

**LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES EN MILIEU RURAL**
Un défi territorial

3-4

A L'ECOUTE DES TERRITOIRES...

5-14

Le Pays COUSERANS

*La communauté de communes du Plateau de
MONTBAZENS*

L'expérience de la Coopérative SICASELI

**LA GESTION TERRITORIALE DES
EMPLOIS ET DES COMPETENCES**
Un levier pour le développement
local

13-15

N° 31

Juillet 2006

C'est autour de Raymond LACOMBE, Président fondateur de Sol et Civilisation, que s'est constitué ce qu'on appelle le « groupe de Toulouse » parce que ce groupe a été accueilli à Toulouse par l' Ecole Supérieure d'Agriculture de Purpan et par son directeur de l'époque, Pierre TAPIE.

Se réunissant à Toulouse à partir de 2001, le groupe de réflexion s'est donc composé pour l'essentiel de personnes travaillant en Midi-Pyrénées et se reconnaissant dans la double mouvance du développement territorial rural et de la pensée de Raymond LACOMBE, leader agricole charismatique, trop vite disparu en février 2002. C'est au demeurant celui-ci, qui a assuré avec énergie et dynamisme la véritable animation du groupe, autour d'un sujet qui lui était cher : « entreprendre en milieu rural ».

Les participants à cette réflexion étaient issus des institutions agricoles mais aussi de l'appui au développement et de la formation. Le groupe a auditionné diverses expériences de terrain et s'est progressivement forgé une logique commune exposée au cours d'un colloque qui s'est tenu à l'ESA Purpan en novembre 2001 et dont les principales conclusions ont été rapportées dans la lettre de Sol et Civilisation n° 22 et au cours des assises nationales de Septembre 2002.

La conclusion essentielle de ces travaux était de mettre le projecteur sur ce qui semblait le principal obstacle au fait d'entreprendre en milieu rural, à savoir le cloisonnement et les disfonctionnements entre les acteurs (entreprises, associations, élus). Le développement économique en milieu rural n'est pas seulement une question d'opportunités ou de positionnement judicieux mais également le fruit d'une bonne gouvernance territoriale.

Après une période de transition, le groupe de Toulouse s'est remis au travail. Dans la continuité des réflexions antérieures, il a semblé opportun de creuser plus particulièrement une question qui se pose aujourd'hui de manière cruciale aux acteurs ruraux, celle de la gestion des ressources humaines dans le territoire.

Pour mettre en œuvre cette réflexion, le groupe dit « de Toulouse » s'est ouvert à d'autres membres et a reconduit sa méthode : auditions d'experts et témoignages, travaux collectifs, publications. Vous trouverez dans les pages suivantes le fruit de cette première phase d'investigation : un article introductif situe l'intérêt de cette question, trois exemples illustrent des aspects différents et un dernier article en tire les enseignements préliminaires.

A l'heure où la concurrence entre territoires est de plus en plus forte, au moment où le monde se complexifie davantage chaque jour, la richesse humaine des milieux ruraux constitue, à n'en point douter, une force de premier plan pour ces territoires s'ils souhaitent vivre et se développer. Il serait vain de croire pourtant que ce potentiel humain se maintient de lui-même. La rapidité des changements, la plasticité des évolutions font qu'il faut sans cesse s'adapter. Là encore, la réponse semble se trouver dans l'émergence d'une gouvernance adaptée associant les différents acteurs.

René CASPAR
Pour le groupe de TOULOUSE

La gestion des ressources humaines en milieu rural

Un défi territorial

Le Groupe de Toulouse*

Le territoire n'est pas qu'un espace neutre pour l'entreprise. Il peut même à l'inverse, surtout en milieu rural, générer des plus-values essentielles : ressources matérielles et humaines, atouts identitaires, solidarité entre acteurs.

Dans le champ de la gestion des ressources humaines, volet souvent stratégique pour les petites entreprises rurales, nous allons voir combien la dimension territoriale est devenue centrale. Pourtant, il n'en reste pas moins que conduire et monter des projets sur une base territoriale n'est pas chose aisée.

La gestion des ressources humaines, un enjeu pour le développement rural.

Dans certains territoires ruraux, depuis la baisse récente du taux de chômage, maintenant souvent proche de 5 à 7 %, le manque de salariés disponibles se fait sentir nettement chez les employeurs, d'autant que la PME constate un turn-over relativement élevé, surtout dans les secteurs peu attractifs (bâtiment, agroalimentaire, hôtellerie, restauration). Même au cas où le chômage viendrait à repartir, d'autres facteurs engendreront une carence persistante de main d'œuvre : la population vieillit, beaucoup de jeunes locaux ne sont guère désireux de rester à la campagne, et les besoins iront croissants : ainsi dans les 5 à 7 années qui viennent, près de 40% des entreprises artisanales devront avoir identifié un repreneur (soit 2000 postes par département).

Pour trouver, maintenir ou attirer de nouveaux actifs, les entreprises doivent se faire plus attractives : des progrès certains sont à envisager dans la gestion des ressources humaines au sein de chaque petite entreprise : évolution des salaires, des carrières, avantages sociaux, responsabilisation par objectifs, polyvalence, intéressement, ...

Les chefs d'entreprise, et de façon générale tous les employeurs, devront certainement se regrouper et s'organiser sur une base territoriale pour assurer un certain nombre d'actions, comme par exemple :

- Mettre en place et faire vivre des dispositifs d'accueil de nouveaux actifs.

- Analyser et anticiper les besoins, concevoir et organiser des programmes de formation, faire des propositions à l'enseignement initial, toutes ces démarches étant difficilement envisageables à l'échelon individuel.
- Offrir aux salariés des évolutions de postes et de carrières, pour pallier partiellement les insuffisances de carrière dans la TPE.
- ♦ Offrir deux emplois aux couples d'actifs prêts à venir en milieu rural, ...

La gestion des ressources humaines, une question transversale.

La question de la gestion des ressources humaines est donc transversale et semblerait par conséquent être un vecteur pertinent pour nourrir le développement local.

Aborder l'accueil de nouveaux actifs, salariés des entreprises, implique effectivement pour les acteurs de l'économie une collaboration avec les projets de territoires pilotés par les collectivités, pays, communautés de communes : ainsi la question du logement qui constitue, et de plus en plus, un goulot d'étranglement du développement, ne pourra se traiter qu'avec les élus.

De même, les facteurs d'attractivité que sont les services, éléments essentiels de la qualité de vie (sports, loisirs, services à l'enfance) sont souvent gérés par des associations.

La montée en compétences de salariés ou actifs en place et l'insertion de publics dits fragiles ne pourra se faire, aux côtés des entreprises, sans la mobilisation et la collaboration des différents services institutionnels qui interviennent dans le domaine de l'emploi et de la formation (ANPE, structures éducatives, et autres...) et ce pour animer une réponse coordonnée au plus près des besoins épars et diversifiés du milieu rural.

Les territoires devront parler d'une seule voix, et de façon argumentée, pour obtenir de la part des services des réponses de proximité.

* Claude Catalan, René Caspar, Sandrine Fournié, Anne Froment, Jean-Yves Landas, Thierry Maliet, Sylvestre Parmentier, Olivier Rey, Stéphanie Rouquette, Guillaume Dhérissard.

Plus globalement, pour tenter d'intervenir et résoudre les questions des ressources humaines en milieu rural, les acteurs des territoires devront ainsi être en capacité :

- D'identifier et de quantifier, de façon dynamique, leurs besoins.
- De concevoir et gérer des programmes de proximité.
- De développer des actions de collaboration entre les différents acteurs concernés.

Ce challenge devient un facteur puissant de mobilisation à court terme des acteurs et des territoires pour mettre en œuvre des solutions qui, pour certaines, deviendront pérennes, et structurantes pour l'avenir.

La gestion des ressources humaines, un défi territorial

Les démarches partenariales ne sont pourtant pas naturelles. Chacun en effet pense selon ses propres logiques et agit mutuellement dans sa sphère de responsabilités. Pour permettre des rencontres constructives, il convient donc de trouver les modalités d'une rencontre sécurisée entre acteurs.

Dans nos précédentes réflexions*, nous avons mis en évidence que cette dynamique devait s'appuyer sur des familles d'acteurs organisés. Chaque famille, ainsi renforcée dans son identité, confortée dans sa légitimité pouvait alors en confiance s'ouvrir aux autres et s'engager dans des projets partagés.

Suite à des analyses de terrain, trois types familles semblaient alors pertinents, sachant évidemment qu'il existe des recoupements selon les contextes. Nous avons ainsi distingué les acteurs privés (agriculteurs, artisans, autres chefs d'entreprises, professions libérales), les acteurs publics (collectivités, élus, administrations) et les acteurs associatifs (acteurs locaux organisés pour une finalité sociale, culturelle, touristique, ...).

Ce système d'acteurs à trois pôles, que nous avons appelé « triade », nous apparaissait donc être l'organisation efficace pour prendre en charge des questions transversales.

Ainsi, le cœur de la problématique du développement rural et en corollaire de la gestion des ressources humaines nous ramène à une question de gouvernance.

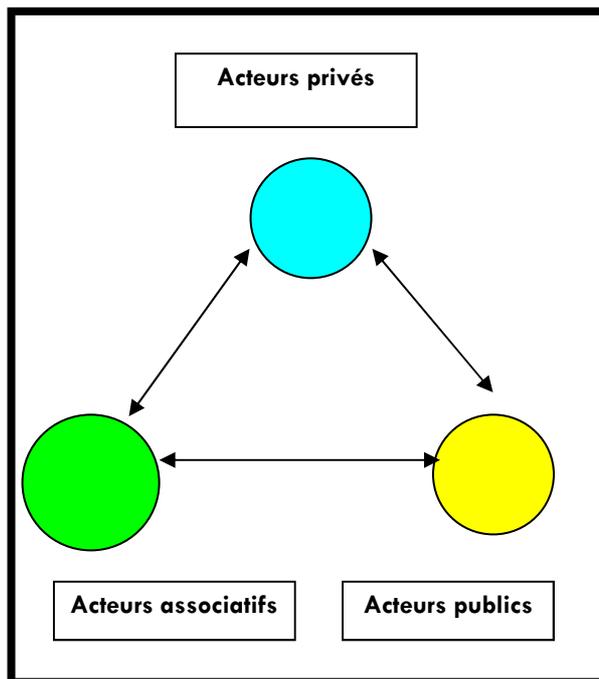
Comment faire émerger cette organisation tripartite, souple et néanmoins indispensable pour penser et conduire des projets de territoire ?

Voilà, nous semble-t-il, in fine le véritable défi territorial.

Comment le relever ? Quel pourrait être l'élément déclencheur ?

Les conditions de succès sont sans doute nombreuses mais cette ambition ne pourra, nous semble-t-il, se piloter qu'au travers de la conduite de deux processus associés : un processus stratégique de long terme qui définit une visée communément partageable et un processus tactique de plus court terme qui permettra une pluralité de déclinaison par rapport à cette visée.

La triade d'acteurs pour prendre en charge des problématiques territoriales.



Nous faisons alors l'hypothèse que l'outil prospectif peut être un formidable aiguillon pour lancer ce processus. Les pages qui suivent permettront de préciser notre réflexion.

*Voir la Lettre 22 « Vers la définition d'un processus de management territorial pour valoriser les atouts économiques des territoires ruraux.

A L'ECOUTE DES TERRITOIRES...

Face aux interrogations exposées dans l'article précédent, nous avons cherché à voir comment se posait, de manière concrète, la question de la gestion des ressources humaines - plus précisément la gestion prévisionnelle des emplois et compétences - dans des territoires choisis. Nous avons ainsi entendu plusieurs acteurs, issus de territoires différents et qui, dans des contextes divers, pour des raisons finalement identiques, ont inscrit la gestion des ressources humaines de leur territoire dans leurs préoccupations. La recherche de l'excellence n'a pas été notre critère premier de choix, au sens où nous n'avons pas cherché à présenter l'expérience modèle, la réussite parfaite. Nous vous proposons plutôt trois situations contrastées, dans leur méthode d'intervention comme dans les outils utilisés ou la période de mise en œuvre, présentées par des narrateurs différents dans leur statut. Pour faire le lien avec l'article précédent, quelques lignes avant l'exposé de chaque expérience relatent qui écrit, qui agit et à quel stade en sont les acteurs du territoire. De même, en fin de chacune d'entre elles, quelques lignes tentent de faire un point synthétique - forcément subjectif - sur les aspects de la légitimité d'action, de la triade d'acteurs et des outils mis en œuvre qui nous intéressent particulièrement.

Le Pays COUSERANS

*d'après Olivier REY
Directeur Syndicat Mixte du Pays Couserans*

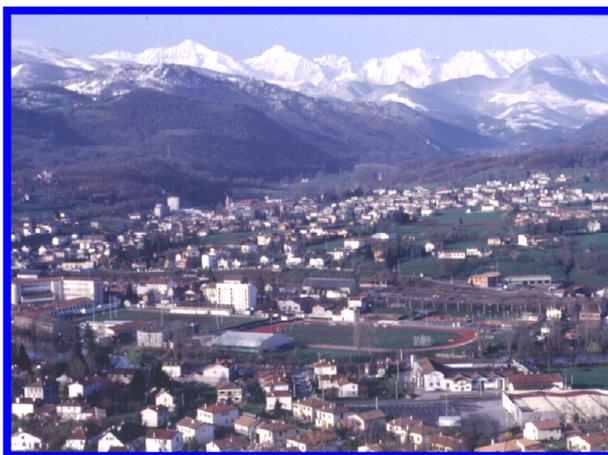
Ce premier exemple détaille une action menée par les élus locaux pour améliorer le développement socio-économique du territoire. Au stade décrit, les acteurs institutionnels semblent être les principaux acteurs actifs. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - notre thème de travail - s'y inscrit au travers de la recherche d'un développement local : elle n'est pas menée en tant que telle mais se révèle un thème porteur de réflexion et d'actions.

En référence à l'article précédent, on peut dire que l'expérience illustre l'enjeu que représente, à un moment donné, pour un territoire, la gestion des ressources humaines, ici dans le cadre d'une structuration améliorée des acteurs du territoire.

Petit bassin d'emploi pyrénéen, le Couserans occupe la partie occidentale du département de l'Ariège. Il est traversé par 18 vallées, dont celle du Salat. D'une superficie de 1700 km², il compte 29 000 habitants (stabilité par apports migratoires), soit en moyenne 17 hab/km². Saint Girons, ville centre et carrefour du pays, compte environ 6 300 habitants (recensement 1999 ; - 14 % depuis 1982 au profit de son agglomération d'environ 12 000 hab).

Le territoire se divise entre une zone de piémont à vocation agricole et résidentielle plutôt attractive au nord (300 – 600 mètres d'altitude) et une partie plus montagneuse au sud (jusqu'à 2 800 mètres d'altitude), frontalière de l'Espagne, cul de sac mué par le tourisme saisonnier.

L'organisation administrative du territoire s'articule autour de 8 communautés de communes, (95 communes) réunies en Syndicat Mixte de pays.



En 1996 est créée une « Association de Développement du Couserans » (ADC), structure de coordination des procédures de « contrat de terroir » initiée par la Région.

L'association est chargée, dès la fin 1998, de l'orientation vers la construction d'un pays Voynet, avant que soit envisagé ultérieurement, par l'échelon départemental, la création d'un parc naturel régional. Dans une démarche qui se veut aussi de « démocratie participative » et dans l'optique de la formation du « conseil de développement » du futur pays, les socioprofessionnels couserannais, les « forces vives locales » sont consultés, notamment pour le travail de réunion et de réflexion qui mènera à la rédaction de la « charte de pays ».

Pour définir les grandes orientations du développement local qui seront ensuite inscrites dans la charte, on procède préalablement à un « diagnostic de pays » réalisé par le cabinet SEGESA.

- **Etape 1** : 1999-2000 : Un diagnostic socio-économique
- **Etape 2** : 2000-2001 : Hypothèses d'évolution et scénarios plausibles comme éléments de débat
- **Etape 3** : 2001 : Choix d'orientation

Celui-ci amène à mettre en avant le fait que les évidentes richesses du territoire, qui prennent aussi sens en regard des évolutions du monde actuel (pollution, « stress urbain », etc.), se doivent d'être mieux valorisées.

- Refus de la fracture territoriale entre le piémont et la montagne.
- Volonté d'inscrire dans la durée la dynamique d'organisation et de développement amorcée avec une structuration et une cohésion interne basée sur la complémentarité.
- Refus d'une politique de développement uniquement fondée sur un Couserans « musée » de résidents secondaires.
- Volonté d'ouvrir de nouvelles perspectives de voisinage, notamment transfrontalières, en jouant sur la complémentarité.
- Au global, volonté de participer activement à l'avenir de son propre développement.

Finalement, les trois axes de développement définis dans la charte (volontairement limités pour marquer les esprits) et les actions engagées s'inscrivent dans une « stratégie de l'authenticité » qui permet de conjointre les orientations économiques, touristiques, agricoles et culturelles.

Axe 1 : Stratégie de l'organisation interne du Couserans

Structurer le territoire pour favoriser les initiatives et l'accueil.

Axe 2 : Stratégie de l'authenticité et des spécificités

Valoriser les ressources locales pour ancrer le développement sur la qualité et les atouts du territoire.

Axe 3 : Stratégie d'un développement ouvert vers l'extérieur

Désenclaver et construire de nouveaux partenariats pour développer les échanges.

A proprement parler, le pays de Couserans n'organise pas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à visée territoriale, même si cette action semble pertinente pour répondre à l'axe 1 de la charte.

Aujourd'hui, pourtant, deux initiatives vont dans ce sens :

♦ **Volonté de créer un observatoire pour l'emploi et la formation.**

Les besoins et les bilans consolidés sur le binôme emploi/formation ne sont pas bien connus : l'information est trop dispersée entre de multiples acteurs et ne permet pas d'avoir une lecture territoriale.

De son côté, le contrat de pays actuel mobilise de nombreux maîtres d'ouvrages et met en jeu des montants financiers importants (plusieurs dizaines de millions d'euros).

Pourtant, les incidences de ces programmes sur l'emploi et la formation sont rarement apparentes dans les dossiers présentés.

L'objectif est double :

- D'une part, proposer un dénominateur territorial (bilan et perspectives de la formation et de l'emploi sur le bassin maîtrisés par des acteurs spécialisés mais dispersés) en lien avec les élus du syndicat de pays, issus des communes et de leurs groupements.
- D'autre part, proposer une veille informative entre les projets spécifiques du contrat de développement et les acteurs de l'emploi et de la formation, à même d'anticiper, d'accompagner et de prolonger ces actions.

♦ **Volonté de consolider l'offre éducation-formation**

En s'appuyant sur les potentiels locaux, les attentes des jeunes et les besoins des entreprises : si le développement de l'enseignement post-bac à partir des lycées locaux est un souhait, il se heurte à des logiques de masse critique d'un point de vue de l'organisation régionale de ce type de formations.

D'autres formes de regroupements semblent plus opérantes dans un premier temps pour accompagner la dynamique territoriale du point de vue de son système productif.

Sur les bases de l'observatoire, renforcer l'action territorialisée des partenaires autour d'un « filtre de simplification » tourné vers le public, qui prendrait la forme d'un guichet d'accueil et d'information économique très spécialisé à l'échelle du pays.

Plutôt que d'être un lieu physique où chacun tiendrait permanence, il garantirait simplement un accompagnement unique, à même de composer et coordonner les parcours, aux différents stades de l'activité ou du projet d'activité, vers les dispositifs existants de l'ensemble des opérateurs.

Pour aller plus loin, le pays se trouve confronté à un manque de moyens financiers. Il n'a pas de financement propre et est dépendant de la fiscalité locale collectée par les intercommunalités.

Il ne gère pas non plus d'enveloppe contractuelle même en partie (chaque projet fait l'objet de financements croisés sous la seule décision de chacun des 4 financeurs Europe, Etat, Région, Département dont la coordination et les temps d'intervention peuvent être améliorés). Le management territorial de proximité peut donc se faire correctement. La stratégie est encore coupée de la tactique, ce qui est très pénalisant dans l'action.

Au travers de la GPEC, se pose donc bien finalement la question de la gouvernance des territoires : comment articuler dans la réflexion et l'action l'ensemble des acteurs au-delà des organisations préexistantes et des limites institutionnelles et administratives établies ?

Dans le fil de notre recherche, on peut noter que, dans l'exemple du Couserans, l'initiative de l'action de gestion des ressources humaines à l'échelle du territoire revient aux élus locaux (et aux organismes dépendant d'eux). De fait, la légitimité de leur action semble acquise, d'autant plus que leur rôle est surtout celui d'organisateur.

De la triade d'acteurs telle que présentée dans l'article précédent, les acteurs économiques sont encore peu organisés, voire peu présents. Par ailleurs, la question de la réorganisation (au sens d'un fonctionnement différent) des acteurs institutionnels est vécue comme une nécessité, et fait l'objet de propositions d'actions (guichet d'accueil et d'informations économiques à l'échelle du pays).

En matière d'outils, l'association de développement du Couserans se comporte comme un outil de discussion et d'action pour les élus. Notons la réalisation d'un diagnostic et d'une réflexion prospective qui ont permis d'explicitier et de structurer l'offre et les besoins du territoire.



***La Communauté de Communes du Plateau de
MONTBAZENS
d'après Claude CATALAN
Président de la Communauté de Communes du Plateau de
Montbazens***

Claude CATALAN nous propose un exemple dans lequel les institutions politiques locales sont au cœur de l'action de gestion des ressources humaines sur le territoire et sont, selon les actions, entourées d'autres acteurs fortement impliqués, entrepreneurs ou associations.

Il n'est pas question explicitement de GPEC sur ce territoire, mais le vieillissement de la population et ses besoins ont conduit quelques acteurs à s'inquiéter des ressources du territoire en matière de santé et de services à la personne. La démarche est donc sectorielle dans ce domaine et, en référence au premier article de cette lettre, le caractère transversal de la réflexion et des actions à mener est clairement apparu aux acteurs du territoire, qui cherchent à travailler de manière intersectorielle.

En revanche, la GPEC n'est pas encore élaborée à l'échelle globale, et l'on voit que d'autres actions - répondant à un objectif similaire de gestion des compétences sur le territoire - sont sources de heurts entre les acteurs.

La Communauté de Communes du Plateau de Montbazens regroupe 12 communes sur un territoire de 173 km², une population de 5424 habitants, pour une densité de 30 habitants au km². Elle appartient depuis le début de 2005 au Pays du Rouergue Occidental (qui correspond à l'Ouest du département de l'Aveyron.) et au territoire du Programme Leader + Quercy Rouergue. On dénombre 280 entreprises environ, la plupart des TPE (seulement une quinzaine d'entreprises de 11 à 50 salariés) auxquelles il faut ajouter près de 400 exploitations agricoles. Le secteur agricole reste donc dynamique même s'il connaît une sérieuse déprise ces trois dernières années (crises de l'élevage bovin viande et lait et l'élevage porcin.)

Les autres secteurs très présents sur le territoire : les IAA, l'artisanat en particulier celui de la construction, les services, les associations dans le secteur des services à la population et un petit nombre d'entreprises innovantes en lien avec La Vallée de la Mécanique.

Lors de la création du groupement (1997), les élus ont « hérité » de la compétence économie dont la seule déclinaison communale était la mise à disposition de zones d'activités par le bourg centre.

Le choix de ne pas créer de zones d'activités intercommunales fut dans un premier temps retenu. Mais alors, quels moyens d'intervention déployer ? D'autant que le diagnostic d'un projet stratégique territorial (« Plateau de Montbazens Demain ») qui précéda la création de la Communauté mettait en évidence :

- ◆ Un besoin de recrutement crucial pour les entreprises (le taux de chômage est de l'ordre de 5%, bas en raison du départ des jeunes).
- ◆ La pérennité des entreprises au travers du problème de la transmission.
- ◆ La problématique de l'accompagnement de l'activité économique.
- ◆ La coordination des services et des tâches.

Au-delà des compétences antérieurement exercées dans le cadre d'un SIVOM (Déchets ménagers, Voirie), au-delà de la réalisation d'équipements structurants (Gymnase, Hall Polyvalent, Aire de Loisirs), la communauté de communes a mis en œuvre une politique de création de services nouveaux à la population :

- ◆ Centre Social Rural (Point relais Emploi – Point Information Jeunesse – Maison de la Petite Enfance – Centre de Loisirs – Soutien au secteur associatif).
- ◆ Construction de foyers inter-générationnels (hébergements de proximité pour personnes âgées avec création de lieux de vie associative).
- ◆ Services pour le maintien à domicile de la population âgée.
- ◆ Office de Tourisme intercommunal.

*ADEFPAT : Association pour le développement pour la formation des pays de l'Aveyron, du Tarn, du Lot et du Tarn Garonne.

Ces services nouveaux ou renouvelés essentiellement portés par le secteur associatif ont connu un développement rapide et se sont trouvés confrontés aux mêmes problématiques en termes de ressources humaines que celles du secteur économique.

Le projet de GPEC et les acteurs du territoire

En 1999, la communauté de communes s'est associée au programme intégré territorial lancé par l'Agefos PME en Aveyron (PIT 12). La mise en œuvre de ce programme de 6 ans (1999 – 2005) et sa déclinaison sur le territoire de la communauté de communes peut-il être considéré comme le facteur déclenchant de la GPEC sur le territoire ?

Première action : le secteur des services à la personne.

Un diagnostic de ce secteur a montré qu'on rejoignait ici les problèmes identifiés sur la zone.

- ◆ Un besoin de recrutement (par exemple la médicalisation de la maison de retraite).
- ◆ Un besoin de reconnaissance et de professionnalisation dans les interventions à domicile.
- ◆ Un besoin de lisibilité et de coordination des services et des tâches.
- ◆ L'arrivée de nouveaux acteurs et les effets de concurrence mal vécus par le secteur associatif.

Une démarche partenariale coordonnée par la communauté de communes a permis d'engager des actions qui mobilisent une grande variété d'acteurs :

- ◆ Une convention pour l'emploi (pilotée par la Direction Départementale du Travail).
- ◆ Des pré-diagnostic auprès des structures associatives.
- ◆ Un programme leader (services novateurs pour l'amélioration de la vie quotidienne).
- ◆ Formation – développement avec l'ADEFPAT* (Mise en réseau, guichet unique, annuaire des services).

Cette démarche partenariale qui rapproche des associations confrontées aux mêmes problématiques d'emploi et de formation a accompagné l'augmentation du nombre de salariés dans ce secteur des services à la personne.

Il reste aujourd'hui à y associer les professions libérales (infirmières – médecins) et à formaliser le réseau.

La seconde action : la mise en œuvre d'un Point Relais Emploi - Entreprise (PREE)

Le territoire de la communauté de communes comporte donc un nombre relativement élevé d'entreprises qui ont des problèmes de ressources humaines. L'offre locale d'emplois est supérieure à la demande (3,5 à 5% de taux de chômage) ce qui entraîne des difficultés de recrutement. Mais les TPE-PME se trouvent aussi confrontées aux problèmes de compétences, qu'elles ne trouvent pas, et d'acquisition des compétences, qu'elles ne savent organiser. Par ailleurs les actifs de plus de 50 ans sont nombreux dans le secteur de l'artisanat et du commerce et la transmission des entreprises n'est pas acquise.

Cette situation menace réellement à terme le maintien d'une activité économique sur ce secteur géographique. Certes, situé au carrefour de Figeac, Decazeville, Rodez, et Villefranche, ce territoire pourrait devenir uniquement résidentiel et maintenir voire accroître sa population. Mais les élus ne souhaitent pas négliger les PME qui ont créé une forte dynamique locale et maintenu l'attractivité de ce territoire rural à une époque, guère lointaine, où beaucoup périllicitaient. De plus le résidentiel ne produit que rarement des territoires très vivants.

A partir du « guichet emploi » du centre Social qui accueillait et orientait les demandeurs d'emploi, un véritable service de proximité qui ayant un rôle d'interface et de relais entre toutes les parties concernées fut créé.

Au sein du territoire : ce PREE doit faciliter la rencontre entre les demandeurs d'emploi locaux et les employeurs locaux, et encourager les contacts et même les collaborations entre les entreprises ainsi qu'entre les élus et les chefs d'entreprises. Le PREE doit encourager la mobilité interne des salariés afin d'offrir au plan local des perspectives d'évolution de carrière ou d'activité.

Entre le territoire et l'extérieur, son rôle de relais doit s'étendre aussi entre les différentes institutions économiques (consulaires, Comité d'expansion, Services régionaux) et celles qui s'occupent des publics des demandeurs d'emploi et des salariés. (Maison Commune Emploi-Formation de Decazeville).

Par sa connaissance des besoins locaux, le point relais doit aider les partenaires externes à mieux cibler leurs interventions locales, et démultiplier ainsi leur efficacité. Ce Point Relais Emploi Entreprise est encore dans sa phase de consolidation.

Cette initiative est encore mal comprise : ainsi certains élus émettent un avis mitigé vis à vis d'un projet très inhabituel pour l'approche territoriale : « il existe des instances dont c'est le rôle !! » L'adhésion des interlocuteurs institutionnels est parfois difficile, habitués qu'ils sont à une approche sectorielle plutôt que territoriale.

Néanmoins si l'on tente un bilan à ce jour, les résultats sont loin d'être négligeables : des points d'information en direction des actifs et/ou des chefs d'entreprises du territoire sur des thèmes d'actualité (la réforme de la formation professionnelle, la VAE, la transmission d'entreprises etc) rassemblent à chaque fois une cinquantaine de participants.

Sur un plan plus qualitatif, un noyau d'entrepreneurs est prêt à s'investir dans la création d'un club d'entreprises (groupe moteur) ; des besoins ont été exprimés en conseils, orientation, veille économique, animation locale ; enfin la communauté de communes est perçue maintenant comme un interlocuteur de l'animation économique ; ce PREE est en passe d'être reconnu comme point d'appui par la Maison de l'emploi-formation de Decazeville.

Le PREE peut être le lieu de concertation. Il permet de solliciter les partenaires dont la lisibilité des actions sera favorisée par la proximité. Il conduit une action d'observation de l'emploi et de l'entreprise et l'organisation d'actions collectives pour apporter des solutions.

Cependant la viabilité d'une structure de ce type sur le seul territoire de la communauté de communes reste discutable. Elle implique le positionnement de chefs d'entreprises en tant que groupe moteur d'actions collectives. Enfin, elle suppose une mise en cohérence avec les autres projets territoriaux et l'engagement d'éventuelles coopérations.

L'initiative des réflexions et des actions sur la gestion des ressources humaines dans le territoire de Montbazens provient d'acteurs institutionnels situés à des niveaux d'action différents : la communauté de communes recevant la compétence Economie d'une part, et le Conseil Régional avec le lancement du PIT 12 d'autre part.

La question de la légitimité des actions est posée en partie. Est-ce l'absence - dans la phase actuelle - d'une réflexion explicitement globale sur la GPEC ou l'histoire des acteurs locaux, toujours est-il qu'une action en particulier, la création du Point Relais Emploi-Entreprise connaît aujourd'hui des difficultés de mise en œuvre. Ce n'est pas le bien fondé de l'action qui pose problème mais bien la légitimité de la communauté de communes et des acteurs qui l'entourent pour mettre en œuvre une action de ce type.

En conséquence, il nous a semblé que si la triade d'acteurs semblait fonctionner dans le cadre du réseau gérontologique, son fonctionnement global à l'échelle du territoire n'avait pas été abordé. Dans la mesure où l'on constate la réalisation d'un diagnostic de territoire parmi les outils employés, on peut s'interroger sur l'importance d'une facilitation territoriale qui reste à mettre en œuvre.

L'EXPERIENCE DE LA COOPERATIVE SICASELI

**D'après Dominique OLIVIER, Directeur de la SICASELI
Stéphanie ROUQUETTE, Association Mode d'Emplois
Sandrine FOURNIE, Chargée d'études Bilan Sociétal**

Présenté par un trio de narrateurs issu du domaine de l'entreprise, l'exemple du Ségala Limargue présente un territoire sur lequel les acteurs économiques - entreprises puis associations - se sont mobilisés pour mettre en place, au fil des années, une gestion progressive de gestion des ressources humaines à l'échelle du territoire. Au travers de l'association Mode d'Emploi, du club d'entreprises et de la création d'une CUMA, les acteurs locaux se sont regroupés, organisés et tentent aujourd'hui de renforcer la triade d'acteurs. Pour faire le lien avec le premier article, nous voyons à l'œuvre sur ce territoire la recherche d'un mode de gouvernance local permettant de répondre aux problèmes de gestion des ressources humaines sur le territoire au déficit de main-d'œuvre et de compétences prévisible dans les années à venir.

La Sicaseli, Société d'Intérêt Collectif Agricole du Ségala-Limargue, propose approvisionnement et services de proximité pour les agriculteurs de 5 cantons autour de Lacapelle Marival dans le Nord Est du Lot. Depuis le début des années 90, elle est interpellée par la situation de son territoire qui présente les problématiques courantes des zones rurales : désertion des métiers de l'agriculture et de l'artisanat, augmentation du prix du foncier et arrivée de nouveaux habitants aux attentes et besoins nouveaux. La viabilité de l'activité économique sur ce territoire est remise en question par la diminution des actifs et des compétences. Forte de ce constat, la coopérative en appelle à tous les acteurs pour réfléchir et apporter des réponses collectives et intersectorielles.

... Un constat indéniable, mais dix ans pour le faire partager...

Dès 1994, un audit patrimonial met en évidence que le maintien des jeunes sur le territoire est une problématique commune à l'échelle du territoire. En 2002, cette situation est confirmée par un nouveau diagnostic démontrant que la problématique de l'emploi et de l'installation est directement liée à la situation du territoire : taux de chômage proche du plein emploi, désertion des jeunes, attractivité du territoire, inflation foncière, pauvreté du parc locatif etc...

En 2004, une dernière enquête sur l'évolution économique des exploitations fait craindre un déficit croissant de main d'œuvre dans les années à venir, notamment liée à la diminution chronique de la main d'œuvre familiale non rémunérée (mais bien effective !). L'agriculture n'est pas la seule concernée par cette situation.

Les enjeux sont plus globaux et appellent des réponses transversales ; la coopérative n'en démordra plus. Notons que ce « contexte d'urgence » lui a certainement donné une légitimité pour agir.

... Un outil de gouvernance territorial : le Bilan sociétal de la SICASELI

En 2003, la Sicaseli réalise un « Bilan sociétal », procédure qui interroge et croise les regards des acteurs et partenaires au sujet de la coopérative. L'objectif est d'évaluer son action (au regard des principes et valeurs de la coopération) puis de proposer un outil d'accompagnement en vue d'une amélioration continue de la structure.

La Sicaseli a ainsi interrogé ses administrateurs, ses adhérents, ses salariés, des élus locaux, des fournisseurs et des instituts de formations sur le lien qu'elle entretient avec le territoire. Cette démarche a, de plus, été accompagnée par diverses associations, cabinets de consultants, organismes de formations.

...Un engagement territorial qui se confirme

Il est mis en évidence que le principal frein au développement local est lié au manque de main d'œuvre. Le véritable enjeu pour le territoire reste donc l'emploi, mais surtout de pouvoir garder compétences et savoir-faire. Le maintien des actifs dont les jeunes notamment ainsi que l'accueil de nouveaux habitants sont indispensables.

Faire venir et garder des actifs est une réponse qui se travaille non seulement dans le monde agricole, mais aussi avec l'ensemble des acteurs du territoire. La vitalité future du territoire dépendra des réponses apportés à ces enjeux.

Un dispositif de gestion prévisionnelle des ressources humaines semble par ailleurs primordial à mettre en place. La coopérative, prend alors l'initiative de monter la « Cuma Lot Environnement » et de créer un club d'entreprise rattaché à l'association Mode d'Emplois.

... La formalisation de réponses tendant vers une organisation de territoire

La Cuma Lot Environnement : un outil d'intégration dans l'agriculture

En 2002, la Sicasei décide de s'associer avec les Cuma locales et les autres coopératives du territoire pour former une Cuma départementale : le matériel est mis en commun et des services sont proposés aux adhérents. Parallèlement cette Cuma embauche 2 salariés, qui tournent sur l'ensemble des exploitations.

En 2004, ils sont cinq salariés et deux d'entre eux sont mis à disposition des agriculteurs. L'objectif n'est pas de garder ces personnes au sein de la Cuma à tout prix, mais de les maintenir sur le territoire puis d'accueillir de nouveaux actifs. La Cuma devient ainsi un passage, un relais, qui permet aux salariés de mûrir leur projet professionnel et d'acquérir de nouvelles compétences ; l'embauche est ainsi toujours associée à des plans de formations (permis PL, apprentissage). Les résultats se font déjà sentir : deux de ces salariés, alors qu'ils n'envisageaient pas de s'installer comme exploitants agricoles, ont maintenant trouvé leur associé !

La Cuma a réalisé parallèlement une étude sur les charges liées à l'utilisation du matériel. Consécutivement, trois Cuma locales ont embauché un salarié : elles ont pris conscience qu'il était plus intéressant d'avoir quelqu'un qui prenne soin et mette en valeur le matériel existant plutôt que d'en acheter d'autres.

La création de l'association Mode d'Emplois

Dés 1999, des élus, des acteurs socio-économiques (l'association Ségala-Limargue, des entreprises) se sont retrouvés pour expérimenter des solutions transversales et ont constitué l'association Mode d'Emplois.

En 2002, les entreprises adhérentes de l'association Mode d'Emplois ont constitué un club d'entreprise actif qui compte aujourd'hui 19 entreprises (Entreprises agricoles & artisanales, l'hôpital). Initialement lieu de rencontre entre entreprises, il organise aujourd'hui des formations communes abordant des thématiques comme la gestion des ressources humaines, le management, le montage de plan de formation, l'organisation du territoire...

Les rencontres du club et un travail prospectif mené en parallèle par la SICASEI ont contribué à faire prendre conscience que le problème de l'emploi va considérablement s'aggraver dans les prochaines années et que la survie économique des entreprises dépend de leur capacité à s'entraider à l'échelle du territoire.

L'émergence de projets communs pour répondre aux besoins de compétences

L'accompagnement de « parcours sécurisés »

Il est apparu que trop de jeunes ou de nouveaux arrivants ne s'intégraient pas durablement dans le territoire faute d'accompagnement adapté ou d'évolution de carrière possible.

Le défi de ce dispositif territorial consiste à penser l'ensemble des TPE partenaires comme une grande entreprise territoriales au travers de laquelle il est possible de construire des parcours (évolution de compétences, réorientation...), comme le feraient les entreprises d'un groupe à travers leurs services.

Il a donc été lancé un projet d'accompagnement professionnel permettant d'une part à des jeunes ou à des personnes en reconversion de trouver leur voie en ayant des possibilités d'évolution, et d'autre part aux entreprises de trouver des compétences et de gérer de manière positive leur turn-over.

Ce projet, en cours de construction, implique, au-delà d'entreprises convaincues et souhaitant tenter l'expérience, des partenaires de l'emploi et de la formation.

L'association Mode d'Emplois, soutenue par les trois chambres consulaires, a déposé ce projet auprès de l'association du Pays Est-Quercy qui vient de recevoir la validation des élus.

Savoir communiquer pour attirer des compétence

L'enjeu de cette action est de fournir une information territoriale, via Internet, sur les offres d'emploi (salarial, reprise d'entreprises, association...), et fournir des éléments connexes sur le logement ou le cadre de vie (offre de services, offre culturelle).

Les objectifs poursuivis sont multiples :

- ◆ Attirer des compétences, par l'accueil d'actifs ayant le projet de vie de prendre un nouveau départ ailleurs.
- ◆ Inciter des jeunes issus du territoire à rester.
- ◆ Faciliter une communication inter-entreprise par l'aménagement d'une partie privative réservée à l'échange de CV, d'information sur les formations, de coordination des parcours sécurisés.

Quelle organisation, quels moyens ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le logement, l'environnement, les services sont des enjeux de développement local importants qui doivent être appréhendés de façon transversale avec les élus, les associations et les entreprises.

Une coopérative agricole n'est pas légitime pour porter seule cette démarche.

La construction territoriale sous forme coopérative est en cours. Il s'agira d'une SCIC*

« compétences et territoire » dont la création est prévue à l'automne 2006, et dont la SICASELI sera l'un des adhérents à côté des Communautés de communes, des entreprises, de l'association Ségala-Limargue (centre social).

Son objet sera de faire vivre la communication, de proposer des programmes de formation territoriaux, de suivre les parcours sécurisés.

Au travers de diagnostics multiples permettant le croisement des intelligences du territoire (dont un audit patrimonial et un bilan sociétal) et l'élaboration progressive d'une vision prospective du territoire, l'initiative d'une gestion des ressources humaines sur le Ségala-Limargue revient à la Sicaseli, acteur coopératif privé du secteur agricole. Directement exposée aux conséquences néfastes d'un déficit de compétences agricoles sur le territoire, la Sicaseli a ainsi pour elle la légitimité "de la victime".

La réalisation des diagnostics, et l'appel à des expertises externes diverses lui ont permis d'attirer les regards sur sa cause, et par ce biais de regrouper les acteurs. Les acteurs économiques et associatifs se sont ainsi organisés. La triade d'acteurs est aujourd'hui complétée par l'implication des collectivités locales (notamment la communauté de communes Causse Ségala Limargue).

*SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

La gestion territoriale des emplois et des compétences

Un levier pour le développement local ?

Le Groupe de Toulouse

L'activité économique dans le monde rural est pour l'essentiel le fait de petites entreprises. Une des conséquences en est le difficile équilibre en ce qui concerne l'emploi, dès lors qu'il est géré entreprise par entreprise.

Le territoire en tant qu'espace de mobilisation et de solidarité permet de prévoir, de mutualiser, de coopérer sur des bases moins individuelles ; c'est dire que celui-ci et sa gouvernance ont un rôle majeur dans ce domaine en articulation avec les différents responsables professionnels.

Pas d'emploi, pas de famille, pas de vie : la régulation du problème de l'emploi au niveau territorial est donc une question de survie et un enjeu essentiel des décideurs locaux, notamment des élus ; ceux-ci sont légitimes sur ce type de problème à double titre :

- ◆ D'une part parce qu'il en va de la survie du territoire.
- ◆ D'autre part parce que les élus ont capacité à asseoir autour d'une table les multiples acteurs et à réaliser les intermédiations nécessaires à la résolution du problème.

Sur un plan plus technique, réfléchir de manière prospective à l'emploi implique de sortir du secteur où se pose la question et d'envisager des points aussi divers que l'habitat, les services à la personne, les infrastructures etc. Ainsi, la gestion des ressources humaines dépasse largement l'intérêt cloisonné des entreprises, des pouvoirs publics ou du secteur associatif et implique que ces divers milieux s'ouvrent et se coordonnent entre eux.

La prospective : un levier au service de la gouvernance

Dire que le territoire et ses responsables représentent le bon niveau pour réfléchir, proposer et mettre en place des actions en la matière implique cependant une modification radicale de beaucoup de pratiques locales.

Il s'agit en effet de constituer une véritable autorité partenariale, qui, avec les élus du sol et dans le respect du rôle de chacun, va permettre le décloisonnement nécessaire à des décisions efficaces ; c'est donc de gouvernance au plein sens du terme qu'il s'agit.

Les choses ne sont pas simples, car les freins sont nombreux et connus : cloisonnement des logiques, vision partielle des enjeux, légitimité non reconnue de certains acteurs, égoïsmes institutionnels...

Dépasser ces freins implique l'existence, ou au moins la mise en chantier d'un projet commun partagé lui-même impliquant une animation et une intermédiation neutre et de longue haleine.

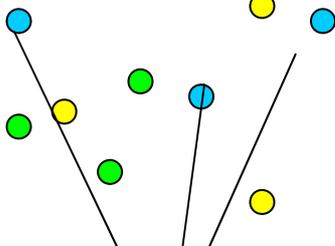
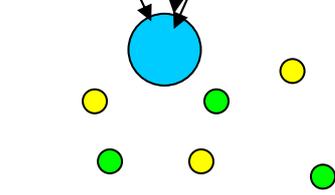
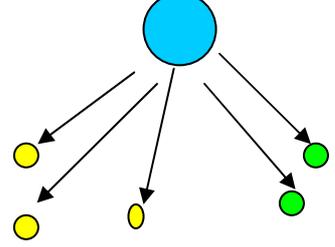
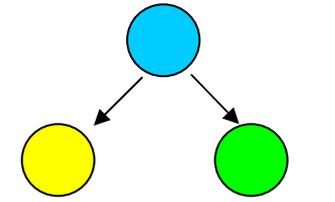
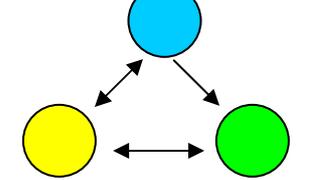
Il apparaît ainsi que parler de gouvernance et de gestion prévisionnelle des emplois c'est parler aussi de prospective car celle-ci permet d'envisager les futurs possibles et d'en choisir un commun aux divers acteurs.

Un tel travail est un levier important pour refréner les intérêts particuliers et dynamiser l'avenir économique du territoire, car, dans cet effort d'appréciation de l'avenir, il y a découverte collective de l'ensemble des forces et des faiblesses qui influent sur la vie du territoire : réfléchir, proposer ensemble pour l'avenir oblige les acteurs à se rencontrer, à se comprendre et à découvrir le plus souvent qu'ils sont confrontés à des problèmes communs.

Au-delà de son aspect « utilitaire », la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences apparaît ainsi comme le catalyseur d'un travail transversal et décloisonné et d'un apprentissage dans l'action d'une nouvelle manière de « gouverner » le territoire.

Ou en est-on aujourd'hui ?

Le schéma présenté ci-après illustre nos hypothèses partiellement vérifiées par nos expériences de terrain.

Organisation des acteurs de la triade		Evènements structurants
Les acteurs du territoire n'ont pas de démarches communes.		Un exercice de prospective sur les besoins à venir des emplois et des compétences sur le territoire fait naître chez les acteurs économiques le besoin de construire ensemble des projets communs.
Les acteurs économiques se regroupent sur une base territoriale.		Les acteurs économiques se rendent compte que seuls ils ne peuvent traiter l'ensemble des problématiques induites par ces projets. Ils se tournent alors vers les acteurs de la triade.
Les acteurs économiques s'ouvrent aux autres acteurs de la triade.		Cette mobilisation nouvelle génère une structuration des autres pôles de la triade.
La triade d'acteur s'organise.		La mise en dynamique de la triade crée un appel d'air et suscite de nouveaux modes de relation.
La triade d'acteurs prend forme.		Au-delà des premières problématiques qui ont pu les réunir, les acteurs de la triade s'inscrivent dans une logique partenariale.

Un tel schéma visualise en quelques sortes l'intérêt et la nécessité d'une mobilisation des différents acteurs ; il démontre également l'importance de la transversalité et permet de préciser notre conception de la gouvernance.

Réaliser l'ensemble d'une telle démarche demande du temps car elle implique une modification progressive des comportements et un changement dans l'organisation traditionnelle des pouvoirs (généralement verticaux).

Ces analyses sont partagées par tous les membres du groupe de réflexion, mais il reste un long travail d'analyse de cas concrets afin de vérifier nos hypothèses et d'avancer sur les éléments opérationnels.

Le groupe envisage donc d'étudier sur le terrain, à travers des entretiens un ensemble de questions sur la GPEC dont la liste indicative et non exhaustive suit :

Permet-elle à ces acteurs de se regrouper et d'envisager des projets communs ?

Quels sont les freins et leviers à de telles démarches ?

Entraîne-t-elle une dynamique nouvelle pour le territoire ? En d'autres termes, permet-elle l'émergence de projets de territoire plus généraux ?

Comment les autres acteurs partenaires de ces projets, institutionnels et associatifs, sont-ils sollicités ? Permet-elle à la triade d'acteurs de se constituer effectivement ? Selon quelles modalités ?

A quelles conditions débouche-t-elle sur de nouveaux modes de gouvernance, de nouvelles stratégies de développement ?

Compétence : Ensemble des « savoir-faire » et « savoir être » permettant, dans le cadre d'une organisation, à un individu de remplir une mission professionnelle (fonction, tâche) et de valoriser ses qualifications.

La compétence fait donc référence à une capacité dans une position permettant de l'exercer.

Emploi (abstrait): Activité rémunérée qui requiert un niveau. Cette notion se complète par la notion de poste (concret) qui lui dépend d'une organisation.

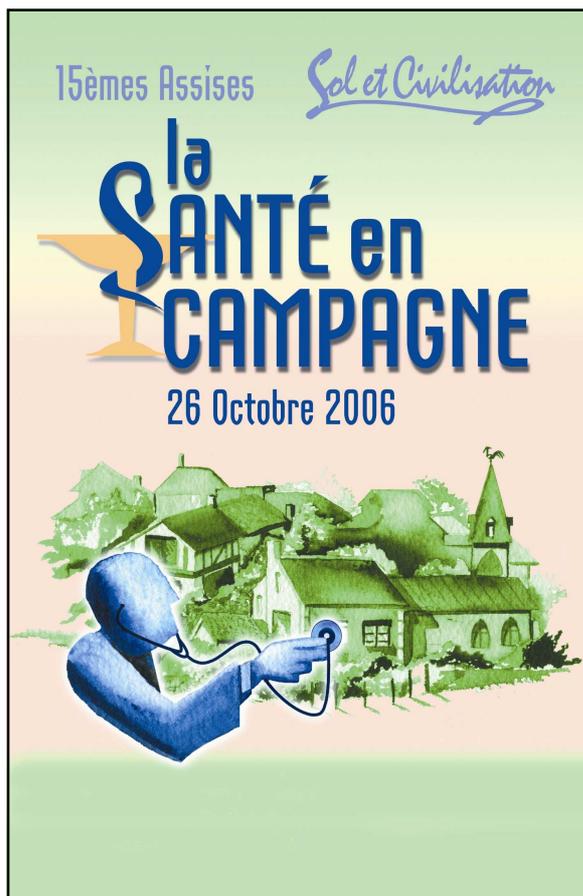
Gouvernance : Terme popularisé par la Banque Mondiale dans les années 80 qui suppose l'existence d'une pluralité d'acteurs opérants **à différentes échelles** et qu'il s'agit de coordonner sur la base d'un **contrat ou d'un projet commun** (d'après la revue Sciences Humaines).

Cette notion est donc liée à une complexité et permet de situer la difficulté : il ne s'agit pas simplement de décloisonner mais de faire travailler ensemble des acteurs de niveaux différents et de trouver un objet commun intéressant ces différents niveaux.

Prospective : Se projeter en commun pour éclairer l'action présente : la prospective pose la question du but à atteindre et du souhaitable.

Projection : Pose le problème des tendances et du probable

Prévision : Estimation sur le futur assortie d'un degré de confiance : la prévision confronte les deux approches et évalue le réalisable



LA SANTE EN CAMPAGNE

15èmes Assises
- 26 Octobre 2006 -

Fédération Nationale du Crédit Agricole
48, rue de la Boétie 75008 - PARIS
9 H 00 - 16 H 30

Ces dernières années, la qualité du système de santé en milieu rural est devenu un enjeu majeur pour l'attractivité et la vitalité de nombre de campagnes.

Avec l'allongement de la durée de la vie, la baisse de la démographie médicale, la réorganisation des hôpitaux locaux et les nouvelles attentes des populations autour des services à la personne, les défis à relever sont nombreux.

Pourtant, les territoires ruraux loin d'être attentistes peuvent innover et s'organiser pour dépasser certaines difficultés. De multiples initiatives ont d'ailleurs déjà cours, elles se fondent toutes sur des démarches davantage transversales et une meilleure coopération entre les acteurs. L'objectif de ces assises sera de les mettre en lumière et de porter le débat sur ces avancées.

PROGRAMME DE LA JOURNEE

LE MONDE RURAL INNOVE POUR SA SANTE

Exposés et témoignages

- BUFFET -

SANTE ET TERRITOIRE, UN COUPLE D'AVENIR ?

Table ronde et débats animés

par Mme. GROS

Ancienne Présidente de la MSA

CONCLUSION par M. ESTROSI*

Ministre Délégué à l'Aménagement du Territoire

*sous réserve

- RENSEIGNEMENTS ET RESERVATIONS -

Tél : 01 44 31 16 61 - Fax : 01 44 31 16 74 - E-mail : soletcivilisation@soletcivilisation.fr

SOL et CIVILISATION

5, rue Joseph et Marie Hackin 75116 - PARIS
Tél : 33 (01) 44 31 16 61 - Fax : 01 44 31 16 74
E-mail : soletcivilisation@soletcivilisation.fr

Directeur de publication : Michel LEDRU
Rédacteur en chef : Guillaume DHERISSARD
Maquette : Bernadette RAMOUSSE

La Lettre de SOL et CIVILISATION est tirée en 3 500 exemplaires