

# Sol et Civilisation

UNE DÉMARCHE D'ANTICIPATION  
TERRITORIALE DES ACTIVITÉS ET  
DES COMPÉTENCES

# GTEC

GESTION TERRITORIALE  
DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES





# **GTEC**

**GESTION TERRITORIALE  
DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES**

**UNE DÉMARCHE D'ANTICIPATION  
TERRITORIALE DES ACTIVITÉS ET  
DES COMPÉTENCES**

Décembre 2010

# SOMMAIRE

|  |           |
|--|-----------|
| Avant-propos .....   | 4         |
| <b>CHAPITRE INTRODUCTIF .....</b>  | <b>5</b>  |
| L'emploi en milieu rural : enjeux et spécificités .....  | 6         |
| La gouvernance au cœur de la stratégie territoriale des ressources humaines .....                                      | 8         |
| La GTEC, une démarche en faveur du développement territorial .....   | 10        |
| <b>CHAPITRE 1 : AU CŒUR DE LA GTEC,<br/>L'ANTICIPATION TERRITORIALE DES ACTIVITÉS ET DES COMPÉTENCES .....</b>         | <b>13</b> |
| <b>Activités et ressources humaines .....</b>  | <b>14</b> |
| Dépasser la seule logique de l'emploi par la prise en compte de l'activité .....                                       | 14        |
| Gérer les ressources humaines en milieu rural .....  | 15        |
| Les conditions d'une gestion efficace des ressources humaines<br>en lien avec le projet économique du territoire ..... | 17        |
| - Partager une vision .....  | 17        |
| - Adhérer à un projet commun .....   | 18        |
| - Travailler « avec » plus que « pour » les entreprises .....  | 19        |
| <b>Le choix du cadre territorial .....</b>   | <b>20</b> |
| Clarifier la pertinence du territoire .....  | 20        |
| Gérer la complexité par une gouvernance .....  | 21        |
| Associer directement, et à la base, toutes les composantes du territoire .....   | 22        |
| Créer les conditions de la réussite .....  | 23        |
| <b>De l'anticipation à la démarche prospective .....</b>   | <b>24</b> |
| Prévoir les évolutions du territoire, une nécessité .....  | 24        |
| Partager les enjeux, une exigence .....  | 25        |
| De l'intérêt de la prospective stratégique .....   | 26        |
| Les conditions de la réussite d'une prospective stratégique .....  | 27        |
| - L'animation stratégique : une base pour la démarche prospective .....  | 28        |
| - L'information, la transmission de savoirs et de méthodes :<br>éléments indispensables à la prospective .....         | 28        |
| <b>CHAPITRE 2 : LA MISE EN ŒUVRE DE L'ANTICIPATION<br/>DES ACTIVITÉS ET DES COMPÉTENCES SUR UN TERRITOIRE .....</b>    | <b>31</b> |
| <b>Récolter et croiser les données pour anticiper les besoins en compétences .....</b>                                 | <b>32</b> |
| Adapter à l'espace territorial les données statistiques et documentaires .....   | 32        |
| L'observation des publics « disponibles » aux emplois et aux activités .....   | 33        |
| Les limites de l'observation territoriale par les outils exclusivement statistiques .....                              | 34        |
| Les étapes statistiques pour aider l'anticipation .....  | 35        |
| <b>Croiser les démarches pour d'abord atteindre une GPEC de secteur sur un territoire .....</b>                        | <b>36</b> |



|  |     |
|--|-----|
| <b>Agir avec les entreprises</b> .....   | 37  |
| Mobilisation des PME sur les problèmes de RH et de compétences .....   | 37  |
| Mobilisation des TPE, un défi à relever .....  | 38  |
| <b>Agir avec les publics disponibles à l'emploi pour accéder à l'embauche, à l'identification et à l'acquisition des compétences</b> ..... | 39  |
| Mobiliser tous les publics dans des conditions d'accès à l'emploi toujours difficiles .....  | 39  |
| Démontrer l'existence des emplois et des activités au sein du territoire .....   | 40  |
| Les moyens pour favoriser l'accès à l'emploi et aux compétences .....  | 40  |
| S'appuyer sur les nouveaux dispositifs d'accès aux emplois et aux compétences .....  | 41  |
| Favoriser la mobilité professionnelle des salariés au sein du territoire .....   | 42  |
| <b>Les conditions d'une prise en charge de la gestion des compétences par le territoire</b> .....  | 43  |
| Une sollicitation « externe » pour impulser .....  | 43  |
| Une compétence du territoire réelle, reconnue et légitime .....  | 43  |
| Intervenir selon une logique territoriale .....  | 44  |
| Inscrire la GTEC dans un projet global et prospectif .....   | 45  |
| Prendre en compte les priorités et temporalités territoriales .....  | 45  |
| <b>Pour aller plus loin</b> .....  | 46  |
| Développer les outils d'incitation et d'accompagnement de ces démarches .....  | 46  |
| <b>CHAPITRE CONCLUSIF : DE LA GTEC À L'ANTICIPATION TERRITORIALE DES ACTIVITÉS ET DES COMPÉTENCES</b> .....                                | 49  |
| Limites et dépassement de la GTEC en milieu rural .....  | 50  |
| Une démarche à enjeux multiples .....  | 53  |
| Bibliographie indicative .....   | 56  |
| <b>ANNEXES</b> .....   | 57  |
| <b>Annexe I : Fiches expériences territoriales</b> .....   | 58  |
| ■ Le Comité de Bassin d'Emploi des Cévennes .....  | 58  |
| ■ Le Comité de Bassin d'Emploi du Seignanx .....   | 62  |
| ■ Pays de Figeac : GTEC du Ségala-Limargue (Lot) .....   | 66  |
| ■ Pays de Fougères, un observatoire pour impulser une démarche de GTEC sectorielle .....   | 70  |
| ■ Le Pays des Landes de Gascogne : « Pour un Pays vivant, attrayant et accueillant » .....   | 73  |
| ■ Le Pays Midi-Quercy : des défis pour un territoire rural attractif .....   | 77  |
| ■ La GTEC en Pays de Ploërmel, innover dans l'anticipation .....   | 81  |
| ■ GTEC de la Mayenne, de la démarche à l'auto-évaluation, un outil au service du dialogue des acteurs de l'emploi .....                    | 84  |
| ■ GTEC dans le Sud Alsace : TransverS'AL une démarche de Gestion Territoriale des Ressources Humaines .....                                | 87  |
| ■ GTEC du Bassin de Rennes : Activ' emploi, une plate-forme territoriale .....   | 90  |
| ■ GTEC en Rhône-Alpes, la plate-forme régionale du développement rural .....   | 94  |
| <b>Annexe II : Éléments de définition</b> .....  | 98  |
| <b>Annexe III : Les principaux dispositifs de financement</b> .....  | 104 |

## AVANT-PROPOS

Cet ouvrage a été rédigé avec le soutien du Réseau Rural Français créé en décembre 2008 à l'issue du Séminaire d'inauguration de Bordeaux. Parmi les conclusions de cette rencontre, l'un des axes de travail majeurs en matière d'attractivité des territoires ruraux portait sur la problématique des ressources humaines dans le développement territorial rural. Il fut ultérieurement confié à Sol et Civilisation le soin de poursuivre la mise en réseau, la capitalisation et les recherches sur le sujet de la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC). Ce guide s'inscrit ainsi dans un projet plus large de constitution d'une plate-forme nationale des innovations de la GTEC. Par ailleurs, il est complété par la mise en place d'un site internet : [www.territoireetemplois.fr](http://www.territoireetemplois.fr)

Il bénéficie de l'expérience du groupe de réflexion, dit de « Toulouse », de Sol et Civilisation. Ce groupe est composé de membres indépendants qui ont décidé de se retrouver régulièrement depuis plus d'une dizaine d'années pour réfléchir ensemble, à partir de leurs pratiques au-delà de leurs fonctions et de leurs structures, sur la question suivante : comment entreprendre en milieu rural ? Il bénéficie du soutien actif de l'école d'ingénieurs de Purpan à Toulouse. Ce groupe assoit ses recherches sur une vision commune du développement territorial dont les concepts sont déclinés tout au long de ce travail et synthétisés en annexe II.

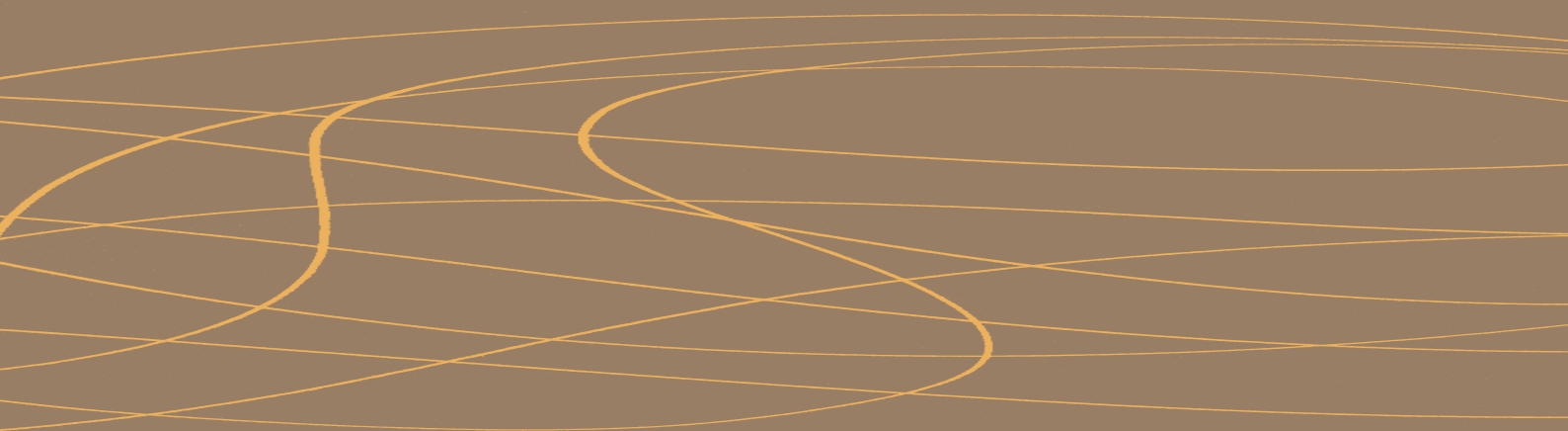
Ce projet repose sur la participation des membres actuels de ce groupe :

- Delphine Bénard (Comité de Bassin d'Emploi des Cévennes)
- René Caspar (Sol et Civilisation)
- Sandrine Fournié (INRA SAD / UMR Innovation)
- Anne Froment (ADEFPAT)
- Thierry Maliet (ADEFPAT)
- Dominique Olivier (Sicaseli, coopérative agricole d'approvisionnement et de services)
- Truong-Giang Pham (Sol et Civilisation)
- Olivier Rey (Syndicat Mixte du Pays Couserans)
- Stéphanie Rouquette (Association Mode d'emplois - Lot)

Il a également bénéficié des réflexions de plusieurs partenaires nationaux qui nous ont rejoints au cours de l'exercice, notamment Hervé Dagand (ETD) et Isabelle Menant (Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi), qu'ils en soient remerciés.

Cet ouvrage a été réalisé avec la participation active de Delphine Bénard, René Caspar et Thierry Maliet, avec une coordination de Truong-Giang Pham (Sol et Civilisation).

# CHAPITRE INTRODUCTIF



# L'EMPLOI EN MILIEU RURAL : ENJEUX ET

L'espace rural présente un dynamisme nouveau dont témoignent deux rapports récents, celui du Sénat<sup>1</sup> qui étaye et confirme cette nouvelle attractivité, et celui de l'INRA<sup>2</sup> qui développe les scénarii d'évolution du monde rural à l'horizon 2030.

Selon les Rapporteurs du Sénat, l'espace rural, longtemps relégué à des fonctionnalités en marges de l'évolution citadine, revêt un nouvel intérêt car il est porteur d'un ensemble de « ressorts propres de développement » qui lui permet, semble-t-il, de se positionner face aux grands enjeux contemporains, à savoir une mondialisation de l'économie et un étiolement des solidarités actives. Les flux démographiques mis en exergue par les travaux de l'INRA et du Sénat soulignent un regain de vitalité et ce, quel que soit l'indicateur statistique utilisé. Selon leurs auteurs, l'espace rural présente un solde positif en terme de gain net de population et un taux de chômage souvent très faible. Derrière ces évolutions statistiques, le phénomène est alimenté par un puissant attrait du monde rural et de ses fondements que les Rapporteurs qualifient d'« inversion des valeurs ». En effet, pour de nombreuses familles, au-delà de la recherche d'un espace pour vivre et se construire, il s'agit de rechercher des territoires dynamiques et attractifs capables de prendre en compte les aspirations de l'ensemble des personnes et cela à tous les stades de la vie. L'espace rural bénéficie désormais d'une perception très positive.

Face à cette évolution, le désir de s'installer en milieu rural rencontre la réalité des territoires dans la mesure où ceux-ci cherchent en priorité à construire les politiques adaptées aux nouveaux enjeux économiques et environnementaux, aux besoins des populations résidentes et des compétences qu'ils souhaitent attirer. L'adéquation entre l'offre et la demande n'est donc pas automatique. Cet écart demande aux territoires de jouer pleinement leurs rôles en impulsant et en accompagnant les politiques d'emploi. Ces missions sont complexes parce que d'une part les politiques de l'emploi sont à vocation nationale et d'autre part le milieu rural possède des spécificités qu'il est impératif de prendre en compte pour trouver un certain équilibre.

Parmi les spécificités du monde rural, celles qui ressortent sont liées à l'emploi et à ses politiques territoriales.

1. François-Poncet et Bellot (2008). *Le Nouvel Espace Rural Français*. Rapport d'informations annexé à la séance du 15 juillet 2008 du Sénat.

2. Les nouvelles ruralités en France à l'horizon 2030, INRA, Unité Prospective, [www.paris.inra.fr](http://www.paris.inra.fr)

En premier lieu, les conditions et les moyens de déplacement en milieu rural diffèrent des agglomérations dans la mesure où la grande majorité des trajets sont effectués avec une voiture individuelle<sup>3</sup>. La distance est alors au moins aussi importante que le temps de trajet depuis que la raréfaction des ressources énergétiques influence les coûts de déplacement et que les pollutions engendrées requièrent toute l'attention des pouvoirs publics dès lors qu'il s'agit de vérifier la pertinence d'une offre d'emploi proposée. Le bassin d'emploi est donc une notion primordiale pour envisager tout projet cohérent de développement de l'emploi au niveau territorial. De façon plus générale, les conditions de logement, d'équipement des territoires, de dotations en infrastructures de transports et en communication influent directement sur la décision des personnes à la recherche d'un emploi au moment de postuler. Toutes ces conditions, qui sont les supports de l'attractivité des territoires, peuvent être regroupées sous le terme de « réceptivité<sup>4</sup> » et correspondent aux dotations matérielles dont peuvent se prévaloir certains territoires pour maintenir et attirer les populations.

Une autre condition qui agit directement sur la décision du salarié de se porter candidat est l'importance de l'emploi du conjoint(e) dans la décision. Celui-ci a généralement du mal à trouver un emploi compte tenu du peu de diversité et du faible nombre d'emplois offerts. Dès lors, il faut envisager les solutions possibles pour permettre au conjoint(e) de trouver un emploi. La question du double emploi se pose avec d'autant plus d'acuité que le territoire est isolé et que les salaires ne sont pas élevés.

Enfin, la question du parcours professionnel des salariés est primordiale dans la mesure où changer de travail, et évoluer, en restant à son poste est parfois très difficile, voire impossible, tant les contraintes de formations sont importantes. Parallèlement, en raison de la taille réduite des entreprises, les évolutions internes sont souvent délicates. Les personnes salariées éprouvent bien souvent le besoin d'évoluer sans avoir à quitter le territoire au sein duquel elles se sont établies. L'attachement au territoire devient alors un frein aux mutations ou aux changements.

Ainsi, bien que le milieu rural puisse offrir à de nombreuses familles des opportunités d'installations, il est parfois très difficile d'y trouver les conditions matérielles et d'emploi favorables. En raison de ces spécificités, toute politique territoriale de l'emploi doit agir simultanément sur ces facteurs afin d'être efficace. En conséquence, une réponse plus complète à la question de l'emploi implique de mobiliser l'ensemble des actifs, chefs d'entreprises et non salariés mais aussi l'ensemble des dispositifs existants sur le territoire, allant du logement aux services à la personne, en passant par les infrastructures. Cette politique globale en faveur de l'activité et de l'emploi n'est alors possible qu'à partir d'un travail concerté entre les institutions et construit en amont autour d'un projet cohérent et globalement partagé rendant le territoire attractif.

3. Favoriser l'accès au transport en zone rurale, Michel Raymond et Christian Bourget, La documentation française, 2004.

4. *Quelles politiques d'accueil pour quelle attractivité durable des territoires ruraux ?* Collectif Ville Campagne, 2008. Les recherches sur les conditions de l'accueil et du maintien des populations rurales ont récemment été portées par le Collectif Ville Campagne dans le cadre du Réseau Rural et présentées au séminaire de Bordeaux en décembre 2008.

# LA GOUVERNANCE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

L'objectif des stratégies territoriales de l'emploi pour les pouvoirs publics et pour de nombreux acteurs est une anticipation, ou à défaut, une adaptation la plus rapide possible aux mutations économiques<sup>5</sup>. Cette nécessité peut entraîner certains territoires à conduire dans l'urgence des politiques de l'emploi. Cependant, il s'avère que celles-ci doivent faire partie d'un ensemble plus vaste et qui façonne son image à long terme. Par conséquent, la stratégie de l'emploi doit rassembler l'ensemble des acteurs concernés par le territoire et son évolution. Pourtant, rassembler les acteurs ne semble pas suffisant pour s'assurer que la stratégie voulue soit véritablement co-construite dans la mesure où les conditions de dialogue, d'échange d'informations et de décisions nécessitent de s'accorder sur les modalités de la gouvernance.

En réalité, la co-construction de la stratégie de l'emploi souffre dans les territoires ruraux de la faible participation des acteurs de l'entreprise, tant des chefs d'entreprises que des salariés. Ce constat a été corroboré notamment par les observations et entretiens directs que le groupe de projets a pu effectuer lors des différentes rencontres. Pour de nombreuses raisons comme le manque de temps, le peu de structuration du réseau des Très Petites Entreprises (entreprises de moins de 20 salariés), le manque de visibilité économique à long terme, ou encore un travail de mobilisation insuffisant de la part des autres acteurs, l'implication territoriale des chefs d'entreprises et des salariés paraît insuffisante. Cette situation conduit à un déséquilibre entre les acteurs institutionnels qui forment un pôle cohérent et réactif, un pôle associatif, hétéroclite mais avec de nombreux liens et enfin un pôle des acteurs de l'entreprise. Ces trois pôles forment un ensemble d'acteurs que l'on appelle « la triade » et dont le bon fonctionnement interne, mais également l'équilibre des interactions externes, conduisent à favoriser le développement économique des territoires ruraux.

En milieu rural, on observe que les TPE buttent sur de nombreuses difficultés en matière de gestion des ressources humaines. Ces difficultés rencontrées, en matière de mobilité professionnelle, de formation des salariés et des chefs d'entreprises, de double emploi, de logement ou, plus globalement, d'infrastructures, ne peuvent se résoudre par la seule volonté et la compétence des acteurs de l'entreprise. Dès lors, il leur est nécessaire de faire appel à des partenaires extérieurs, à d'autres compétences et à un ensemble de réseaux parallèles appartenant au même territoire. C'est ainsi que souvent les autres sphères de la « triade » se retrouvent impliquées dans la recherche d'une solution globale. Les sollicitations conduisent à un échange territorial et des modes de dialogue et de gouvernance. De cet échange ponctuel, peut naître une culture du partenariat territorial autour de projets d'ensemble. La naissance et le fonctionnement de cet ensemble d'acteurs sont schématisés ci-après et conduisent à la création de ce qu'on peut appeler la « Triade ».

**[Voir schéma page suivante]**

Les trois pôles sont ainsi définis :

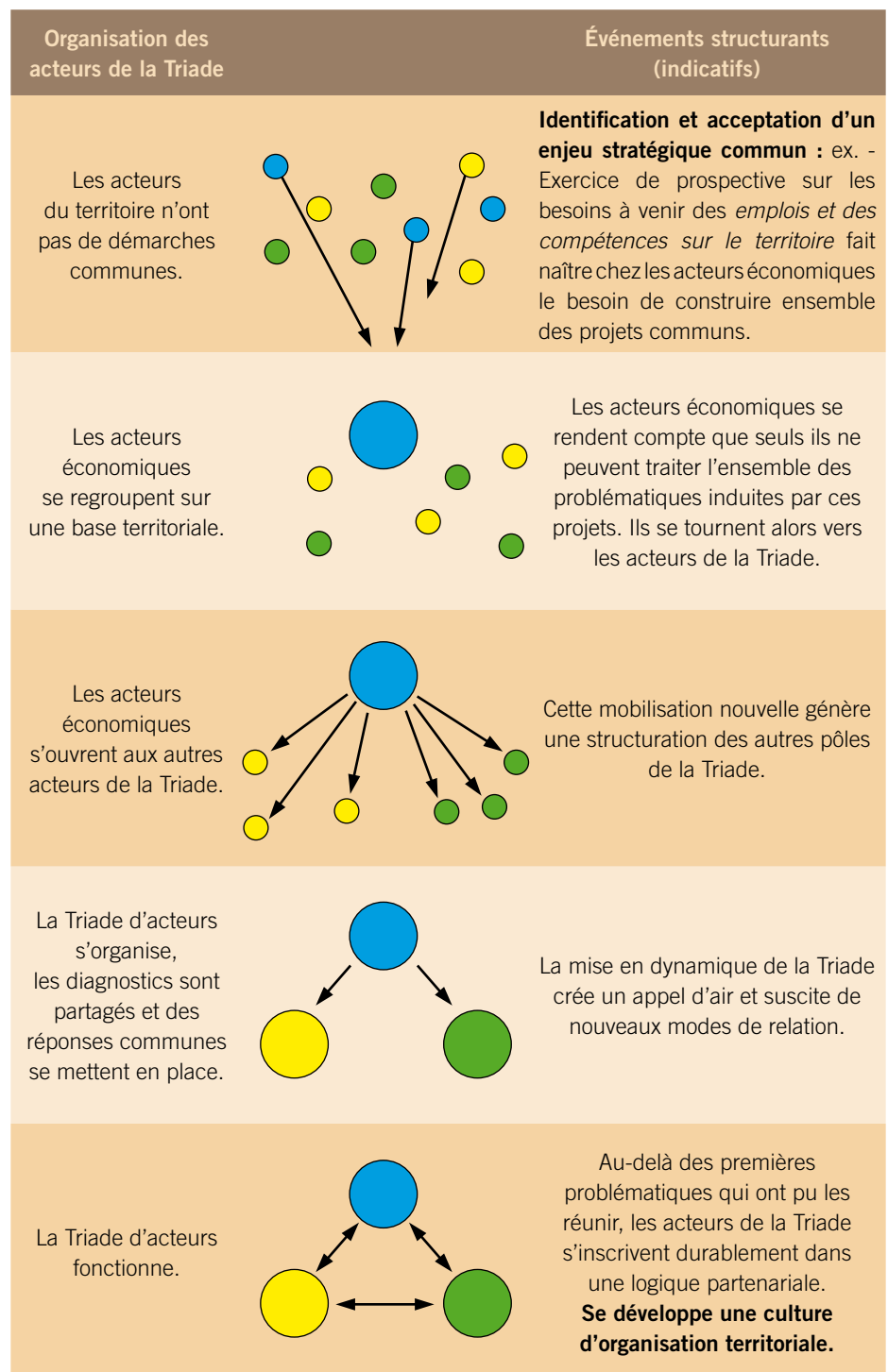
- Pôle économique et entrepreneurial
- Pôle institutionnel et politique
- Pôle associatif et citoyen

5. Circulaire GTEC du 29 juin 2010, <http://www.minefe.gouv.fr>

# TERRITORIALE DES RESSOURCES HUMAINES

## De la structuration de la Triade d'acteurs au développement d'une « culture d'organisation territoriale »

Le schéma présenté ci-après illustre nos hypothèses de départ que nous avons cherché à vérifier tout au long des différents entretiens et rencontres de terrain.



### Précisions

Il est important d'insister sur les méthodes de travail de la Triade. D'une part, si la démarche passe par la formation de trois pôles, il ne saurait s'agir là de représentation institutionnelle, comme dans le dialogue social.

Tout au contraire, il s'agit à travers le choix de personnes ressources attachées au territoire de dépasser le jeu d'acteurs marquant leurs territoires dans et par la découverte de solidarités transversales, sources de partenariats et de coopérations.

D'autre part, la construction d'une Triade n'est pas neutre. Être plus de deux procède de tout temps d'une pédagogie d'enrichissement et d'intégration évitant l'opposition frontale et autorisant un dépassement dans une autre dimension.

# LA GTEC, UNE DÉMARCHE EN FAVEUR DU

La GPEC est un outil de management entrepreneurial né dans les grandes entreprises pendant les Trente Glorieuses pour accompagner positivement les mutations industrielles et leurs conséquences sur le monde salarié. Cependant, cette intention louable s'est heurtée de front à la crise industrielle des années 1980-1985, puis aux modalités de la nouvelle économie « financière » des années 1995-2000. Ces périodes ont été marquées par le fait que « la ressource humaine » a été considérée comme une simple variable d'ajustement. Dès lors, l'image de la GPEC a été quelque peu ternie car considérée par certains comme un outil d'accompagnement des restructurations d'entreprises.

Des efforts d'adaptation ont certes été réalisés dès le milieu des années 1980<sup>6</sup> pour passer d'une gestion prévisionnelle des effectifs à une véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines c'est-à-dire à une prévision du besoin en compétences. On a également cherché à élargir la question du besoin de compétences à la branche d'activité afin d'assurer le réemploi et la promotion des salariés mis à mal par les mutations industrielles. Mais cette approche a rencontré un nouvel obstacle : le salarié en difficulté cherche nécessairement à rester sur place dès lors qu'il s'est pourvu d'un réseau (amis, connaissances, famille, habitat...).

C'est là une des multiples considérations qui ont conduit à spatialiser la question de l'emploi et des compétences. Le bassin de l'emploi est perçu comme le territoire fonctionnel qui permet des migrations alternantes acceptables fournissant un potentiel d'activités suffisantes pour assurer un minimum de régulation entre l'offre de compétence et les besoins de qualification.

Cette GTEC, telle qu'elle est présentée dans les travaux actuels<sup>7</sup>, représente un effort sans précédent de prise en compte de l'espace dans lequel agissent les entreprises. Dès lors, la question est de savoir si la GTEC est un outil efficace et un levier d'actions qui pourra accompagner le développement des territoires ruraux. Ceci étant posé, il est au préalable nécessaire de qualifier ce développement afin de comprendre les enjeux de la GTEC.

Plusieurs enjeux sont identifiables pour l'avenir des territoires ruraux. Ils sont d'ailleurs soulignés par les différents rapports officiels précités et corroborés par les enquêtes du groupe et observation de terrain<sup>8</sup>.

6. Françoise Kerlain, Guide pour la GPEC, Eyrolles, Col. Ressources Humaines, 2007.

7. GPEC de territoire expériences et bonnes pratiques des CBE, guide pour l'action, 2009. Focus GTEC, ETD, mars 2010. GPEC Territoriale, Guide d'action, Ministère de l'économie, juin 2010.

8. La GTEC, un levier pour le développement local, Sol et Civilisation, 2008.



Les bassins d'emploi en milieu rural ne sont ni concentrés ni à prédominance industrielle, mais ils sont un ensemble d'activités diffuses. Par ailleurs, il n'y a que très rarement, et en nombre limité, des entreprises structurées dont la taille impose une représentation sociale légale. Il existe des Petites et Moyennes Entreprises (PME), voire de Très Petites Entreprises (TPE) souvent unipersonnelles, sans représentation sociale, sans appui conseil et sans accès facile aux systèmes classiques de formation, profondément différentes entre elles par le statut, le champ d'activités, la situation de marché, le type de gestion et même la performance.

Enfin, les catégories officielles qui calibrent les réglementations en différenciant les employeurs des salariés, le public du privé, l'associatif de l'économique, etc., s'effacent, ou du moins deviennent secondaires face à une volonté d'être sur un territoire plutôt que sur un autre et d'y vivre.

Dans cet ouvrage, nous aborderons dans le premier chapitre les principaux enjeux de la GTEC comme démarche de développement territorial et plus précisément de sa dimension activité, de son cadre territorial et de sa nécessaire anticipation stratégique. Dans le second chapitre, nous avons choisi d'examiner la mise en place concrète de la GTEC dans les territoires ruraux, les innovations, les écueils et difficultés rencontrés. Enfin, dans le chapitre conclusif, nous proposerons de retrouver les principales conditions d'une mise en place efficiente de la GTEC et les perspectives de réflexion et d'actions pour un développement territorial équilibré.



## QUELQUES DÉFINITIONS IMPORTANTES

Il nous semble nécessaire de revenir à ce moment de l'ouvrage sur ces quelques approches que le lecteur rencontrera tout au long du texte. Celles-ci ont servi de base à la réflexion du groupe et constituent les points forts du raisonnement.

### **Approche territoriale** (groupe de travail GTEC)

Démarche menée de manière globale et partagée (ou collaborative). Elle sous-entend la réunion de l'ensemble des acteurs présents et concernés autour de l'avenir d'un territoire.

### **Capital territorial** (d'après Sol et Civilisation, Lettre n° 31, juillet 2006)

Le territoire a la capacité de se mobiliser pour devenir ressource pour l'entreprise. Il constitue alors un capital territorial dès lors que l'entreprise elle-même l'intègre dans sa stratégie d'implantation et/ou de développement. Ces ressources sont matérielles et humaines, identitaires et patrimoniales, organisationnelles par la valorisation des atouts de la proximité.

### Développement

La notion dépasse la nécessaire croissance économique, elle renvoie aux effets induits dans d'autres champs tels celui du social, du culturel ou, plus récemment, dans le domaine de l'environnement. On admet l'existence d'interactions dont les effets, en partie qualitatifs, sont responsables d'un résultat qui n'est plus la simple addition des composants. De cette complexité naît une réalité supérieure à la somme des parties.

### Développement territorial

Traiter de l'aspect territorial du développement consiste à attribuer à un tel espace un rôle particulier dans le développement et dans l'émergence d'un projet commun et d'une volonté collective de le réaliser. C'est l'affirmation qu'il y a, dans le lien (et le renforcement de celui-ci) entre un territoire et ceux qui y vivent une dynamisation des activités et donc que l'homme et son identité culturelle sont prédominants dans le développement.

### Développement intégré

Expression utilisée après les expérimentations LEADER 1 et semble-t-il popularisée pour la première fois dans les Programmes Intégrés Méditerranéens dans les années 80. Cette appellation fait référence à une triple intégration :

- entre les constituants d'un territoire (le capital territorial),
- entre les niveaux géographiques, administratifs, fonctionnels,
- entre territoires voisins complémentaires ou similaires.

### Le territoire

Il est à envisager comme cadre de référence, un espace qui soit autre chose qu'un local indifférencié ou taillé à la dimension d'un acteur particulier. Le territoire est un espace vécu, un espace utilitaire dans la mesure où il est un espace de vie. Par ailleurs, c'est un espace représenté et donc imaginé par les individus. Enfin, c'est un espace approprié, il fait parti de son identité individuelle aussi bien que collective. Un tel territoire est souvent un construit social issu de l'histoire et se caractérise par la discrimination entre un « intérieur » et un « extérieur », par un sentiment d'appartenance, et par une organisation de gestion qui dépasse la simple prise en compte de la proximité par un acteur et/ou pour les besoins d'une action.

# 1 AU CŒUR DE LA GTEC, L'ANTICIPATION TERRITORIALE DES ACTIVITÉS ET DES COMPÉTENCES

La GTEC est avant tout une démarche. Elle est un levier important offrant aux acteurs la possibilité de s'emparer de la question du développement de leurs territoires sous l'angle de la prévision des compétences. Nous nous attacherons dans ce chapitre à proposer une analyse de chaque élément clef de la démarche GTEC à savoir l'activité et les ressources humaines comme moteur de l'emploi en milieu rural ; le cadre territorial comme creuset de la co-construction d'une démarche de projet ; et enfin, l'anticipation comme élément porteur favorisant un partage des enjeux et des objectifs.

## DÉPASSER LA SEULE LOGIQUE DE L'EMPLOI PAR LA PRISE EN COMPTE DE L'ACTIVITÉ

La plupart des travaux sur l'économie des territoires prennent la variable emploi comme facteur révélateur du dynamisme. La méthode habituelle consiste à dénombrer les entreprises situées sur le territoire, à repérer leurs activités et à mesurer l'emploi qu'elles génèrent. Cette analyse de la situation est une première étape indispensable pour l'étude des territoires ruraux, mais elle n'est pas suffisante.

L'analyse de l'emploi en milieu rural révèle l'existence de cadres institutionnels rigides ne permettant pas de prendre en compte des problématiques qui demandent de dépasser les outils conceptuels mis en place pour gérer l'emploi. Dès lors, il convient d'insérer la notion d'emploi dans un cadre plus large, celui de l'activité globale. Les responsables et élus doivent appréhender, d'une part, la problématique d'adaptation des ressources humaines à la demande de compétences générée par les activités locales et d'autre part, la recherche du plein-emploi ou du développement de l'emploi qui passe par une croissance économique localement menacée par l'évolution des structures (concentration des activités autour des bassins pourvoyeurs de main-d'œuvre) et les progrès technologiques (automatisation).

Les ressources humaines apparaissent comme un élément décisif du développement des territoires ruraux. Ce développement est essentiellement fonction de la capacité des territoires à innover socialement et économiquement, à mobiliser les ressources humaines dont ils disposent et à favoriser l'installation de nouvelles personnes avec de nouvelles compétences. Le développement de territoires ruraux est donc semble-t-il, davantage lié à la mobilité des personnes qu'à celles des activités, même si bien sûr les deux sont elles-mêmes étroitement liées. Les dynamiques démographiques sont entretenues par des dynamiques parallèles de répulsion/attractivité des territoires. Lorsqu'un territoire est peu attractif, il a tendance à perdre ses forces vives, les jeunes le quittent, mais l'arrivée d'autres populations insufflé de nouvelles possibilités. Si les entreprises changent leurs lieux d'implantation, elles vont alors chercher les territoires qui disposent de personnes ayant des compétences adaptées à leurs besoins et vont ainsi condamner les territoires disposant de personnels moins qualifiés ou vieillissants.

Les nouvelles générations, mieux formées que les précédentes, fournissent une force de main-d'œuvre désireuse d'évoluer. Les TPE-PME en milieu rural ne permettent pas ou peu cette évolution. Par ailleurs, ces TPE-PME ont besoin, pour continuer d'exister, d'innover, d'évoluer, de faire progresser leur savoir-faire et aussi la somme de leurs compétences internes. Pour cela, il faudrait parvenir à gérer un turn-over dynamique et non le subir, comme c'est souvent le cas actuellement.

De nombreuses personnes désirent avant tout résider sur le territoire du fait qu'elles y ont construit leurs maisons, leurs réseaux relationnels et professionnels, leurs espaces de vie. En s'installant sur un territoire rural, elles font d'abord un choix de vie avant de faire un choix professionnel. Qu'elles soient salariées ou chefs d'entreprise, elles préféreront souvent changer d'orientation plutôt que de lieu de vie.

Face à cette situation, le territoire est l'espace dans lequel il est possible de gérer ces mutations. Les opportunités de construire des parcours professionnels sont plus fréquentes à l'échelle d'un territoire qu'au niveau d'une TPE-PME. Nous pouvons illustrer ce propos en s'appuyant sur l'exemple de l'accueil de jeunes actifs sur nos territoires ruraux. Différents services proposent un accompagnement dans leur projet d'installation, mais une fois un premier emploi « décroché » (souvent en CDD), peu ont les moyens de suivre leur intégration, leur formation, ou leur évolution. Les responsables des TPE qui ont recruté peuvent se retrouver perdus face à ces besoins exprimés et ce par manque de postes disponibles du fait de leurs faibles tailles mais aussi par manque de compétences en matière de ressource humaine et de temps disponible pour se former. Ne soyons pas alors surpris d'assister à du « zapping » et à des retours à la case départ par manque d'organisation territoriale autour de ces fonctions ressources humaines.

Les territoires, souvent conscients qu'ils sont l'échelon pertinent pour développer le potentiel de compétences, s'emparent de la question de manière transversale tant en terme de parcours professionnels que de gestion des ressources humaines sur leur espace.



## GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES EN MILIEU RURAL

Le terme de ressources humaines implique que le champ envisagé concerne les personnes sous leurs différentes facettes d'acteurs de la vie économique et sociale. Il s'agit donc de prendre en compte et d'analyser leurs qualifications et par conséquent leurs formations, mais aussi le type d'emploi qu'elles occupent ou ont occupé. Pour identifier ces ressources humaines, un des volets d'analyses qui ne doit pas être négligé est celui des modalités, et de la nature de l'insertion des personnes dans les multiples réseaux associatifs, professionnels, politiques, syndicaux, religieux... qui maillent le territoire. Examinées sous ces deux aspects, individuels des compétences et collectif des réseaux d'appartenance, les ressources humaines apparaissent comme un facteur clé du développement des territoires ruraux. Bien souvent, l'attachement au territoire, pour nombre d'acteurs, est plus important que l'emploi. Il revient alors au territoire de s'organiser pour attirer et maintenir ses actifs.

Du côté des chefs d'entreprise, le territoire peut être un facilitateur dans l'acquisition d'outils de gestion des ressources humaines. Une volonté politique, des moyens d'animation autour de groupes de chefs d'entreprise permettent au territoire d'apporter une plus-value en leur proposant un service de proximité. Ainsi, des synergies peuvent être trouvées en travaillant collectivement sur l'élaboration d'un livret d'accueil ou en mutualisant une formation. Seul, le chef d'entreprise n'aurait pas actionné l'un de ces outils, mais avec l'émulation du groupe et la mutualisation des coûts, il peut trouver des solutions à ses préoccupations de fidélisation de son personnel et à son souhait d'être socialement responsable, en s'obligeant à maintenir l'employabilité de ses salariés.

Une animation inter-entreprises facilite la vision du chef d'entreprise sur le devenir de ses activités en précisant le contexte politique, économique, démographique et les ressources disponibles dans son environnement. L'animation d'un groupe de responsables d'entreprises, qui se connaissent, est un bon moyen de connaître leurs besoins d'outils ou d'accompagnement extérieur, de leur présenter des aides à l'emploi, à la formation et à l'innovation dont ils peuvent souvent bénéficier.

Cette proximité et ce temps passé permettent de faire émerger des demandes pour lesquelles beaucoup de dispositifs sont disponibles pour les accompagner pour de l'appui-conseil, pour conclure des contrats ou des conventions, ou bien encore pour mettre en place des outils de gestion de ressources humaines intra ou inter-entreprises.

Une panoplie d'outils existe, la difficulté semble se situer d'une part au niveau des moyens d'animation et de coordination pour favoriser l'émergence des besoins et d'autre part, au niveau de la culture et de l'organisation des acteurs dans la co-construction, l'appropriation et le copilotage du projet commun, territorial et intersectoriel.

Au niveau des salariés (en situation d'emploi ou de recherche d'emploi), des jeunes entrants dans la vie active, ou des nouveaux arrivants sur un territoire, difficile de ne pas rêver d'une vie professionnelle lisse et sans changement, tant la mobilité rime avec précarité et perte brutale d'emploi. Or, il semblerait que la mobilité, volontaire et choisie, soutenue par une formation tout au long de la vie, soit en train de devenir la règle d'or des années à venir et la condition d'une nouvelle dynamique d'emploi. Les parcours professionnels de type « carrières maison » ou « carrières uniques », où les salariés passaient leur vie professionnelle dans la même entreprise, gravissant peu à peu les échelons, sont révolus. Que le salarié soit amené à changer d'emploi au sein de son entreprise ou qu'il change d'employeur, il est confronté au problème de l'employabilité. Les niveaux hiérarchiques sont réduits dans les TPE-PME du territoire, ce qui limite les opportunités de progression en interne. Toutes ces évolutions culturelles, législatives, doivent être prises en considération en particulier en milieu rural afin de maintenir et d'accueillir une population active et qualifiée. Au-delà de la question des parcours

### Le Pays de Figeac met en place une plateforme au service des Très Petites Entreprises

En mettant en place un service de proximité aux Très Petites Entreprises (TPE), l'Association pour le Développement du Pays de Figeac et les partenaires engagés dans ce projet ont souhaité :

- développer une grande proximité avec les TPE du territoire ;
- accroître le nombre d'interventions avec l'appui aux TPE ;
- diversifier la nature de ces interventions ;
- faire bénéficier ces interventions à un nombre nettement plus important de TPE sur le territoire du Pays de Figeac ;
- mieux répondre aux besoins des entreprises en coordonnant et en valorisant les services, les initiatives et les ressources présents sur le territoire ;
- mobiliser les entreprises, les élus et les partenaires autour des problématiques économiques du territoire (besoin en main-d'œuvre, départ à la retraite massif...).

Ce dispositif innovant combine des objectifs opérationnels :

- À la fois transversaux :
  - Optimiser les outils existants ;
  - Développer des actions qui répondent aux besoins des entreprises du territoire ;
  - Permettre aux entreprises de trouver une réponse personnalisée à leurs attentes ;
  - Mobiliser les entreprises du territoire.
- Et thématiques :
  - Favoriser l'attractivité du territoire pour de nouveaux actifs ;
  - Favoriser la transmission – reprise ;
  - Faciliter les recrutements ;
  - Développer l'apprentissage ;
  - Développer la relation entreprise ;
  - Favoriser l'emploi des jeunes ;
  - Accroître les compétences des chefs d'entreprises et de leurs salariés.

**Pour en savoir plus :** Pays de Figeac, <http://www.pays-figeac.fr>

professionnels et de l'adaptation des compétences, certains territoires se sont aussi organisés pour accueillir et aider le nouvel arrivant à résoudre les difficultés liées à sa nouvelle installation (recherche d'activité du conjoint, service aux personnes, logement, activités culturelles...).

Au niveau territorial, l'implication d'acteurs, leur connaissance et leur respect mutuel, vers un intérêt de la communauté sont des conditions du développement global. Ainsi, on peut constater qu'un pôle économique et entrepreneurial structuré permet de lancer une dynamique de projet intéressante pour, et surtout avec, les chefs d'entreprises. Pour appuyer et dépasser la seule recherche d'éléments statistiques des besoins et ressources du territoire, une mobilisation d'acteurs sur des futurs possibles dans une démarche prospective permet de donner du sens et une vision du projet économique du territoire. Pour aller dans ce sens, les chefs d'entreprises organisés au sein d'une entité, comme par exemple un club d'entreprises leur confère une force et une légitimité de représentation (pour atteindre des objets différents de ceux d'une représentation syndicale et décroiser les secteurs d'activités) renforçant leur rôle de partie prenante au projet porté par le territoire.

**[Voir en annexe l'expérience du Pays de Fougères]**



## LES CONDITIONS D'UNE GESTION EFFICACE DES RESSOURCES HUMAINES EN LIEN AVEC LE PROJET ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE

La GPEC territoriale n'est pas la simple transposition de la méthode de la GPEC d'entreprise au niveau du territoire. La vision du projet est différente, plus complexe. Comme toute démarche territoriale, elle doit se fonder sur les grands principes de l'action de développement territorial.

### Partager une vision

Au niveau de l'animation, une démarche prospective s'avère être une méthode intéressante pour fédérer les acteurs autour d'un projet commun. La prospective est la démarche qui vise dès aujourd'hui, dans une perspective anticipatrice, à se préparer à demain. Comme nous l'avons abordé précédemment, sa fonction première est d'être une aide à la décision stratégique. Elle engage ainsi un groupe d'acteurs et affecte des ressources sur du long terme.

Tous les territoires sont particuliers et les spécificités d'un territoire à un autre sont très variables. Ils ne sont pas tous au même stade d'organisation pour savoir travailler ensemble. S'il est facile de préconiser une approche et une dynamique intersectorielle, participative et partagée, force est de constater que la tâche est difficile et semble loin d'être naturelle et spontanée. Pourtant, impliquer l'ensemble des acteurs concernés est l'une des conditions de réussite si l'on souhaite initier une démarche autour de la question des ressources humaines sur un territoire, tant elle est intrinsèquement transversale, intersectorielle et interrelationnelle.

### Adhérer à un projet commun<sup>9</sup>

Dire que le territoire et ses responsables représentent le bon niveau pour réfléchir, proposer et mettre en place des actions 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 et dans le respect du rôle de chacun, va permettre le décroisement nécessaire à des décisions efficaces. Les freins sont nombreux et connus : cloisonnement des logiques, vision partielle des enjeux, légitimité non reconnue de certains acteurs, égoïsmes institutionnels...

Dépasser ces contraintes 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 aussi que la gouvernance et la gestion prévisionnelle des emplois permettent également d'avoir une démarche prospective car celle-ci fait apparaître les futurs possibles et permet de 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 la 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 parfois qu'ils sont le plus souvent confrontés à des problèmes communs.

Outre son aspect utilitaire, la GPEC est aussi le catalyseur d'un travail transversal et décroisé et d'un apprentissage d'une nouvelle manière de « gouverner » le territoire.

9. Lettre 31 de Sol et Civilisation, La gestion des ressources humaines en milieu rural, un défi territorial, juillet 2006.



## Travailler « avec » plus que « pour » les entreprises

Des pratiques innovantes dans la manière de « gouverner » un territoire constitueraient un progrès, tant sur le plan de la proposition de réponses plus adaptées, que sur celui de l'efficacité des moyens engagés<sup>10</sup>. Pour cela, les diagnostics et politiques de développement économique proposés ne devraient pas se limiter à une logique exclusivement d'écoute des besoins et de mutualisation des réponses. En effet, celles-ci sont trop souvent coupées de la réalité des entreprises. L'enjeu est de réussir sur le territoire à travailler « pour », mais aussi et surtout en partenariat avec les entreprises pour favoriser la construction et le développement de liens entre les entreprises et avec les autres acteurs intervenant sur le territoire.

Les observations de terrain montrent que le levier principal est celui de la mobilisation qui se construit à « petits pas » où il s'agit de favoriser des cercles vertueux autour du traitement par l'action de problématiques concrètes, et non celui d'une démarche très globale, s'en tenant à mettre tout le monde autour de la table pour de grands diagnostics trop généralistes et ne débouchant que rarement sur des actions répondant aux besoins des entreprises.

Cette approche part de l'identification de problématiques clés autour desquelles plusieurs entreprises sont prêtes à se fédérer pour mutualiser des solutions. Cette identification passe souvent par des rencontres dans le cadre de groupes de travail, petits-déjeuners et soirées débats permettant ainsi aux entreprises d'échanger, de prendre du recul et conscience que ces problèmes sont partagés. Ces occasions de rencontres peuvent être à l'initiative de chefs d'entreprises, mais souvent d'autres acteurs locaux. Dans ce cas, le facteur de réussite réside dans le fait qu'un ou plusieurs chefs d'entreprises se saisissent de la démarche. Commence alors un travail d'élaboration et de mise en œuvre de solutions pratiques où à chaque étape, les entreprises doivent être mobilisées.

Les solutions mises en œuvre permettent aux entreprises de prendre conscience de l'intérêt de logiques territoriales de mutualisation. Elles favorisent également l'implication de ces entreprises sur d'autres actions territoriales. Elles ont aussi un effet de mobilisation des autres entreprises qui viennent rejoindre la dynamique engagée, convaincues par les résultats obtenus.

Ce cercle vertueux permet alors d'envisager d'autres problématiques et de les traiter par l'action dans une logique de multiplication des acteurs impliqués et des champs d'actions investigués et solutionnés. L'ensemble de ces logiques s'inscrit sur du long terme et dans une complémentarité entre différentes approches pouvant être menées de front.

10. Contribution Charlotte Palmowski, Bergerie Nationale dans le projet de Sol et Civilisation pour le lancement du Réseau Rural Français, décembre 2008.

# LE CHOIX DU CADRE TERRITORIAL



## CLARIFIER LA PERTINENCE DU TERRITOIRE

Parler d'anticipation territoriale des activités et des compétences, c'est donner un rôle majeur au territoire dans une dynamique d'activité et de développement. Il convient d'en justifier la pertinence, étant clairement précisé que le territoire n'a pas la prétention d'être la réponse à tous les problèmes notamment d'emploi.

La pertinence territoriale<sup>11</sup> est une notion fondée sur des solidarités multiples. Elle s'exerce via la transversalité et le décloisonnement qui permettent une meilleure gestion de la complexité du vivant, génèrent du lien sociétal et assurent de meilleures conditions de viabilité des activités.

Le territoire apparaît comme un espace particulièrement pertinent pour :

- La construction des partenariats nécessaires à la réalisation des projets ;
- La mobilisation sociétale autour du partage des initiatives et leurs intégrations dans le projet commun stratégique préalablement co-construit ;
- L'émergence des coopérations entre les hommes et les entreprises nécessaires au peaufinement des idées et à l'enrichissement des projets puis à leurs mises en œuvre ;
- Le repérage, la protection, l'organisation et la mise en valeur des ressources.

Le territoire pertinent en question intervient sous deux approches complémentaires, mais différentes en tant que « contenu » et en tant que « contenant ».

En tant que **contenu**, c'est une somme d'éléments, que l'on appelle « capital territorial », dont il ne représente qu'une simple conditionnalité, un cadre visant à écarter toute entrave à un développement durable des activités. C'est la somme du développement de chaque secteur qui constitue alors le développement global du territoire. Il permet en outre, et dans le meilleur des cas, une optimisation de celui-ci par une meilleure cohérence entre les différents éléments constitutifs.

En tant que **contenant**, le territoire n'est plus à venir mais est constitué, identifié et perçu. C'est un « construit sociétal » largement identitaire qui fait système, intègre et lie les éléments forts du capital territorial. On est alors face à une structure fonctionnelle permettant de décrire comment marche une complexité et d'identifier les « plus » (synergies, effets multiplicateurs, masses critiques, etc.) générés par les interactions responsables d'un tout supérieur à la somme des parties. Par nature, les politiques sectorielles sont cloisonnées et verticales. Elles privilégient en conséquence la première approche du territoire, ce qui n'implique pas toujours une contradiction avec la seconde approche plus adaptée à l'autonomie locale et au *bottom up*.

11. Cahier n° 2 de Sol et Civilisation, Revenir au territoire, un enjeu pour le développement, 2008 ([www.soletcivilisation.fr](http://www.soletcivilisation.fr)).

Il faut cependant admettre les dérives possibles des deux approches. La première peut facilement instrumentaliser le territoire au profit de politiques et d'actions décidées et gérées à un autre niveau, à une autre échelle. La seconde approche peut parfois dériver en servant le jeu de certains acteurs locaux.

L'objectif du développement territorial est d'aider les territoires à devenir autonomes. Concrètement à travers des offres de procédures descendantes, il s'agit d'appuyer cette démarche en donnant aux territoires les instruments leur permettant de choisir leurs futurs.

## GÉRER LA COMPLEXITÉ PAR UNE GOUVERNANCE

Répondre à ces questions implique de préciser les niveaux de l'action territoriale et d'aborder la question du management de territoire. Celui-ci peut s'exercer à quatre niveaux dont seuls les deux derniers font réellement appel aux possibilités du territoire.

Nous pouvons successivement :

- agir sur le local : action utilitariste, ponctuelle et géographiquement circonscrite ;
- favoriser les opportunités ouvertes par les réseaux de proximité (politiques, familiaux, etc.) ;
- assurer la cohérence intra et intersectorielle des activités évoquées dans le territoire « contenu » ;
- enfin, générer les interactions que rend possible l'intégration des activités dans une logique de système. Il s'agit ici de passer au niveau du « territoire contenant », on parle, à cet égard, de territoire-entreprise, de système local productif, etc.

Manager ces quatre niveaux d'actions ensemble et de façon cohérente implique de travailler sur trois pôles en interaction formant ainsi une « Triade » (cf. page 9).

- un pôle institutionnel et politique ;
- un pôle associatif et citoyen ;
- un pôle économique et entrepreneurial.

C'est l'existence et le fonctionnement de cet ensemble, réuni dans une gouvernance territoriale qui permet le développement. C'est à travers le fonctionnement de ces trois pôles que l'on peut apprécier la place centrale des ressources humaines, l'importance décisive d'une anticipation des compétences nécessaires, et l'obligation de travailler au niveau pertinent du projet et non simplement avec les représentations institutionnelles qu'elles soient sociales, professionnelles ou politiques.

Le management territorial implique de mener de front trois démarches et d'en gérer les temporalités différentes.

Il convient alors de :

- professionnaliser les entreprises et les activités pour améliorer leurs compétitivités ;
- élever les compétences sociétales nécessaires à l'émergence d'un environnement territorial porteur d'initiatives ;
- appuyer la gouvernance territoriale dans la maîtrise de ce processus de long terme.

Les étapes de ces démarches sont autant de points critiques impliquant de disposer en quantité et en qualité des compétences nécessaires pour les franchir positivement.



## ASSOCIER DIRECTEMENT, ET À LA BASE, TOUTES LES COMPOSANTES DU TERRITOIRE

La question du dialogue « sociétal » se pose puisque tout repose sur la mutualisation, le partenariat et la coopération. Au-delà de la question de principe de la citoyenneté, le développement est l'affaire de tous, et pas des seuls représentants institutionnels, il est important de comprendre que seul un dialogue élargi apportera une garantie de bonne fin aux initiatives et aux porteurs de projets.

Dépasser une participation purement formelle et figée est un passage obligé pour une co-construction et une co-décision fondées sur la découverte et la mise en valeur de solidarités trans-sectorielles. De plus, si les projets se montent entre partenaires directs professionnellement intéressés aux résultats, leurs émergences, leurs soutiens et leurs pérennités dépendent presque toujours des acteurs indirects, d'un tissu sociétal, d'un « climat » territorial formant un environnement global positif.

On préfère parler de processus collaboratif, c'est-à-dire impliquant à la base les personnes physiques ou morales par lesquelles ce qui a été décidé se fera ou non, un « processus participatif » pouvant être la simple assistance à des réunions. Cette mise en responsabilité opérationnelle n'est pas contradictoire avec le respect formel de la démocratie représentative.



## CRÉER LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

La constitution d'une triade d'acteurs et son fonctionnement sont un aspect essentiel qui implique de travailler au préalable à l'intérieur de chaque pôle. La médiation précède l'intermédiation. En d'autres termes, il faut au préalable que les élus se soient concertés, que les entreprises se soient organisées et que les associations travaillent ensemble avant d'avoir l'ambition de faire travailler conjointement ces trois pôles. On observe, en l'occurrence, que le « maillon faible » se trouve souvent être le monde de l'entreprise dont les acteurs se méconnaissent. C'est à travers cette Triade que sera dépassée la question de l'emploi, c'est-à-dire la question de l'adéquation de l'offre et de la demande, vers une prospective des activités et des compétences. Les partenaires territoriaux sont amenés à s'associer pour détenir l'ensemble des compétences et des savoirs permettant de gérer la complexité et de résoudre des problèmes, dont les solutions passent le plus souvent par un travail avec d'autres secteurs d'activités.

L'émergence d'un projet territorial stratégique et de long terme est une autre clef de la réussite. Elle implique la co-construction d'un diagnostic et l'adhésion à un horizon commun. Ce travail doit permettre un partage des enjeux et donc la promotion d'une collaboration active et décloisonnée.

La mobilisation sociétale dont nous avons parlé est une troisième condition dont la co-construction d'un diagnostic et d'un projet global représentent des leviers incontournables d'initialisation. Il est ici essentiel que l'apport de compétences extérieures se consacre à l'animation et à la formation des acteurs, qui permettrait de faire émerger les projets au sein même de la population, il s'agit de faire faire et non pas de faire ; c'est le transfert des capacités d'analyses.

Le décloisonnement de la réflexion, mais aussi de l'action, est enfin une quatrième condition afin de métisser les points de vue, d'enrichir les positions, de faciliter le montage et d'assurer la pérennité des projets.

# DE L'ANTICIPATION À LA DÉMARCHE

***Demain est moins à découvrir qu'à inventer***

Gaston Berger, phénoménologie du temps et prospective

***La bonne prévision n'est pas celle qui se réalise  
mais celle qui conduit à l'action***

Michel Godet



## PRÉVOIR LES ÉVOLUTIONS DU TERRITOIRE : UNE NÉCESSITÉ

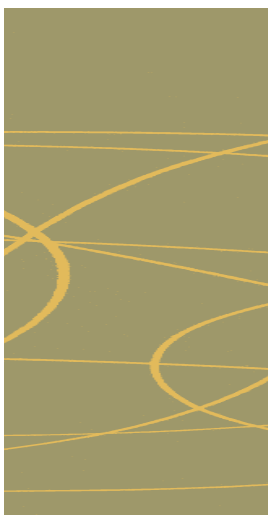
Dans un monde ouvert et fluctuant, tant au niveau économique que social, les facteurs d'évolution jadis relativement stables sont devenus difficiles à prévoir. Jamais les économies nationales n'ont bénéficié d'une ouverture aussi importante, les barrières tarifaires et techniques s'estompent avec la mondialisation. La contrepartie de cette situation réside dans le fait que les territoires sont directement mis en concurrence les uns avec les autres. Ainsi, les arbitrages sont souvent pris sur la seule base du coût de production et les stratégies sont parfois décidées à des échelles supranationales. La conséquence de ces évolutions est que l'incertitude devient la règle et qu'il est extrêmement difficile de pouvoir anticiper sans risquer de commettre de graves erreurs. De plus, le rythme des changements semble aussi en voie d'accélération ce qui ne facilite pas les tentatives d'anticipation.

Parallèlement, on assiste à des changements de fonds, tant en matière démographique avec le vieillissement de la population, qu'en matière économique avec une tertiarisation des activités et qui obligent également les acteurs du territoire à modifier fondamentalement leurs projets. En effet, les récentes études engagées notamment par Entreprises Territoires et Développement (ETD) à la suite des travaux de Laurent Davezies<sup>12</sup>, confirment que l'économie de beaucoup des territoires ruraux repose essentiellement sur la fourniture de biens et services aux résidents, en cela, on la nomme *économie résidentielle*. De plus, l'arrivée prochaine à la retraite de nombreux chefs d'entreprises fait que beaucoup d'entreprises sont désormais transmissibles mais se retrouvent sans repreneurs potentiels. Cette évolution est une tendance lourde à prendre en compte lorsqu'il s'agit de chercher à anticiper dans les territoires ruraux.

La réalité des territoires face à cette situation de changement permanent est plus complexe qu'il n'y paraît. Ils sont composés d'acteurs parfois très différents et de situations très diverses. Ainsi, chaque situation envisagée par chaque acteur différent ne conduit pas à la même perception des évolutions socio-économiques. Par ailleurs, il n'existe pas sur les territoires de « chef » au sens hiérarchique du terme, ce qui n'exclut pas la prédominance de tel ou tel acteur, mais écarte la possibilité d'imposer une décision de façon arbitraire. Par conséquent, anticiper pour un territoire revient à envisager dans son ensemble un avenir partageable par tous.

12. Laurent Davezies, *La République et ses territoires ; la circulation invisible des richesses*, Ed. Seuil, 2008.

À moins de laisser le territoire sans projet, anticiper est par conséquent, la seule façon pour les acteurs de reprendre l'initiative et de proposer un projet de développement en lien avec ces contraintes externes et internes mais également en concordance avec les aspirations de la population. L'enjeu majeur est d'envisager les évolutions tout en conservant le cadre des solidarités actives dont l'espace principal est le territoire.



## PARTAGER LES ENJEUX, UNE EXIGENCE

Des tensions s'exercent sur le territoire entre, d'une part, la volonté des individus, leurs projets de familles et leurs projets professionnels et, d'autre part, le développement économique dépendant d'une évolution macro-économique nationale, voire mondiale obligeant les acteurs du territoire à prendre en main la question des emplois et des compétences et leurs anticipations. Dans ces conditions, il s'agit de mobiliser les leviers du développement du territoire en proposant une politique d'attractivité à moyen, voire à long terme. Pour ce faire, il semble nécessaire de proposer un projet de développement du territoire, dont les contours et les objectifs sont clairement définis par les acteurs.

L'enjeu est de proposer une stratégie adaptée aux situations changeantes et complexes tout en maintenant la pertinence de l'espace de solidarité qu'est le territoire. Étant donné qu'aucun des acteurs ne possède toutes les compétences et ne revendique seul le *leadership* du projet de territoire, il est alors nécessaire de trouver les compromis indispensables pour continuer à proposer des programmes d'actions. Partager les enjeux est ainsi devenu l'enjeu majeur du développement des territoires pour deux raisons : s'adapter aux mutations socio-économiques et maintenir un espace de solidarité active.

## DE L'INTÉRÊT DE LA PROSPECTIVE STRATÉGIQUE



Prévoir les changements dans un monde en rapide évolution se révèle très difficile. La prévision « territoriale », au sens statistique du terme, est quasiment impossible tant les paramètres sont nombreux et le système complexe<sup>13</sup> du fait des interactions croisées. Pour éclairer ce propos, prenons l'exemple d'une entreprise qui cesse son activité et quitte le territoire. Elle entraîne, dans sa fermeture, le licenciement de salariés, y compris de manière indirecte, qui parfois ne retrouvent pas d'emploi. Ce mouvement est susceptible de faire baisser les compétences globales du territoire et qui s'en trouve par conséquent moins attractif. De par ce fait et à la longue, d'autres entreprises peuvent ne pas trouver d'intérêt à venir s'installer sur le territoire le fragilisant à nouveau. Les mêmes interactions croisées peuvent se retrouver dans d'autres domaines, tels les services de proximité ou l'enseignement. La très grande difficulté à les mesurer rend quasi impossible toute tentative de prévision à long terme.

La démarche prospective territoriale vise à anticiper, à des horizons plus ou moins éloignés, les évolutions désirables ou non désirables<sup>14</sup>. C'est un art qui s'appuie sur plusieurs méthodes mais qui cherche toutes à faire co-construire un projet de territoire par les acteurs. Elle est une étape indispensable à un projet de GTEC car elle permet de partager et de comprendre les enjeux, de participer aux réflexions stratégiques et enfin de s'engager dans la mise en œuvre des initiatives. En ce sens, elle est un levier de la mobilisation locale.

La démarche prospective va bien au-delà de simples prolongements statistiques de données existantes. Il s'agit de chercher à savoir ce qu'on vise à long terme et de décrire alors les objectifs permettant d'atteindre ces buts. Elle est, comme l'indique Hervé Dagand<sup>15</sup>, un construit partenarial territorial. En milieu rural, ce processus partenarial de co-construction paraît d'autant plus nécessaire que les acteurs engagés sont peu nombreux et exercent en même temps plusieurs fonctions ce qui peut les amener à privilégier des logiques institutionnelles, de filières ou d'acteurs.

La prospective doit permettre aux acteurs de dépasser le cadre traditionnel d'analyses et de construire un avenir commun du territoire. Elle nécessite à la base de s'appuyer sur les outils statistiques existants et sur l'ensemble des éléments constitutifs de l'information. Dans notre acception, elle doit être considérée comme un moyen d'aller plus loin, de repérer les points forts du territoire, mais également les signaux faibles qui constituent autant de points d'inflexions pour réorienter les politiques territoriales en matière d'emploi et de compétences.

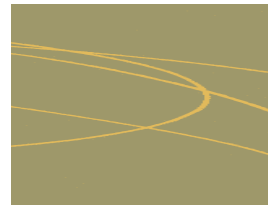
13. Dans un système complexe, la variation d'un élément a des répercussions sur les autres et vice versa ce qui rend les conséquences quasiment imprévisibles.

14. *Dictionnaire de la Géographie et de l'espace des sociétés*, Belin, p. 749.

15. *Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences*, Focus, mars 2010, p. 7.



## LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE D'UNE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE



Plusieurs territoires ont cherché à anticiper leurs évolutions et les besoins de leurs populations. Ils ont ainsi déployé des outils existants depuis de nombreuses années et parfois cherché à innover en s'aidant de l'informatique pour dégager les grandes tendances statistiques. Dans le premier cas, il s'agit de s'appuyer sur les analyses classiques fournies par les instances nationales ou régionales, voire d'un observatoire local comme c'est le cas en Pays de Fougères. Dans d'autres cas, les territoires cherchent à s'appuyer sur l'outil informatique, mais la difficulté apparaît lorsqu'il s'agit de constituer une base de données fiable à partir de laquelle un logiciel dédié pourrait extraire les données et présenter les ruptures statistiques et les corrélations. C'est l'exemple du Pays de Plœrmel qui a cherché à analyser ses forces et ses faiblesses en matière de ressources humaines avant de se lancer dans une GTEC.

Dans tous les cas, il s'agit de permettre aux acteurs de repérer les prolongements possibles :

- des statistiques de l'emploi ;
- des formations professionnelles et leurs débouchés ;
- des compétences disponibles à mettre en place dans le cadre des activités stratégiques ;
- des évolutions économiques et des activités en expansion ou fragilisées ;
- des conditions de vie des habitants et des modes de déplacement.

Or, il semblerait que ces outils ne suffisent pas à proposer une projection suffisante de l'avenir, et surtout, ces outils ne conduisent pas les acteurs du territoire à la co-construction de leurs propres projets. Pour ce faire, la démarche prospective semble la plus adaptée. Elle conduirait à faire partager les mêmes objectifs en cohérence avec le territoire. Pour réussir, cet exercice doit au moins rassembler trois conditions majeures et incontournables à savoir la maîtrise d'une démarche appuyée sur une méthode rigoureuse, la disponibilité d'une animation stratégique et également la disponibilité d'une information adaptée pour mettre en lumière les enjeux et former au fur et à mesure les acteurs participant à la démarche prospective.

## L'animation stratégique : une base pour la démarche prospective

À la base de l'exercice prospectif, il apparaît indispensable de disposer d'une animation territoriale qui accompagne les acteurs lors d'un exercice prospectif en apportant les informations nécessaires à son avancement. Par ailleurs, l'animation intervient seulement au moment où les acteurs en ont besoin, elle ne se substitue en aucun cas à la réflexion de chacun, mais oriente les débats sans perdre les objectifs de vue.

Cette animation requiert de maîtriser certaines méthodes prospectives, et nécessite une connaissance préalable du sujet et une capacité à rassembler les informations essentielles. L'ingénierie de l'animation manque dans bien des territoires ruraux. Bien qu'elle ne garantisse pas le résultat, elle reste *a priori* la condition incontournable d'une véritable démarche de prospective de territoire.

L'animateur doit avoir la capacité technique pour utiliser l'élaboration des scénarii pour conduire l'ensemble des acteurs à percevoir ses objectifs et les moyens déployables. Ainsi, parmi les contraintes majeures qui s'exercent sur l'exercice prospective, on relève bien souvent celle du temps. En effet, chaque acteur a sa propre logique, son fonctionnement, sa grille d'analyse et bien sûr sa propre logique chronologique. Ainsi, les perspectives temporelles du chef d'entreprise ne sont pas les mêmes que celles de l' élu ou du demandeur d'emploi. Par conséquent, il est important que l'animation tienne compte de cette donnée qui pèse de façon décisive sur les stratégies des acteurs et la construction d'un projet.

## L'information, la transmission de savoirs et de méthodes : éléments indispensables à la prospective

Dans un exercice prospectif, l'information mise à la disposition des participants est essentielle, elle permet aux acteurs de prendre le recul nécessaire face à une situation qu'ils peuvent vivre ou ressentir. Elle conduit parfois à infirmer une intuition généralement partagée par les acteurs et met en lumière des éléments qui ne sont pas perçus et sont, en quelque sorte, des signaux faibles.

La logique de l'information est de faire passer du ressenti, c'est-à-dire de la perception à l'objectivisation d'un contexte par les populations elles-mêmes. Dans ce processus d'appropriation de l'information, l'animation doit permettre de relativiser la situation.

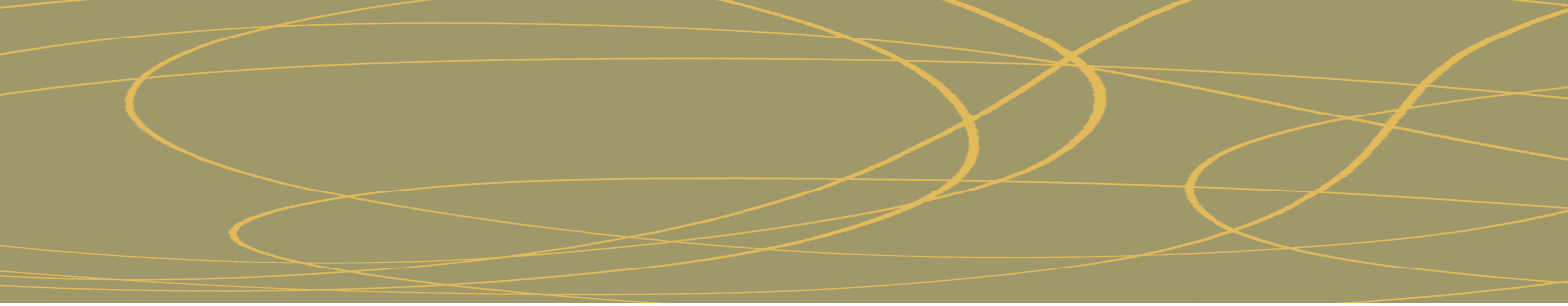
Par la suite, la transmission des savoirs et des méthodes permet de dépasser l'analyse de situation par l'appropriation des connaissances. C'est un point clef de l'acquisition sociétale. Ce processus doit conduire, au final, à une bonne utilisation des savoirs en vue d'une anticipation prospective.

Concernant la démarche prospective, la méthode qui consiste à élaborer les scénarii nous semble la plus appropriée. Elle permet en effet une mise en perspective des enjeux et des logiques. Elle n'est pas la seule pour réaliser une prospective, cependant, elle semble être la plus adaptée aux acteurs et aux enjeux territoriaux. En effet, pour partager un horizon commun, les acteurs peuvent, par ce biais, échanger sur le souhaitable. Dans une première phase, il s'agit de déterminer les tendances qui constituent un avenir possible, à ce stade il faut rechercher ce qui pourra advenir. Dans un second temps, les acteurs se situeront et se détermineront en fonction de ces tendances, ils les classeront en fonction de leurs priorités et de leurs souhaits. Enfin, et c'est seulement à ce moment, que les scénarii se dessinent.

#### Ce qu'il faut retenir :

La prospective n'est pas l'addition d'analyses prévisionnelles. Les outils de la prévision sont d'essence quantitative et les résultats sont livrés avec une marge d'erreur également quantifiable. La prospective sert à repérer les tendances lourdes, à imaginer les ruptures et les changements possibles. Elle permet d'appréhender les systèmes dans leur complexité. On peut faire une prospective de l'emploi en prenant en compte une multitude de facteurs en interdépendance. La prospective doit ainsi permettre de :

- s'accorder sur les futurs possibles ;
- mieux comprendre les enjeux ;
- encourager l'action vers un avenir souhaitable ensemble.



# 2

## LA MISE EN ŒUVRE DE L'ANTICIPATION DES ACTIVITÉS ET DES COMPÉTENCES SUR UN TERRITOIRE

La mise en œuvre de la démarche d'anticipation des activités et des compétences nécessite de solides outils statistiques. Ceux-ci peuvent déjà exister sur le territoire et il s'agit de les mobiliser. Par ailleurs, d'autres acteurs, d'autres filières peuvent avoir entamé une démarche de GPEC, la territorialisation de la démarche les intègre et les complète. Enfin, il est indispensable de baser la démarche sur des publics stratégiques. Ce chapitre aborde la mise en œuvre concrète de la démarche sur le territoire.

# RÉCOLTER ET CROISER LES DONNÉES POUR

Appréhender la problématique des compétences sur un territoire nécessite de reconsidérer un certain nombre de questions méthodologiques.

## ADAPTER À L'ESPACE TERRITORIAL LES DONNÉES STATISTIQUES ET DOCUMENTAIRES

Pour agir sur les métiers, qualifications et compétences, les territoires, souvent sur la demande des élus, ont tendance à s'engager dans une première analyse statistique. Mais dans le domaine statistique, un travail trop exhaustif pourrait être décevant, il convient d'en mesurer l'ambition, car il pourrait se révéler peu opérationnel, surtout pour les compétences qui sont difficiles à appréhender parce que fluctuantes.

On pourra approfondir la recherche des données et statistiques au fur et à mesure des actions GPEC, selon le besoin de départ, sachant qu'au delà d'une cinquantaine de données la profusion de chiffres risque de desservir la compréhension globale.

Faisons l'hypothèse qu'une première étape consistera à établir une cartographie globale des effectifs, emplois et activités et des évolutions démographiques (population totale, pyramides des âges, population active, flux migratoire, etc.).

Pour cerner l'évolution des qualifications, le territoire pourra, dans un second temps, distinguer les grands secteurs d'activités et les métiers qui sont la base des études actuelles. Ce travail, généralement dévolu à des bureaux d'études, n'est pas sans écueil. Hormis les données de l'Insee qui prennent pour base la commune, il est difficile pour un territoire d'adapter des statistiques générales correspondant à son espace géographique. Mentionnons cependant les démarches de niveau régional :

- Pour diffuser les outils d'aide à l'élaboration de diagnostics, les OREF (Observatoire Régional Emploi et Formation) se sont regroupés dans l'objectif de confronter et de capitaliser leurs approches. C'est aussi le cas du pôle de services sur l'emploi, situé à l'Insee de Lille, qui met au point des kits d'analyses régionales sur la population active, l'emploi et les métiers.
- Un travail de coordination effectué par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) avec les SEPES cherche à impulser les études régionales sur l'emploi, le marché du travail, les dispositifs de la politique de l'emploi, la formation professionnelle, ainsi que l'appui à la mise en œuvre des diagnostics territoriaux sur le travail.
- Le CEREQ (Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications) offre aussi une palette d'études sur l'évolution régionale des emplois et des qualifications. Il a aussi construit les Portraits statistiques de branches, visant à offrir des données statistiques harmonisées pour les branches professionnelles. Il faut enfin citer l'Observatoire des territoires, mis en place par la DATAR (Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale), qui offre des analyses sur les dynamiques territoriales.

## L'OBSERVATION DES PUBLICS « DISPONIBLES<sup>16</sup> » AUX EMPLOIS ET AUX ACTIVITÉS

Ces publics constituent potentiellement des forces vives disponibles, mobilisables et souvent motivées pour entreprendre un parcours d'adaptation et d'acquisitions de qualifications et de compétences. On pourra faire le choix de cibler dans l'action les publics qui se déclareraient intéressés pour travailler en priorité sur le territoire. À charge pour lui d'être en capacité de fournir des perspectives et d'accompagner les projets professionnels de proximité, mais également à charge pour ces publics de se prendre en main pour prospecter le marché local du travail et participer à l'analyse des qualifications et compétences requises.

Là encore, les territoires choisiront sans doute dans une première étape, l'approche statistique et dans ce cas l'Insee, Pôle Emploi pour les demandeurs d'emploi, l'Éducation Nationale pour les scolaires, les observatoires régionaux (Carif-Oref) sont à même de fournir des données adaptables. Cependant, concernant l'exploitation des données, l'adéquation formation-emploi est un mythe si on espère une corrélation directe. Il est, par exemple, inutile d'espérer retrouver intégralement comme candidats des demandeurs d'emploi ou des étudiants sur des emplois correspondant à leurs formations. C'est pourquoi, certains outils statistiques proposent des indicateurs correctifs, assez affinés pour comprendre toute la complexité des parcours de formation, des flux statistiques et les facteurs d'inadéquation.

Ainsi l'OREF de Midi-Pyrénées élabore et utilise les indicateurs suivants :

- le taux de tension mesure le nombre de demandeurs d'emploi sur le nombre d'offres ;
- le taux de débouchés est le rapport d'un stock d'emplois d'un secteur d'activité et/ou d'un métier sur le flux annuel de sortants de formation, tous parcours de formation confondus. Il illustre la capacité des dispositifs d'orientation et de formation à s'adapter aux besoins du marché. Il révèle en outre l'attractivité des métiers mais aussi, et surtout, l'espérance de trouver l'emploi pour lequel on a été formé. Dans un souci prospectif, il est à rapprocher du pourcentage d'actifs âgés (50-60 ans) dans le métier ;
- le taux de sélectivité reflète le nombre de places offertes en formation professionnelle initiale, par rapport aux souhaits des élèves. On voit ainsi souvent un goulot d'étranglement des structures de formation par rapport aux attentes des publics. C'est un indicateur intéressant lorsqu'il correspond à des métiers porteurs d'emplois. Au plan local, on constate souvent par exemple que les établissements, et les sections de formation, ne correspondent ni aux souhaits des familles et des élèves, ni au potentiel d'emplois et d'activités locales.

16. Demandeurs d'emploi, jeunes, scolaires, apprentis ou étudiants, migrants, salariés devant ou voulant changer d'emplois.

## LES LIMITES DE L'OBSERVATION TERRITORIALE PAR LES OUTILS EXCLUSIVEMENT STATISTIQUES



Pour répondre à la question suivante « Quels sont les métiers de demain ? », un travail de veille sociale doit permettre de cerner les activités en émergence et en transformation qui se développent dans les situations de travail. Il s'agit, en fait, de décliner les évolutions en cours avec rigueur et précision dans le contenu des activités réellement exercées. La description de celles-ci se fait à travers des emplois existants en transformation et qui peuvent préfigurer des métiers en émergence.

L'observation vise donc à posséder un outil permanent d'information sur les métiers en émergence, en transformation, ou en obsolescence, permettant une appréhension optimale des stratégies à développer à l'échelle de l'entreprise, des organismes de formation ou du territoire.

Un observatoire des métiers a pour vocation d'analyser les situations de travail réellement exercées et de les projeter.





## LES ÉTAPES STATISTIQUES POUR AIDER L'ANTICIPATION

**Première étape :** l'anticipation des marchés, des produits et des techniques et leur impact sur les compétences relève le plus souvent des études documentaires qu'il faut souvent acheter pour obtenir les données les plus opérationnelles.

**Deuxième étape :** il est rare, cependant, que les données d'anticipation des métiers puissent s'appliquer directement sur un poste de travail. Le plus souvent, l'adaptation des compétences découle d'un projet qui entraîne d'autres modifications dans l'environnement du poste (l'organisation du travail, la hiérarchie) et qu'il faut également prendre en compte dans la construction des compétences.

**Troisième étape :** une fois les compétences identifiées, reste à élaborer le contenu de formation. Trop fréquemment, ce travail est effectué par l'organisme de formation qui décide seul, à moins que le directeur des ressources humaines de l'entreprise ne s'en charge. Or, à ce stade, il serait sans doute préférable que le salarié participe directement à cette démarche pour évaluer ses acquis initiaux, ses capacités d'apprentissage, le différentiel de formation nécessaire.

Jusqu'à présent il était très difficile pour un demandeur d'emploi, candidat à un poste, d'identifier les compétences pour pouvoir se former. Aujourd'hui, de nouvelles mesures pour l'emploi (POE) lui permettent d'être en situation de travail avant l'embauche, et ainsi d'identifier les qualifications requises. Encore faut-il que les employeurs s'investissent dans cette démarche et c'est sans doute aussi le rôle du territoire d'y veiller, avec l'appui de Pôle Emploi.

Au niveau local, il est rare de pouvoir prendre des décisions sur les seules données statistiques, comme le font les administrations à un échelon plus élevé. Pour qu'un observatoire devienne opérationnel, il devra être participatif. Sans cela, il restera un bureau de géographie humaine où l'on compile, adapte et combine des données statistiques. L'outil statistique ne sera qu'additionnel, à l'appui des démarches de terrain.

L'approche des compétences, en particulier, nécessite de travailler au plus près des emplois, des métiers, des postes de travail et de leur organisation, en y intégrant, autant que possible, leurs évolutions.

# CROISER LES DÉMARCHES

## POUR D'ABORD ATTEINDRE UNE GPEC DE SECTEUR SUR UN TERRITOIRE

Dans bien des cas, le territoire peut proposer à un certain nombre d'entreprises de s'engager collectivement dans une GPEC. Cette action peut aboutir à une GPEC sectorielle si on prend le parti d'étendre les résultats statistiques et ce grâce à des procédés mathématiques bien maîtrisés. Prenons, par exemple, le cas du Pays Midi Quercy qui a mobilisé 10 établissements médico-sociaux de son territoire pour mener une GPEC collective. Il s'agissait, entre autres, de chercher à connaître les offres de formation disponibles, les besoins en compétence de demain et les recrutements à effectuer. Ce sont alors 124 emplois qui doivent être créés dans des métiers et des qualifications bien identifiés. Cette démarche pourrait s'appuyer sur une approche mathématique complémentaire afin d'étendre l'étude à l'ensemble du secteur de la santé du territoire, en intégrant les professions libérales, et ainsi couvrir l'ensemble des besoins. Cette méthode exhaustive se justifie aussi lorsque l'on s'adresse à l'ensemble des personnes à la recherche d'un emploi. Ainsi sur ce Pays, Pôle Emploi recense 154 demandeurs d'emploi disponibles dotés de ces mêmes qualifications et compétences. Mais il s'avère que certaines personnes ne se déclarent pas candidates et parmi celles-ci, certaines candidatures ne correspondent pas aux attentes des employeurs, d'où la nécessité pour les partenaires et le territoire d'organiser de multiples actions envers toutes les catégories de publics disponibles à l'emploi. On comprend alors devant cette mobilisation l'intérêt de couvrir tout le secteur d'activité concerné. Cet exemple révèle comment il est possible d'appréhender les TPE, en croisant enquêtes et statistiques, et secteur professionnel et dimension territoriale.

# AGIR AVEC LES ENTREPRISES

## MOBILISATION DES PME SUR LES PROBLÈMES DE RH ET DE COMPÉTENCES



Pour un chef d'entreprise qui gère un certain nombre de salariés, la GPEC est un dispositif de mieux en mieux accepté. C'est en effet une démarche particulièrement intéressante car elle globalise l'ensemble des questions des ressources humaines, et en particulier les compétences. Cependant lorsque cette démarche est isolée, elle rencontre des limites. L'anticipation des emplois et compétences y étant très peu développée, le contexte territorial rarement abordé et la faisabilité des solutions, peu élaborée, qu'il s'agisse de formations, d'embauches ou de reconversion de salariés.

En revanche, lorsque la GPEC regroupe un certain nombre d'entreprises sur un territoire, les aspects d'anticipation et d'intervention sur les ressources humaines peuvent être beaucoup plus largement développés, en particulier avec l'analyse du potentiel des publics locaux qui pourraient répondre aux offres. Cette démarche collective permet aussi d'envisager une mutualisation de mesures de ressources humaines ou de formations à développer sur place.

Afin d'encourager ces opérations de mutualisation, c'est-à-dire le mixage des financements, des publics, des stages inter-branches et des formations délocalisées, certains territoires avec la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation et du Travail (DIRECCTE) ont proposé un dispositif inter entreprises permettant de centraliser l'ensemble des données de ressources humaines à partir d'un logiciel commun de GRH. Ainsi, par exemple, le Pays de Ploërmel **[Voir fiche en annexe]** a mobilisé une cinquantaine d'entreprises pour qu'elles utilisent le même tableau de bord des salariés (postes de travail, qualifications et leur nécessaire évolution). Chaque tableau, périodiquement actualisé, est envoyé (anonymement) via internet au Pays qui analyse et synthétise les données pour :

- connaître les évolutions prévisibles des effectifs et les qualifications attendues ;
- regrouper les besoins de formation ;
- approfondir les problèmes d'anticipation.

Cependant, il faut noter qu'en amont, le Pays et ses partenaires avaient suscité la création de deux Clubs d'entreprise. C'est à partir d'eux que cette initiative s'est construite. Ce sont en effet les chefs d'entreprise qui sont les meilleurs ambassadeurs auprès des autres chefs d'entreprise pour mettre en place une démarche collective.

## MOBILISATION DES TPE, UN DÉFI À RELEVER

Le secteur de la TPE est beaucoup plus difficile à mobiliser car il est très diffus, hétéroclite et « émiétté ». Les représentations que l'on peut s'en faire restent floues avec ses métiers imprécis, polyvalents où souvent la qualification initiale ne correspond pas à l'emploi exercé. Un monde peu structuré qui, en tant qu'entité, ne peut dialoguer, se connaître, et n'a pas les moyens d'être actif dans une démarche d'observation, et encore moins d'anticipation.

Pour le territoire, la connaissance des TPE constitue un véritable enjeu. Tout est à construire pour que ces chefs d'entreprise puissent se connaître, échanger et mener un dialogue collectif avec les partenaires. Pour s'engager dans des démarches de ressources humaines, à commencer par la conduite d'un diagnostic, les territoires et leurs partenaires, doivent innover pour mettre en place des GPEC intersectorielles de proximité (à l'échelle d'un bourg ou d'un canton), et aboutir non pas sur un outil de ressource humaine, mais sur des problèmes et/ou sur des projets concrets.

Une enquête récente menée au début de l'année 2010 par l'AGEFOS PME, révèle en effet que les TPE exigent des candidats immédiatement opérationnels, contrairement aux PME qui ont beaucoup plus tendance à faire appel aux dispositifs d'intégration progressive et de formation pour adapter le candidat au poste et lui permettre ainsi de compléter ses compétences. Ces chefs d'entreprise réclament aussi une forte motivation au travail, qui n'est pas toujours effective. C'est le cas, par exemple, des jeunes quittant le milieu scolaire et n'appréhendant pas immédiatement toutes les exigences et les contraintes d'un emploi.

On constate très souvent que les chefs d'entreprise rencontrent des difficultés pour définir et communiquer leurs exigences. Ils sont souvent démunis pour conduire des entretiens d'embauche et de sélection. Par ailleurs, ils utilisent de façon moindre les dispositifs d'accès à l'emploi et recourent peu à la formation continue, tant pour eux-mêmes que pour leurs salariés (sept fois moins que dans les PME). Cette situation se traduit par un turn-over important, des incompréhensions persistantes, de nombreuses ruptures de contrats de travail, en particulier dans l'apprentissage, et pour finir aboutissent à réduire les embauches pourtant économiquement viables.

De nouvelles solutions existent maintenant en matière de formations. Elles pourraient avoir un effet de mobilisation :

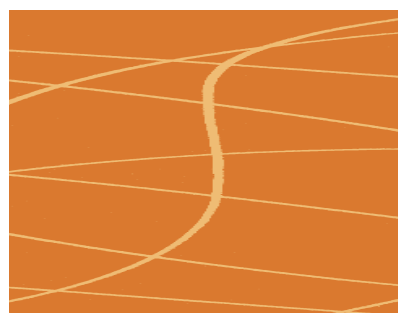
- le dispositif de l'État de faire bénéficier les TPE des dispositifs GPEC avec l'appui du territoire ;
- l'affichage des priorités pour les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) de s'adresser aux TPE ;
- le dispositif de financement à hauteur de 120 heures d'un remplaçant ;
- le dispositif de mutualisation des financements et des publics pour organiser des formations de proximité.

**[Voir Annexe décrivant ces dispositifs de financement et structures d'accompagnements]**

# AGIR AVEC LES PUBLICS DISPONIBLES

## À L'EMPLOI POUR ACCÉDER À L'EMBAUCHE, À L'IDENTIFICATION ET À L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES

### MOBILISER TOUS LES PUBLICS DANS DES CONDITIONS D'ACCÈS À L'EMPLOI TOUJOURS DIFFICILES



La mobilisation de l'ensemble des publics sur les emplois et activités du territoire semblerait *a priori* être plus simple que celle des entreprises. En réalité, il n'en est rien car premièrement parmi les demandeurs d'emploi, certaines catégories (RMI-RSA) ne sont employables qu'au terme d'un assez long parcours d'adaptation, d'autant que le milieu rural constitue parfois un refuge pour ce type de public (autarcie alimentaire, discrétion sociale, espoir d'une entraide de proximité, etc.). Cette attitude peut traduire un renoncement à l'intégration professionnelle.

De plus, certains emplois, proposés par Pôle Emploi, sont peu attractifs dans les secteurs d'activités traditionnels du milieu rural (l'hôtellerie-restauration, le bâtiment, l'agro-alimentaire, les services à la personne, les transports routiers) du fait des conditions de travail, des rémunérations, de la faiblesse des avantages indirects, parfois des problèmes d'éloignement, etc.

Par ailleurs, de façon générale, les emplois au sein des TPE ne sont guère attractifs du fait que les rémunérations restent modestes et les perspectives de carrière peuvent être médiocres. Les conditions d'intégration d'un nouveau salarié y sont souvent défavorables (pas de tuteur, encadrement insuffisant, etc.), d'autant plus que les responsables de TPE demandent à être rapidement opérationnels.

Enfin, les jeunes, et les jeunes diplômés en particulier, même, ou surtout, s'ils sont autochtones ne semblent pas croire au développement de leur territoire. Ils ont tendance à sous-estimer les potentialités d'emploi ou d'activité que recèle leur bassin de vie. Ils se construisent trop souvent un projet de vie de citadin amorcé notamment grâce aux années d'études passées en ville.

## DÉMONTRER L'EXISTENCE DES EMPLOIS ET DES ACTIVITÉS AU SEIN DU TERRITOIRE



La cartographie des emplois et des activités semble être un outil précieux de mobilisation pour des chômeurs ou des jeunes qui désireraient rester sur le territoire. Les jeunes ont trop souvent l'impression qu'ils n'obtiendront pas d'emplois sur place. Leur espoir a disparu en même temps que les emplois tournés vers la production au sein des territoires.

Les professionnels de l'orientation et de l'emploi des jeunes (CIO, Mission locale) eux-mêmes ont parfois une idée assez vague de la répartition des emplois, encore plus en ce qui concerne des activités. Ils peuvent rarement appréhender les potentialités qu'offrent les évolutions démographiques et économiques. Ils hésitent ainsi à conseiller et, *a fortiori*, à encourager la prospection sur les emplois et activités locales.



## LES MOYENS POUR FAVORISER L'ACCÈS À L'EMPLOI ET AUX COMPÉTENCES

Les dispositifs d'accès à l'emploi ont une double finalité. Ils facilitent l'embauche et permettent aux candidats d'identifier les compétences requises. Rappelons que l'acquisition des compétences est le stade final de la qualification. C'est en situation professionnelle que se développeront les ultimes savoir-faire, ou, au minimum l'élaboration d'un programme pour identifier et acquérir les compétences requises.

Le rôle du territoire est de mobiliser les acteurs économiques et les partenaires institutionnels pour créer des solidarités, des effets de réseaux, de tutorat pour construire les conditions souhaitables pour accompagner les personnes en situation d'évolution ou d'intégration professionnelle. Les démarches de prospective et d'anticipation synthétisées par le territoire dans la GTEC permettront d'enrichir ces parcours professionnels, même s'ils sont individuels.



## S'APPUYER SUR LES NOUVEAUX DISPOSITIFS D'ACCÈS AUX EMPLOIS ET AUX COMPÉTENCES

Les demandeurs d'emploi peuvent avoir recours au Bilan de Compétences Approfondi pour concevoir un projet professionnel en fonction du contexte local. Avec la Préparation Opérationnelle à l'Emploi, avant même d'être embauchés, ils pourront identifier, en situation, le poste de travail visé et en connaître ainsi les compétences requises. De cette manière, ils participent à l'élaboration de son parcours de formation et d'acquisition de compétences. Le risque demeure, comme pour les mesures plus anciennes d'accès à l'emploi, que ce dispositif ne soit « sous-utilisé », en particulier par les TPE. Le territoire aura donc un rôle d'incitateur pour que les entreprises et les demandeurs d'emploi utilisent toutes les démarches mobilisables.

### **Le bilan de compétences approfondi (BCA)**

Il est possible de bénéficier d'un bilan de compétences approfondi pour reprendre ou occuper un emploi salarié ou créer sa propre activité. Ce bilan de compétences permet aux demandeurs d'emploi de confronter ses compétences aux attentes du marché de l'emploi local, ou d'amorcer une première étape de faisabilité d'un projet de reprise ou de création d'activité. La structure en charge de cet accompagnement peut collaborer avec le territoire et ses partenaires pour mieux appréhender le contexte local et son approche.

### **La préparation opérationnelle à l'emploi (POE)**

La POE permet au demandeur d'emploi de bénéficier de la formation nécessaire à l'acquisition des compétences requises pour occuper un emploi correspondant à une offre déposée par une entreprise auprès du Pôle Emploi. La POE ne peut concerner que des offres d'emploi situées dans la zone géographique privilégiée retenue par le projet personnalisé d'accès à l'emploi défini conjointement par le demandeur d'emploi et son référent.



## FAVORISER LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS AU SEIN DU TERRITOIRE

La loi de Novembre 2009<sup>17</sup> sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, met l'accent sur la sécurisation des parcours professionnels. Elle reprend et étend les dispositifs permettant aux salariés d'évaluer leurs compétences, afin de conforter leur emploi, prétendre à des évolutions possibles, ou concevoir un nouveau projet. Ces moyens sont aussi à mobiliser pour changer d'emploi ou créer une activité sur le territoire, quand le salarié préfère la mobilité professionnelle à la mobilité géographique, par nécessité ou par choix. Un Congé individuel de formation (CIF) peut suivre ces premiers dispositifs pour permettre au candidat soit de changer d'entreprise ou de profession, soit de créer sa propre activité.

Ces nouveaux dispositifs de la Loi 2009 sont dictés par le souci d'anticiper les mutations économiques et leurs conséquences sociales, en fournissant aux salariés des moyens d'adaptation ou de reconversion. Ils peuvent être utilisés au plan local pour aider à la mobilité et à la promotion professionnelle au sein d'un territoire. Ces nouvelles mesures permettront au candidat d'évaluer ses compétences, et de prospecter les emplois disponibles ou les activités possibles sur le territoire. Les demandeurs d'emploi bénéficieront de la Préparation Opérationnelle à l'Emploi, pour, en situation professionnelle, et avant l'embauche, analyser les compétences requises.

### Les mesures d'accompagnement professionnel en vue d'une réorientation

- Le bilan d'étape professionnel, à la demande du salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté
- L'entretien de 2<sup>e</sup> partie de carrière (obligatoire quand le salarié atteint l'âge de 45 ans)
- Le passeport orientation et formation (attestation de toutes les formations suivies). Ce document personnel est établi à la demande du salarié qui en demeure propriétaire.
- Le bilan de compétences : il permet d'analyser les compétences professionnelles et personnelles, les aptitudes et les motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation. Il peut être effectué à l'initiative du salarié.
- Le Congé de Mobilité : il permet au salarié d'alterner périodes d'accompagnement et de formation et périodes de travail. Il dépend de la mise en place d'une GPEC dans l'entreprise. Il constitue un outil également intéressant pour que le salarié puisse élaborer un changement professionnel au sein d'un territoire, avec une aide sous forme d'accompagnement. Cependant il se termine obligatoirement par une rupture du contrat de travail. En cela, il est très insécurisant et s'adresserait plutôt à des salariés soit menacés, soit très motivés.

17. Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie ([www.legifrance.fr](http://www.legifrance.fr)).



# LES CONDITIONS D'UNE PRISE EN CHARGE

## DE LA GESTION DES COMPÉTENCES PAR LE TERRITOIRE



### UNE SOLLICITATION « EXTERNE » POUR IMPULSER

La GPEC territoriale, telle que conçue par l'État et mise en œuvre par les DIRECCTE propose aux territoires d'assurer un rôle d'impulsion (mobilisation des acteurs économiques, entreprises, élus, etc.) et aussi pour la mise en place de ce dispositif. Il s'agit essentiellement de parvenir à toucher les TPE qui n'accéderaient pas aux outils de gestion des ressources humaines. Dans le même temps, le territoire est implicitement sollicité pour assurer un rôle d'ensemblier, de coordonnateur, de modérateur entre toutes les structures (organismes de conseil, de formation et d'orientation), pour la mise en place des réponses nécessaires à la détection des besoins.

### UNE COMPÉTENCE DU TERRITOIRE RÉELLE, RECONNUE, ET LÉGITIME



Ces deux fonctions d'animation qui sont la mobilisation des acteurs et la coordination des partenaires sont de la compétence du territoire, compétence technique de ses salariés mais également compétence institutionnelle car le territoire incarne notamment la légitimité de ses élus. De fait, l'ensemble des partenaires acceptent assez spontanément l'intervention d'un territoire, perçu comme un espace de participation et d'émergence tout à fait capable de jouer ce rôle de coordinateur disposant d'une approche transversale nécessaire à la démarche GTEC, et non comme un *leadership*.

La sollicitation externe de l'État et de divers partenaires se fait surtout au nom de l'emploi et de la nécessaire gestion des ressources humaines. Les mutations économiques dont les effets négatifs se caractérisent par les fermetures d'entreprises et les délocalisations provoquent des licenciements et induisent également des problèmes de ressources humaines considérables. De là, les acteurs du territoire doivent déployer des efforts accrus en matière de formation, d'adaptation, d'évolution professionnelle mais aussi de changement d'emploi. Tous ces problèmes sont bien évidemment partagés en général par les territoires, et à ce titre, ils ont vocation à mettre en place des GTEC.

C'est pourquoi il semble nécessaire que les acteurs se réapproprient les outils de la GTEC, et plus généralement, les actions concernant les ressources humaines. En cela, le territoire ne sera pas « instrumentalisé », ni considéré comme un simple moyen mobilisé sur des problématiques de mutations économiques mondiales et de chômage de masse qui parfois pourraient le dépasser.



## INTERVENIR SELON UNE LOGIQUE TERRITORIALE

Les partenaires qui impulsent la GTEC semblent attendre des territoires un rôle de coordination générale. En outre, dans le cadre de la loi de 2009, une aide particulière et déterminante a été mise en place pour trois objectifs : parvenir à toucher les TPE, agir dans la proximité, et favoriser le traitement individuel des parcours d'insertion. Les territoires ne pourront se montrer efficaces pour ces missions que s'ils agissent selon la logique de leurs compétences. Travailler dans la proximité des TPE ne signifie pas en être proche géographiquement. Il s'agit plutôt de les aider à s'organiser pour faire état de besoins communs qui se résoudront par des démarches collectives de mutualisation. Travailler dans la proximité, c'est créer une dynamique locale. De même, le territoire favorisera l'individualisation des parcours professionnels en cherchant à créer une mobilisation collective sur ce thème. Le particulier, le demandeur d'emploi, le salarié ne construira ses projets professionnels sur le territoire que s'il se « crée une solidarité », comme tout porteur de projet, au-delà de l'accompagnement institutionnel dont il peut bénéficier.

## **INSCRIRE LA GTEC DANS UN PROJET GLOBAL ET PROSPECTIF**



La mise en place de toute GTEC devrait avoir pour fondation une réflexion prospective territoriale ayant pour finalité l'étude des évolutions du territoire, de sa démographie, l'anticipation des mutations de son économie et le choix de ses orientations. Cette prospective permet aussi de renouveler le projet territorial, de réactiver les solidarités qui le fondent, et d'inscrire les actions sectorisées de GPEC dans une logique d'ensemble.



## **PRENDRE EN COMPTE LES PRIORITÉS ET TEMPORALITÉS TERRITORIALES**

Le territoire est sollicité avant tout comme une structure de coordination générale de la GTEC, cependant il lui revient d'assurer certaines priorités. Les partenaires de la GTEC, et notamment le Pôle Emploi ont à charge de traiter l'urgence, en cas de licenciements ou d'une délocalisation d'un employeur, par exemple, pour assurer le travail quotidien et impératif de placement des demandeurs d'emploi. En revanche, le territoire doit pouvoir privilégier des objectifs à long terme, surtout lorsqu'ils sont structurants. La création de GTEC est une opportunité pour essayer de pérenniser la démarche, de créer des effets des réseaux et aider ainsi les TPE à se mobiliser sur de nouveaux projets locaux et durables.

## Développer des outils d'incitation et d'accompagnement de ces démarches

### 1. Accompagner les expérimentations de GTEC dans les territoires ruraux, au titre de la recherche-action

Le temps consacré à la capitalisation des connaissances, à la mise en réseau des innovations, à l'émergence de nouveaux projets est un préalable indispensable à toute action de développement. C'est pourquoi, il nécessite d'être au moins en partie pris en compte car il participe directement à la naissance de nouvelles activités sur le territoire. Les quelques organisations qui ont engagé une démarche de GTEC active, résultent d'un investissement « de dirigeants militants » qui ont une vision stratégique pour penser leur entreprise dans le cadre du développement territorial. Pouvoir valoriser du temps de dirigeants consacré à des actions territoriales aurait un double intérêt : favoriser leur implication et surtout, ne pas laisser le développement économique aux seuls techniciens. L'État et la Région Midi-Pyrénées ont agi en ce sens en ouvrant une mesure du FEADER à l'expérimentation de la GTEC.

*Exemple de l'association Mode d'Emplois, club d'entreprises du Pays de Figeac qui, à partir d'une analyse des besoins des entreprises, a créé un « comité d'entreprise territorial » qui a suscité une adhésion collective et permis de négocier une mutuelle et de partager les coûts de la création d'une fonction Ressource Humaine Territoriale. Tout ce travail a pu être réalisé par les deux structures que sont Mode d'Emplois et le Pays mais également par la forte implication bénévole d'un dirigeant d'entreprise.*

## 2. Penser une « formation territoriale » pour construire une compétence collective

Il s'agit de définir l'éligibilité à une formation, non du fait de son statut ou de son secteur d'activité, mais du fait de son appartenance à un projet inscrit dans son territoire. Une telle mesure permet de pouvoir accompagner des groupes projets qui ont une vocation territoriale mais aussi des dirigeants d'entreprises sur leurs projets de développement. Puisque nous avons mis en exergue le fait que penser l'activité est un préalable à l'emploi, il est important de favoriser les projets collectifs ou d'entreprises qui ouvriront des emplois. La méthode d'accompagnement par la formation permet d'impliquer le dirigeant, et de l'accompagner à « agir » en lien avec les autres acteurs du territoire.

En Midi-Pyrénées, cela s'appelle la « formation-développement ». La Région a inscrit un financement de cette mesure dans son budget de Formation professionnelle continue ce qui lui permet d'aider les territoires à faire émerger et concrétiser des projets et également de favoriser la création et le maintien d'activités et d'emplois. Cette mesure est cofinancée par le FEADER ou le FSE, selon la nature des projets.

## 3. Soutenir les études et diagnostics réalisés par des acteurs du territoire

L'exigence qui peut être posée par les financeurs de faire appel à des prestataires externes, tels que dans les ADEC, repose sur le postulat qu'un apport d'expert assure l'objectivité de l'analyse ou du diagnostic. Or, la question est de savoir quels sont les résultats attendus d'une étude : un recueil de données ou l'engagement d'acteurs dans des actions ? L'analyse des territoires rencontrés, met bien en exergue que la prise de conscience collective d'un problème, le partage de l'analyse d'une situation peut enclencher l'envie d'agir. Si l'on recherche la création d'une dynamique locale pour l'emploi et l'activité, il est important de favoriser l'implication des acteurs (dirigeants, équipes techniques, élus...) dans la réalisation des audits, des études de besoins, et que conséquemment, leur temps puisse être valorisé. Une telle démarche nécessite une ingénierie spécifique pour concevoir l'action en articulant ces activités internes aux apports de statistiques ou d'analyses d'experts pour enrichir les travaux selon les besoins. Elle favorise la montée de la compétence collective au bénéfice de l'économie territoriale comme cela a été le cas par exemple du CBE de Seignanx.



# CHAPITRE CONCLUSIF : DE LA GTEC À L'ANTICIPATION TERRITORIALE DES ACTIVITÉS ET DES COMPÉTENCES

Au terme de cet ouvrage, en nous fondant sur les analyses des pratiques des territoires rencontrés, nous proposons de revenir sur les éléments qui expliquent les limites de la GPEC, les difficultés de son adaptation aux territoires ruraux et enfin la nécessité de la dépasser par une anticipation territoriale des activités et des compétences.

# LIMITES ET DÉPASSEMENT DE LA GTEC

La GPEC d'entreprise s'adressait prioritairement à des grandes entreprises industrielles dont les qualifications nécessaires sont clairement identifiables (profil de poste, diplômes, compétences). Elle répondait à un besoin face à des situations prévisibles, ou du moins régulables, et ce alors même qu'on élargit la question à la branche d'activité. Mais cette situation cadre mal avec la réalité actuelle qui est loin d'être ignorée par les services emploi/main-d'œuvre/formation professionnelle. En effet, il s'avère qu'on passe rarement sa vie dans la même entreprise, voire la même activité et ce, même si on cherche à rester sur place, près de ses réseaux sociaux et familiaux. Par ailleurs, il devient impossible de prévoir le sort d'une entreprise, voire d'une activité, même si le dynamisme d'un bassin d'emploi permet de favoriser le maintien sur place d'activités ou de qualification et de réguler l'emploi. À ces difficultés s'ajoute le fait qu'un emploi prend désormais de multiples formes plus souples et évolutives et que l'on passe de qualifications parfois rigides à l'utilisation de compétences souvent acquises sur le tas, au cours de sa vie professionnelle. Enfin, et c'est une nouvelle donne à prendre en compte, la dynamique d'emploi repose aujourd'hui sur des types et des tailles d'entreprise échappant aux représentations traditionnelles des grandes unités industrielles. Ainsi, face à cette nouvelle évolution de l'emploi territorial, la GPEC s'avère insuffisante pour apporter les réponses adaptées.

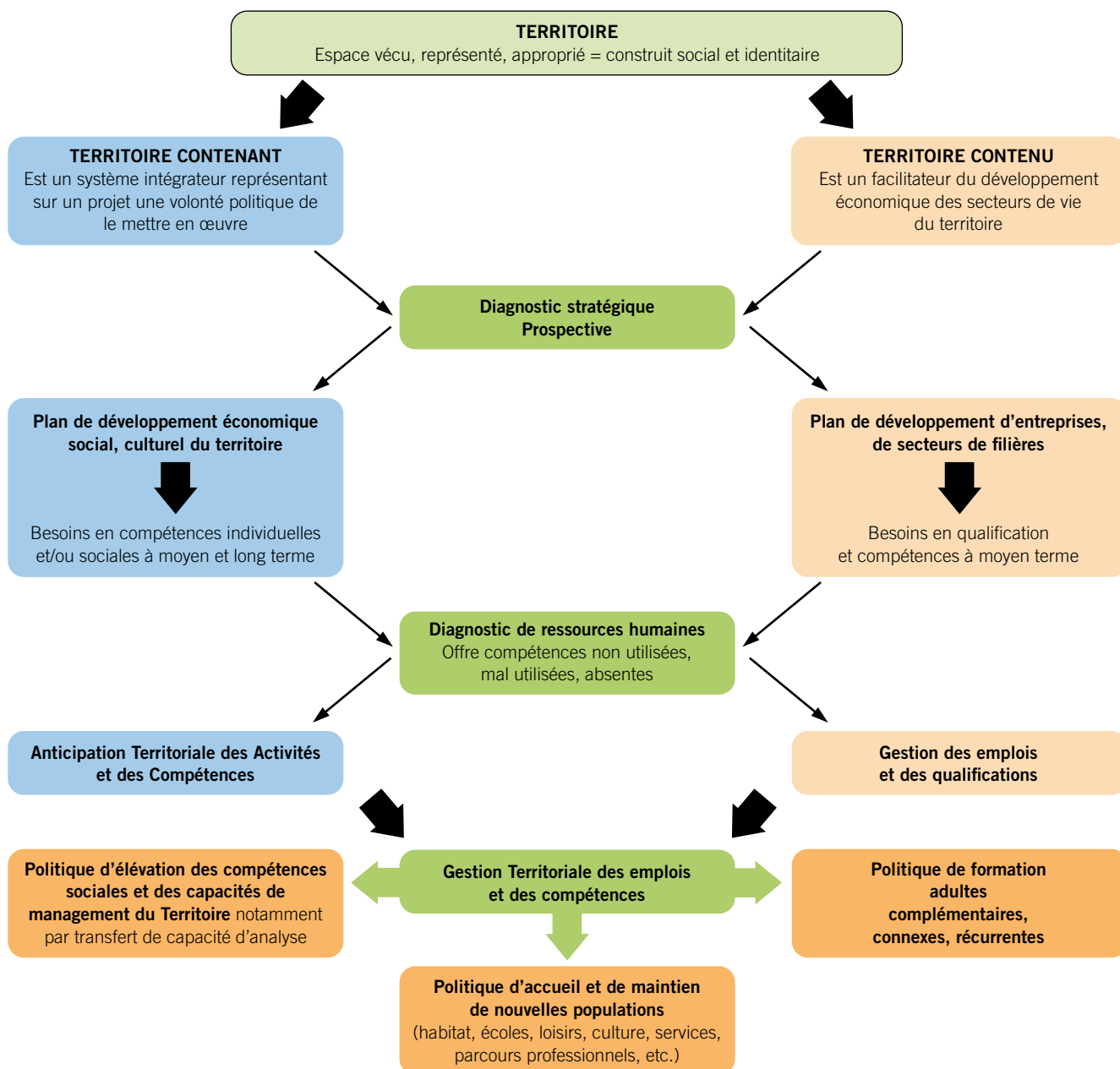
La territorialisation de la GPEC permet alors d'élargir la question afin de retrouver des marges de manœuvre. Au-delà de la branche d'activité, grâce à la prise en compte du bassin d'emploi, elle permet au salarié en situation de rester à proximité de ses réseaux. Mais la verticalité traditionnelle des institutions qui gèrent l'emploi conduit à n'appréhender la question territoriale qu'à travers une logique de contenu : le territoire n'est qu'un outil de mise en cohérence entre des mesures « verticales » que l'on additionne.

Les spécificités de l'espace rural rendent encore plus périlleuse toute tentative d'adaptation de l'outil de la GTEC. Les catégories officielles qui calibrent les réglementations en différenciant les patrons des salariés, le public du privé, l'associatif de l'économique, etc., s'effacent, ou du moins deviennent secondaires face à une volonté d'être sur un territoire plutôt que sur un autre et d'y vivre. Enfin, si parfois le cœur de métier reste identifiable comme base d'imposition fiscale et sociale, la réalité efface les frontières entre l'exercice d'une profession avec un statut social clair et des situations diversifiées de poly-activité, de multi-activité, où parfois, il s'agit de valoriser une économie de niche.

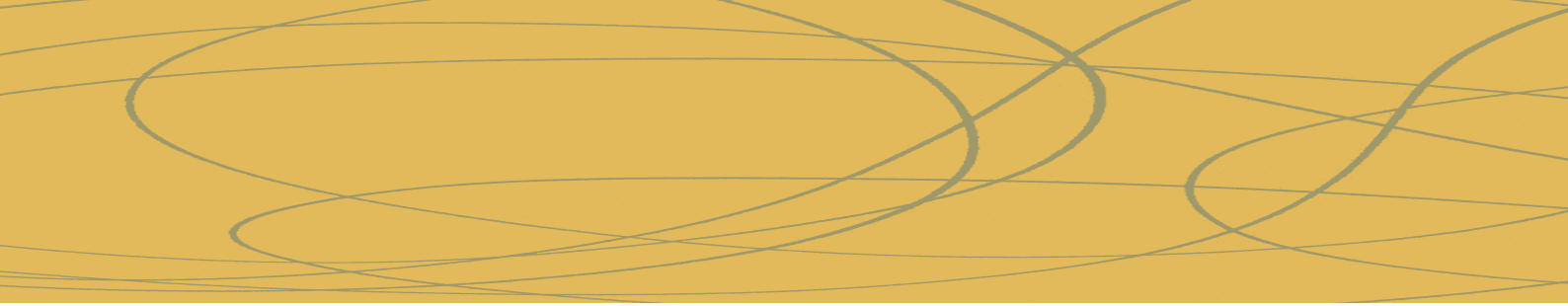
L'approche développée tout au long de cet ouvrage envisage au contraire le territoire comme un système dont la complexité génère des synergies, des jeux gagnants-gagnants, des effets retour et cumulatifs. Dans cette acception, il ne s'agit plus d'instrumentaliser le territoire au profit d'une logique verticale et sectorielle, mais de donner les outils de la gouvernance territoriale aux acteurs locaux en vue de générer un effet qui soit supérieur à la somme des parties.



## Deux représentations du territoire pour deux approches de la GTEC



Le schéma permet de visualiser les deux conceptions de la GTEC et qui procèdent de deux conceptions du territoire. L'une et l'autre ont en commun de partir d'un territoire comme d'un espace vécu, représenté et approprié. Les conceptions diffèrent à partir du moment où il s'agit d'envisager le territoire comme l'addition d'acteurs, de filières et d'individualités. Cette première conception, qui est le territoire contenu, s'oppose à celle qui consiste à envisager le territoire comme un « système » représentant une volonté politique, parfois indépendant de la somme de ses partis. La première conduit les acteurs à s'appuyer sur le territoire pour gérer en compartimentant les emplois et les qualifications, tandis que la deuxième amène à la démarche d'anticipation des activités et des compétences. Cette confusion des deux conceptions apparaît dans le terme de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences. Ainsi, nous pouvons reconnaître la conception du territoire contenant dans les politiques globales d'élévation des compétences sociales, dans les politiques d'accueil et de maintien de nouvelles populations, et dans les démarches de recherche des capacités de management du territoire.



Dès lors, la question s'articule autour de deux notions centrales, et sur lesquelles nous revenons ici, que sont les deux conceptions du territoire vu à travers la notion de projet de vie qui s'impose à la démarche de la GTEC. D'une part, en tant que contenu, le territoire est l'addition des parties sur lesquelles on cherche à agir et en tant que contenant, il est un système intégrateur responsable de facteurs additionnels qui n'auraient pas existé autrement. C'est à travers ces deux types d'approches territoriales qu'il faut envisager le management de territoire et son outil privilégié qui est la gouvernance. La gestion des ressources humaines et la prospective sociétale en sont des éléments incontournables.

Le traitement de la question de l'emploi passe par l'accueil d'actifs et repose sur des projets de vie impliquant un traitement global et territorialisé dépassant l'emploi car intégrant l'habitat, les services, l'accès à l'enseignement et à la culture. Cet approfondissement et cet effort de cohérence transversale de la GTEC conduisent à l'enrichir dans une perspective d'**Anticipation Territoriale des Activités et des Compétences (ATAC)**.

# UNE DÉMARCHE À ENJEUX MULTIPLES



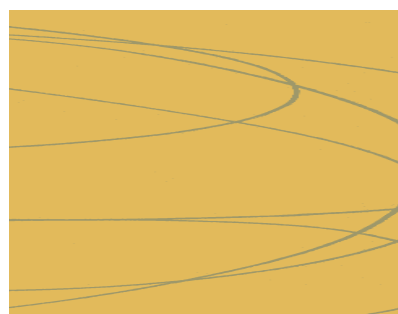
## ENJEU DE LA CONSTRUCTION D'UNE COMPÉTENCE COLLECTIVE À TRAVERS L'OUTIL PROSPECTIF

Toute mise en place d'une démarche prévisionnelle des emplois et des compétences gagne à se fonder sur une réflexion prospective territoriale. Il semblerait que les acteurs viennent à la prospective dans un second temps, après avoir conduit un certain nombre d'actions répondant à des besoins immédiats. La prospective permet d'étudier les évolutions du territoire, sa démographie et d'anticiper les mutations de son économie et également de choisir de façon consensuelle les orientations souhaitables. Cette prospective rend possible le renouvellement du projet territorial, la réactivation de solidarités multiples qui le fondent, et également l'ancrage des actions pour le développement de l'activité et des compétences dans une logique d'ensemble. Enfin, la prospective donne le moyen de rassembler des acteurs divers autour d'un enjeu partagé.

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

## ENJEU D'UNE DÉMARCHE CIBLANT SIMULTANÉMENT L'ACTIVITÉ ET L'EMPLOI

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



L'intérêt du monde rural pour une démarche d'anticipation des activités et des compétences se fonde sur le fait que les adaptations sont toujours nécessaires face au remplacement des actifs et aux mutations économiques et sociales. Les nouveaux métiers à organiser impliquent autant qu'ailleurs, sinon plus, un effort de prospective territoriale des emplois et des compétences pour donner aux initiatives individuelles et aux projets collectifs les moyens humains de leur mise en œuvre pérenne. Nous nous trouvons sur un champ élargi et complémentaire de la GTEC car, au-delà des emplois, il s'agit de s'intéresser prioritairement aux activités et aux entreprises humaines, puisqu'en définitive c'est le développement des activités qui génère de l'emploi.

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

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



## ENJEU D'UNE ORGANISATION TERRITORIALE FAVORISANT LA PARTICIPATION COLLABORATIVE

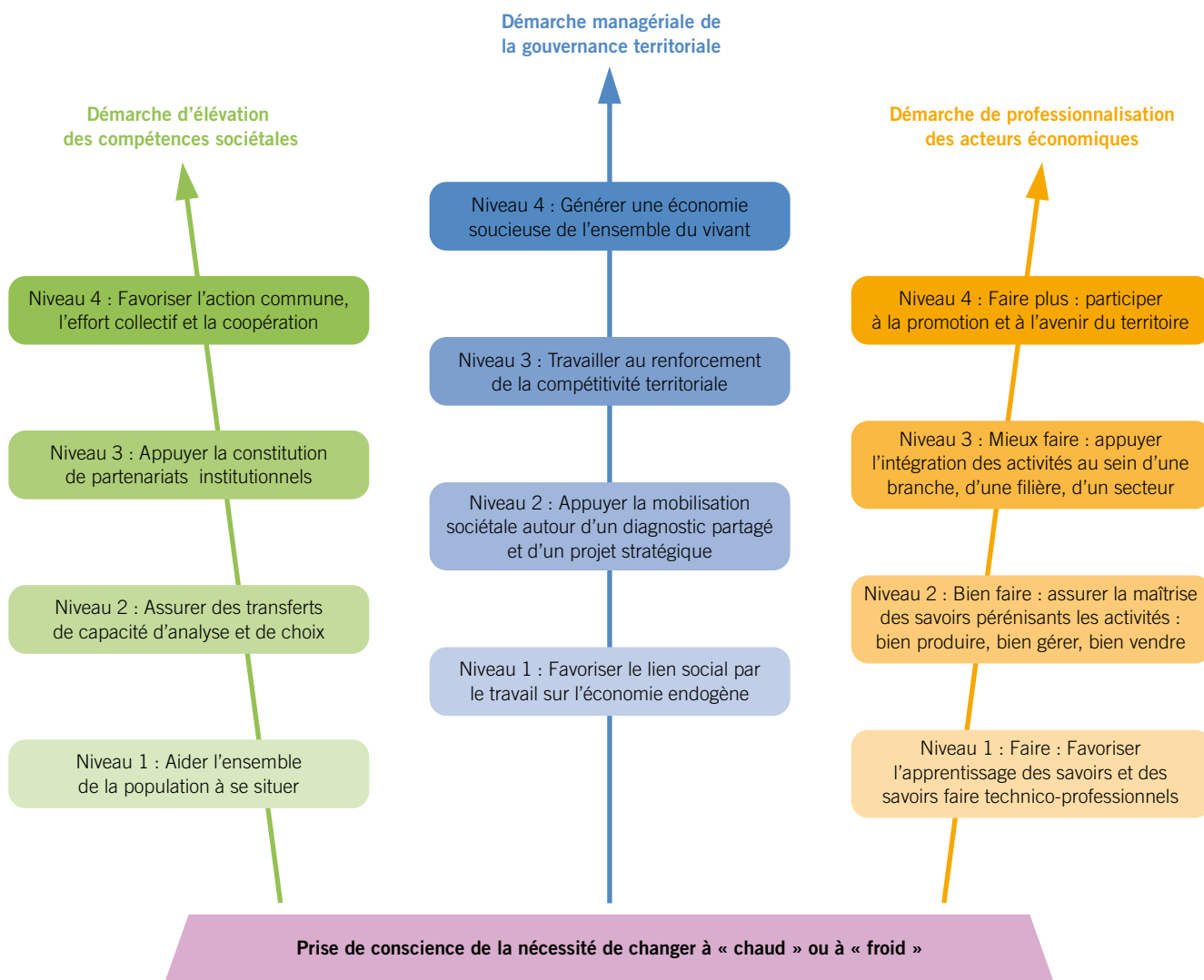
La participation qui permet d'assurer une mobilisation sociétale ne saurait s'identifier aux concertations formelles qui sont généralement conduites. D'une part, le terme « sociétal » indique que c'est l'ensemble de la population (la « société civile ») qui est sollicitée. D'autre part, il s'agit, au-delà de la réflexion, de collaborer pour faire naître progressivement un nouveau rapport entre la société civile et les pouvoirs institutionnels. L'objet de cette participation collaborative est de recentrer la réflexion, la décision, la réalisation autour de ceux par qui les choses se feront ou non. L'enjeu pour tous est de dépasser les seules fonctions officielles et institutionnalisées afin de « devenir acteur, auteur et protagoniste de son propre développement »<sup>18</sup>.

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

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

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

## Les étapes d'une progression de la prise en compte territoriale des ressources humaines



Le schéma représente les étapes d'une progression de développement par type d'acteurs au cours du temps.

- Progresser pour des acteurs économiques, c'est déjà être « bien » dans son premier métier, puis s'ouvrir à des activités complémentaires de la même filière.
- Progresser, pour une population, c'est déjà comprendre son identité et se construire. Ce travail permet de prendre le recul nécessaire pour être en capacité d'analyser et de comprendre de ce qu'il faut faire seul, avec les institutions, et en coopération.
- La gouvernance doit déjà favoriser le travail de ces deux autres pôles, avant ou en même temps, qu'elle intègre des préoccupations communes sur lesquelles elle est un niveau pertinent.

# BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

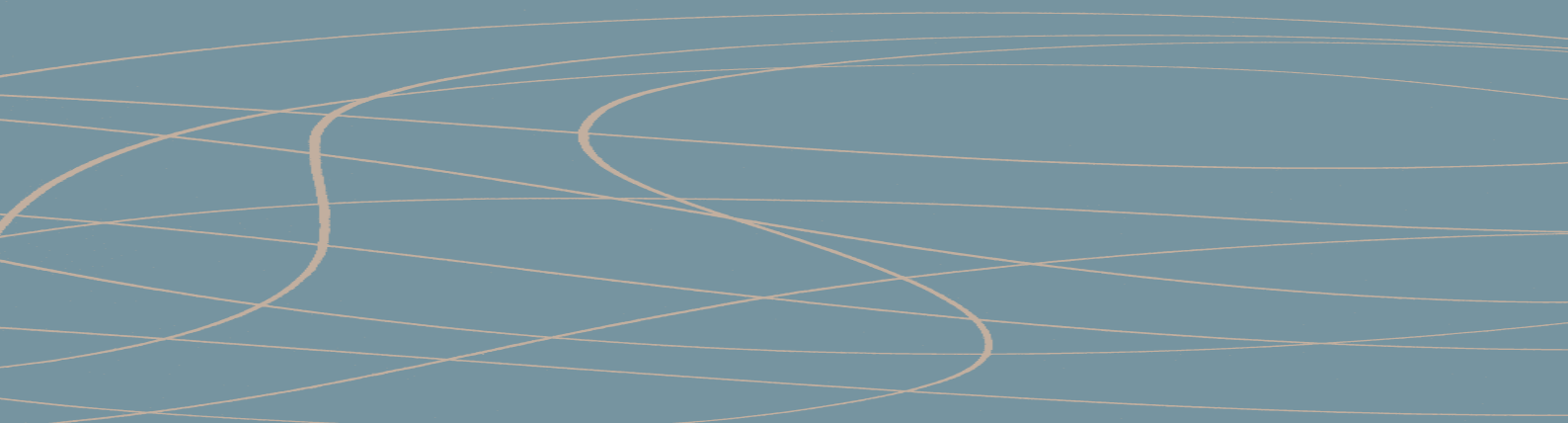
- Maurice Allefresde, *L'avenir de l'emploi dans les zones rurales fragiles*, La Documentation française, 1991.
- Laurent Davezies, *La République et ses territoires; la circulation invisible des richesses*, Ed. Seuil, 2008.
- Entreprises, Territoires et Développement, *Focus Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences*, mars 2010.
- François-Poncet et Bellot, *Le Nouvel Espace Rural Français*, Rapport d'information annexé à la Séance du 15 juillet 2008 du Sénat.
- Futuribles, Dossier *Penser l'avenir : anticipation des ruptures, l'émergence des idées*, septembre 2010, n° 366.
- Patrick Gilbert, *La Gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Coll. Repères, la Découverte, 2006.
- INRA, *Les Nouvelles Ruralités en France à l'horizon 2030*, Unité Prospective, 2008.
- Françoise Kerlan, *Guide pour la GPEC*, Coll. Ressources Humaines, Eyrolles, 2004.
- Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de territoire, expériences et bonnes pratiques des Comités de Bassin d'Emploi*, Guide pour l'action, mai 2009.
- Ministère de l'Économie de l'Industrie et de l'Emploi, *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale*, Guide d'action, mai 2010.
- Sol et Civilisation, *Entreprise et développement rural*, Lettre n° 22, juin 2002.
- Sol et Civilisation, *Gestion des ressources humaines en milieu rural, un défi territorial*, Lettre n° 31, juillet 2006.
- Sol et Civilisation, *Revenir sur le territoire, un enjeu pour le développement*, Collection Cahier n° 2, 2008.

# ANNEXES

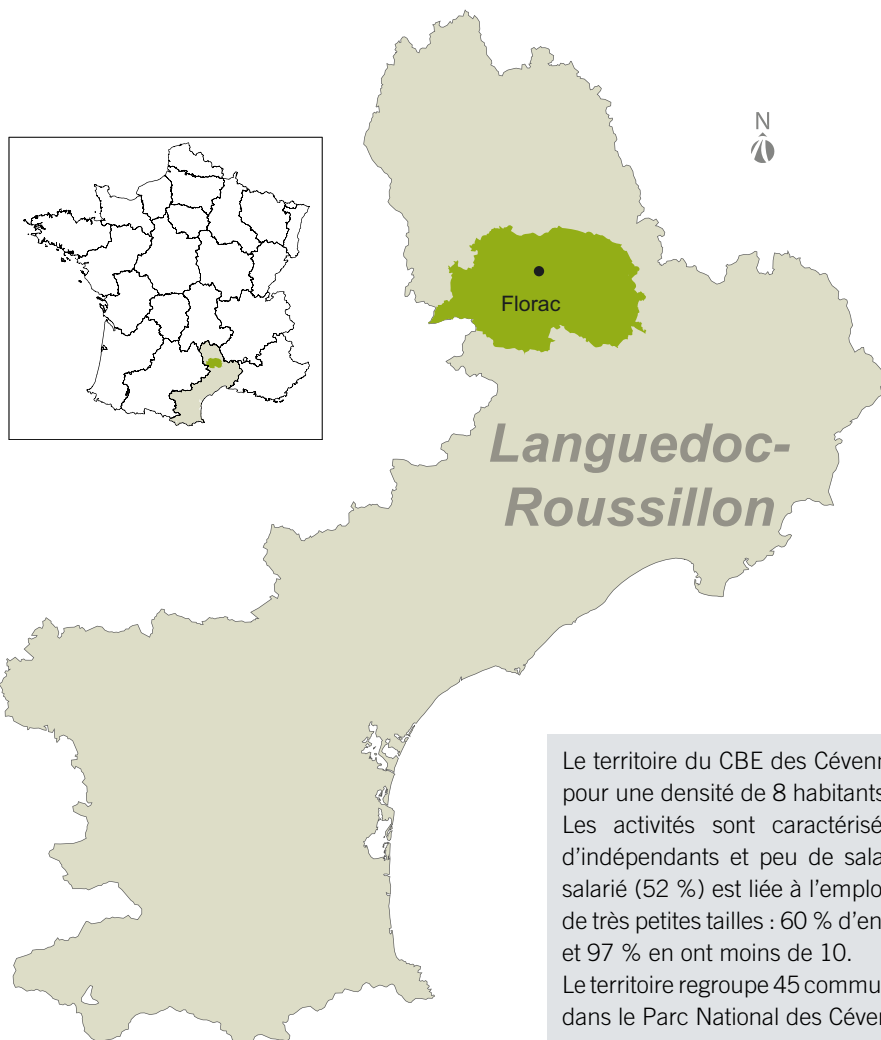
ANNEXE I : FICHES D'EXPÉRIENCES TERRITORIALES

ANNEXE II : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

ANNEXE III : LES PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE FINANCEMENTS



# LE COMITÉ DE BASSIN D'EMPLOI



Le territoire du CBE des Cévennes compte 12000 habitants pour une densité de 8 habitants/km<sup>2</sup>.  
Les activités sont caractérisées par une grande partie d'indépendants et peu de salariat. La majorité de l'emploi salarié (52 %) est liée à l'emploi public. Les entreprises sont de très petites tailles : 60 % d'entre elles n'ont pas de salariés, et 97 % en ont moins de 10.  
Le territoire regroupe 45 communes du sud Lozère, englobées dans le Parc National des Cévennes.

## CONTEXTE

C'est un territoire de résistance (guerres de religions, époque des camisards, maquis-école pendant la Seconde Guerre Mondiale), pauvre, qui a connu un très fort dépeuplement durant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle. La situation s'est inversée, et depuis les années 1980, la population est stabilisée, grâce à de forts afflux de nouveaux arrivants. Cependant, la population est vieillissante, avec une sous-représentation des femmes (15 à 60 ans) et caractérisée par



une part élevée de résidences secondaires. Le territoire est isolé des grands axes de circulation et des métropoles régionales, les transports en commun y sont quasiment absents; le haut débit est présent sur la majorité des bourgs. L'atout du territoire est la qualité de son environnement naturel, la beauté de ses paysages protégés par le Parc National des Cévennes.

Le Comité de Bassin d'Emploi a été créé en 2002. Un diagnostic mené cette même année sur le potentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour le développement du territoire faisait apparaître que l'enjeu pour le développement de celui-ci était de s'organiser et de disposer d'un outil pour la mise en réseau et en cohérence des actions. Le CBE est composé de quatre collèges : élus, entrepreneurs, salariés, associatifs et représentants de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire). De 2003 à 2007, le territoire s'est organisé en communautés de communes puis en 2009, un Pays a été institué.

L'enjeu pour le territoire est de maintenir un cercle vertueux qui consiste à garder une population suffisante pour permettre le maintien des services, des activités, avec pour objectif d'attirer une nouvelle population sur place. Mais pour maintenir la population en place et en accueillir de nouvelles, il faut une combinaison de facteurs : il est nécessaire d'avoir une offre de logement et d'emplois, mais aussi des services. L'hypothèse qui sous-tend les actions développées par le CBE des Cévennes est la suivante : c'est en gérant les ressources humaines à l'échelle du territoire que l'on pourra maintenir et augmenter la population, et donc donner au territoire les moyens de se développer.

## LA DÉMARCHE MISE EN ŒUVRE

Dans un premier temps, des études thématiques, abordant différents thèmes tels la santé, les services à la personne, les énergies renouvelables, l'agriculture/exploitations agricoles, la pierre sèche, les entreprises du bâtiment ont été réalisées. Il s'agissait d'identifier les problématiques et les secteurs potentiellement porteurs d'activités, de caractériser le métier et de cibler les formations nécessaires pour son développement.

Ensuite, un diagnostic « emploi, activités, démographie » a été mené de 2005 à 2007. Les résultats ont permis d'ouvrir de nombreux échanges lors de réunions publiques, en conseils communautaires ou bien encore en réunions avec des partenaires du développement. Après cette phase d'appropriation, des propositions d'actions ont été suggérées répondant à trois niveaux d'analyses : observation/prospective, accompagnement de collectifs et expérimentation. Un des axes de développement est de conforter les entreprises actuelles pour qu'elles puissent passer le cap de l'embauche afin d'acquérir de nouvelles compétences, de pouvoir se développer et/ou se maintenir, mais aussi de faciliter la vie des chefs d'entreprise. Il incombe donc au CBE de développer ces actions.

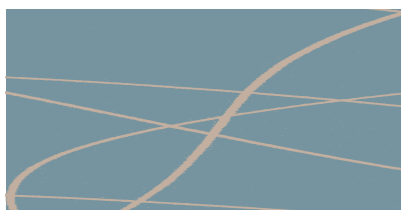
## LES ACTIONS MENÉES

Après une année de préparation, un EDEC (Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences) de territoire a été signé en juin 2009. L'EDEC est un outil financier qui engage l'État, les partenaires sociaux et le territoire dans la mise en œuvre d'actions pour le développement d'emploi et d'activités sur le territoire. Il se formalise par un accord-cadre, signé pour 3 ans entre les partenaires sociaux, l'État, et le territoire. Par la suite, une convention annuelle est signée avec la DIRECCTE pour déterminer les modalités financières accompagnant l'action.

Les actions engagées s'organisent selon 3 axes :

- **Accompagnement des entreprises :**
  - rencontre des entreprises pour mieux les connaître (activités, problématiques, politique salariale, recrutement, formation, fidélisation des salariés), et les sensibiliser à la gestion des ressources humaines mais aussi dans le but de les mobiliser dans une dynamique collective ;
  - création et animation d'un réseau de chefs d'entreprises créant du lien et une mobilisation des entreprises comme force du territoire, permettant ainsi d'apporter des informations thématiques en réponse aux problèmes rencontrés par les entreprises afin de générer une dynamique autour des ressources humaines ;
  - développement des groupements d'employeurs multisectoriels afin de favoriser la création d'emplois de qualité pour le territoire et de services pour les entreprises ;
  - animation d'une plateforme emploi-formation compétence réunissant les acteurs de l'emploi, de la formation, du territoire et les partenaires sociaux. Cette plateforme permet d'échanger autour des résultats et de construire les réponses à apporter.
  
- **Expérimentation autour de 2 thématiques, la saisonnalité et la pluriactivité :**
  - la saisonnalité : connaître la saisonnalité, les problématiques rencontrées par les employeurs et saisonniers et expérimenter des actions (information, logement, recrutement, fidélisation, formation, etc.).
  - la pluriactivité : participation à un programme régional de recherche sur l'insertion territoriale des ménages agricoles pluriactifs (INTERSAMA), dans un objectif de connaissance des formes de la pluriactivité et de la construction d'outils pour accompagner son développement.
  
- **Observatoire :** organisation et diffusion de l'ensemble des données collectées, tant par de l'analyse de l'existant (Insee ou autres statistiques) que par les résultats d'entretiens, de réunions, d'études spécifiques. Diffusion au travers du site internet et de plaquettes thématiques : *Compétences et Activités en sud Lozère*.
  
- **Accompagnement spécifique des acteurs de l'économie sociale et solidaire,** secteur représentant un nombre important d'emplois sur notre territoire.

## LES RESSORTS DE LA GTEC EN CÉVENNES



**1. L'importance de la concertation.** Faire partager les avancées par le plus grand nombre, échanger, mobiliser les acteurs locaux. Le CBE Cévennes a une démarche visant à faciliter la participation des acteurs à leur développement. Ainsi, les études sont restituées aux enquêtés ce qui permet de les amender. Les analyses sont présentées à différents niveaux, tant auprès des entreprises, des élus que des partenaires techniques et au sein du conseil d'administration du CBE. Enfin, une large communication est faite dans les journaux locaux et communautaires afin de diffuser au maximum les informations.

**2. La place du dialogue social territorial,** c'est la force du CBE que de construire les actions à travers ses 4 collèges (entreprises, élus, salariés, associations). Il n'est pas forcément simple à mettre en œuvre dans notre contexte territorial (personnes ressources multi-casquettes, difficultés à mobiliser entreprises et salariés). De fait, nous avons développé un dialogue de projet, en permettant la participation d'un maximum d'acteurs : c'est la discussion entre personnes/acteurs qui réfléchissent à un même sujet mais n'ont pas forcément l'habitude d'échanger leurs points de vue ni de trouver les solutions ensemble qui permettent d'imaginer des actions durables. C'est aussi travailler dans la compréhension des intérêts de chacun. Cela n'est faisable que lorsque le diagnostic et l'objectif sont entendus et partagés.

**3. La construction du partenariat « technique ».** Ouvrir un espace pour échanger sur un sujet. Le CBE est un lieu « neutre » (ne donne pas de financements, ne prend pas de décisions d'aménagement du territoire, c'est un outil au service du territoire et des acteurs locaux). Il est devenu un espace de rencontres où l'on peut sortir « la tête du guidon » pour réfléchir à différents sujets et mutualiser les connaissances et réflexions de chacun.

**4. Avoir conscience du temps nécessaire à la construction.** Le temps de la mobilisation et de la construction du partenariat est long. Il s'agit du temps nécessaire pour amener à la concertation, à l'élaboration des habitudes de travail et à l'échange. Cela se conclut par l'élaboration d'un diagnostic commun, et ainsi à la définition des actions prioritaires à mener. Le temps pour la construction nécessite de l'ingénierie pour l'animation et donc des moyens financiers de fonctionnement.

### Pour en savoir plus

#### CBE Cévennes

Sandrine Marmey, Delphine Bénard  
1, place Paul Comte - 48400 Florac  
Tél. : 04 66 45 26 38 - Fax : 04 66 45 50 49  
Email : c.b.e.cevennes@wanadoo.fr - www.cbecevennes.org

# LE COMITÉ DE BASSIN D'EMPLOI DU SEIGNANX



Le CBE est un territoire de 8 communes organisées en une communauté de communes. Il fait partie du Pays Adour Landes Océanes. Sa population est de 25 000 habitants. La population augmente fortement ces dernières années, des prévisions de l'Insee prévoient une augmentation d'environ 40 000 habitants pour les 10 années à venir.  
Taux de chômage : autour de 9,7 %.

## CONTEXTE

Situé au sud du département des Landes, jouxtant l'agglomération de Bayonne, le territoire est une zone industrialo portuaire (Tarnos) qui s'inscrit dans l'activité générée par l'embouchure de l'Adour. Le Seignanx présente les caractéristiques d'un territoire urbain (3 communes représentent 22 500 habitants et sont situées dans l'agglomération de Bayonne), mais également périurbain et rural. Il s'agit donc d'un territoire confronté à des enjeux multiples tant au niveau de l'agglomération, du périurbain que de son milieu rural peu dense.

## ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS DE LA PRISE DE CONSCIENCE ET DE L'ACTION



Les ingrédients déclencheurs de la mobilisation et de la nécessité d'agir sont multiples, la préexistence d'une association d'éducation populaire active, une crise de l'emploi non anticipée, un positionnement géographique singulier :

- la préexistence d'une association d'éducation populaire active : elle réunit élus et représentants de l'État depuis les années 70. À cette période, il était nécessaire de former des jeunes aux métiers en émergence sur la zone industrielle portuaire. Un lycée professionnel a donc été créé, accompagné d'une structure d'hébergement pour les jeunes travailleurs (Foyer jeunes travailleurs). Observant le début de la crise et son effet sur le chômage des jeunes, le FJT a développé, dès la fin des années 70, des actions d'accompagnement des jeunes dans l'emploi ;
- toujours à cette même période, deux vagues de licenciement (près de 1200 salariés) sévissaient à Tarnos alors que la zone se développait et que ni élus, ni entreprises n'avaient pas pressenti cette crise ;
- deux aspects géographiques et institutionnels : le positionnement de l'agglomération de Bayonne qui entraîne une pression forte en matière démographique et de hausse des coûts, notamment du foncier et l'éloignement des centres décisionnels départementaux.

## ORGANISATION DE L'ACTION

Ces deux fermetures successives du début des années 1980 ont poussé les élus à avoir une action de prévention. En même temps, le centre de formation a évolué pour s'étendre sur l'ensemble du territoire, et non plus seulement vers un public de jeunes adultes. En parallèle, les élus locaux s'interrogent sur la meilleure façon de mener une action de développement efficace et collective.

Un comité local pour l'emploi (CLE) est créé en 1982. À la base, il y avait une véritable mobilisation pour le développement du territoire : des assises, un diagnostic partagé, élaboré collectivement, la participation de plus d'une centaine d'acteurs et la définition d'une stratégie de développement donnant des orientations à moyen et long terme. Au début des années 1990, cette mobilisation s'est formalisée en prenant la forme d'un CBE dès 1993. Le CBE a porté, dès sa création en 1997, un Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE).

Le CBE du Seignanx se positionne comme un outil au service du développement local mais également comme l'animateur d'une démarche de développement local dans le champ de l'emploi et du développement économique et de l'insertion. Sa particularité : allier l'économique et le social, ce qui permet de lier les deux types d'actions. La démarche de développement du territoire est basée sur du partenariat entre structures et la mutualisation de l'ingénierie via le CBE. C'est une action collective : un système d'acteurs partenaires s'organise pour expérimenter des solutions à mettre en œuvre pour le territoire.



## LES ACTIONS ET DES OUTILS AU SERVICE DES ENTREPRISES POUR UNE PLUS-VALUE TERRITORIALE

Le CBE a été à l'origine d'une couveuse d'activités qui a pris la forme juridique d'une Société coopérative d'intérêt collectif, la SCIC des Landes. Il s'agit d'une entreprise d'insertion qui a pour objet la restauration collective. Le CBE a également été à l'origine d'un GEIQ (Groupement d'Entreprise qui se destine à l'Insertion et à la Qualification) pour accompagner des personnes en difficulté d'insertion sociale et professionnelle dans le secteur du BTP. Il a aussi en charge un PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi). Le CBE a enfin accompagné la création d'un groupement d'employeurs multisectoriel, ce qui complète la « boîte à outils » sur l'emploi et les compétences que le CBE met à disposition des salariés, demandeurs d'emplois et entreprises de son territoire. Tous ces outils vont dans le sens d'un développement des relations avec les entreprises locales par de l'appui à leurs problématiques de ressources humaines et se concrétisent par le recrutement d'une chargée de mission, dont le rôle est d'offrir une « compétence mutualisée » sur les ressources humaines.

Pour le CBE, les objectifs sociaux pouvaient se réaliser à travers les actions de développement économique. En effet, les richesses produites doivent avoir des retombées locales car il s'agit au final de lier les enjeux économiques aux impératifs d'équilibre social. Pour ce faire, il fallait structurer son offre de services en pilotant à l'échelle du territoire les questions d'emploi et de formation.

## Les actions développées aujourd'hui

- Une cellule de prospection. Il s'agit d'un espace d'animation territorial pour une meilleure coordination de la relation avec les entreprises. C'est un moyen, pour l'ensemble des partenaires, de toucher les entreprises au plus près de leurs préoccupations. La méthode : réunions bimensuelles, développement d'outils et de données partagées (base de données, fiche de suivi, plan de prospection), chacune des structures partenaires y travaille.
  - Observatoire territorial : pour une habitude de prospective au travers du développement d'outils de connaissance, d'analyse et de partage d'informations ;
  - Groupe de réflexion sur les conditions de travail.
- La fonction RH Territoriale est mobilisée, telle une compétence territoriale au service des entreprises
  - Appui aux entreprises (conseil, accompagnement recrutement, outils RH...);
  - Action par secteurs : tourisme, BTP, ESS (Économie Sociale et Solidaire).
- L'offre de Formation est adaptée aux besoins des entreprises, tel un plan de formation territorial.
  - Identifier les besoins de formations et adaptation des formations des centres ;
  - Mise en œuvre de formation pour les salariés (développement des compétences et/ou adaptation au poste de travail), précédées d'un bilan de positionnement.
- Accompagnement d'une installation économique d'un laminoir<sup>19</sup> à Tarnos et d'un parc d'activité.

La méthode de travail employée :

1. L'élaboration d'un diagnostic commun, et la connaissance des entreprises ;
2. La synthèse, dans une base de données partagée, au sein d'un observatoire ;
3. L'animation de réflexions thématiques ;
4. La mobilisation des différents leviers et outils selon les besoins : fonction RH, formation, intervention/connaissances de travail.

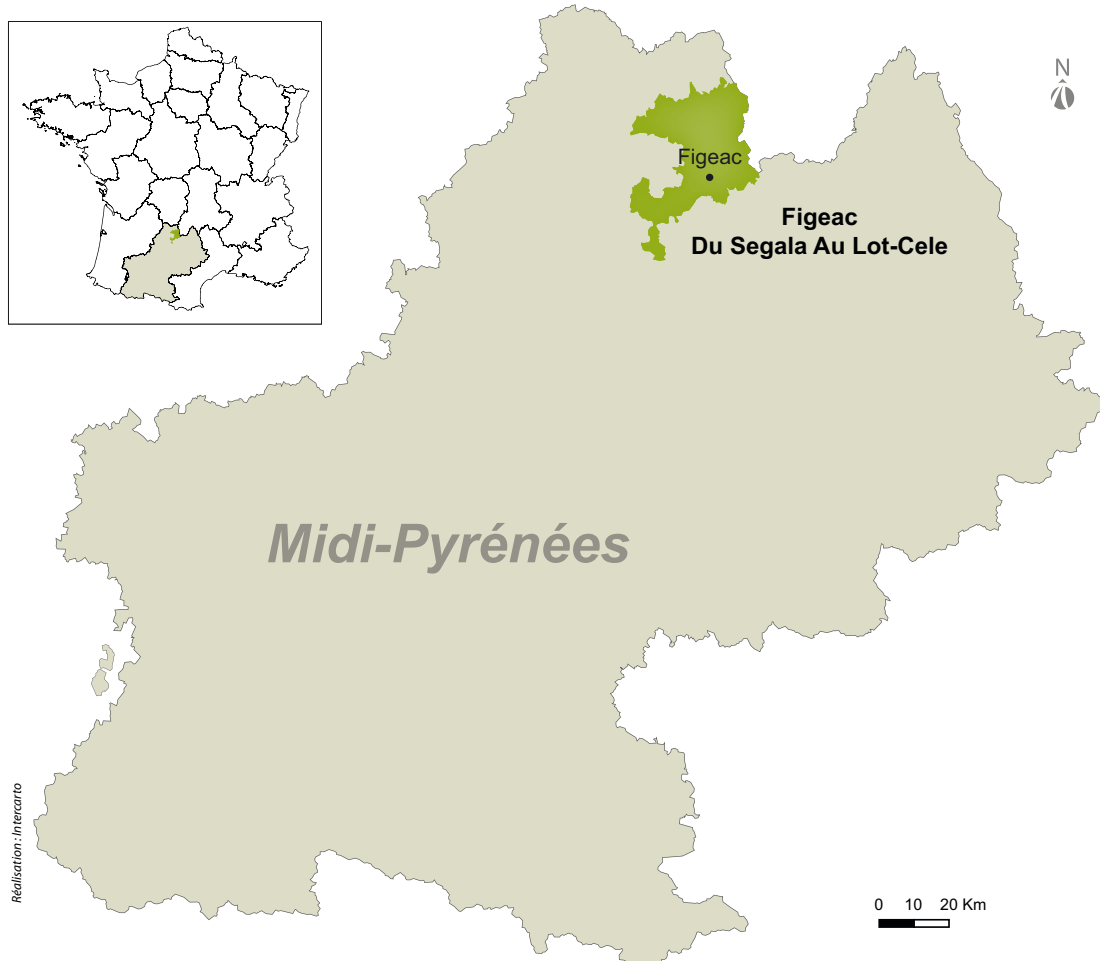
### Contact

#### **CBE du Seignanx**

Stéphane Montuzet, Directeur  
Centre Municipal Albert Castets  
Place Albert Castets - 40220 Tarnos  
Tél. : 05 59 64 44 54 - Fax : 05 59 64 44 55  
Email : cbe@cbe-seignanx.com

19. Machine composée de cylindres d'acier tournant en sens contraire entre lesquels on fait passer une masse de métal pour la réduire en lames.

# PAYS DE FIGEAC : GTEC DU SEGALA-LIMARGUE



Les 69 communes du Pays de Figeac regroupent 38 239 habitants pour 881 km<sup>2</sup>, soit une densité de 43 habitants au km<sup>2</sup>. Ce territoire s'appuie sur une entité forte, Figeac, à laquelle sont rattachés des pôles ruraux (Lacapelle Marival, Cajarc, Bagnac sur Célé, Latronquière, Capdenac Gare...)

L'exemple de la démarche territoriale menée sur le Segala-Limargue depuis près de dix ans dans le Lot illustre bien cette logique de progression à « petits pas » que nous nous proposons d'illustrer avec une présentation chronologique pour une meilleure compréhension...



**1994 :** Un audit patrimonial, commandé par le territoire, a abouti au constat que la volonté des jeunes de rester et des anciens de garder la population sur le territoire posait des difficultés en termes d'emploi, de logement... et que ce constat était partagé par l'ensemble des secteurs d'activité (agriculteurs, artisans, etc.). Mais face à ces constats, aucune solution n'apparaissait.

**1997 :** Un travail de constitution de groupements d'employeurs agricoles est initié par la coopérative agricole à la demande de quelques-uns, permettant la création d'une vingtaine d'emplois en deux ou trois ans sur 17 à 20 structures, avec une pérennisation d'autant plus importante de ces structures qu'elles étaient en proximité (niveau des communes) des utilisateurs et dans une logique transversale quant à leur activité, car mieux appropriées par leurs utilisateurs.

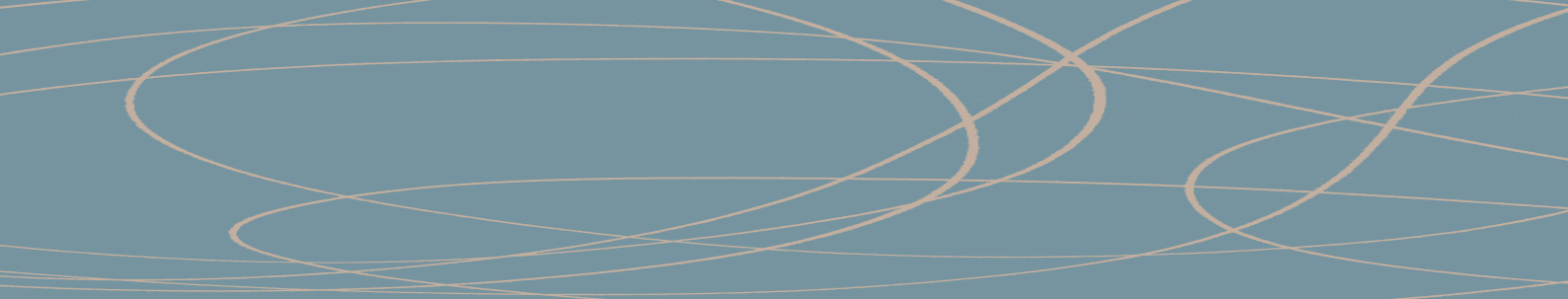
**1999-2000 :** Face au développement de ces groupements d'employeurs, l'idée a émergé de créer une structure associative et de recruter un salarié pour avoir une animation professionnelle de la démarche. Mais entre l'idée de création de l'association « Mode d'Emplois » et le recrutement de son salarié, le taux de chômage est passé de 12 à 5 % sur le territoire avec une modification des demandes des employeurs recherchant plutôt des salariés à plein-temps et non à temps partiel.

**2000-2002 :** La création de l'association Mode d'Emplois a coïncidé avec le passage aux 35 heures et l'association a été missionnée pour accompagner les entreprises dans cette transition. Une enquête sur les besoins des entreprises a été menée à cette occasion, dont est ressorti le problème pour les entreprises de conserver leurs salariés.

À partir de ce besoin, cinq ou six journées ont été organisées à destination des entreprises locales avec des consultants et formateurs sur des thèmes comme notamment la rémunération directe et indirecte et la manière de recruter dans une logique interprofessionnelle.

Des solidarités et des projets partagés (prêts de salariés et matériels, réponse commune à des appels d'offres, etc.) sont nés de ces rencontres et l'association Mode d'Emplois est devenue un club d'entreprises. À travers les échanges de ce club, le constat a été fait que les TPE connaissaient peu les problématiques de GRH, et des formations ont été organisées pour les informer sur des sujets comme la loi de 2004 sur la formation professionnelle par exemple.

D'autre part, la salariée de Mode d'Emplois est devenue prestataire de service sur les RH pour la coopérative agricole, puis pour quelques autres entreprises, ce qui permet de financer le poste et maintenir une activité d'animation du club d'entreprises.



À ce niveau, les entreprises mobilisées ont eu une prise de conscience collective et plus globale de la fonction RH, et aussi du fait que pour faire vivre les entreprises, il faut un territoire vivant qui intègre des compétences, ce qui implique de prendre en compte le projet de vie des salariés, leur évolution professionnelle et personnelle à travers différents facteurs comme le logement, l'emploi des conjoints...

**2006 :** Mise en place de la plateforme de service de proximité aux TPE portée par l'association pour le développement du Pays de Figeac.

Cette plateforme consiste à offrir aux TPE du territoire et aux porteurs de projets un « guichet unique » pour répondre à leurs besoins. Le Pays de Figeac propose ainsi un accompagnement individuel intersectoriel, interinstitutionnel, transversal et global aux différents projets des entrepreneurs. Le Pays de Figeac regroupe autour de cette opération les principaux partenaires de l'économie, de l'emploi et de la formation (chambres consulaires, DDTEFP, Association Mode d'Emplois, Conseil Régional Midi-Pyrénées, Maison de la Formation, MCEF, ADEFPAT, Pôle Emploi, Conseil Général du Lot).

Une personne a été recrutée pour animer le service, et un plan d'actions a été validé avec l'ensemble des partenaires et des élus. (Se reporter à l'encart p. 29)

**2010 :** L'association Mode d'Emplois, est passée d'une dizaine de chefs d'entreprise membres à une soixantaine en dix ans. Cette année, l'association Mode d'Emplois a facilité la mise en place, en partenariat avec le Pays de Figeac, d'un livret d'accueil avec les entreprises qui le souhaitent, la mutualisation de formation à destination des salariés, mais aussi des responsables d'entreprise (par exemple sur les thématiques du mécénat d'entreprise, de la réforme de la taxe professionnelle...).

L'association Mode d'Emplois est également homologuée pour réaliser des diagnostics RH pour la reprise d'entreprises ou dans une logique de service aux entreprises intéressées sur le territoire. Elle travaille sur les fiches de postes avec les entreprises. L'association a permis de faire le point avec les entreprises sur leurs obligations légales de formation (CACES, FIMO, brevet secourisme, etc.) et de lancer un appel d'offres pour mutualiser en interprofessionnel les formations utiles sur une base territoriale à des tarifs intéressants et en proximité.

D'autres réflexions sont en cours :

- l'amorce d'un dialogue social territorial par le projet de mutualisation des œuvres sociales inter comités d'entreprise;
- le co-voiturage entre les entreprises et les associations locales pour valoriser les véhicules des associations.

L'ensemble de ces actions permet de s'inscrire petit à petit dans une logique de service RH territorial aux entreprises adhérentes. La fonction territoriale RH se met en place et avance de projets en projets.

La mobilisation des acteurs, le partage et la compréhension des enjeux nécessitent un temps d'appropriation par chacun, aujourd'hui le territoire du Pays de Figeac est mûr pour entrer en démarche prospective itérative en se fondant sur des ajustements et corrections à apporter dans le temps, notamment parce que la prise en compte de la prospective par les décideurs et différents acteurs de la société modifie elle-même sans cesse le futur.

#### Pour en savoir plus

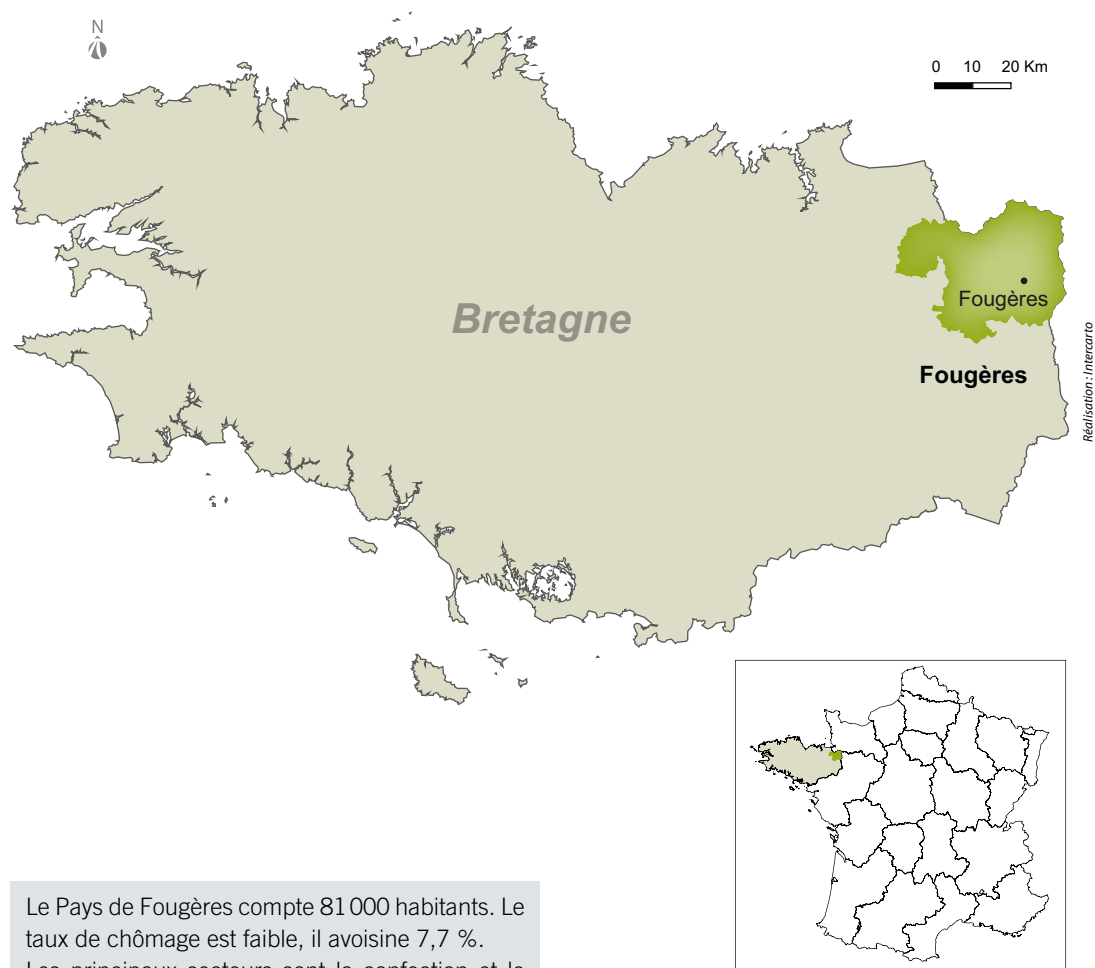
##### **Association Mode d'Emplois**

Stéphanie Rouquette  
Responsable des Ressources Humaines

##### **Association pour le développement du Pays de Figeac**

Véronique Thomasson  
Coordinatrice du Service TPE  
[www.pays-figeac.fr](http://www.pays-figeac.fr)

# PAYS DE FOUGÈRES, UN OBSERVATOIRE POUR



Le Pays de Fougères compte 81 000 habitants. Le taux de chômage est faible, il avoisine 7,7 %. Les principaux secteurs sont la confection et le bâtiment (source Insee).

Le Pays se situe à 50 km au nord de Rennes, la capitale bretonne sur un axe routier important qui rejoint Caen. Historiquement, le Pays à vocation agricole de Fougères a toujours pu compter sur une industrie de la confection vestimentaire importante. En termes d'emplois, il est aujourd'hui très au-dessus des moyennes nationales et régionales sur les secteurs primaire et secondaire. Or, depuis plusieurs décennies, le secteur de la confection tend à laisser place à celui du bâtiment. En effet, la construction emploie en 2008, 2 246 personnes soit 7,4 % des emplois du Pays.

Ces données sont issues de l'Observatoire du Pays de Fougères qui mène une action capitale d'analyse, de veille et d'information sur l'évolution socio-économique du bassin depuis les années 1980 : études actualisées sur l'évolution de l'emploi salarié, du marché du travail, des principaux employeurs, sur les anticipations en besoins de main-d'œuvre, etc.

# IMPULSER UNE DÉMARCHE DE GTEC SECTORIELLE

Dans un contexte économique difficile, où pèsent des menaces sur l'emploi, le Pays de Fougères s'est interrogé sur les moyens à mettre en œuvre pour développer l'emploi. Ainsi, le bâtiment, et plus particulièrement l'éco-construction, ont pu être identifiés comme une opportunité nouvelle à prendre en charge localement.

En 2008, dans le cadre d'un appel à projet Emploi-Formation lancé par la Région Bretagne et la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation, l'Observatoire du Pays de Fougères s'est engagé dans une étude-action visant à mesurer le degré d'anticipation des entreprises artisanales du bâtiment face à la montée en puissance de la qualité environnementale.

L'objectif de cette étude fut d'identifier les difficultés rencontrées par les entreprises et de définir des préconisations d'actions pour le territoire du pays de Fougères de sorte qu'ensuite, les acteurs concernés puissent se saisir de ces pistes et les mettre en œuvre. L'originalité de la méthode réside dans son positionnement clairement ascendant, les professionnels étant les premiers consultés.

L'étude s'est déroulée en deux temps :

Un premier travail a été mené auprès des professionnels et des représentants du secteur du bâtiment via un questionnaire envoyé à 400 entreprises après un premier travail statistique à partir des bases de données de l'Observatoire : identification des besoins en main-d'œuvre, des problématiques de formation, de l'adaptation à la montée en puissance de la qualité environnementale. Le taux de retour est très satisfaisant car il avoisine les 20 % ; ce qui marque aussi l'intérêt des sondés pour la démarche.

L'analyse fut complétée par l'audition des principaux acteurs du secteur du bâtiment et notamment, les organisations professionnelles.

Le second temps de l'« étude-action » réunit fin février 2009, autour d'une table ronde, l'ensemble des acteurs du bâtiment et des partenaires publics du territoire. Après présentation des résultats de l'enquête et identification des principaux enjeux, les premières préconisations furent discutées et complétées.

Les résultats ont mis en évidence le fait que compte tenu de l'évolution des réglementations et des mesures incitatives proposées aux ménages et aux collectivités, les entreprises du bâtiment du Pays de Fougères avaient fait preuve de peu d'anticipation sur les compétences techniques et commerciales nécessaires pour conseiller les clients en matière d'éco-construction. La dimension « développement durable » n'avait pas encore été perçue comme un atout économique pour l'entreprise. Grâce à cette étude, les acteurs ont reconnu qu'une approche collective et coordonnée permettrait à chacun de s'engager plus efficacement avec une meilleure coopération entre les différents corps de métiers, mais aussi entre le public et le privé.

Parallèlement, les organismes d'accompagnement se sont engagés dans une action sur mesure au plus près des entreprises en permettant d'apporter aux artisans des solutions personnalisées sur des problématiques techniques ou de gestion des ressources humaines.

L'action a ceci d'original que tout en étant classée « formation des entreprises et demandeurs d'emploi », elle fut intitulée « plan de développement territorial de l'éco-construction du Pays de Fougères ». Dès lors, un ensemble d'acteurs se trouvèrent mobilisés par une implication politique large, dans une cohérence globale territoriale, invoquant l'évolution économique, le bâtiment, l'emploi, l'environnement et l'habitat.

L'action, toujours en cours au moment de la rédaction, est ascendante et progressive. Les partenaires cherchent à apporter une réponse adaptée par la combinaison et le pilotage d'un bouquet d'actions, citons :

- l'organisation des rencontres des entreprises sur le terrain ;
- le montage des formations des entreprises avec notamment pour public les entreprises, maîtres d'œuvre, marchands de matériaux ;
- la création des ateliers participatifs de projets d'éco-construction rassemblant des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre et des bureaux d'études ;
- la mise en place de chantiers pilotes avec l'organisme « Fougères Habitat » ;
- l'organisation des rencontres intercommunales de l'éco-construction ;
- l'élaboration de documents administratifs d'un projet d'éco-construction ;
- l'organisation de visites et de voyages d'étude pour les entreprises bénéficiaires et les prescripteurs.

Au total, ce sont une douzaine d'acteurs à différentes échelles locales, départementales et régionales qui se sont mis au service du projet territorial d'éco-construction sous l'égide du Pays de Fougères et de sa Maison de la Formation Professionnelle. Ce projet, qui s'est appuyé au départ sur l'Observatoire, s'avère être un outil efficace de collecte de données fondamentales pour le territoire. Il a déployé sa démarche GTEC en milieu rural à travers un secteur d'activité et a déjà permis d'agréger de nombreux acteurs autour du projet de territoire.

#### Pour en savoir plus

##### **Pays de Fougères**

Bruno Delamarche, Directeur du Pays

Stéphanie Geslot, Chargée de mission éco-construction

[www.pays-fougeres.org](http://www.pays-fougeres.org)

# LE PAYS DES LANDES DE GASCOGNE :

« POUR UN PAYS VIVANT,  
ATTRAYANT ET ACCUEILLANT »

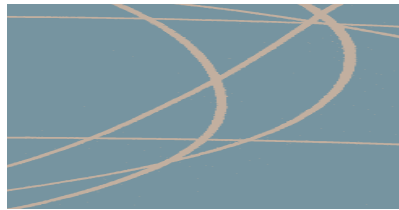


118 communes, 58440 habitants, 13 habitants au km<sup>2</sup>.  
Solde migratoire positif avec une légère diminution du nombre  
total d'entreprises mais augmentation du nombre de TPE dans  
l'artisanat et le commerce.

Le Pays rassemble 11 Communautés de Communes, regroupant 13 cantons et 118 communes.

Il est « à cheval » sur deux départements : les Landes et la Gironde. Pays forestier, le Pays des Landes de Gascogne, doté d'un environnement exceptionnel, est situé au cœur du plus grand massif forestier d'Aquitaine et d'Europe, des bords de la Garonne et de l'agglomération Bordelaise aux portes de Mont-de-Marsan, de l'arrière-pays océanique aux coteaux de l'Armagnac. Ce territoire comporte 65 000 habitants avec un habitat diffus et encore préservé dans son contexte forestier, éloigné des grandes agglomérations.

## LA DÉMOGRAPHIE : L'ENJEU DU TERRITOIRE



Lors de l'élaboration de la charte du Pays, les élus ont affiché clairement leur ambition pour ce territoire : doubler sa population dans les vingt prochaines années. Après avoir connu un déclin démographique continu jusqu'au début des années 1980, il voit aujourd'hui sa population croître à un rythme soutenu. Néanmoins, ce phénomène de croissance démographique n'est pas sans faire peser un certain nombre de risques nouveaux pour le territoire. Citons, entre autres, la menace de territoire « zone dortoir » et le développement d'une économie purement résidentielle.



## L'ÉCONOMIE : UNE RÉPONSE PERTINENTE

Dans ce contexte, l'économie prend une place prépondérante dans la stratégie que les élus veulent mettre en place pour faire face à ces enjeux. L'économie contribue à créer de l'emploi, à enrichir le territoire, à équilibrer les rapports de dépendance avec les espaces urbains proches (Bordeaux, Langon, Mont-de-Marsan) et enfin à structurer des bassins de vie, seule alternative pour un développement durable du territoire.





## LA RESSOURCE HUMAINE : UN FACTEUR DÉTERMINANT

Deux expériences réussies ont forgé chez les acteurs des convictions pour agir.

La première est survenue au moment même où il créait sa première structure de développement local, l'AIRIAL, une clairière au cœur du massif forestier, regroupant quelques maisons et leurs dépendances (grange, bergerie, poulailler...). Lors de l'élaboration de sa Charte, des universitaires attirèrent l'attention sur le fait que les eaux des rivières de ce territoire étaient fraîches, et non polluées, ce qui permettait l'élevage de la truite. Le territoire s'est appuyé sur cette qualité de l'eau pour mobiliser des jeunes entrepreneurs, et c'est ainsi que trente ans plus tard, la pisciculture constitue une filière importante comportant plus de deux cents emplois.

La deuxième est une initiative portée par de jeunes ingénieurs revenus au pays. Elle a pris la forme d'une entreprise, « Biolande », et fondée sur la ressource locale : les pins. Ceux-ci sont la matière première qui permet de fabriquer des huiles, des essences et autres produits à base d'écorces. Devenue une société internationale de premier plan, cette entreprise est restée implantée sur le territoire.

Ces deux succès ont servi de référence aux responsables du territoire pour se doter d'une ligne de conduite en matière de développement :

- un territoire peut intervenir « sans complexe » dans le domaine de l'économie. Cependant, l'entreprise demeure la responsabilité des actifs, et le rôle du territoire est de créer les conditions favorables pour réussir ;
- l'appui aux ressources humaines sera donc la cible essentielle d'intervention du territoire, qu'il s'agisse des créateurs, des chefs d'entreprise ou des salariés.

Cet axe « valorisation des ressources humaines » est complété par une politique en direction de l'habitat (maîtrise du foncier et sauvegarde de l'environnement forestier) et son corollaire, le développement des services à la population : ce triptyque constitue ce que le territoire appelle son « marketing territorial ». Il vise à amplifier des phénomènes endogènes de développement plutôt que de se placer sur des objectifs d'attractivités externes.

## MARKETING TERRITORIAL ET RESSOURCES HUMAINES



Le Pays a mis en place une GTEC pour plusieurs enjeux :

- Les salariés sont de plus en plus nombreux à travailler dans les villes voisines, considérant que les rémunérations ou les conditions de travail soient plus intéressantes. Pas question pour autant de se résoudre à devenir la zone d'économie résidentielle de Bordeaux : il faut maintenir de l'activité au Pays, et rester attractif pour les entrepreneurs en leur garantissant des ressources humaines performantes.
- À l'inverse, une partie des salariés des industries, dites « traditionnelles » du Pays, à savoir la filière bois, et la filière de la chimie sont inquiets pour leur avenir. Il est important d'anticiper les risques et d'accroître la formation et l'employabilité de ces salariés tout en fournissant une information précise sur l'économie locale et son évolution. Ainsi, ils pourront rester attentifs aux opportunités et se former en conséquence.
- Le niveau moyen de qualification professionnelle de la population du territoire est sensiblement moins élevé que la moyenne régionale, d'où la nécessité de porter une attention accrue aux problèmes de formation qui sont essentiels dans les facteurs d'employabilité.

### La mise en place de la GTEC

Le territoire a élaboré un cahier des charges très ciblé pour cette première étape :

1. Par le biais d'interviews, d'entretiens et de réunions de chefs d'entreprises (panel d'entreprises représentatives de l'économie locale), les bureaux d'études auront à la fois un travail d'écoute, mais aussi de sensibilisation sur les thèmes suivants :

- évaluation et anticipation du vieillissement des salariés (recrutement d'apprentis, promotion interne...);
- accès à la formation des salariés de bas niveaux de qualification ;
- renforcement de l'attractivité et la fidélisation des salariés sur les métiers en tension ;
- réflexion sur la précarité des emplois de service.

En outre, des analyses prospectives seront tentées sur l'évolution du tissu économique et leur impact sur les emplois et qualifications.

2. Les salariés feront l'objet d'un travail très approfondi d'analyses statistiques, pour aller au-delà des caractéristiques de base. Il s'agit de dégager un profil de la situation des salariés sous différents aspects, incluant des aspects qualitatifs pour approcher des réalités, et tenter d'établir des portraits types.

L'accent sera mis en particulier sur les notions de précarité, de parcours professionnels, de niveaux de qualification et d'ancienneté dans l'entreprise, de conditions de travail et de salaires. De façon générale, tous les facteurs qui impactent sur la condition salariale, en dégageant ceux qui semblent significatifs (relevés des écarts par rapport aux moyennes régionales et nationales) et sur lesquels il serait possible d'agir.

#### Pour en savoir plus

##### **Pays des Landes de Gascogne**

Place de la Mairie - BP 1  
40630 Sabres  
Tél. : 05 58 04 43 43

# LE PAYS MIDI-QUERCY : DES DÉFIS

## POUR UN TERRITOIRE RURAL ATTRACTIF



À l'extrémité-est du Tarn-et-Garonne, le Pays Midi-Quercy est un territoire rural passant d'une économie agricole à une économie résidentielle. Le dynamisme de Montauban, tout proche, irrigue l'ouest du Pays. De nombreux ménages s'installent, la construction bat son plein et des emplois se créent. Mais la médaille a son revers : des besoins d'équipement apparaissent, de plus en plus d'actifs travaillent hors du Pays, et la fracture entre l'est et l'ouest est marquée. La pauvreté reste présente et le chômage touche une population moins qualifiée qu'ailleurs. Maintenir et faire évoluer le dynamisme de l'emploi constituent un défi pour l'avenir.



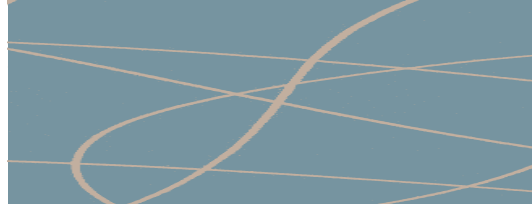
## L'ÉVOLUTION DE LA POPULATION

Depuis le milieu des années 1970, la croissance de la population du Pays Midi-Quercy est supérieure à celle de l'espace rural régional et de la moyenne de six pays de référence de configuration proche. Entre 1999 et 2006, ce regain démographique s'est encore amplifié, la population du Pays augmentant de 4400 habitants sur la période, soit de 1,5 % par an.

Le territoire bénéficie de nombreux apports de population. Mais les naissances restent inférieures aux décès. Entre 2001 et 2006, 8 100 habitants se sont installés dans le Pays, soit 18 % de la population. Les nouveaux arrivants sont actifs dans plus de deux cas sur trois, et la population de cadres et de professions intermédiaires augmente, malgré une rotation importante. Mais le Pays perd ses jeunes de 15 à 24 ans, qui partent poursuivre leurs études ou chercher un premier emploi dans les villes : c'est une caractéristique commune aux territoires ruraux. Les arrivées de retraités représentent 17 % des migrants vers le Pays.

Au-delà des questions d'habitat et d'équipement, l'ampleur de l'afflux de nouvelles populations soulève la question de l'intégration de populations aux modes de vie urbains dans un territoire à forte tradition rurale.

## UNE ÉCONOMIE DE SERVICES, ASSURÉE PAR LA PETITE ENTREPRISE



Dans le Pays, l'emploi se développe depuis 1999. Un dynamisme nouveau s'affirme depuis 1999 porté par les services à la population. Cela fait suite à une longue période de déclin économique, suivie d'une reprise dans les années 1990. Désormais, plus de deux emplois sur trois sont au service de la population. Les emplois ayant connu les progressions les plus importantes sont ceux de la santé et de l'action sociale. Leurs poids ont doublé en 16 ans, de même pour ceux des services de proximité.

L'activité économique est, plus encore que dans l'espace rural régional, le fait de très petits établissements, de moins de 20 salariés (TPE), répartis sur tout le territoire : ils représentent 93 % des établissements employeurs et 47 % des emplois (contre 44 % dans l'espace rural régional).

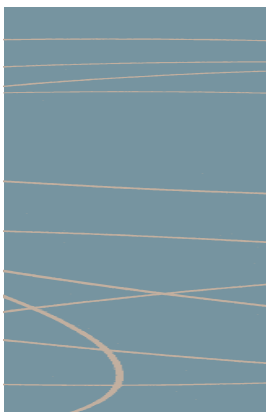
Comme dans le reste de l'espace rural régional, la moitié des TPE ont une activité dans les services, 20 % dans la construction comme dans le commerce, et 10 % dans l'industrie. Les créations d'établissements sont dynamiques, particulièrement dans le commerce et les services aux particuliers.



## FAIBLES REVENUS ET CHÔMAGE

Les ménages ont, en Midi-Quercy, un revenu plus faible que dans l'espace rural régional et les disparités y sont plus fortes. En 2005, le revenu médian, par unité de consommation, est inférieur de 6 % à celui de l'espace rural régional. L'écart est plus important encore pour les revenus les plus bas : 23 % de la population de moins de 65 ans couverte par la Caisse d'allocations familiales (CAF) et la Mutualité sociale agricole (MSA) disposent de ressources inférieures au seuil de bas revenu, contre 19 % dans l'espace rural régional. Les ménages à bas revenu sont plus fréquemment qu'ailleurs des familles monoparentales et moins souvent des personnes isolées.

Le Pays Midi-Quercy est davantage touché par le chômage : en 2006, 10,7 % des actifs sont sans emploi, contre 9,8 % dans les pays de référence et dans l'espace rural régional. Le chômage touche les jeunes et les femmes de moins de 50 ans nettement plus que dans les territoires de référence. Le chômage de longue durée (soit d'une durée supérieure ou égale à un an) est aussi plus répandu : il représente près de 30 % des demandeurs d'emploi, contre 25 % dans l'espace rural régional.



## MOBILISATION POUR L'EMPLOI

Depuis plusieurs années, les responsables de l'emploi (DDTEFP) et le territoire ont créé des EREF (Espaces Ruraux Emploi Formation) qui animent maintenant un PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi), développant un accompagnement approfondi et très individualisé des demandeurs d'emploi les plus en difficultés. L'orientation de ce PLIE est économique : appui à la création d'entreprise, chantiers d'insertion, couveuse d'activités, etc.



## UNE GPEC TERRITORIALE SUR LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL

C'est dans ce contexte qu'une GPEC a vu le jour dans les principaux établissements du territoire, et ce pour les raisons suivantes :

- l'accroissement prévisible des besoins et de la demande dans ce domaine (vieillesse démographique, arrivées de retraités) ;
- le déficit prévisible de candidats diplômés dans ce secteur, et objectif de proposer ces emplois avec formation aux populations en difficulté (chômeurs non qualifiés, souvent migrants) ;
- le souci de créer des emplois sur le territoire pour limiter l'attraction des villes entraînant des déplacements importants domicile-travail ;
- l'appui à un secteur économique très porteur, confortant le développement de l'économie résidentielle qui caractérise ce Pays.

Cette GPEC a permis de créer une coopération des divers établissements sur une base de territorialité et de développer des actions d'attractivité et de formation auprès des populations initialement peu qualifiées.

## UNE GPEC TERRITORIALE SUR LES MÉTIERS DE LA « CROISSANCE VERTE »

Une deuxième GPEC a été récemment mise en place pour accompagner et amplifier la politique de développement sur la croissance verte impulsée par le Pays et les Communautés de Commune. Trois postes de conseillers en économies d'énergie ont été pourvus pour aider les Collectivités locales à établir leur bilan carbone, et leurs dépenses « énergie et environnement » directes (par exemple, le chauffage) et induites (l'impact des choix de la cantine scolaire sur la pollution, sur l'économie locale, etc.). De nombreux projets ont d'ores et déjà été programmés par les collectivités. Le souci d'accompagnement par la formation de ces projets est une étape essentielle de cette politique pour qu'il n'y ait pas de frein, ni même de goulot d'étranglement dû aux ressources humaines, y compris dans les entreprises concernées par ce développement.



### Pour en savoir plus

#### **Syndicat Mixte du Pays Midi-Quercy**

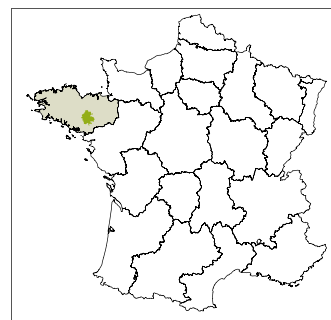
Philippe Darbois, Directeur  
1, avenue du 11 novembre 1918  
BP 82 - 82800 Nègrepelisse  
Tél. : 05 63 24 64 64  
Email : pays.midiquercy@info82.com

# LA GTEC EN PAYS DE PLOËRMEL,

## INNOVER DANS L'ANTICIPATION

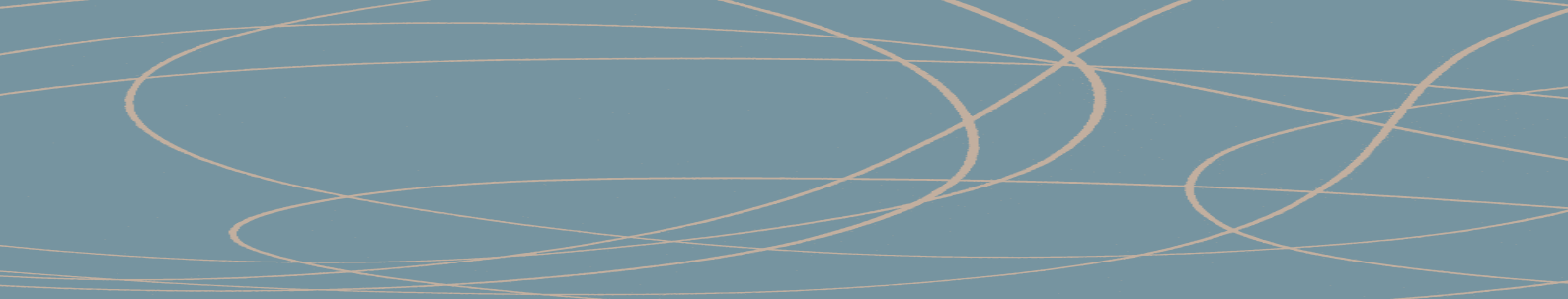


Le Pays de Plœrmel Cœur de Bretagne compte 70421 habitants. Le taux de chômage est de 6,2 % de la population active. Le taux de qualification est très inférieur de 23 % à la moyenne nationale.



Organisé autour de la ville de Plœrmel, le Syndicat Mixte du Pays de Plœrmel – Cœur de Bretagne – a été fondé en 1967. Espace cohérent de projets, l'institution est composée de six Communautés de Communes et d'une commune regroupées autour d'une charte datée de 2002. Le Pays de Plœrmel Cœur de Bretagne, ou le Centre-Est Bretagne, est un territoire rural qui comptait 70421 habitants en 2007, soit une augmentation de 14,3 % par rapport à 1999 et ce alors que la population nationale augmentait de plus de 3 %.

La structure économique du territoire est assez équilibrée avec des entreprises de tailles moyennes et permet de s'affranchir autant que possible des politiques et des stratégies des grands groupes. Ainsi, les quatre plus grandes entreprises représentent 11,4 % de l'emploi, contre 21,7 % en Pays de Redon limitrophe.



Toutefois, à l'issue d'une période de stabilité économique et de croissance du revenu des habitants, le Pays est confronté depuis peu à une crise importante lors de la mise en place d'un plan social d'une grande entreprise du territoire menaçant 170 emplois.

En 2009, parallèlement à un Plan de Sauvetage de l'Emploi, une convention de revitalisation a permis de rapidement réaliser un diagnostic des ressources humaines à partir, en particulier, d'un outil informatique, intitulé GTE, proposé par le cabinet privé ALTEDIA. Ainsi, une quarantaine d'entreprises volontaires ont alimenté la base de données de cet outil, permettant à celles-ci d'avoir un audit interne RH et à la Maison de l'Emploi, d'avoir une vision globale de la problématique RH du Pays de Ploërmel.

Entre juin 2009 et septembre 2009, sur 40 entreprises participantes, ce sont 3 secteurs d'activité principaux du territoire qui ont été étudiés, soit 35 % de l'emploi salarié du territoire couvrant 83 % de l'emploi pour les secteurs.

Plusieurs données importantes ont pu être extraites de ce travail.

Un référentiel des emplois communs aux entreprises participantes a été proposé. Il permet aux entreprises de parler un même langage et de proposer les mêmes compétences pour un intitulé de poste commun. Ce travail est indispensable avant toute recherche de candidats, ou toute valorisation des postes déjà existants, notamment en terme de mobilité professionnelle.

Ensuite, une répartition des emplois par famille professionnelle (exemple : logistique, conducteur d'installation, administrative, production agroalimentaire, etc.) et niveau de compétence a été effectuée dans le but de dégager les leviers et marges de progrès possibles pour les salariés du territoire.

Enfin, et plus globalement, l'outil permet de quantifier les besoins et les compétences disponibles sur le territoire. Il permet ainsi de rechercher une adéquation entre les besoins des entreprises du territoire et les compétences disponibles ou à construire.

À partir de cette photographie des besoins et des activités, les acteurs du territoire rassemblés autour du Pays et de la Maison de l'Emploi se sont emparés des enjeux pour pouvoir proposer une stratégie adaptée et structurante.



Ainsi, sous l'impulsion de ces structures, apparaissent quatre chantiers de travail sur le territoire :

■ **L'emploi des seniors et la gestion des âges**

Il s'agit d'organiser les échanges de bonnes pratiques entre les entreprises afin de promouvoir les solutions innovantes, notamment en matière de retour d'arrêt maladie. Par ailleurs, il s'agit de mettre en place un dispositif d'accompagnement et de conseil sur la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS).

■ **Le développement des parcours professionnels pour les femmes**

Ce chantier s'attaque au chômage endémique et à la faible qualification des femmes en favorisant les embauches par une meilleure formation tout en mettant en place les conditions matérielles favorables à l'emploi des femmes (garderie, travail en équipe...) mais également par un effort accru de sensibilisation en faveur de l'insertion professionnelle des femmes.

■ **La formation professionnelle : prévention et qualification**

Il faudra aider les PME/TPE à créer des outils d'évaluation des compétences du salarié. Un travail d'identification des populations en difficulté et la création d'un dispositif intergénérationnel, du type tutorat, seront nécessaires pour accompagner certains jeunes à comprendre l'entreprise et ses pratiques.

■ **Le développement économique et l'emploi qualifié, facteurs d'attractivité notamment pour les jeunes**

Ce chantier doit permettre le désenclavement numérique du territoire, l'amplification des actions d'accueil des entreprises, le recensement des besoins de modernisation et l'adaptation des moyens disponibles. Le développement du territoire passe par une meilleure politique d'attractivité des entreprises, mais également d'accueil des populations.

En une année, la crise d'une grande entreprise du territoire a induit dans l'urgence les acteurs à se doter d'un outil informatique pour l'élaboration d'un diagnostic préalable aux chantiers stratégiques. L'outil a permis de rassembler les acteurs autour d'objectifs clairs et les a aidés à prendre les options stratégiques nécessaires.

**Pour en savoir plus**

Hervé Guillon-Verne, Directeur de la  
**Maison de l'Emploi et de la Formation  
Professionnelle de Ploërmel**  
Tél. : 02 97 72 15 15

## UN OUTIL AU SERVICE DU DIALOGUE DES



Le département de la Mayenne compte 300 642 habitants. La ville de Laval et son agglomération concentre 93 000 habitants et représente 46 % de l'emploi.

Source : Insee recensement 2007 - Pôle Emploi 2009.

La structure de l'économie mayennaise repose sur un fort tissu industriel constitué de leaders internationaux sur leurs marchés et d'un réseau dense de PME à patrimoine familial. 19 % de la population active travaille dans l'industrie. Par ailleurs, la filière agricole, de l'amont à l'aval, est une composante dynamique de l'économie de la Mayenne avec plus de 15 000 emplois. Le taux de chômage (catégorie A) s'élève à 6,9 %, et de ce fait est l'un des plus faibles de France.

## ACTEURS DE L'EMPLOI

La Maison de l'Emploi (MDE) de la Mayenne, créée depuis 2006, est portée par le Conseil Général de la Mayenne avec un cofinancement de Laval Agglomération et de l'État. Elle est une cellule de coordination, d'animation territoriale pour développer des projets mettant en perspective l'emploi avec l'économie à l'échelle de la Mayenne.

Les axes d'intervention de la MDE 53 sont orientés autour de :

- l'observation et la veille territoriale pour marquer et promouvoir les stratégies de l'emploi dans le département ;
- la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences pour rendre lisible les compétences et leurs évolutions ;
- la sécurisation des parcours professionnels dans un but de coordination des partenaires de l'emploi pour insérer et maintenir les publics les plus éloignés de l'emploi.

Dans son approche, l'entreprise est mise au cœur de la logique territoriale de l'emploi dans la mesure où l'entrée « emploi et développement économique » semble favoriser une démarche GTEC. Les projets GTEC s'appuient sur une dynamique de maillage d'entreprises et sur la mise en réseaux d'acteurs de l'emploi. Sur l'ensemble du département, la GTEC conduite par la Maison de l'Emploi de la Mayenne concerne plus de 200 entreprises réparties sur 15 communautés de communes. Cette démarche s'attache essentiellement à identifier les besoins en compétences des entreprises de plus de dix salariés pour mieux mutualiser les solutions en terme de recrutement, formation, mobilité professionnelle et de gestion des ressources humaines.

Dans cette démarche, il s'agit de pouvoir adapter la GPEC à l'échelle territoriale dans une logique de concertation. Il est proposé aux entreprises impliquées d'élaborer une cartographie des emplois du territoire et un référentiel des compétences transposables. Ainsi, pour chaque emploi-type (ex : conducteur de machine, électricien, etc.), les entreprises accompagnées par la MDE 53 décrivent les activités principales, les compétences professionnelles, les aptitudes personnelles et les perspectives d'évolution à court et moyen terme. Il leur est ainsi possible d'avoir une lecture partagée des compétences entre activités et entreprises. Ces dernières prennent conscience des regroupements possibles entre métiers et ce, même si elles exercent dans des secteurs très différents. Elles peuvent ainsi adapter les recherches de compétences et offrir une plus grande connaissance aux salariés notamment en termes de mobilité professionnelle.

Cette démarche a pour objectif de rendre plus lisible les emplois et les compétences disponibles sur le territoire et ainsi coordonner les actions collectives. La MDE 53 a évalué<sup>20</sup> sa démarche afin de connaître les impacts de ses efforts. 87 entretiens ont été réalisés auprès de 29 entreprises, de 23 partenaires de l'emploi et de la formation, de 15 élus et techniciens des collectivités territoriales et des représentants d'acteurs départementaux.

20. Rapport disponible auprès de la MDE 53.

Les questions abordées ont pour objectif :

- d'évaluer les relations entre les acteurs et leurs territoires ;
- de mesurer les impacts de la démarche GTEC pour les entreprises et les actifs du territoire ;
- de capitaliser les expérimentations de la GTEC et les conditions du transfert des méthodes.

De cette évaluation, il s'avère que les projets GTEC ont permis d'appréhender les territoires comme un espace de travail possible et pertinent pour agir directement sur les questions d'emploi.

Les projets GTEC ont fait prendre conscience du levier que constitue le travail en réseau à l'échelle d'un territoire entre des entreprises, des élus et des partenaires de l'emploi et de la formation.

Ainsi, par un double **effet d'apprentissage et d'interconnaissance**, les projets de GTEC ont donc pu être directement intégrés dans les pratiques :

- des Communautés de communes et Pays, pour mieux traiter des questions d'emploi sur leur territoire ;
  - des entreprises, pour ajuster parfois leurs outils et pratiques RH ;
  - des partenaires de l'emploi et de la formation principalement dans leurs relations avec les entreprises.
- Enfin, la grande majorité des acteurs reconnaissent aux projets GTEC une vraie **valeur ajoutée**, et souhaitent voir cette dynamique **pérennisée**.

## Ce qu'il faut retenir à l'issue de cette auto-évaluation concernant les limites du projet

D'une part, les projets de GTEC ont été conduits dans une **logique d'expérimentation** :

- les objectifs étaient connus mais les acteurs ont fait l'expérience « d'apprendre en marchant » ;
- le manque de visibilité des finalités et des résultats des projets.

D'autre part, ils nécessitent la prise en compte du **critère temps** :

- le temps de mobilisation des entreprises ;
- le temps de travail en collectif sur les projets de l'ensemble des acteurs ;
- le temps entre le démarrage des projets et la visibilité de résultat.

Enfin, les projets n'ont pas encore complètement « **irrigué** » les territoires :

- le nombre d'entreprises engagées dans un travail collectif ;
- les actifs restés à distance des projets de GTEC ;
- l'inégale participation des partenaires de l'emploi et de la formation.

### Pour en savoir plus

#### Maison de l'Emploi de la Mayenne

Michèle Louvard, Directrice  
Annie Perrinel, Responsable projets  
7 rue du Paradis - 53000 Laval  
Tél. : 02 43 53 06 53  
Site : [www.emploi-mayenne.fr](http://www.emploi-mayenne.fr)

# GTEC DANS LE SUD ALSACE : TRANSVERS'AL,

## UNE DÉMARCHE DE GESTION TERRITORIALE DES RESSOURCES HUMAINES



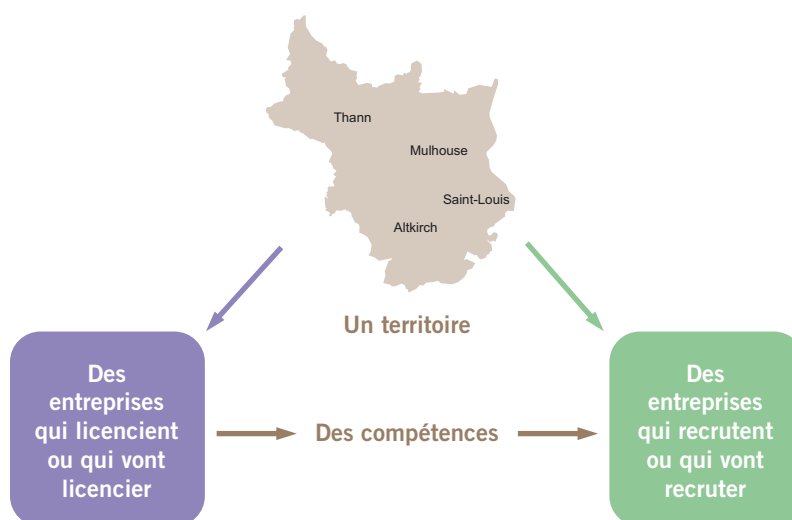
Le Pays de la Région Mulhousienne compte 260000 habitants. Le taux de chômage atteint 9 %. Le territoire a connu une perte de l'emploi salarié privé du secteur industriel de l'ordre de 27 % entre 1999 et 2008. La hausse de l'emploi salarié privé dans le secteur des services est de 10 % dans la même période.

## L'OBJECTIF

TransverS'AL est une démarche de Gestion Territoriale des Ressources Humaines dans le Sud Alsace dont l'objectif est de mettre en place une stratégie territoriale pour sécuriser les parcours professionnels des actifs (demandeurs d'emploi et salariés), et ce dans une logique d'anticipation des mutations économiques.

Cela se fait d'une part en développant la connaissance des activités, des entreprises et des métiers émergents ou en croissance pour anticiper les futurs besoins en compétences.

D'autre part, il s'agit d'identifier les compétences transférables depuis des métiers issus d'activités en déclin sur le territoire.

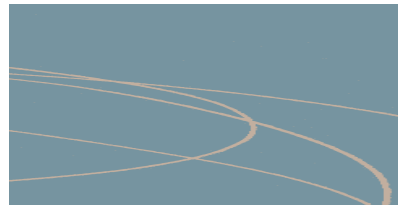


## LES PARTENAIRES

Soutenue par l'État 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, autour de quinze objectifs communs à atteindre dans le moyen et le long terme.

Depuis 18 mois, TransverS'AL a permis la construction d'un réel espace de dialogue territorial et de concertation entre les partenaires. La démarche a également permis la mise en œuvre de différentes actions partenariales, visant à atteindre ces quinze objectifs communs.

## QUELQUES EXEMPLES DE RÉALISATIONS CONCRÈTES



- La réalisation de diagnostics sectoriels et la mise en place d'un système de partage d'informations visant à connaître les métiers en déclin et les métiers en développement dans le Sud Alsace.
- La création d'une application internet permettant à tout actif et à toute entreprise, de connaître les passerelles possibles (formations, etc.) entre un métier de moins en moins demandé par les entreprises, et un métier émergent. Il s'agit de faire découvrir des parcours de transitions réussis sous la forme ludique de vidéos.
- La mise en place d'outils pour informer le réseau de l'emploi et de la formation, les entreprises et les actifs sur les dispositifs de formation mobilisables en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs professionnels :
  - un guide des dispositifs et des acteurs de la formation dans le Sud Alsace ;
  - un livret sur la problématique des compétences de base (lutte contre l'illettrisme) ;
  - une campagne de communication sur la formation professionnelle, commune à tous les partenaires, et adressée à un triple public : les salariés, les chefs d'entreprise et les représentants du personnel ;
  - la mise en place d'un numéro de téléphone unique pour répondre à toutes les questions sur la formation, et solliciter le bon interlocuteur en fonction du profil et de la demande de la personne.
- L'analyse de transitions professionnelles réussies, que ce soit à travers l'analyse des cellules de reclassement ou à travers l'observatoire des transitions du Fongecif Alsace. Elle permet de mieux connaître les métiers « fragiles » et les métiers porteurs, tout en valorisant ces trajectoires réussies dans une logique de pédagogie par l'exemple.

### Pour en savoir plus

#### **Maison de l'Emploi et de la Formation de Mulhouse**

Noëlle Baele

Email : [n.baele@mef-mulhouse.fr](mailto:n.baele@mef-mulhouse.fr)

Tél. : 03 89 54 40 01

# GTEC DU BASSIN DE RENNES : ACTIV'EMPLOI,



Le bassin d'emploi de Rennes regroupe 566 400 habitants.  
En matière d'emploi, chaque catégorie socioprofessionnelle (CSP) est ainsi représentée :

- Les cadres : 45 %
- Les employés : 30 %
- Les ouvriers : 20 %
- Les chefs d'entreprises : 5 %

Composé de trois pays homogènes ; le Pays de Rennes, le Pays de Brocéliande et le Pays des Vallons de Vilaine, le Bassin d'emploi de Rennes expérimente un dispositif GTEC consistant à anticiper les besoins en compétences face aux différentes évolutions structurelles des filières du territoire.

Sur ce territoire, le taux de chômage est relativement faible malgré une perte de 7 400 emplois en 2009 en raison de la conjoncture économique nationale<sup>21</sup>. Le tissu économique est composé essentiellement de TPE, avec 75 % des établissements qui ont moins de 5 salariés. Au niveau industriel, le secteur de l'automobile est largement dominant, représentant à lui seul plus de 8 % de l'emploi salarié. Viennent ensuite les industries agroalimentaires qui représentent 5,6 %.

21. CODESPAR, Note de conjoncture, mars 2010.



# UNE PLATE-FORME TERRITORIALE

À l'image de l'ensemble du territoire national, le bassin subit une profonde mutation dans la mesure où les emplois industriels laissent place aux emplois de services (aux particuliers et aux entreprises). Ces derniers représentent désormais un emploi sur cinq et sont le premier secteur de l'économie du bassin. Dans ce contexte de mutations économiques structurelles du bassin et devant la nécessité de répondre aux attentes de la population en terme de qualité de vie et d'évolution professionnelle, les acteurs de l'emploi se sont organisés autour du Conseil de Développement Économique et Social du Pays et de l'Agglomération de Rennes (CODESPAR), de la Maison de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation du bassin de Rennes (MEIF) créée en 2005.

## ACTIV'EMPLOI, UNE CELLULE POUR ANTICIPER LES MUTATIONS

Née du partenariat entre la MEIF et l'Union des entreprises, la cellule ACTIV'EMPLOI a pour mission de mettre en place une démarche d'anticipation des mutations économiques et technologiques sur le bassin d'emploi du Pays de Rennes.

Avec la forte volonté de valoriser les dispositifs mobilisables, et sa capacité à mailler les réseaux du territoire, la cellule Activ'emploi ne se substitue pas aux différentes structures existantes. Elle apporte une meilleure lisibilité de ses outils et incite les utilisateurs potentiels (les entreprises et les salariés) à les utiliser.

Parallèlement, les missions de la Cellule Activ'emploi ont été élargies à un nombre d'activités complémentaires à l'anticipation de la conjoncture économique. Elles doivent en effet agir pour le maintien et le retour à l'emploi tout en accompagnant et facilitant les conditions de mobilités professionnelles.

## QUATRE CIBLES DE LA CELLULE ACTIV'EMPLOI

### Les entreprises

Afin d'inciter les entreprises à entrer dans une démarche de GPEC Territoriale, la cellule propose des espaces ponctuels de rencontre pour informer les dirigeants des TPE-PME des dispositifs d'aide au maintien et au développement des activités. Sur les thèmes « Comment faire face à la crise et organiser la reprise ? », elle travaille avec ces dirigeants pour apporter des réponses à l'employabilité des salariés. Elle prépare ainsi les adaptations nécessaires face aux modifications des stratégies d'entreprises et de la conjoncture économique. Ces lieux de rencontres et de ressources sont par ailleurs formalisés par le Centre d'Aiguillage mutualisé, qui permet de réorienter les demandes des chefs d'entreprises sur les personnes ressources compétentes sur les volets ressources humaines, finances, juridiques, etc.

## Le territoire

Il s'agit, en premier lieu pour la cellule, de cartographier les compétences disponibles du territoire afin d'adapter l'outil de formation à la construction des parcours de reconversion.

Par ailleurs, la cellule agit sur le territoire en travaillant avec les cellules de reclassement. Cette veille doit permettre de :

- mutualiser et de partager les informations sur l'ensemble du territoire ;
- partager les solutions à mettre en œuvre ;
- encourager l'utilisation de la démarche Transcompétences ;
- préparer, anticiper la reprise, accompagner les projets par les actions de formation et de mise en place de plan GTEC.

### Transcompétences

À la base du dispositif, un plan social a été mis en place dans l'entreprise ST Microélectronics en 2005. Les acteurs de l'emploi se sont alors concertés afin de monter un dispositif d'aide à l'accompagnement des mobilités. Ainsi est né « Transcompétences », un outil qui répertorie les compétences nécessaires à un emploi pour les transposer à d'autres postes. Cet outil ne s'attache pas aux compétences exclusivement techniques, mais aux compétences « transférables ». La gestion de l'outil est désormais confiée à la cellule Activ'emploi.

## Les salariés

Enfin, l'accompagnement concerne aussi les salariés car la cellule met en place des sessions d'informations des salariés sur les dispositifs de reconversion et de préparation aux transitions professionnelles. Elles sont menées en lien direct avec les partenaires sociaux.

- D'abord, il s'agit de proposer des sessions d'informations dans les entreprises fortement fragilisées par la crise. Ces rencontres sont organisées par la Cellule Activ'Emploi en collaboration avec les structures d'accompagnement des salariés licenciés pour motif économique (Pôle Emploi, Afpas Transito), et en accord avec les chefs d'entreprise.
- Des réunions d'informations sont également organisées en dehors de l'entreprise sur des territoires impactés en partenariat avec les élus, les organismes de formation, les partenaires sociaux pour permettre aux publics d'anticiper des besoins ou bien encore d'exprimer des souhaits de reconversion professionnelle.
- Une permanence téléphonique réservée aux salariés permet d'apporter un premier niveau de réponse aux préoccupations.
- Des ateliers sur des thèmes spécifiques sont également animés par la cellule « identifier les freins à la mobilité professionnelle ou géographique ».

## Les licenciés / les demandeurs d'emploi

En complément des trois premières missions plus générales, la cellule Activ'emploi se propose d'accompagner un public de salariés licenciés qui bénéficient d'une convention de reclassement personnalisée. Celle-ci, allant du soutien actif aux personnes les « plus fragilisées » avant l'accompagnement par les structures de reclassement centré sur la recherche d'emploi immédiate au regroupement de ressources du territoire capables de proposer les perspectives de reconversion.

La cellule Activ'emploi est l'aboutissement d'un long processus de prise en charge par les acteurs du territoire de la question stratégique des ressources humaines. Elle s'est engagée sur un véritable travail de recensement des dispositifs existants du territoire et s'inscrit aujourd'hui dans une offre complémentaire de mutualisation partenariale.

La cellule Activ'emploi est en cela une innovation majeure en matière d'outil de la Gestion territoriale des emplois et des compétences.

### Cellule Activ'emploi

#### Les pilotes :

Maison de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation Professionnelle et l'Union des Entreprises

#### Les partenaires :

- Rennes Métropole
- Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement
- Le Conseil Général d'Ille-et-Vilaine
- La Région Bretagne
- La Chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes
- La Chambre des Métiers et de l'Artisanat d'Ille-et-Vilaine
- La Fédération Française du Bâtiment d'Ille-et-Vilaine
- Le Conseil de Développement Économique et Social du Pays et de l'Agglomération de Rennes
- L'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie d'Ille-et-Vilaine et du Morbihan
- Le Pôle Emploi
- La Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment d'Ille-et-Vilaine

#### Pour en savoir plus

##### Cellule Activ'emploi

Marylise Louesdon

Email : [marylise.louesdon@activemploi.org](mailto:marylise.louesdon@activemploi.org)

5, bis rue du Bosphore - 35200 Rennes

Tél. : 02 99 51 10 55

# GTEC EN RHÔNE-ALPES, LA PLATE-FORME



Au début des années quatre-vingt-dix, en Rhône-Alpes, la Région et l'État s'associent pour mettre en place des outils de développement rural sur deux axes :

- la professionnalisation des agents de développement rural ;
- l'appui à la création d'activités pour favoriser l'emploi, le maintien et l'installation d'actifs.

Entre 1994 et 1996, sont ainsi créés :

- les Sites de proximité pour l'emploi et la création d'activités ;
- le Centre Régional de Ressources du Développement Rural (CRDR) ;
- deux dispositifs de financement de l'innovation (pour les entreprises rurales et pour les projets collectifs).

Après deux périodes de mise en place et de confortation (1994-1999 et 2000-2006), la Région et l'État ont souhaité amplifier le soutien au développement rural en matière de professionnalisation des agents de développement, et de création d'activités, en rassemblant leurs outils dans une organisation commune : la Plate-Forme régionale développement rural. Elle existe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et repose sur deux piliers que sont les Sites de proximité et le CRDR.

## **Les Sites de proximité pour l'emploi et la création d'activités : une démarche innovante pour rapprocher les acteurs du développement du territoire rural.**

L'histoire des Sites de proximité commence en juillet 1994 dans le cadre du Contrat de Plan État-Région 1994-1999. Les acteurs régionaux installent alors une expérimentation dans six espaces ruraux regroupant 3 à 5 cantons et de 10000 à 30000 habitants. Ils soutiennent la mise en place d'une équipe de professionnels au service de chacun de ces territoires. Ces équipes sont dotées de financements nécessaires à leur intervention dans le but de faciliter l'emploi et la création d'activités.

Trois missions transversales sont assignées aux Sites de proximité :

1. l'animation emploi-formation : favoriser l'accès à l'emploi pour tous en mettant l'accent sur les projets professionnels et en trouvant l'indispensable complémentarité avec les services et structures dédiées existantes ;
2. l'accompagnement des porteurs de projets individuels et collectifs ;
3. le repérage des potentiels du territoire et leur utilisation.

Chaque Site a donc une mission déterminée en lien avec les atouts et les contraintes de son territoire. Ainsi, concrètement, chacun des six Sites a permis de favoriser ou de maintenir près d'une centaine d'emplois par an en milieu rural, soit à travers l'appui aux projets des particuliers (à hauteur de 70 %), soit celui des entreprises ou encore celui des associations ou des collectivités territoriales.

Le dispositif est piloté par la Région et l'État dans le cadre d'un comité de pilotage jusqu'en 2006 et de celui de la Plate-Forme régionale développement rural aujourd'hui. Il est coordonné par un animateur technique régional.

Dès 1995, sous l'impulsion de leurs financeurs, les Sites de proximité ont engagé des démarches de professionnalisation partagée. Il s'agissait notamment de permettre aux agents de développement de gagner en compétences en formalisant une méthode de travail commune aux Sites de proximité sur une manière volontariste d'envisager la création d'activités et basée sur la pratique de terrain : la construction d'offres d'activités des espaces ruraux. En vue de cet objectif, et dans un premier temps à partir de 1999, des plaquettes de méthodologie sont créées, puis en 2002, c'est un cahier d'outils qui a été réalisé. Un cahier d'expériences a vu le jour en 2004. Ainsi, un guide méthodologique complet sur la construction d'offres d'activités en milieu rural a été élaboré et sert de support à des actions de professionnalisation à destination d'autres agents de développement. Enfin, une mallette éditée en 2006 comprend la boîte à outils des Sites de proximité.

Ainsi, parallèlement aux trois missions premières, ces Sites sont rapidement devenus des lieux d'expérimentation et de production d'une connaissance liée au savoir-faire de l'action en faveur de la création d'activités en milieu rural.

### **Le Centre Régional de Ressources du Développement Rural : prolonger l'action des territoires en professionnalisant les agents de développement**

Le CRDR est l'autre pilier de la Plate-Forme régionale développement rural. C'est l'outil de la professionnalisation des agents de développement rural en Rhône-Alpes. Les agents agissent dans l'espace rural pour initier, ils accompagnent et/ou conduisent des projets de développement rural et sont également salariés de structures publiques ou privées (associations). Compte tenu de l'importance de la technicité et de la complexité croissante de leur environnement professionnel, les agents se doivent d'être constamment à niveau pour répondre aux porteurs de projets et en capacité d'impulser des actions. Afin de répondre à la nécessité d'une professionnalisation continue et adaptée au terrain, le CRDR s'est vu assigner quatre missions :

1. l'information par une revue de presse hebdomadaire, des dossiers thématiques, des fiches techniques ;
2. la formation, par des modules courts construits en fonction des difficultés rencontrées par les agents, appel à des experts, 60 jours par an, sur les outils et/ou des thématiques ;
3. l'appui méthodologique, de manière individuelle ou collective pour les agents de développement dans le cadre des projets qu'ils conduisent ou souhaitent mettre en œuvre ;
4. les échanges d'expériences, sur internet via des forums, ou par des journées construites en partenariats.

Le CRDR produit également des guides méthodologiques, dont il assure la diffusion et la prise en main par les agents de développement, soit dans le cadre de modules de formation spécifique, soit au cours des appuis méthodologiques. Trois guides ont été élaborés conjointement avec les Sites de proximité : « La construction d'offres d'activités des espaces ruraux », « L'agriruralité : combiner des activités pour créer des emplois et des entreprises » et enfin, « Les acteurs du développement rural : qui fait quoi ? ».

Avec la mise en place de la Plate-Forme régionale développement rural, quatre nouveaux services sont venus renforcer, à l'échelle régionale, l'offre existante en faveur du développement rural. Ces quatre services sont mis en œuvre par le CRDR et les Sites de proximité.

1. L'appui méthodologique à la construction d'offres d'activités dans les territoires où il n'y a pas de Site de proximité. Cet appui, à destination des agents de développement s'élargit aux élus pour impulser des démarches en faveur des activités sur les territoires ruraux.
2. L'appui aux métiers et aux emplois d'agents de développement. Il s'agit de permettre aux employeurs qui le souhaitent, de raisonner leurs besoins et les compétences associées en fonction de leurs objectifs. Par ailleurs, le dispositif permet également aux agents de développement d'être accompagnés pour le déroulement de leurs carrières.
3. Des possibilités d'apprentissage sur le terrain de la démarche de construction d'offres d'activités, en présence d'un professionnel expérimenté, dans un des relais locaux de la Plate-Forme.
4. L'atelier permanent de la construction d'offre d'activités. Il a pour objet de permettre la mutualisation des connaissances, l'échange des pratiques et la visite d'autres initiatives innovantes. Il est ouvert aux acteurs du développement rural qui s'intéressent et agissent en matière de création d'activités (agents de développement, élus, formateurs, centres de ressources, chercheurs, conseillers d'entreprises...).

Seule initiative de cette ampleur existante en matière de professionnalisation des agents de développement rural et de création d'activités, la région Rhône-Alpes s'est dotée, par sa Plate-Forme, d'un outil véritablement innovant et performant à cette échelle.

#### Pour en savoir plus

Anne Carton

**Plate-Forme régionale développement rural**

CRDR

Avenue de la Clairette - 26150 Die

Tél. : 04 75 22 14 89

Email : [crdr@caprural.org](mailto:crdr@caprural.org)

Eric Chosson

**Plate-Forme régionale développement rural**

Animation technique régionale des Sites de proximité

Avenue de Lyon - 26500 Bourg-lès-Valence

Tél. : 04 75 82 90 49

[sites.proximite@caprural.org](mailto:sites.proximite@caprural.org)

<http://www.caprural.org>

# ANNEXE II : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

## **APPROCHE PRÉVISIONNELLE** (d'après le groupe de travail GTEC)

Démarche stratégique visant à appréhender les évolutions possibles d'un contexte (au regard des tendances, des facteurs d'influences, des paramètres, des variables) et à envisager les orientations et les adaptations à mettre en œuvre. C'est une approche dynamique qui doit être en permanence alimentée et réétudiée.

## **CAPITAL SOCIAL** (d'après le Comité de liaison des CBE)

Ensemble des potentialités d'une population. La notion intègre toutes les dimensions de la vie humaine, économiques, sociales mais aussi culturelles, la densité des liens et de coopérations solidaires, l'esprit d'innovation, les compétences enracinées par l'histoire d'un territoire.

## **COMPÉTENCES** (d'après l'Anact : Anticiper et concerter les mutations, Rapport sur l'obligation triennale de négocier)

La notion de compétence(s) s'est progressivement imposée, à côté et en complément de celle de qualification reconnue, dans un contexte d'accélération du changement et de diversification des produits et services.

Par compétence d'un salarié, on entend sa capacité à mettre en œuvre en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir-faire techniques et relationnels, pour parvenir au résultat attendu. La compétence du salarié passe par la détention de différentes compétences, que l'on peut nommer (« être capable de »), apprendre par le compagnonnage et la formalisation, et pour partie transférer à d'autres situations.

Les compétences sont individuelles, mais on peut aussi évoquer les compétences d'un collectif qui sont plus que l'addition des compétences individuelles, et les compétences de l'entreprise, qui constituent un actif spécifique et un avantage comparatif par rapport à ses concurrents. Les démarches compétences visent au développement et à la reconnaissance de celles-ci, en lien avec celui de la performance des organisations.

Agir sur les compétences pour un territoire, c'est agir directement, et au plus près, sur l'adaptation finale des qualifications aux besoins des marchés et, à partir de là, renforcer le potentiel économique, et l'attractivité du territoire sur les publics et les entreprises. En ayant les capacités de mobiliser les moyens existants, et de les coordonner, les territoires deviennent totalement opérationnels dans ces domaines des ressources humaines.

## **CONTRAT DE TRANSITION PROFESSIONNELLE (CTP)**

D'une durée maximale de 12 mois, ce contrat a pour objet le suivi d'un parcours de transition professionnelle pouvant comprendre des mesures d'accompagnement, des périodes de formation et des périodes de travail au sein d'entreprises ou d'organismes publics. Pendant la durée de ce contrat, et en dehors des périodes durant lesquelles il exerce une activité rémunérée, le titulaire du CTP perçoit une « allocation de transition professionnelle » égale à 80 % du salaire brut moyen perçu au cours des 12 mois précédant la conclusion du CTP (Source : [www.travail-solidarite.gouv.fr](http://www.travail-solidarite.gouv.fr)).



### **DIALOGUE CIVIL** (d'après le Comité de liaison des CBE)

Il désigne, de façon assez imprécise, la relation constructive que les différents groupes de la société civile peuvent entretenir entre eux et avec les pouvoirs institutionnels.

### **DIALOGUE SOCIAL** (d'après le Comité de liaison des CBE)

Il désigne de façon précise la relation entre les partenaires sociaux du monde du travail et en France par extension le dialogue entre les partenaires sociaux et l'État. La notion sous-entend le champ précis des négociations collectives mais aussi les champs plus larges à dimensions sociales.

### **DIALOGUE SOCIAL ÉLARGI** (d'après le Comité de liaison des CBE)

La notion introduite désigne la manière dont le dialogue social tend à se rapprocher du dialogue civil sans s'y confondre, pour enrichir ses champs d'actions de données nouvelles comme le développement territorial, les nouvelles gouvernances.

### **DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL** (d'après le Comité de liaison des CBE)

Il n'est pas la simple déclinaison du dialogue social au niveau le plus élevé. Il représente la construction de relations adaptées, au niveau local, entre les partenaires sociaux pour partager l'information et construire des propositions.

## **EMPLOI**

Le mot « emploi » désigne l'ensemble des tâches habituellement confiées à un individu. Au sens large, c'est l'ensemble des tâches qui peuvent être demandées à un individu, et non dans le sens de poste de travail strictement délimité ; celui-ci n'est qu'un cas particulier qui correspond à un type particulier d'organisation.

L'emploi a deux aspects. Il est d'abord l'instrument, le moyen, de mettre en œuvre la division du travail dans une organisation hiérarchique ; à ce titre, il sert à définir le rôle, la place de chaque individu dans l'organisation, il est un intermédiaire indispensable dans la conclusion du contrat de travail. Il est ensuite le support de la relation salariale ou relation d'emploi entendue comme relation durable. Les deux aspects sont inséparables.

La notion d'emploi-type désigne « un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu ». Un emploi-type regroupe ainsi plusieurs postes. La notion d'emploi-type élargit celle du poste qui désigne, elle, une situation de travail spécifique définie dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises. (Source : CEREQ)

## EMPLOYABILITÉ

Ce terme désigne la capacité à garder son emploi et à le faire évoluer, quitte à changer de poste ou à rebondir en cas de licenciement de façon, à rester sur le marché du travail.

### GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (d'après l'Anact, dans le cadre des politiques de ressources humaines des entreprises)

La notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est mal stabilisée. On parle parfois de gestion prospective ou anticipative plutôt que prévisionnelle, l'accent étant alors plus sur le qualitatif que sur le quantitatif des évolutions. On ajoute parfois à prévisionnelle, la dimension préventive. L'objet porte selon les cas sur les métiers, les emplois, les effectifs, les compétences, les qualifications. Le terme de gestion a, par ailleurs, une portée différente selon qu'il s'agit de l'entreprise, de la branche ou du territoire. Vingt années après les premières expériences de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, deux ans après leur relance par l'obligation triennale de négocier, et à la lumière du débat interdisciplinaire sur ce thème, on peut actualiser la définition de la GPEC par D. Thierry et C. Sauret (la plus courante à la fin des années 80, page 17 du rapport) et définir la GPEC comme :

- une gestion anticipative et préventive des ressources humaines ;
- visant à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences ;
- fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques ;
- adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources ;
- outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel ;
- dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel ;
- mettant en cohérence différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats et les IRP, formation, mobilité, recrutement...), avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l'ensemble des salariés ou pour certaines catégories d'activités et d'emplois (en développement, fragilisés, avec un enjeu de transmission des compétences...);
- démarche permanente d'anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l'emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon curative par les directions face à des menaces avérées ou proches.

## GESTION TERRITORIALE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (d'après le groupe de travail)

Inspirée des démarches de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) dans les entreprises, la GTEC propose une approche de la gestion des emplois et des compétences sur une base territoriale. C'est une démarche globale et partagée par l'ensemble des acteurs concernés, visant à appréhender la question des ressources humaines au regard des enjeux de développement territorial. Elle fait le lien entre le capital humain et les besoins des activités présentes ou à venir par une approche stratégique qui :

- évalue les potentialités du territoire (capital territorial, atouts, contraintes);
- identifie les enjeux (opportunités, menaces) de développement;
- identifie les leviers d'intervention à mettre en œuvre (initiatives, actions);
- engage des actions et des initiatives;
- les évalue et les corrige dans le temps.

## MANAGEMENT TERRITORIAL (d'après Sol et Civilisation, Lettre n° 31, juillet 2006)

Le territoire, matrice d'initiatives et de responsabilités, est un espace de projets à la fois individuels et collectifs. La synergie de ces deux typologies de projet est un gage de développement économique efficace. Il convient ainsi d'articuler projet de territoire et projet d'entreprise à travers un management de territoire qui responsabilise les porteurs de projets et l'ensemble des acteurs locaux sur des objectifs communs. Cette ambition se pilote à travers la conduite de deux processus : un processus stratégique de long terme prospectif qui définit une visée communément partageable et un processus tactique de plus court terme qui permet une pluralité de déclinaison par rapport à cette visée.

## LE MÉTIER

Au sens large, le métier est constitué par un ensemble d'acquis, de connaissances et d'habiletés appliqués à la transformation d'un produit, ou à la fourniture d'une prestation, et utilisés dans le cadre d'une technique dominante susceptible d'évoluer.

Le métier est donc « un ensemble théorique de postes de travail aux activités et compétences identiques ou proches, permettant de passer de l'un à l'autre de manière réciproque dans un délai de 4 à 8 mois ».

En gestion des ressources humaines, la notion de métier peut être résumée comme l'ensemble des savoir-faire (ou capacités techniques) acquis, par l'apprentissage ou l'expérience, par l'individu.

Selon G. Le Boterf, le métier se définit traditionnellement par 4 grandes caractéristiques :

1. un corpus de savoirs et de savoir-faire essentiellement techniques;
2. un ensemble de règles morales spécifiques à la communauté d'appartenance (exemple des comptables qui obéissent aux principes comptables);
3. une identité permettant de se définir socialement (« je suis secrétaire », « je suis ingénieur »...);
4. une perspective d'approfondir ses savoirs et ses savoir-faire par l'expérience accumulée (learning by doing).

### **ROME** (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois)

Outil proposé par Pôle Emploi, indique ainsi les compétences relatives à chaque métier. Des aires de mobilité représentent les métiers et les emplois proches en termes de compétences requises. Les métiers peuvent en effet être définis plus ou moins finement et être regroupés par « familles ».

### **PAYS (ASSOCIATION DE PROMOTION ET DE FÉDÉRATION DES PAYS)**

La volonté de prendre en compte la grande diversité territoriale, au moment où les volontés politiques se portent sur le traitement du chômage et la reprise économique, incite le législateur en 1995, à proposer la constitution de « Pays », territoires sur lesquels les acteurs locaux – élus, socio-professionnels, acteurs associatifs – définissent eux-mêmes un projet de développement global et prospectif. Un peu plus de dix années après le vote de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire du 4 février 1995 (LOADT, dite loi Pasqua), le paysage des territoires de projets que sont les Pays a connu une évolution rapide et par à coup. Au 1<sup>er</sup> juin 2005, la France comptait 281 Pays reconnus et 64 en projet, soit un total de 345 démarches engagées. Ils couvrent 75 % du territoire et rassemblent 43 % de la population. Ce succès renforcé par la loi du 25 juin 1999, dite loi Voynet, et la loi du 2 juillet 2003 urbanisme et habitat, confirme l'objectif de généraliser les démarches de projet.

### **PROJET TERRITORIAL** (groupe de travail GTEC)

Le projet territorial identifie les objectifs de développement d'un territoire « vers quoi il veut tendre », il est une ligne de mire qui tend à faire converger et coordonner les orientations envisagées. Le projet territorial doit être consensuel et mobilisateur, il est, et représente un « objectif supérieur commun » et participe à l'identité et à la cohésion territoriale.

### **PROSPECTIVE TERRITORIALE** (groupe de travail GTEC)

L'exercice de prospective dessine différents avènements possibles d'un territoire (scénarii) au regard de sa situation, des tendances d'évolution et des différents facteurs d'influences identifiés. C'est une approche globale qui permet de mettre en lumière les situations de causes à effets souvent complexes et les leviers possibles d'interventions.

### LA QUALIFICATION (d'après Michel Freyssenet)

1. la qualification des postes n'est pas synonyme de qualification des travailleurs ;
2. la qualification des travailleurs n'est pas synonyme de compétence.

Sans être exhaustif, on peut utilement faire quelques distinctions.

#### La « qualification réelle requise »

Elle est requise pour assurer « correctement » le poste de travail attribué, c'est-à-dire le savoir-faire que suppose la tâche pour être effectuée, selon les critères de qualité définis.

#### La « qualification réelle du travailleur »

Elle se décompose en :

- la « qualification réelle utile » du travailleur : c'est-à-dire le savoir-faire nécessaire pour occuper « correctement », le poste de travail que le travailleur s'est vu attribuer ;
- les autres savoir-faire qui n'entrent pas dans le processus de travail du moment.

### LA QUALIFICATION ATTRIBUÉE PAR LES ORGANISMES OFFICIELS DE STATISTIQUE, SOIT AUX EMPLOIS, SOIT AUX TRAVAILLEURS

Comme elle est rarement définie, on ne sait plus très bien quelle réalité elle tente de cerner :

- la qualification que se donne le travailleur lors du recensement, ou des enquêtes « emploi », peut être la qualification attribuée à son poste de travail actuel, la qualification attribuée à la formation qu'il a reçue, ou bien encore la qualification qu'il estime être réellement la sienne ;
- la qualification déclarée par les employeurs dans les enquêtes « structure des emplois » est celle que le rapport de force du moment dans l'entreprise considérée a fixée, avec plus ou moins comme référence explicite les grilles négociées au niveau de la branche.

Certaines qualifications nécessitent l'obtention d'un diplôme. D'autres peuvent s'acquérir par l'expérience. Ce sont généralement les conventions collectives qui définissent les grilles de classification des emplois. En l'absence de disposition conventionnelle, la qualification professionnelle est déterminée par l'employeur et le salarié au moment de l'embauche.

Toutefois pour observer les qualifications, il existe deux moyens principaux :

- **les grilles de qualification** des différentes branches d'activités. Ceci permet de repérer à la fois des qualifications de postes et des qualifications des salariés, puisqu'on associe souvent un poste à un niveau de diplôme minimal (par exemple BAC + 3 pour un responsable d'étude) ;
- **le dernier diplôme obtenu** comme indicateur de la qualification personnelle. C'est la donnée la plus fréquemment utilisée : on la retrouve notamment dans les enquêtes formation/qualification professionnelle (dite FQP) de l'Insee.

# ANNEXE III : LES PRINCIPAUX DISPOSITIFS

*Les éléments de financements livrés ici ont été repris de l'ouvrage GPEC, guide d'actions, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (juin 2010).*

Les compétences individuelles et collectives sont des facteurs clefs de la compétitivité et de l'attractivité de notre pays (Circulaire DGEFP n° 2006-18 du 20 juin 2006). Ainsi énoncés, la mobilisation des financements semble être à la portée des acteurs du territoire qui souhaitent impulser et accompagner une démarche de GTEC. Plusieurs pistes peuvent être proposées à condition de veiller à inclure les acteurs clefs du dispositif et de respecter les objectifs de l'organisme financeur.

Il s'agit ici de préciser les mesures actuellement mises en œuvres essentiellement par les pouvoirs publics pour initier, concevoir et accompagner les démarches GPEC dans les territoires.

## LE VOLET PROSPECTIF DU DISPOSITIF EDEC - CONTRAT D'ÉTUDES PROSPECTIVES ET APPUI TECHNIQUE

Référence : Circulaire DGEFP n° 2006-18 du 20 juin 2006

Le CEP et l'appui technique portent sur la réalisation d'études qui doivent conduire les acteurs territoriaux à mieux appréhender les évolutions de l'emploi et des compétences. Cette étude est réalisée par un organisme indépendant choisi collégialement par l'État, les acteurs socio-économiques concernés par le champ de l'étude.

L'étude prospective doit dresser un panorama de l'ensemble des évolutions de la branche professionnelle, du secteur ou du territoire : mutations économiques, technologiques, démographiques et sociales, mais également des questions liées à l'attractivité des métiers, à la structuration des politiques de branche, etc. Il doit également permettre d'anticiper les changements et d'orienter les décisions en matière de développement de l'emploi et des compétences.

Pour ce faire, le législateur lui assigne trois objectifs :

- dresser un diagnostic des ressources humaines ;
- proposer des hypothèses d'évolution à moyen terme ;
- proposer des actions pour accompagner dans les meilleures conditions possibles les évolutions de l'emploi et des compétences dans le champ concerné.

Les enjeux sont multiples :

- aider à la structuration des politiques de ressources humaines de branche ou de l'interprofession sur les territoires ;
- prendre en compte les questions d'attractivité sur une branche, un secteur ou un territoire ;
- maintenir en activité des salariés en seconde partie de carrière, notamment par la sécurisation des parcours professionnels ;
- adapter les compétences, les qualifications ;
- prendre en compte l'égalité professionnelle entre femmes et hommes et plus globalement de l'égalité des chances ;
- soutenir la mise en place d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications.

## CONVENTION D'AIDE À L'ÉLABORATION DE PLANS DE GPEC

DGEFP n° 2004/010 du 24 mars 2004

Article D. 322-10-14 du Décret n° 2007-101 du 25 janvier 2007

Selon cette circulaire, les services de l'État peuvent établir une convention avec les organismes professionnels ou interprofessionnels afin d'aider les entreprises à entrer dans la démarche GPEC. Bien qu'explicitement axé sur les filières d'activité, le dispositif s'inscrit dans une approche territoriale dans la mesure où ce sont les DIRECCTE qui sont en charge de leurs applications. Dans cette mesure, l'État peut prendre en charge 50 % du coût de la conception et de l'élaboration d'un plan de GPEC.

## LE FONDS PARITAIRE DE SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS (FPSPP)

Ce fonds est destiné notamment à favoriser la formation des salariés les moins qualifiés et des demandeurs d'emploi.

Ces ressources permettent au FPSPP de participer aux actions de formation et de requalification des salariés et demandeurs d'emploi, d'assurer la péréquation des fonds et de contribuer au financement du service dématérialisé d'information et d'orientation professionnelle.

## LA MUTUALISATION DES FINANCEMENTS ET DES PUBLICS

Cet outil paraît d'autant plus opportun que les OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé) doivent désormais, de par la loi de novembre 2009, travailler dans la proximité, pour viser en particulier les TPE, favoriser la mise en place de GPEC et prioriser l'individualisation des parcours professionnels. De plus, le nombre d'OPCA devra diminuer sensiblement (de cinquante à quinze), d'où une simplification des montages financiers et organisationnels. Si le territoire dispose d'un observatoire global de type GTEC (croisement de données statistiques, identification des besoins des entreprises et approche anticipée des compétences, connaissance des publics disponibles à l'emploi) il sera en capacité d'impulser des formations « mixant » demandeurs d'emploi et salariés. Le niveau régional peut aussi s'impliquer financièrement vis-à-vis des demandeurs d'emploi.

Il existe maintenant des possibilités supplémentaires d'intégrer des publics plus diversifiés encore, avec des salariés qui viendraient par choix personnel dans ces formations (au titre d'un DIF – Droit Individuel à la Formation – par exemple, dont la nouvelle loi a favorisé la « portabilité »). Ces nouvelles mesures sont extrêmement précieuses pour le milieu rural à faible densité démographique. Cela facilite l'organisation de formations délocalisées, le mixage des publics permettant d'atteindre un nombre suffisant de stagiaires. Ces nouvelles mesures répondent aussi indirectement aux souhaits des salariés, et des entreprises rurales, qui s'engageraient beaucoup plus dans les formations si elles étaient organisées à proximité.

## LE NOUVEAU RÔLE DES OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé)

La loi du 24 novembre 2009 sur la formation professionnelle prévoit une diminution du nombre des OPCA, passant d'une cinquantaine actuellement à une quinzaine environ. Cette réforme permettra au territoire, en restreignant le nombre de ses interlocuteurs, de monter plus facilement des actions globalisées (sans compter que les OPCA inter-branches, de type AGEFOS, sont souvent majoritaires en milieu rural).

La loi étend aussi les compétences de ces OPCA. Au sein d'une négociation avec l'État, les OPCA devront définir les moyens à mobiliser pour assurer des nouvelles fonctions de proximité, d'individualisation et d'actions envers les TPE, dans le cadre, ou dans la continuité de la mise en place de GPEC. Même si des fonds complémentaires (FPSPP) pourront venir aider certaines OPCA pour atteindre ces objectifs, on sait d'ores et déjà, que ces moyens ne seront pas à la hauteur des besoins dans le fonctionnement actuel.

Les territoires deviendront là aussi les interlocuteurs privilégiés des OPCA pour atteindre les TPE (Très Petites Entreprises) dans leur diversité et leur isolement afin de pouvoir organiser des actions collectives de formation, inter-branches et délocalisées. Il est à parier, d'ailleurs, que tous les partenaires rechercheront l'engagement actif et concret des chefs d'entreprise sur ces problèmes pour aider à créer des structures ou services mutualisés (animateurs économiques locaux, DRH à temps partagés, etc.) qui auraient – entre autres missions – un rôle de regroupement et de relais vis-à-vis des financeurs de la formation et de l'orientation.

La possibilité d'inclure des demandeurs d'emploi dans d'éventuels stages locaux inter-branches, avec un co-financement régional, est une chance considérable pour le milieu rural. Ce dispositif encouragera les territoires à procéder à des démarches de globalisation puisque des réponses adaptées semblent pouvoir être mises en place.





# GTEC

## GESTION TERRITORIALE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

### Une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences

L'activité économique en milieu rural est pour l'essentiel le fait de petites entreprises. Leurs caractéristiques – diversité d'activités, faibles effectifs salariés, répartition géographique très diffuse – constituent autant de difficultés pour une approche efficace des questions de ressources humaines, dès lors que leur gestion serait conçue entreprise par entreprise, voire même par branche d'activité.

Le territoire en tant qu'espace de mobilisation de projets et de solidarités actives permet de prévoir, de mutualiser et de coopérer. Pour ce faire, il peut s'appuyer sur la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC) comme une démarche et un catalyseur pour un travail transversal et décloisonné.

Cet ouvrage cherche à mettre en lumière les innovations impulsées en la matière par différents territoires ruraux. Ce faisant, il souligne les caractères les plus reproductibles et souhaite apporter des clefs aux lecteurs pour penser la GTEC comme levier d'une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences.

*Sol et Civilisation*

5, rue Joseph et Marie Hackin - 75116 Paris

Tél. 01 44 31 16 61 - Fax 01 44 31 16 74

soletcivilisation@soletcivilisation.fr - www.soletcivilisation.fr