmes abordés lors du colloque</i>	<i>Commentaires de René CASPAR</i>
<b>La gouvernance</b>	<p>« Vous ne faites pas de la gouvernance pour faire de la gouvernance mais pour inscrire institutionnellement une instance de dialogue. Quelques remarques à ce sujet...</p> <p>La gouvernance est un terme qui me gêne car c'est à la fois une condition du développement et son résultat. Nous sommes dans un processus très complexe où l'on ne sait pas où est la poule et où est l'œuf. On essaie par itération de faire marcher l'une et l'autre : un peu plus de dialogue permet de générer un peu plus de gouvernance. Un peu plus de citoyenneté et un peu plus de gouvernance donc de partage de la décision et du pouvoir, font progresser la société civile.</p> <p>La gouvernance émerge grâce aux hommes, souvent à travers une volonté de survie et d'identité. Donc se pose un problème : que fait-on des territoires qui n'ont pas d'identité ? Je suis dans une structure d'origine agricole, Sol et Civilisation, au Comité d'orientation. Souvent, je me fâche avec mes collègues qui considèrent que l'agriculture est porteuse de valeurs. C'est vrai mais les autres secteurs sont eux aussi porteurs de valeurs. Un enfant né dans le béton, il a aussi une identité. Quand on démolit des barres dans les cités, les gens qui y habitent pleurent car ces barres étaient leur lieu de vie. Donc, il faut manier ce concept d'identité avec une extrême prudence et avec ouverture. Pas d'arrogance. Néanmoins, on ne peut nier qu'il existe des milieux qui manquent d'identité. Que fait-on dans ce cas ? Un processus participatif peut-il permettre progressivement de faire naître une identité ? Ce sont des questions. Je n'ai pas de réponses... ».</p>
<b>L'économie territoriale</b>	<p>« Je choisis d'appeler l'économie que l'on cherche à promouvoir dans les territoires, l'économie territoriale mixte. Elle repose sur l'articulation entre un partenariat institutionnel et la coopération entre les entreprises. Elle doit se construire à travers un certain nombre de principes, notamment celui de responsabilité : à mon sens, les opérations directes économiques doivent plutôt être montées de manière privée pour que les acteurs soient responsables dans leur porte-monnaie, des bonnes fins de l'opération. Le secteur public, lui, doit plutôt apporter l'autour des activités économiques privées et un accompagnement.</p> <p>Dans cette économie territoriale, le rapport intérieur / extérieur se pose : l'économie endogène, oui mais pas avec des barbelés. Les efforts que l'on fait à l'intérieur d'un territoire doivent être reliés à l'extérieur. Je vois beaucoup de territoires qui se posent cette question avec la mondialisation ».</p>
<b>La taille critique des territoires</b>	<p>« Je voudrais insister sur le fait qu'on ne doit pas tomber dans la sacralisation de la taille. La taille critique n'est pas un problème en soi. Pour des raisons essentiellement financières, les institutions sont favorables au regroupement. Or, l'enjeu est l'articulation des territoires sur des objectifs de développement bien clarifiés. Ce n'est que lorsque le ménage a été fait devant sa porte, que l'on peut aller taper à la porte du voisin pour envisager un regroupement ».</p>
<b>L'innovation</b>	<p>« Ça m'amuse quand les institutions s'intéressent à l'innovation. Selon moi, une administration n'est pas faite pour innover. Elle est là pour généraliser l'innovation, la rendre accessible à tous, faire que l'innovation soit droit commun. Demandons à l'institution de bien faire son premier métier et pas de courir après les innovateurs. En revanche, ce qui a du sens, c'est de bâtir des systèmes de réponse à la carte pour ceux qui innoveront. C'est ce que fait en partie l'ADEFPAT, une structure dont le rôle est d'appuyer par la formation, les efforts de développement ».</p>

<i>Thèmes abordés lors du colloque</i>	<i>Commentaires de René CASPAR</i>
La GTEC	<p>René CASPAR relie la GTEC à deux approches possibles du territoire qui se trouvent liées et complémentaires...</p> <p><i>Le territoire comme addition de contenu</i></p> <p>La GTEC va tenir compte des compétences professionnelles en mettant en cohérence des mesures verticales souvent décidées ailleurs. On est dans une conception du 1+1 = 2.</p> <p><i>Le territoire comme système intégrateur</i></p> <p>Dans cette conception, la GTEC ne va pas seulement renvoyer à la formation et à l'analyse des compétences professionnelles. Elle va notamment intégrer les compétences sociales qui sont la condition du développement de demain. Elle va aboutir à des effets qui sont supérieurs à la somme des parties : 1+1 = 3.</p> <p>S'interrogeant sur l'ancrage commun à toutes les formes de GTEC, René CASPAR énonce quatre principes :</p> <p>l'anticipation prospective - qui décentre la réflexion ;</p> <p>Le cadre de référence - le territoire - sous ses deux acceptions : territoire contenu et territoire système intégrateur ;</p> <p>la cible - sociétale et pas seulement sociale. Pour cette raison, on parle de compétences (notamment sociales) et pas seulement de qualifications ;</p> <p>l'emploi - réinséré dans le projet de vie, sachant que si un territoire accueille des salariés dans un contexte de sauvegarde ou de créations d'emplois, ce sont des personnes voire des familles à intégrer...</p>

## Clôture

Madame Marie-Pierre ROUGER, Vice Présidente du Conseil Régional de Bretagne

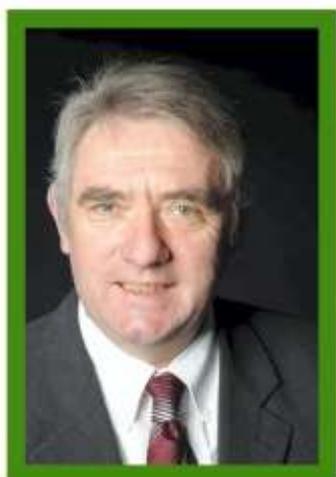


Vice présidente du Conseil Régional de Bretagne

**Marie-Pierre ROUGER**

## Conclusion

Monsieur Louis DUBREIL, Vice Président du Conseil Général d'Ille et Vilaine



Vice président du Conseil général d'Ille-et-Vilaine  
Maire Saint Brice en Coglès

**Louis DUBREIL**



<http://youtu.be/NOz22BdryXM>





**Document réalisé par  
le Pays de Fougères**

Prise de note :

Patrice DIARD, Pierre ROUSSEAU, Nicolas NERAMBOURG  
Valérie JANVIER (Conseil de développement)

Vidéo :

Pierre ROUSSEAU, Frédéric MARCHAND

Montage, synthèse

Stéphanie GESLOT

Truong-Giang PHAM, Sol & Civilisation



Cette manifestation a bénéficié d'un soutien financier de la Datar et de la DGEFP

