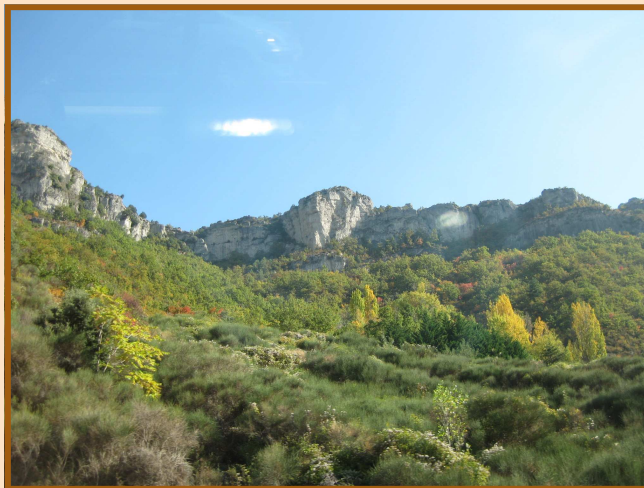


# ► Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences



- **Compte rendu du séminaire du 11 décembre 2009 à Toulouse**
- **Lancement de la plate-forme nationale**

*Sol et Civilisation*



# Gestion territoriale des emplois et des compétences :

## Anticiper ensemble pour dynamiser les activités des territoires

Synthèse du séminaire du 11 décembre 2009 à Toulouse

Par Lucie Vilboux, journaliste de l'Acteur Rural, et Truong-Giang Pham, chargé de mission de Sol et Civilisation

Depuis quelques années, Sol et Civilisation a engagé une réflexion et des échanges autour de la Gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC), afin d'en tirer des enseignements méthodologiques utiles aux territoires désireux de s'investir dans ce type de démarche. Sol et Civilisation a présenté ses travaux lors du premier grand rendez-vous du Réseau Rural Français, qui s'est tenu à Bordeaux au mois de décembre 2008. En septembre dernier, nous lançons, toujours dans le cadre du RRF, le projet d'une plate-forme d'échange nationale sur ces questions. Le 11 décembre 2009, nous organisons une nouvelle rencontre à Toulouse en présence de 5 territoires témoins.

**D**es territoires ruraux occidentaux fragilisés par la disparition des agriculteurs, sous pression de réglementations de plus en plus contraignantes, ou encore, des campagnes françaises qui se repeuplent mais vieillissent... **Michel Roux, directeur de l'École d'ingénieurs de Purpan, à Toulouse, puis Michel Ledru, président de Sol et Civilisation,** chargés d'introduire cette journée, ont donné quelques raisons de s'inquiéter pour l'avenir du monde rural. C'est pourquoi la question de la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC), sur laquelle Sol et Civilisation travaille depuis quelques années, peut apporter de nouvelles perspectives et valoriser les atouts des territoires ruraux.

### 10 ans de travaux

**Le Groupe de Toulouse,** animé par Sol et Civilisation, a débuté ses travaux en 2000 autour de Raymond Lacombe, préoccupé par l'avenir des territoires. Dès 2001, le groupe a défini le concept de « Triade », c'est-à-dire, les trois ensembles d'acteurs (élus/institutions, entreprises, société civile/associations) et les relations qui doivent se nouer entre eux pour faire vivre les territoires, notamment en matière de gestion territoriale des emplois et des compétences.

### Concept et contexte...

#### Qu'entend-on par Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC) ?

Thierry Maliet, de l'Adefpat, membre du Groupe de Toulouse (voir encadré), dresse un rapide état des lieux. « Un rapport du Sénat de 2006 indique qu'un salarié dans une très petite entrepri-

se (TPE) bénéficie de 7 fois moins de formation que celui d'une grande entreprise. Cela révèle non seulement une inégalité humaine, mais aussi un défaut d'investissement pour l'avenir de la part des entreprises et des territoires. » Le risque, à terme, est de préparer des territoires ruraux vieillissants, désertés par les jeunes, gérés par des élus retraités et animés par des entreprises essouffées n'offrant aucune perspective à leurs salariés. Il est néanmoins possible, selon Thierry Maliet, d'inverser ces tendances, à condition que **les territoires prennent conscience de leur rôle de coordination d'acteurs.**

Manque de temps, isolement des dirigeants, *turn-over* du personnel du fait du manque de perspectives et de l'absence d'avantages en nature... **Un travail d'enquête, mené par des Pays de Midi-Pyrénées auprès de centaines de chefs d'entreprise,** a révélé que les dirigeants des TPE rurales peinent à mener des actions de ressources humaines et de formation, mais, surtout, à recruter. Ils manquent de moyens et de temps. Il faut donc les inviter à collaborer entre eux, de manière intersectorielle, ce qu'ils ne peuvent pas faire à travers leurs chambres consulaires. « La fonction territoriale est, par conséquent, nécessaire de par sa transversalité et sa capacité à mutualiser les analyses des besoins de formation, de recrutements... » Un territoire peut, avec l'ensemble des acteurs concernés et au même titre qu'une grande entreprise, se donner les moyens de rassembler et d'étudier, de façon prospective, les marchés, les métiers, les formations, l'évolution de la clientèle, et créer ensuite des parcours de projets individualisés. Il peut se donner la capacité de **présenter des perspectives de métiers sur 5 à 10 ans.**

## Des territoires expérimentent...

Depuis quelques années, des territoires se sont lancés dans des démarches de ressources humaines, avec les outils méthodologiques et d'animation dont ils disposaient ou qu'ils ont créés au fil de l'eau.

**Le Pays Couserans<sup>1</sup>, en Ariège**, est un territoire de montagne sous-équipé, vieillissant, et où les nombreuses résidences secondaires exercent une pression foncière qui exclut les jeunes. Les TPE sont actives, mais le dialogue entre elles est limité. Un fort sentiment d'appartenance territoriale anime néanmoins les habitants, et la création du Pays en 1999 a permis de les mobiliser autour d'un ambitieux diagnostic prospectif. Tous les éléments de la « triade » (voir encadré) étaient alors en place : association de développement du Pays, Conseil de développement et association d'entreprises. Qu'en est-il quelques années plus tard ? Le Pays, organisé en Syndicat mixte, s'est renforcé et héberge dans ses locaux le secrétariat d'un Conseil de développement actif. « Nous sommes néanmoins restés sur notre faim. Si des actions ont été menées, nous manquons collectivement d'informations consolidées sur lesquelles travailler », regrette **Olivier Rey, directeur du Pays**. Mais surtout, les entreprises se sont peu à peu démobilisées des démarches collectives, à l'image du SPL<sup>2</sup> forêt-bois-papier, aujourd'hui en veille. Pour réinvestir les entreprises, **une plate-forme multisectorielle consacrée à l'innovation dans tous les domaines** (ressources humaines, marketing, gestion environnementale et gestion des emplois et des compétences) voit actuellement le jour. « Les entreprises seront les ambassadrices de ces innovations et prendront en charge l'envie et la demande. Restera ensuite aux acteurs institutionnels et de l'accompagnement de les soutenir pour leur mise en œuvre. »



## Le Réseau rural régional s'intéresse à la GTEC

Suite au premier grand rendez-vous du Réseau Rural Français (RRF), qui s'est tenu à Bordeaux il y a un an, la Région Midi-Pyrénées et la Draf ont souhaité, via une Commission permanente du réseau rural régional, capitaliser et diffuser les expériences autour de trois thèmes : conflits d'usage autour du foncier, accueil de nouvelles

populations et gouvernance alimentaire. Pour 2010, une attention particulière sera apportée à la question de la GTEC. Chacun est invité à l'alimenter.

## Quand la dynamique naît d'une entreprise

À chaque territoire son histoire. Dans le Nord-Est du Lot, sur 5 cantons situés autour de Lacapelle Marival, **l'initiative est née d'une Société d'intérêt collectif agricole, la Sicaseli**, au début des années 90. Ce territoire, également rural et semi-montagnard, a la particularité de connaître un très faible taux de chômage (3 à 4 %). Créée en 1985 avec 15 salariés pour desservir 2 000 adhérents dans un rayon de 25 kilomètres, la Sicaseli souffre de la désertion des métiers de l'agriculture. Consciente que l'activité de ses adhérents dépend de la viabilité économique du territoire et pas uniquement du secteur agricole, depuis 1994 elle enchaîne audits, études, débats et actions concrètes avec ses adhérents, ses salariés, des élus locaux, des fournisseurs, des instituts de formation, des associations. 70 % des jeunes fraîchement formés à l'agriculture désirent s'installer, mais, faute de travail sur place, ne peuvent concrétiser leur projet. Une structure est créée pour leur donner du travail le temps qu'ils préparent leur projet. Des tracteurs de la Sicaseli ne sont utilisés que huit mois sur douze ; un contrat est passé avec les collectivités pour déchiqeter le bois des bords de route. Les entreprises recherchent du personnel ? Un groupement d'employeurs appelé « mode d'emploi », devenu par la suite un réseau d'entreprises, organise des formations, notamment en ressources humaines, et monte des actions très concrètes : partage de camions, visites des entreprises, etc. Les jeunes ne restent pas dans les petites entreprises ? Une Scic « compétences & territoire », créée en 2006 avec les élus, les entreprises, l'association de Pays et d'autres acteurs, dote le territoire d'un outil de gestion des ressources humaines et de services aux entreprises : formations interentreprises, mutuelle d'entreprise, arbre de Noël, mutualisation de services externes, etc.

D'autres actions ont suivi. En 2008, un service aux entreprises est créé sous forme associative avec les chambres consulaires, les services de l'emploi, les élus, le club d'entreprises, etc., pour mener des actions collectives : un forum de la création d'entreprises, un livret d'accueil pour les

<sup>1</sup> Voir également la Lettre de Sol et Civilisation n° 31 de juillet 2006. En ligne : [www.soletcivilisation.fr](http://www.soletcivilisation.fr)

<sup>2</sup> SPL : Système productif local.

salariés, un réseau d'hébergeurs des apprentis. Un travail prospectif est également mené en 2008 sur l'avenir de l'agriculture locale pour déboucher sur un plan d'action stratégique à objectif 2015 destiné à engager ce secteur vers de nouveaux métiers : production d'énergies renouvelables, création d'une filière bois-énergie, valorisation des circuits courts, entre autres. Pour **Dominique Olivier, directeur de la Sicaseli**, cette dynamique a pu porter ses fruits parce que **les acteurs ont su innover, prendre le temps de s'approprier les constats, les enjeux, la réflexion prospective et de mener des actions avec, pour chacune d'elles, une « triade » différente et légitimée.** Guillaume Dherissard, directeur de Sol et Civilisation, ajoute qu'**une personne leader**, comme Dominique Olivier, a été aussi un **élément déclencheur essentiel.**

### Ce qu'il faut retenir

par René Caspar

La survie des entreprises est liée à un contrat de partenariat entre le territoire et les acteurs.

Il est nécessaire de disposer de méthodologies d'émergence des besoins réels et concrets (du terrain) des entreprises et de la ressource humaine.

Personne ne détient l'intégralité des réponses et des solutions, mais le territoire peut faire progresser les réflexions.

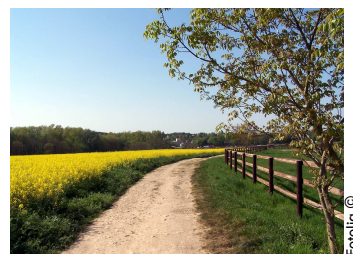
Si un territoire n'est pas une entreprise, il peut être doté d'un management qui se rapproche de celui des entreprises.

La réflexion prospective est indispensable, mais attention à ne pas s'enfermer dans des données statistiques.

### Un CBE intersectoriel et mobilisateur

Deux autres expériences ont alimenté et enrichi les échanges. **Le Comité de bassin d'emploi (CBE) des Cévennes, en Lozère**, fondé en 2002 sur un territoire peu dense, a fortement vieilli, malgré une population en augmentation depuis les années 80. Les résidences secondaires représentent jusqu'à 65 % de l'habitat dans certaines communes. Composé de 4 collèges, entrepreneurs, élus, représentants de salariés et représentants associatifs et de l'économie sociale et solidaire, le CBE doit chaque jour maintenir un dialogue constructif entre tous ces acteurs aux intérêts et aux fonctionnements les plus divers. Progressivement, un réseau de confiance s'est consolidé, attribuant au CBE un rôle croissant

auprès d'institutions et d'organismes du territoire, généralement plus sectoriels (chambres consulaires, maison de l'emploi, etc.). Partant de l'hypothèse que c'est en gérant les ressources humaines qu'ils arriveraient à augmenter la démographie, à renouveler les actifs et, donc, à développer l'économie, les membres du CBE ont lancé **un diagnostic partagé sur l'emploi et les activités en 2006.** Un projet de territoire, puis une stratégie et des actions ont ensuite été élaborés avec l'ensemble des acteurs locaux, aboutissant à la signature, avec l'État, **d'un Accord-cadre pour le développement de l'emploi et des compétences (Edec).** Le premier axe de cet accord (sur 5 au total) porte sur la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales, avec le souhait de mailler au plus près le territoire pour appuyer les entreprises sur les questions de ressources humaines ainsi que des démarches collectives interentreprises.



### La GPEC n'est pas synonyme de plus-value sociale

Changement de territoire. **Didier Bardy, président du Conseil de Développement du Pays Portes de Gascogne**, situé à l'Est du Gers, relate l'histoire d'une démarche longue et parfois fastidieuse de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Celle-ci a débuté en 1999 sur la communauté de communes de Lomagne Gersoise, lorsque les Directions Départementales du travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) ont mis en place un engagement de développement de la formation (DDF). Animé localement par les Chambres consulaires, il a abouti au financement de 40 prêts d'entreprise destinés à analyser leurs besoins en formation, « même si ces derniers étaient davantage destinés à analyser leurs besoins globaux », comme fait remarquer Didier Bardy. Le territoire d'une seule communauté de communes étant trop étroit pour porter une démarche de GPEC, cette problématique a été inscrite dans la Charte du Pays, mobilisant de nombreux acteurs durant deux années. « Mais, au final, rien ne s'est mis en place. La charte n'a pas été appliquée. Le partenariat a été impossible à mettre en œuvre, car tout ce qui touchait les entreprises devait rester confidentiel ». C'est la restructuration économique

d'une entreprise (80 licenciements) qui réveille la démarche sur la communauté de communes de Lomagne Gersoise, via l'embauche d'un agent de développement chargé de recueillir les besoins d'entreprises du territoire afin d'accueillir les salariés licenciés. 60 emplois sont créés, soutenus à hauteur de 3 000 euros pour chacun d'entre eux. C'est, ensuite, la mise en œuvre d'un programme appelé Arcades, financé par le FSE, qui permet de concrétiser une démarche de GPEC à l'échelle du Pays. L'objectif est de former les communautés de communes à cette problématique afin d'instituer un accompagnement permanent des entreprises.



Séminaire sur la GTEC à Toulouse – déc. 2009

« Néanmoins, je trouve le terme de GPEC trop réducteur, car **la compétence n'est pas forcément synonyme d'une plus-value sociale**, de garantie de bonnes conditions de travail ou d'une organisation qui respecte les salariés. Nous avons intérêt à évoluer vers une approche plus globale et à **nous interroger sur les valeurs que l'on souhaite porter lorsque l'on fait du développement économique.** »

### Accompagner le changement

**Le Pays Midi Quercy**, dans le Tarn-et-Garonne, territoire également très rural, a lancé la phase opérationnelle de son Edec en 2009. Sa particularité est qu'elle concerne uniquement le secteur médico-social – fortement présent sur le territoire, mais peu organisé –, et croise, par conséquent, une démarche à la fois territoriale et sectorielle. Les premières actions ont porté sur la mise en œuvre d'une politique de formation mutualisée, sur la promotion de ces métiers et sur l'accueil des nouveaux salariés. « Si le territoire n'est pas forcément pertinent pour toutes les questions, comme celle de la formation, déjà portée par d'autres organismes, il l'est pour ce qui touche les questions de compétences et de ressources humaines », commente **Stéphane Piton, chargé de mission.**

Mobilisant aussi bien des établissements de 130 que de 7 salariés, la démarche a abouti à un diagnostic partagé et à des objectifs communs en terme de besoins sur 3 à 5 ans. Beaucoup d'établissements envisageaient, en effet, des extensions et des recrutements futurs au-delà de ce que pouvait offrir le Pays. « *Nous sommes sur de l'anticipation permanente, au fil de l'eau, et sur une démarche ascendante. C'est aussi la constitution d'un réseau aujourd'hui homogène de 15 à 20 partenaires autour d'une problématique porteuse de lien et de promotion sociale...* »

Concrètement, les établissements ont pu faire la promotion de leurs métiers, auprès des jeunes notamment, lors de différentes manifestations. Désormais, ils participent à des travaux qui dépassent leur seul secteur : implications dans la mise en place de circuits courts agricoles, ou encore, dans des actions d'économie d'eau et d'énergie. « Il a fallu accompagner ces établissements à un certain changement dans leur fonctionnement. Travailler ensemble, mutualiser des outils, ce n'est pas toujours simple. Mais ce sont ces actions qui donnent une culture commune et qui mobilisent. » ■

### Deux initiatives pour aller plus loin...

#### Une plate-forme des initiatives de GTEC

Sol et Civilisation a lancé en fin 2009 le projet d'une plate-forme nationale qui rassemble des initiatives de gestion des emplois et des compétences sur les territoires. Elle est ouverte à tous les échanges de pratiques et analyses. Le site Internet est en cours de conception ; toutefois, il est déjà possible de s'inscrire gratuitement auprès de Sol et Civilisation (contact : Monsieur Truong-Giang PHAM).

#### Un groupe de travail régional Midi-Pyrénées

A l'issue de ce séminaire et avec le soutien du Réseau Rural Régional, un groupe recherche-actions Midi-Pyrénées devrait prochainement voir le jour. Seront ainsi libres de s'inscrire tous les acteurs se sentant concernés par la gestion territoriale des emplois et des compétences. Les travaux de ce groupe viendront alimenter la plate-forme nationale GTEC, qui permettra également au groupe d'accéder aux expériences des autres territoires nationaux. Cette interface sera assurée par Sol et Civilisation.



## Lancement de la plate-forme des innovations de la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences

Le développement économique des territoires ruraux repose en partie sur le capital humain dont ils disposent, notamment pour faire vivre et développer l'activité. L'attractivité des territoires ruraux dépend donc directement de la capacité des acteurs de ces territoires à mettre en place une gestion des emplois et des compétences en cohérence avec leurs projets de développement. Parmi les outils à la disposition des responsables politiques et administratifs se trouve la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) déclinée au niveau territorial. Depuis plusieurs années, de nombreux territoires expérimentent cet outil en cherchant à l'améliorer pour l'adapter à leurs besoins. Sol et Civilisation, à la suite d'un projet soutenu par le Réseau Rural, a capitalisé les savoirs et pratiques portés à sa connaissance par l'ensemble des partenaires locaux et nationaux. L'animation d'un atelier, dans un second temps, lors du séminaire de lancement du Réseau Rural Français, a permis à de nombreux acteurs de découvrir ces travaux. Aujourd'hui, Sol et Civilisation propose d'aller plus en avant et organise l'émergence d'une plate-forme nationale des innovations sur la GTEC.

Il s'agit de lancer un espace de ressources permettant aux acteurs des territoires d'échanger sur les initiatives visant à améliorer la gestion des ressources humaines en milieu rural, de mettre en exergue les pratiques les plus innovantes en matière de GTEC et de partager les expériences. A l'issue de ce travail, nous proposons de rédiger un guide qui aura pour objectif de renforcer le corpus des connaissances pratiques afin d'aider les territoires à mieux préparer leur attractivité par une politique des ressources humaines plus globale.

Dans ce projet, Sol et Civilisation propose de mener trois types d'actions :

1) **Mettre en place un lieu d'échange dématérialisé.** Un espace Internet relayant les innovations territoriales en matière de GTEC sera mis en place. Les membres recevront par mailing des informations régulières (nouvelles expériences, formations, etc.).

2) **Organisation de séminaires d'échanges sur le terrain.** Les expériences des territoires peuvent servir à tous, c'est pourquoi le projet comporte un volet « étude terrain ». Des rencontres terrain seront organisées afin d'éclairer les innovations les plus pertinentes en la matière. Parallèlement, le groupe compte prendre part activement à la préparation et au montage de séminaires régionaux portant directement sur la question des ressources humaines en milieu rural.

3) **Capitalisation des travaux recueillant les expériences et permettant d'approfondir la réflexion.** Il est prévu de rédiger un guide présentant les recherches et les approches menées par différents partenaires, des concepts clefs, ainsi que des exemples de territoires engagés dans la démarche et audités par le groupe de projet. Ce guide sera en partie alimenté par les apports de la plate-forme et comportera un ensemble de contacts utiles permettant aux acteurs de prolonger et d'approfondir les études.

Pour plus de renseignements : **M. PHAM Truong-Giang**

Association Sol et Civilisation  
5, rue Joseph et Marie Hackin  
76016 PARIS

Tél : 01 44 31 16 61 – Fax : 01 44 31 16 74

Courriel : [giang.pham@soletcivilisation.fr](mailto:giang.pham@soletcivilisation.fr)

*Sol et Civilisation*

Avec le soutien du Réseau Rural Français

