

Diagnostic des enjeux territoriaux de ressources humaines en milieu rural : retour d'expériences des territoires de Fougères et de Figeac

Truong-Giang PHAM & Francis AUBERT

Centre d'Economie et de Sociologie appliquées à l'Agriculture et aux Espaces Ruraux (CESAER)

*Truong-Giang PHAM
giang.pham@orange.fr*

*Agrosup Dijon
26 Boulevard Docteur Petitjean
21000 DIJON*

*Francis AUBERT
francis.aubert@agrosupdijon.fr*

*Agrosup Dijon
26 Boulevard Docteur Petitjean
21000 DIJON*

Résumé: Les territoires ruraux connaissent de nombreuses trajectoires d'évolution différentes en matière de chômage, de taux d'activités et ses acteurs (élus, chefs d'entreprises et responsables associatifs) semblent appréhender également différemment la question des ressources humaines. Il semble qu'une segmentation du marché de l'emploi sur une base spatiale soit à l'origine de ces différences. Or, pour appréhender toutes les dimensions à l'origine de cette spatialisation des emplois et des compétences, il est nécessaire de disposer d'un outil de diagnostic RH efficace. Que doit-on attendre d'un tel outil de diagnostic, quels peuvent être ses principes fondateurs et comment l'utiliser?

L'objet de ce travail est de tenter de déterminer ce que peut être un diagnostic territorial des emplois et des compétences. Pour ce faire, nous nous baserons sur le retour d'expérience de mission d'accompagnement prospectif du Pays de Figeac et du Pays de Fougères entre 2012 et 2013. A travers ce projet, ces deux territoires ruraux mettent en place une démarche de Gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC).

CODE JEL: 18R - 10J

Introduction

En matière d'emploi, les espaces ruraux sont parcourus par des logiques qui les inscrivent dans les marchés globaux et, en même temps, par des traits propres qui semblent les spécifier par rapport à l'ensemble national. Le taux de chômage, le niveau de formation, les conditions de rémunération, d'embauche, de parcours professionnel peuvent concourir à les distinguer des espaces métropolitains ou des espaces périurbains. De manière générale, existent-ils des spécificités liées aux territoires ruraux? Si elles existent, comment mieux les appréhender? Quels outils peuvent être mis en œuvre?

Pour répondre à ces questions, la proposition de communication cherche à prendre en compte les travaux d'économie du travail dans une perspective territoriale. La démarche, exploratoire, envisage la situation et la dynamique locales de l'emploi comme résultat de rencontres d'offres et de demandes de travail sur des aires limitées, territoriales. Ce qui signifie à la fois que le fonctionnement du marché est limité par la dimension et la viscosité des facteurs, mais aussi que l'entrée par le territoire ouvre à la considération des différents registres de la vie sociale qui comptent pour l'emploi – le logement, le cadre de vie, les transports, la formation, etc. Concrètement, en partant sur l'élaboration d'un diagnostic de territoires ruraux, nous cherchons à appréhender la gestion prévisionnelle de l'emploi sur une base territoriale ; plus globalement, nous souhaitons mieux étayer la connaissance concrète de la segmentation du marché du travail en contexte rural.

Nous nous appuyerons sur le retour d'expérience des travaux réalisés entre 2012 et 2013 dans le cadre de missions d'appui à la prospective territoriale en matière de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC). Nous examinerons dans un premier temps un outil de diagnostic territorial qui selon nous, pourrait révéler la segmentation du marché du travail. Dans un second temps, nous chercherons à établir le cadre méthodologique des interventions. Dans un troisième temps, nous proposerons la mise en application du diagnostic sur deux territoires ruraux que sont le Pays de Fougères (Bretagne) et le Pays de Figeac (Midi Pyrénées).

Partie 1 : Une approche des ressources humaines en milieu rural entre approches théoriques et nécessités opérationnelles

Approche théorique par la segmentation du marché du travail

En économie du travail et de l'emploi, deux approches diffèrent; d'une part, celle qui repose sur le postulat d'un équilibre global obéissant à des dynamiques fondées sur la concurrence parfaite et la capacité illimitée des agents à collecter et à traiter l'information disponible, c'est

le modèle théorique de référence des économistes orthodoxes. Et d'autre part, celle de la segmentation de l'emploi qui postule non pas un seul marché global mais plusieurs marchés du travail au sein desquels les agents économiques sont face à des logiques différentes de rémunération, et pour les salariés des logiques différentes d'embauche et de mobilité (Gazier, 1992). A l'origine, la balkanisation du marché du travail est un concept issu des travaux des économistes américains des années 50'. A partir de ces travaux, les économistes du travail ont mis en avant le fait que cette différenciation entre les salariés dépend du processus de classement et renvoie à de nombreux facteurs qui peuvent être conjoncturels et/ou institutionnels. Ainsi, si on se place du côté des salariés, ils peuvent se situer dans un segment en raison notamment de leurs appartenances à une catégorie de la population; le groupe des jeunes, les femmes, les diplômés du supérieur, etc. En suivant ce raisonnement, nous pouvons envisager autant de segments qu'il existe de logiques de mobilité, de rémunération et de formation qui leur sont propres et qui sont en cohérence comme par exemple les segments industriels, les segments du tertiaire, etc. Chacun de ces segments renvoie à des réalités différentes du marché du travail et ainsi "l'apparition du chômage pourrait résulter indirectement de cette segmentation" (Grangeas et Le Page, 1993).

Dans les vingt dernières années, des recherches économiques ont notamment porté sur les différentes segmentations du marché du travail et parmi ces travaux nous pouvons souligner ceux de Thisse et de Zénou qui considèrent le territoire comme un de ces segments (1997). Leurs travaux cherchent à résoudre la question suivante : quels sont les critères qui permettent de démontrer que le territoire existe réellement comme un segment du marché du travail ? Pour y répondre Thisse et Zénou mettent en avant l'existence d'une forte hétérogénéité professionnelle due en grande partie à la spatialisation. En effet, ils identifient des causes à cette hétérogénéité sur la base de modèles économiques urbains: les entreprises se situant essentiellement en ville, les travailleurs ayant les meilleurs appariements et par conséquent, les revenus nets les plus élevés vont rester à proximité du centre ville". Dans cette hypothèse, les travailleurs moins bien appariés choisissent quant à eux des localisations plus éloignées du centre, et les chômeurs contraints et forcés par la cherté des loyers, vont s'implanter à la périphérie de la ville. Dans cette hypothèse, la mobilité est un marqueur de la spécialisation de l'espace et la répartition de la population s'effectue en fonction de son accès au marché urbain du travail. Cette analyse est notamment confirmée par Gashet et Gaussier (2003). Ces derniers ont ainsi testé l'hypothèse de mauvais appariement spatial sur l'aire urbaine bordelaise. Ce faisant, ils ont souligné l'importance de l'accès à la mobilité comme facteur explicatif du chômage local.

Enfin, ces avancées dans la recherche de l'économie régionale reposent sur une vision urbaine de l'économie territoriale. En effet, dans cette logique, les entreprises sont situées en ville, les salariés vivent autour de l'entreprise et l'élévation du prix du foncier contraint les chômeurs à résider pour la majorité des personnes, dans des zones situées à la périphérie de ces villes. Or, en s'intéressant à ces espaces dits "périphéries" et qui sont pour la plupart des territoires ruraux, nous pouvons observer que la réalité est différente. En effet, d'abord, de nombreux territoires ruraux abritent des entreprises y compris des grandes entreprises industrielles. La localisation des entreprises ne semble pas être rattachée à la ville en

particulier, mais liée à des systèmes productifs locaux et dans de nombreux territoires ruraux métropolitains, elle repose sur l'industrie agroalimentaire. Les territoires ruraux connaissent souvent un faible taux de chômage et surtout peinent à recruter dans un certain nombre de métiers dits en tension. Les modèles d'analyse de l'économie régionale qui semblent adaptés aux territoires urbains, semblent au contraire mis en difficulté par un ensemble d'observations empiriques et nous conduisent à nous poser les questions suivantes: quelles sont les raisons qui permettent de penser qu'il existe un segment du marché spatialisé du travail et qui correspond aux territoires ruraux? S'il semble exister, comment peut-on appréhender la réalité de ce segment?

Afin d'appréhender la segmentation du marché du travail dans les territoires ruraux, il est nécessaire de passer par la mise en place des outils de diagnostic révélant l'aspect "spécifique". En effet, ce segment obéirait à des logiques de recrutement qui lui sont propres, et au sein duquel des compétences spécifiques y sont recherchées, des logiques de formation et de parcours professionnel. Et enfin, ce segment est spécifique du fait même de l'aspect multiple des enjeux qui le parcourent et qui l'influencent. Sur ce dernier point, la question de l'emploi et des compétences en milieu rural ne saurait par exemple être déconnectée de celle de la disponibilité du logement, des transports, de l'emploi du conjoint (e), des commerces, des services à la personne, etc. Nous détaillerons ces points dans la partie suivante.

Quelles nécessités opérationnelles pour un diagnostic des enjeux RH en milieu rural?

Les diagnostics de territoire sont des préalables nécessaires afin d'engager des actions de politiques territoriales. Ces diagnostics ont pour principal objectif de mieux appréhender une situation au regard d'un angle objectivement défini. Ils sont une "mise en tension" d'une situation par rapport à un acteur. Ainsi, avant toute démarche de diagnostic de territoire, il est nécessaire de bien cerner trois de ses constituants fondamentaux, la méthodologie utilisée (objectivation de la démarche), la situation et l'acteur concerné. Etablir un diagnostic de territoire n'est pas réaliser une photographie de la réalité, la démarche s'apparente plus à une photographie d'art, le prisme à travers lequel l'observateur objective la réalité qui est importante car c'est lui qui détermine le résultat final du diagnostic.

La nécessité de faire un diagnostic de territoire implique de dépasser le stade de l'observation. Comme le souligne Emmanuel Roux et Grégoire Feyt (2011), la connaissance territoriale ne se résume pas à l'observation territoriale. Cette dernière est nécessaire mais pas suffisante pour établir un travail de diagnostic complet. Selon la définition qu'en propose Caspar (Barral, 2003-2004), le diagnostic vise l'amélioration d'un état présent de la réalité observée, il définit implicitement une norme de bonne santé et repère les caractéristiques actuelles ou potentielles qui permettent cette amélioration. Le diagnostic vise donc l'articulation entre une norme générale, à caractère idéal et la réalité qui fixe la limite de ce qu'on peut souhaiter en termes

d'amélioration de l'état actuel et la limite de ce qu'on peut mettre en œuvre concrètement pour l'atteindre.

Les territoires se trouvent dans une situation où ils font face à des changements constants et extrêmement rapides, le rythme et la profondeur des changements conduisent certains observateurs à qualifier les mutations comme étant des changements de paradigme territorial (Roux et Feyt, 2011). Dans ce contexte, le diagnostic de territoire a donc essentiellement une visée de pilotage du développement territorial. Il accompagne le changement dans le comportement des acteurs et dans la transformation de l'espace (Lardon et Piveteau, 2005). Ainsi, il s'adresse à un ou des acteurs d'un territoire en capacité de mobiliser ou d'utiliser les leviers de son développement.

Le diagnostic de territoire passe par une méthode explicitée et appropriée (Dumont, 2012). La méthode permet de comprendre comment le "terrain" de l'analyse devient le territoire pertinent.

Une approche par l'écoute des acteurs du territoire

Etablir le diagnostic d'un territoire saurait difficilement s'entendre sans outils d'écoute des acteurs du territoire. Comme le remarque Caspar, la démarche s'apparente à un diagnostic médical où il s'agit de déterminer par les symptômes de la maladie, sa nature et ses causes. Ainsi, une démarche de diagnostic territorial des enjeux RH passe par une phase d'analyse des propos des acteurs eux-mêmes. Ces derniers mettent en œuvre des projets, des programmes, des actions en fonction de leurs perceptions du problème à traiter. Les enjeux sont d'abord perçus comme prioritaires par les acteurs, pour y répondre, ils mettent en place des actions et ce faisant participent soit à l'amélioration de l'état du territoire, soit à la dégradation de la situation en fonction de leur bonne ou mauvaise perception.

Une approche pluridimensionnelle pour aborder les ressources humaines en milieu rural

Comment les territoires envisagent-ils leurs futurs, et en particulier les mutations économiques, sociales et environnementales? Comment s'y préparent-ils en adaptant les emplois et les compétences qui leurs seront nécessaires? Quelles peuvent être les difficultés rencontrées pour recruter, faire évoluer les compétences des populations? Au vu de ces éléments, élus, responsables administratifs, chefs d'entreprises, et salariés interrogés évoquent dans les entretiens préalables au projet le fait que les réponses sont corrélées à la notion d'attractivité du territoire. En décomposant les réponses, une douzaine de thèmes sont apparus comme devant être reliés au sujet des emplois et des compétences dans les territoires ruraux.

Ainsi par exemple, une personne à la recherche d'un emploi hésitera à accepter une offre loin de son domicile car elle doit prendre en compte plusieurs paramètres à deux niveaux distincts: d'abord au niveau individuel, le territoire peut-il offrir un emploi à sa conjointe ou à son conjoint ? En effet, une mobilité de longue distance induit la mise au chômage ou en inactivité des conjoints (Greff, 2009). Par ailleurs, comment se feront les évolutions professionnelles dans ce nouveau cadre territorial? Comment se former tout au long de la carrière et progresser ? Ensuite, au niveau de l'environnement global; est-ce que le territoire offre suffisamment de services ? Est-ce qu'il dispose de logements adaptés à ses besoins, ses envies? Est-ce que le territoire possède des infrastructures de garde pour les enfants, de santé, d'éducation, de services ? Est-ce que le territoire possède une bonne image, a t'il un environnement préservé, etc ? Finalement, poser la question de l'emploi sur le territoire conduit à poser la question de l'attractivité du territoire. C'est ce qui semble expliquer que certains métiers peuvent se trouver en tension sur certains territoires ruraux du fait que les personnes choisissent de ne pas s'y installer.

A ces nombreuses questions posées sur le logement, la santé, les services, l'image, ou encore l'environnement, il apparaît que les acteurs de l'emploi ne sont pas en capacité de répondre seuls. Il semble d'ailleurs qu'aucun des thèmes soulevés ne peut être envisagé du point de vue d'un seul acteur. La complexité vient du fait que les acteurs qui participent à la réponse sont multiples et les possibles solutions sont nombreuses et en constante interaction les unes avec les autres dans l'espace et dans le temps. Ainsi, face à cette situation, il semble nécessaire de tenter d'apporter une réponse pluridimensionnelle qui s'appuie sur l'ensemble des acteurs concernés par la question. Au préalable de tout travail sur le sujet, il est ainsi nécessaire d'établir un diagnostic global de la situation des emplois et des compétences sur le territoire.

Partie 2 : Le cadre d'analyse et la méthodologie

En 2008, un projet a été porté au sein du Réseau rural français et consistait à capitaliser les innovations des démarches de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences en milieu rural. En 2012, la suite de ce projet reposait sur l'accompagnement de certains des acteurs les plus actifs sur le sujet qui seraient volontaires pour intégrer le dispositif particulier de recherche/action. Ce dernier a reçu le soutien du Ministère du Travail, du Ministère de l'Agriculture et de la DATAR. Il porte sur trois niveaux: un niveau communicationnel avec une phase de transferts des outils disponibles et de mise en réseau des acteurs, un niveau d'accompagnement méthodologique des prospectives GTEC menées au sein des territoires et enfin, un niveau de recherche académique qui permettrait par retour d'expérience de faire avancer les pratiques des acteurs et de les confronter aux théories.

Une des phases de l'accompagnement a consisté à mettre en place la démarche de diagnostic de territoire par l'écoute des acteurs et suivant les principes pluridimensionnels des enjeux préalablement identifiés dans le premier.

Face à la mondialisation des échanges et aux aspirations des personnes à changer de cadre de vie, les territoires ne sont pas démunis, ils disposent de leviers opérationnels importants notamment par le biais de la démarche de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC). Cette démarche n'est toutefois pleinement efficace que lorsque toutes les dimensions du sujet ont été prises dans leur ensemble. En effet, le mauvais appariement entre l'offre et la demande ne s'aurait s'expliquer uniquement par les mécanismes d'ajustement de la rémunération et la circulation de l'information. Dans de nombreux territoires ruraux, les offres d'emploi ne sont pas pourvues et certaines activités de service fortement rémunératrices comme celles liées à l'exercice de la santé ne sont pas assurées. Des métiers sont dits "en tension", c'est-à-dire que les offres ne trouvent pas de demandeurs ou un nombre très faible pendant une période d'un an.

Dans le cadre du projet de capitalisation des innovations de la GTEC en milieu rural en France, lors des différents entretiens effectués auprès des acteurs des territoires ruraux (Sol et Civilisation, 2010), il ressort que l'installation des personnes et des activités ne sont pas en général liée uniquement à la demande. Au contraire, elle semble plus liée à l'attrait que le territoire génère.

Dans notre approche, nous avons recherché les éléments constituant cette attractivité des territoires ruraux au regard de la gestion des ressources humaines. Il s'agissait d'identifier au moyen d'entretiens avec les acteurs territoriaux, les différents facteurs qui déterminent l'acceptation d'un emploi ou la possibilité d'y installer une activité sur le territoire. De ces premiers travaux, il a été possible de distinguer douze thèmes importants sur lesquels se fonde le dynamisme des territoires ruraux en matière d'emploi et de compétences: la démographie, le logement, la mobilité et les transports, les infrastructures de communication et de télécommunication, l'attractivité et l'image du territoire, les services de santé, l'éducation, l'offre de services à la personne, le bassin d'emploi, les activités économiques, le revenu des habitants du territoire et la qualité environnementale du territoire.

Trois principes fondent ces deux accompagnements territoriaux de Sol et Civilisation: une démarche prospective pour l'action, une certaine appropriation des acteurs des territoires, et une démarche d'intervention qui alimente la recherche.

Une démarche appropriable pour mettre en dynamique des acteurs territoriaux

Cette démarche a été fondée sur une appropriation des outils par les animateurs territoriaux. Or, face à la complexité du sujet de l'emploi, il est nécessaire de disposer d'outils de diagnostic efficace et surtout complet pour appréhender l'ensemble des thématiques qui lui sont rattachées. Il s'agit au final de pouvoir choisir parmi les nombreux leviers, ceux qui peuvent être actionnés. Ainsi, les étapes de la démarche sont construites de façon à ce que les

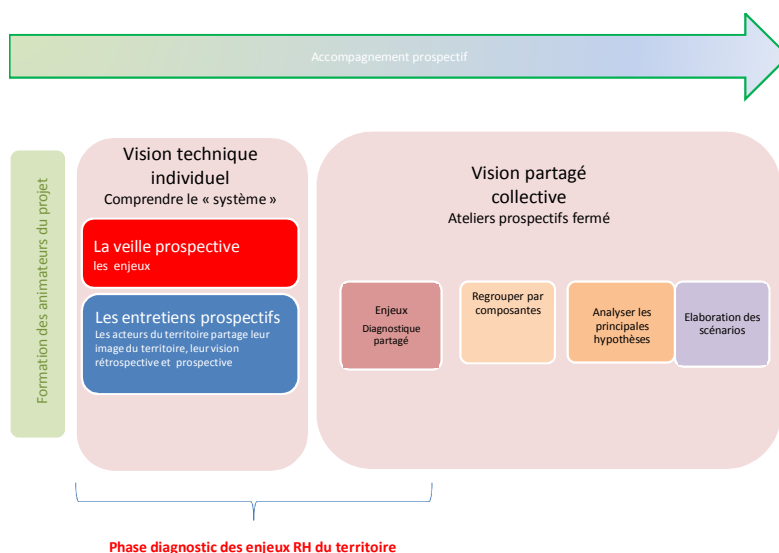
acteurs puissent in fine atteindre un niveau d'appropriation assez élevé pour maîtriser les actions qu'ils seront amenés à proposer et à mettre en œuvre.

Dans un premier temps sur l'accompagnement du projet qui n'est pas considéré comme la phase de diagnostic, les animateurs bénéficient d'une formation afin d'être en mesure d'engager eux mêmes une partie du diagnostic et de la prospective. Cette phase de formation s'avère indispensable afin de permettre aux chargés de projet de s'approprier les concepts, les outils et ce, afin d'assurer la communication, la promotion et d'animation de la démarche et le suivi des résultats.

Dans le second temps, le diagnostic est mené par les animateurs du territoire en croisant les données bibliographiques, statistiques et cartographiques avec les perceptions des acteurs des territoires. A ce stade, ils sont audités et le résultat sera un panorama des perceptions individuelles des enjeux du sujet. Dans cette phase, nous avons cherché à prendre en compte deux des points importants de la méthode de diagnostic de projet de territoire et de l'audit patrimonial: une analyse bibliographique poussée et une écoute des acteurs.

Dans le troisième et dernier temps, l'accompagnement consiste à croiser les différents regards individuels des acteurs pour avoir une "vision collective". Pour ce faire, plusieurs ateliers sont organisés afin d'en faire ressortir les enjeux les plus importants, leurs facteurs de changement, et de les hiérarchiser.

Dans cette seconde phase, nous nous efforçons de repérer en particulier les inerties, les signaux faibles et les acteurs les plus influents pour la suite de la démarche.



Ces trois temps constituent l'architecture de la démarche d'accompagnement prospectif de Sol et Civilisation sur le sujet des emplois et des compétences. Chaque temps permet d'associer de plus en plus d'acteurs à la réflexion et conduit à la formalisation d'un ensemble d'axes stratégiques de travail.

Un dispositif d'intervention adapté au territoire et capitalisable dans le cadre de la recherche académique

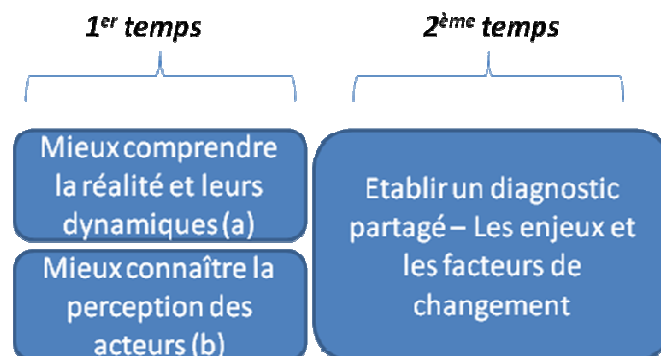
Un des volets du projet proposé et soutenu par les Ministères cités comporte une dimension recherche fondamentale qui serait ainsi alimentée par les interventions auprès des acteurs. Comme le font remarquer Lardon et Piveteau (2005), et auxquels nous adhérons, "la formation est un cadre pertinent pour relever le défi d'un apprentissage du raisonnement spatial dans une perspective de développement territorial". Cela a une double signification, d'abord elle permet d'interroger les dispositifs existants à la lumière des éclairages théoriques de la recherche académique appliquée à l'espace comme objet. Par ailleurs, elle autorise par la répétition de situations socio-économiques similaires, des acquisitions méthodologiques qui en retour permettent de capitaliser et de faire progresser les pratiques.

La méthode de diagnostic

Le diagnostic est réalisé en deux temps, le premier est destiné à mieux comprendre le système. Le second temps est destiné à partager les enjeux et à construire une analyse collective de la situation.

Le diagnostic doit favoriser cette mise en dynamique en permettant le partage des enjeux majeurs et éclairer les actions. Ainsi, il ne saurait s'arrêter à une analyse globale, un rapport chiffré de la situation. Pour cela, il est nécessaire d'aller plus loin et de croiser deux objectifs:

- 1) Mieux comprendre la réalité et leurs dynamiques (a)
- 2) Connaître la perception que les différents acteurs ont eux-mêmes de la situation (b).



Le premier temps du diagnostic comporte ainsi deux volets, le premier (a) est une analyse documentée, chiffrée et si possible cartographiée. Elle reprend d'une part les différents écrits; mémoires, études, analyses historiques, sociologiques du territoire. D'autre part, elle explore les principales statistiques du territoire. Ceux-ci proviennent d'observatoires, de l'INSEE, des établissements publics, etc. Il s'agit de cerner les évolutions passées, les tendances actuelles et les prolongements statistiques possibles. Dans ce premier volet du diagnostic (a), il s'agit de tracer les différentes dynamiques des douze thématiques et ce sous l'angle de leurs impacts sur la question des ressources humaines sur le territoire. L'objectif est de mieux comprendre par exemple les impacts territoriaux de la dynamique démographie et ce, mis en perspective vis à vis de la question de l'emploi et des compétences. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'aborder l'enjeu du vieillissement de la population, il sera alors nécessaire de mettre en exergue les chiffres du vieillissement de la population active et pas uniquement ceux qui analysent le vieillissement de la population des plus de 65 ans, ni le vieillissement de la population dans son ensemble.

Le choix de ces thèmes procède d'un travail préparatoire d'entretien avec les responsables territoriaux. A l'issue de cette phase préparatoire, ces thèmes sont proposés aux commanditaires et sont soumis à discussion auprès du comité de pilotage mis en place dans chaque territoire pour suivre le projet. Ces thèmes constituent une base de travail, ils peuvent faire l'objet de regroupements ou d'approfondissements. Enfin, d'autres thèmes peuvent aussi être proposés en fonction du territoire concerné.

Appréhender le territoire et les perceptions des acteurs

Dans un premier volet du diagnostic des enjeux RH de territoire, pour mieux comprendre le territoire vécu, chacun des douze thèmes suivants seront abordés lors du diagnostic:

La démographie

Il s'agit de comprendre comment l'évolution démographique du territoire impacte l'emploi et les activités. En milieu rural, la population du territoire forme l'essentiel de la demande d'emploi, son revenu ainsi que les besoins de services. Ainsi, il nous faudra connaître l'importance de la population mais également les différentes tranches d'âge qui la composent, leurs évolutions et leurs répartitions sur l'ensemble du territoire. Il est nécessaire à ce stade de mieux cerner les notions de bassin de vie et d'emploi.

Le logement

Le logement est une des premières conditions d'installation des salariés d'un territoire et de développement de la mobilité (Greff, 2009). Le salarié n'acceptera d'installer sa famille qu'à la condition de pouvoir accéder à des logements qui correspondent à ses aspirations. Sur certains territoires comme celui de Figeac, 40% des logements ont été achevés avant 1949, les conditions de vie, les normes de confort ayant changé, l'un des enjeux est la rénovation en vue d'accueillir les salariés et leurs familles. La plupart des nouveaux arrivants cherche d'abord à louer. Selon le rapport de Claude Greff (ibid), la difficulté se trouve dans les demandes de

courtes durées. Le Pays de Figeac a mis en place un service pour faciliter la mise en relation entre les personnes recherchant des logements et les propriétaires. Dans cet esprit, il s'agit de permettre aux salariés, aux demandeurs d'emploi ou aux stagiaires d'être sécurisés dans leurs mobilités géographiques et d'avoir un "droit de retour" si le migrant ne s'engage pas définitivement sur le nouveau territoire.

Les transports

Afin de se rendre sur leur lieu de travail, les salariés acceptent des temps de transports de plus en plus importants. Or, le coût de cette mobilité est de plus en plus élevé du fait de la montée du prix des carburants. Pourtant, compte tenu des freins identifiés à la mobilité géographique et professionnelle (Greff, 2009), l'allongement des temps de transport semble inéluctable pour de nombreux salariés. Si la voiture individuelle est le moyen le plus massivement utilisé en milieu rural comme par exemple pour 81% des salariés du territoire de Figeac, son utilisation au quotidien pourrait coûter de plus en plus cher du fait de la montée probable des prix des carburants fossiles. C'est pourquoi, alors que l'immense majorité des personnes possède un véhicule, son utilisation pourrait mettre en difficulté une partie des salariés notamment pour trouver leur emploi et y évoluer.

Les infrastructures de communication et de télécommunication

Selon une enquête menée en 2011 par RURALITIC et l'AMRF (Association des Maires Ruraux de France) auprès de 2000 maires de communes rurales, le réseau Internet Très Haut Débit constitue un service prioritaire à offrir aux habitants avant les commerces de proximité, les services de transports, la présence d'un médecin généraliste ou spécialiste ou encore l'accès à la culture et aux loisirs. Cette priorisation des élus ruraux démontre l'importance de ce sujet pour l'attractivité économique mais aussi sociale du territoire. Il devient essentiel pour chaque territoire de posséder un maillage étoffé et de qualité afin de pouvoir espérer installer de nouvelles populations.

L'image du territoire

Comment les personnes perçoivent leurs territoires avant de s'y installer? Quelles visions en ont-elles maintenant qu'elles y résident ? Comment les autres personnes perçoivent leurs territoires ? Telles sont les questions qu'il s'agit de se poser afin de mieux percevoir l'image du territoire et son attractivité du point de vue de la population. La gestion de l'image d'un territoire est au cœur de nombreuses campagnes régionales afin de favoriser le tourisme, pourtant, son impact semble bien plus large que le seul secteur touristique, il est devenu un marqueur de la performance d'une région. Pour certains auteurs, il est possible à partir de la qualité de l'image de comparer les régions entre-elles et ce, grâce à un indice des richesses d'évocation (Chamard Camille et Liquet Jean-Claude, 2010). Dans nos travaux, nous avons choisi de poser trois questions dans un complément du questionnaire rétrospectif que nous évoquerons un peu plus loin.

Les services de santé

Ils sont incontournables lorsqu'il s'agit de proposer de bonnes conditions d'installation des salariés et de toute activité sur le territoire. Quels sont les services de santé disponibles?

Comment sont gérées les urgences médicales? L'existence de déserts médicaux en milieu rural fait apparaître des espaces plus attractifs pour l'économie présentielle, ainsi, les services de santé de qualité sont indissociables du sujet des emplois et des compétences. Dans le rapport remis à l'Assemblée par Jérôme Bignon et Germinal Peiro, intitulé Territoires ruraux, territoires d'avenirs (2012), l'accès à la santé est pointée comme étant la première attente des habitants des territoires ruraux.

L'éducation et la formation

Ils représentent les deux moyens accessibles aux salariés afin de leur permettre de monter en compétence, d'acquérir de nouvelles pratiques, de se qualifier pour de nouveaux postes et *in fine* d'évoluer en fonction du contexte économique du territoire. Plusieurs difficultés se posent aux acteurs territoriaux qui souhaitent s'emparer d'une démarche de diagnostic RH de territoire. D'abord, ils ne connaissent pas les formations et leurs débouchés. Ensuite, ils ne connaissent pas les besoins des entreprises et des individus. Enfin, dans les territoires ruraux où dominant les Très Petites Entreprises, les dispositifs sont rarement destinés aux chefs d'entreprises et adaptés à leurs salariés. Il s'agit ici de chercher à approcher les "compétences spécifiques" des salariés du territoire.

Les services à la personne

L'assurance de pouvoir accéder à des services publics et à des prestations de services privés est une condition nécessaire pour que les personnes puissent accepter un emploi. Dans cette thématique, on y aborde les différentes offres de service à la population dont la garde d'enfants, les centres de loisirs, mais également des offres de service de proximité (commerce, etc), l'action sociale sur le territoire en faveur des personnes âgées, des enfants et adultes handicapés, ainsi que les équipements sportifs, culturels et touristiques.

L'emploi

Il s'agit ici de bien appréhender le niveau d'activité, la structure de l'emploi et ses évolutions sur le territoire. Cette partie du diagnostic doit permettre aux acteurs de comprendre les facteurs territoriaux et extraterritoriaux d'évolution de l'emploi, identifier les leviers et les freins à la mobilité. Il sera également nécessaire de déterminer la part de l'emploi salarié, non salarié, des emplois précaires, etc. Ici, la notion d'emploi seule ne suffit plus, il est nécessaire d'élargir les investigations au niveau de l'activité. Une notion qui dépasse la sphère économique et impacte l'ensemble des systèmes d'échanges locaux (Verbeck, Lenain et Basquiat-Revol, 2011).

Les activités économiques

Une "base économique équilibrée", est une nécessité pour le maintien de l'emploi et donc une évolution démographique favorable dans les territoires ruraux (Ibid). Sans activité économique pérenne sur le territoire, il n'est pas envisageable d'avoir des emplois durables. Il s'agit ici de chercher à comprendre la structure des activités économiques, les entreprises présentes.

Le revenu des habitants du territoire

Du revenu des habitants du territoire dépendent une partie de la consommation des produits et des services locaux, connaître la structure des revenus permet de mieux comprendre les difficultés de mobilité, de formation, d'investissement dans l'habitat, etc. Mieux saisir les évolutions des revenus des habitants permet de mieux comprendre la structure des services à proposer. Ainsi, de nombreux territoires, pour des raisons de prestige, mais aussi afin de pouvoir capter les revenus, cherchent à attirer les populations de cadres supérieurs ou intermédiaires. La part de l'économie présentielle, les flux de revenus liés aux prestations sociales pourront y être mesurés.

La qualité environnementale du territoire

C'est de loin l'atout le plus souvent identifié par les observateurs des territoires ruraux. Ainsi, dans un monde de plus en plus urbanisé (Bignon et Peiro, 2012) et surtout artificialisé, les territoires ruraux offrent un patrimoine paysager et un cadre de vie de plus en plus recherché. Au delà de ces qualités, les territoires ruraux sont associés à des nouvelles "valeurs environnementales" très recherchées car assimilées à une certaine modernité. Il s'agira ici de déterminer cette qualité environnementale et son évolution.

Au niveau formel, pour chacun de ces thèmes, nous choisirons une même structure de présentation. D'abord quelques éléments de définition du sujet; de quoi traite le sujet ? Ensuite, quelques éléments de contexte seront nécessaires car chacun des thèmes a été traité différemment en fonction des territoires et des structures qui animent le sujet. Il s'agit de proposer aux lecteurs de mieux percevoir le niveau d'appropriation du thème et des données déjà disponibles. Ensuite, plusieurs enjeux peuvent être proposés par les rédacteurs. Ces enjeux sont des propositions d'approches et se basent sur la connaissance que les rédacteurs du diagnostic peuvent avoir du sujet au regard du territoire et au regard de la bibliographie. Cette mise "en enjeu" est le centre de ce volet du diagnostic car c'est à ce moment qu'il se différencie d'une "simple" objectivation de la réalité. Ici, il s'agira de proposer des enjeux en lien avec la question des emplois et des compétences. Enfin, pour chaque thème il pourra être proposé quelques indicateurs pertinents de suivi. Ces indicateurs permettent aux acteurs d'analyser les évolutions du sujet par rapport aux actions mises en place. Ces indicateurs doivent être facilement utilisables et facilement suivis dans le temps. Dans ce volet du diagnostic, il ne s'agit pas de chercher à tout proposer à la lecture, de mettre l'ensemble des statistiques disponibles sur le sujet. Chaque thème pourra occuper un espace délibérément restreint de deux à quatre pages afin d'une part de faciliter la lecture et l'utilisation, mais surtout d'obliger à se focaliser sur l'essentiel du sujet en rapport avec la question des emplois et des compétences.

Après un premier volet où il a fallu reprendre l'ensemble des données écrites disponibles sur le territoire et d'en faire des synthèses dynamiques et appropriables, il sera question dans un second volet de déterminer les enjeux au regard des perceptions individuelles des acteurs.

Dans un second volet (b) du diagnostic, il s'agira de s'appuyer sur un questionnaire rétro-prospectif les différents facteurs de changement du territoire en matière d'emploi et de

compétences. Ainsi, dans ce second volet, nous poserons aux acteurs enquêtés trois types de questions:

1) Selon vous, dans l'espace des vingt dernières années, quels sont les changements intervenus en ce qui concerne les emplois et les compétences

Parmi les changements cités, pouvez-vous les hiérarchiser ?

Quelles en sont les causes ?

Quels sont les facteurs d'inertie ? Quels sont les acteurs de la décision ?

Avec le recul, quels sont les changements qui ont été bien anticipés ? Quels sont ceux qui ne l'ont pas été ?

2) Selon vous, quels sont les changements qui interviendront dans les vingt prochaines années en ce qui concerne les emplois et les compétences du territoire ?

Parmi les changements à venir, quels sont ceux qui seront les plus importants ?

Quels seront les acteurs de la décision ?

Quelles sont les actions à entreprendre ?

En accord avec le Comité de pilotage, nous avons pu associer ces questions à celles qui concernent l'image du territoire. La connaissance de l'image que véhicule le territoire permet aux acteurs de déployer une stratégie de marketing territorial adaptée. Les questions suivent une même logique temporelle. Quelle image aviez vous du territoire avant d'y venir? Quelle est maintenant l'image que vous avez de votre territoire? En quels termes les personnes extérieures décrivent-elles votre territoire?

Les deux volets du premier temps du diagnostic permettent ainsi d'appréhender le territoire dans tous ses thèmes. Chaque thème est ainsi relié à des enjeux statistiquement objectivables sous forme d'indicateurs. Cependant, malgré un important travail de recueil des données, de mise à jour, des statistiques et d'enquêtes auprès des acteurs identifiés du sujet, ces deux volets ne constituent qu'un premier temps du diagnostic RH de territoire. En effet, ils constituent à eux deux une vision technique et individuelle des enjeux RH du territoire. Rien à ce stade n'indique que ces enjeux soit partagés ou peuvent devenir un construit collectif, stade préalable et indispensable à toute mise en actions. (peut-être à développer?)

Construire le diagnostic partagé

Le second temps du diagnostic territorial RH est construit sur la base d'ateliers collectifs.

Chaque territoire appréhende à sa façon les ateliers et propose un ou plusieurs ateliers pour parvenir à construire collectivement une vision partagée des enjeux et des facteurs de changement qui impactent les ressources humaines. Les territoires de Fougères et de Figeac qui ont accepté de construire ce processus avec nous, ont ainsi décidé d'aller jusqu'à la construction de scénarios du futur des activités et des compétences. La phase diagnostic elle-même s'arrête aux premiers ateliers.

Dans cette seconde partie du diagnostic, l'objectif est de renseigner 3 niveaux de données qualitatives:

1er niveau: Etablir de façon collective la liste des facteurs de changements qui peuvent influencer la question des emplois et des compétences sur le territoire.

2ème niveau: Etablir la hiérarchie des facteurs les plus importants.

3ème niveau: Regrouper les facteurs dans des domaines.

Partie 3: Une application aux territoires de Fougères et de Figeac

Cette démarche de diagnostic est appliquée aux territoires de Fougères et de Figeac qui se sont portés volontaires pour la tester dans un cadre de recherche-action. Les travaux sont actuellement en cours, c'est pourquoi, les premières conclusions ne sont pas définitives et appellent une analyse ultérieure plus approfondie.

Les travaux ont suivi la méthodologie décrite précédemment et ont consisté à établir un diagnostic des enjeux RH de chaque territoire.

1er temps: Comprendre les réalités et les dynamiques en Pays de Figeac (2012). Les douze thématiques ont ainsi été traitées par l'équipe locale du Pays de Figeac. Parallèlement, les enquêtes rétrospectives ont été effectuées auprès des personnes participant aux ateliers (Chefs d'entreprises, élus locaux, responsables d'associations, citoyens). En tout, près de 30 personnes ont accepté de répondre aux questionnaires pendant un entretien qui a duré environ 1 heure. Ce travail a été effectué en Pays de Fougères à la fin du printemps et au début de l'été 2013 sur un groupe à la composition identique.

2ème temps: Etablir un diagnostic partagé en Pays de Figeac et de Fougères. Le Pays de Figeac a terminé le processus, tandis que celui de Fougères a programmé ces ateliers au début de l'automne 2013.

Les territoires de Figeac et de Fougères sont situés pour le premier en Midi-Pyrénées et le second en Bretagne. Ces deux territoires sont structurés en Pays au sens de la Loi d'Orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire de 1999 (LOADDT, dite "loi Voynet"). La création du Pays de Fougères date de novembre 2000 et celui du Pays de Figeac de septembre 2004.

Ces deux Pays se sont engagés dans une recherche des leviers de la gestion territoriale des emplois et des compétences. Ils ont ainsi mis en place les moyens nécessaires pour mener un diagnostic des enjeux RH du territoire. Le Pays de Figeac a embauché une personne et l'a dédiée spécifiquement à cette mission. Le Pays de Fougères a mobilisé en interne les compétences de son observatoire et d'une chargée de mission GTEC et d'une stagiaire de l'Agrosup de Dijon.

Le Pays de Figeac

Le Pays de Figeac regroupe 69 communes où vivent 36 584 personnes selon le recensement de 2008. Après une longue phase de 30 ans de baisse, la population est revenue à un niveau équivalent à celui de la fin des années 70. La hausse de la population a principalement bénéficié aux communes périurbaines de Figeac. Parmi la population des 20 à 65 ans, plus de 50% sont représentés par les plus de 45 ans tandis que la part des 20-25 ans est de 3,8% ce qui est faible comparativement à la moyenne du Lot de 4,7% et de 6,6% en Midi-Pyrénées. Dans le même temps, la part des plus de 60 ans est plus importante que la moyenne départementale et régionale.

La population active du Pays de Figeac est relativement stable (42% depuis près de 20 ans) en comparaison à la moyenne départementale et régionale. Le territoire connaît un très faible taux de chômage par rapport à la Région, 7,7% en 2012.

L'industrie fournit près d'un tiers des emplois du territoire. Viennent ensuite le tourisme et le commerce et enfin l'agriculture. Le tissu économique du territoire est composé essentiellement de très petites entreprises unipersonnelles. Lorsque ces entreprises ont des salariés, ceux-ci sont essentiellement des employés et des ouvriers. Pour autant, dans une perspective dynamique, les cadres et professions intermédiaires sont les deux catégories qui ont le plus augmenté durant ces vingt dernières années au détriment des artisans et commerçants.

Le vieillissement de la population pose le défi du renouvellement de la population des dirigeants et ce, dans tous les secteurs. Les emplois qui sont proposés ne sont pas ou peu pourvus par la population locale en raison d'une carence des qualifications.

Concernant les transports, 81% des trajets emploi/domicile s'effectuent en voiture. La grande dispersion des entreprises sur l'ensemble du territoire contribue à l'utilisation massive de l'automobile ce qui rend les populations très sensibles aux augmentations des prix des carburants. Les logements sont principalement des maisons individuelles. L'un des grands enjeux du territoire est de procéder à la rénovation des logements aux normes de confort et d'économie d'énergie actuelles.

A l'issue des entretiens rétrospectifs, selon les acteurs interrogés, les principales dynamiques de changement qui sont intervenues dans les récentes années sont:

La pérennisation de l'industrie aéronautique sur le territoire autour de la Mecanic Vallée. Les emplois dans le secteur ont évolué vers plus de technicité et les salariés ont suivi l'élévation du niveau de qualification. Par ailleurs, un véritable effet d'essaimage de la part de l'entreprise Ratier a entraîné d'importantes créations d'entreprises de sous-traitants.

Une réorientation de l'agriculture territoriale vers les marchés locaux, une politique de qualité et un accroissement de la productivité. Malgré une importante perte d'emploi, la part de l'agriculture reste prépondérante

Le maillage territorial des services et des commerces a permis à une grande partie du territoire de continuer à assurer de nombreux emplois. Le tourisme a ainsi bénéficié d'un regain d'intérêt des consommateurs pour des espaces protégés et en particulier ceux qui ont su mettre en avant leurs atouts culturels. Ainsi, le chemin de Saint-Jacques de Compostelle a été beaucoup mieux valorisé par les acteurs au fil des années, il est devenu un véritable levier de développement touristique.

Pour les acteurs territoriaux réunis en atelier, en quelques années, le Pays de Figeac en tant que structure de développement est devenu une instance indispensable dans le dispositif d'animation de l'attractivité territoriale.

A l'issue d'un atelier au cours duquel 26 acteurs parmi lesquels des chefs d'entreprise, des élus, des acteurs associatifs de l'emploi, des citoyens ont été identifiés une centaine de facteurs de changement possible. Ensuite, l'exercice a consisté à les regrouper en 11 enjeux considérés comme déterminants pour l'emploi et les compétences du territoire de Figeac:

- Maintenir, attirer et développer durablement les populations sur les bassins de vie
- Accompagner une agriculture ancrée dans son territoire et créatrice de valeurs ajoutées
- Favoriser l'innovation pour un territoire de haute qualité agricole
- Accompagner l'organisation et la structuration de l'activité touristique
- Maintenir et développer l'emploi industriel par la diversification et l'innovation
- Transmettre le capital social, professionnel et humain du territoire
- Organiser les mobilités de façon collective pour maintenir un équilibre sur le territoire
- Organiser et proposer de nouvelles pistes pour permettre la création et le maintien des activités et des services sur le territoire
- Enjeu transmission/ reprise : accompagner et soutenir les entreprises dans leur phase de transmission ou de création
- Favoriser les parcours professionnels
- Renouveler et innover dans les modes de gouvernance de territoire

Les acteurs identifient parmi les dynamiques de changement importantes pour le territoire à l'avenir, la gouvernance locale comme étant au cœur de la question de l'emploi et des compétences du territoire, et il s'agit d'un important résultat de cette phase de diagnostic en territoire de Figeac. En effet, lorsque nous avons abordé au cours des premiers échanges la question de l'emploi et des compétences dans les territoires, les facteurs extérieurs au territoire semblaient être les plus importants. Afin de préparer le projet, la dynamique économique française et européenne était placée dans les plus importants facteurs de déséquilibre des emplois du territoire. De la même façon, les politiques budgétaires nationales et les politiques de l'emploi au niveau industriel ont été considérées comme très importantes. Or, à ce stade et de façon contre-intuitive, les acteurs territoriaux ont essentiellement produit un autre raisonnement. La question la plus centrale concernant les emplois et les compétences est celle de l'attractivité économique et résidentielle des territoires, ainsi pour piloter cette attractivité les acteurs locaux semblent être les plus à même de le faire. Par conséquent, une structuration de ces acteurs est fondamentale. Ainsi, au cœur de la question de l'emploi territorial et face

aux enjeux de demain, l'organisation des acteurs et la manière de partager les responsabilités sont centrales.

Le Pays de Fougères

Depuis 1969, le territoire de Fougères s'est doté d'un observatoire dont la mission est de mesurer les évolutions économiques et sociales à l'œuvre sur le périmètre du Pays. Ainsi, le territoire a été très vite en capacité de proposer une équipe compétente pour rentrer dans la démarche de diagnostic des enjeux RH du territoire. Par ailleurs, un récent travail a été conduit et a permis de souligner l'importance stratégique de préparer le territoire à la transition énergétique. Le secteur du bâtiment a été choisi du fait de l'importance stratégique de ce secteur car les entreprises du bâtiment représentent 25% des emplois totaux du secteur secondaire du territoire. Ainsi, sur la dynamique mise en œuvre par le Pays dans l'éco-construction et celle de l'observatoire, il se construit une véritable réflexion sur les emplois et les compétences en territoire de Fougères. Les acteurs de la formation, notamment la Maison Familiale Rurale de Fougères, ont en parallèle mené des travaux sur les futures compétences territoriales et les formations les plus adaptées. Le résultat de ces travaux antérieurs révèle que les acteurs ont très vite compris la nécessité d'une réflexion commune et stratégique sur les emplois et les compétences. La démarche prospective stratégique est la phase de mise en commun de toutes ces démarches d'acteurs pour une résolution collective de la question.

A l'issue de la première phase de diagnostic des enjeux RH du territoire, quelques résultats sont notables sur quelques thématiques centrales.

Le territoire du Pays de Fougères compte 83500 habitants au recensement de 2008. Son évolution est identique à celle du Pays de Figeac en marquant une hausse à partir des années 2000 après plusieurs décennies de baisse régulière. La population se développe essentiellement autour de l'A84 reliant Caen à Rennes et sous l'influence de la métropole rennaise. La ville centre, Fougères, a perdu des habitants au profit des communes limitrophes. L'un des enjeux identifiés est de maintenir un développement démographique équilibré sur l'ensemble du territoire. Le taux de chômage qui s'élève à 7,8% est sensiblement identique à celui du Pays de Figeac. Les emplois sont pourvus essentiellement par l'industrie à hauteur de 22% contre 14% pour la moyenne régionale bretonne. La vocation agricole y est également très fortement ancrée et le secteur pourvoit à 9% des emplois du territoire.

A l'issue de la phase de recueil bibliographique et statistique, la première partie du diagnostic territorial des enjeux RH du territoire a relevé 45 grands enjeux répartis dans les différents thèmes. Les questionnaires rétrospectifs permettront de croiser ces enjeux avec les regards des acteurs pris individuellement. Le second temps du diagnostic, comme sur le territoire de Figeac, devra servir à mettre en débat ces enjeux et à choisir collectivement ceux qui paraissent les plus importants à prioriser lors du passage à l'action.

Ainsi, 46 enjeux ont été dégagés (annexe) et touchent directement les emplois et les compétences. Ils sont communs à beaucoup d'espaces ruraux français, et la question est la suivante : comment dans ces conditions les choisir, qui peut le faire et comment sont analysés les leviers collectifs de l'action ?

La Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences, une démarche collective pour appréhender les enjeux RH (provisoire)

Gérer les ressources humaines sur un territoire est fondamentalement différente de les gérer au sein d'une entreprise (Pham et Aubert, 2013). En effet, lorsque l'entreprise a un ou des objectifs chiffrables, le territoire n'en dispose d'aucun. Le développement d'un territoire dépend au contraire de nombreux paramètres et de nombreux acteurs dont les intérêts sont parfois antagonistes. Un autre élément de différenciation réside dans le fait que l'entreprise dispose d'instances décisionnelles parfaitement identifiées alors que sur un territoire, les lieux de la décision sont multiples. Les élus détiennent en effet le pouvoir politique et ainsi la décision publique, pourtant l'ensemble des décisions privées ne leur appartiennent pas alors qu'au sein de l'entreprise, la décision suit un processus beaucoup plus hiérarchique. Enfin, le troisième élément important de différenciation se trouve situé au niveau des salariés, les entreprises ajustent leurs salariés et leurs compétences en fonction des stratégies de développement, en dernier ressort, elles peuvent licencier. A ce niveau aussi, il n'est pas possible pour les territoires d'en faire de même.

En d'autres termes, le recrutement, la formation, les objectifs de développement, le processus décisionnel, et les licenciements sont autant d'éléments qui différencient l'entreprise des territoires. Pourtant, l'un et l'autre possèdent des enjeux communs face à la gestion des ressources humaines et peuvent être ainsi amenés à utiliser des outils relativement communs.

D'une part, les entreprises et les territoires sont face à des évolutions de leurs environnements qui leurs sont imposées. La mondialisation des échanges commerciaux et la rationalité économique sont des données externes aux territoires et aux entreprises. D'autre part, ils doivent pouvoir répondre aux aspirations individuelles de leurs habitants pour les territoires et de leurs salariés pour les entreprises. Chacun prend bien conscience que l'essentiel de leurs richesses vient de leurs ressources endogènes qui sont bien souvent la ressource humaine.

Ainsi, les territoires de Fougères et de Figeac ont choisi une même démarche pour appréhender les enjeux de ressource humaine sur leur territoire, une démarche d'anticipation territoriale des secteurs d'activités de l'écobâti pour le Pays de Fougères et de l'agriculture pour le Pays de Figeac.

Conclusions

Bien que la seconde phase de diagnostic de la démarche prospective du territoire de Fougères ne soit pas terminée, nous pouvons déjà présenter quelques premiers éléments de conclusion.

Les différents enjeux qui ont été soulignés au cours de cette phase de diagnostic révèlent que le marché du travail dans les territoires ruraux suit des logiques qui leurs sont propres. Le taux de chômage peu élevé diffère de la tendance régionale et nationale. Les logiques qui favorisent l'installation des salariés sont propres à ces territoires. Les phases de diagnostic permettent d'éclairer par les enjeux la segmentation du marché du travail spécifiquement en milieu rural. Ces espaces, que les analyses de Lardon et Piveteau confirment comme étant des leviers de développement régional, ne peuvent être appréhendés uniquement avec les logiques classiques de marché. En effet, au sein de ceux-ci, les acteurs et leurs actions influent considérablement sur le niveau d'attractivité et donc sur le taux de chômage.

Lors de la réalisation de ces diagnostics, nous avons pu souligner l'importance des acteurs territoriaux. Ces acteurs agissent et décident en fonction de leurs perceptions de la question à traiter. Le processus de diagnostic ne permet pas seulement d'appréhender la complexité du sujet, il permet aussi de former les acteurs, de construire les interconnaissances indispensables à l'action de demain. Au cours des ateliers de partage des enjeux, les acteurs se sont lentement départis de leurs "casquettes", ils ont lentement abandonné leurs visions qui procèdent de leurs fonctions pour les soumettre aux regards critiques des autres acteurs. Le processus a ainsi libéré la parole sur les enjeux spécifiques aux territoires. En ce sens, le diagnostic territorial qui est mis en place est une étape de la construction d'un véritable capital social territorial.

BIBLIOGRAPHIE

Barral Fanny (2003/2004), *Projet et territoire; analyse critique et comparative de cinq démarches de diagnostic territorial*, Mémoire de DESS, Université de Sciences Sociales Toulouse 1, sous la Direction de René Caspar.

Benko Georges, Alain Lipietz (2000), *La richesse des régions; la nouvelle géographie socio économique*, Puf,

Bevort Antoine, Jobert Annette, Lallement Michel, Mias Arnaud (2012), *Dictionnaire du travail*, Presses Universitaires de France

Cahuc Pierre et André Zylberberg (1996), *Economie du travail; la formation des salaires et les déterminants du chômage*, Be Boeck Université, Ouvertures économiques

Centre d'Analyse Stratégique (2011), *Le travail et l'emploi dans vingt ans*, Rapport du groupe de travail présidé par Odile Quintin, Rapports et documents, n°38

Chamard Camille et Liquet Jean-Claude (2010), *L'image de marque des territoires comme indicateur de leur performance: des enjeux pratiques aux interrogations éthiques?* Symposium Centre d'Expertise et de Recherche Administrative de l'ENA "Performance et politique publique", Paris

Roux Emmanuel et Grégoire Feyt (2011), *Les observatoires territoriaux; sens et enjeux*, Délégation Interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR), Travaux n°14

Dumont Gérard-François (2012), *Diagnostic et gouvernance des territoires; concepts, méthode, application*

Fayolle Jacky (1987), *Pratique contemporaine de l'analyse conjoncturelle*, Economica

Gashet Frédéric et Gaussier Nathalie (2003), *Ségrégation urbaine et marché du travail au sein de l'aire urbaine bordelaise; quelle portée pour l'hypothèse de mauvais appariement spatial?*", Cahier du GRES, n°14

Gazier Bernard (1992), *Economie du travail et de l'emploi*, 2^{ème} édition

Gazier Bernard (2003), *au fondement d'une réforme du marché du travail: les « marchés transitionnels du travail » et la gestion contemporaine de la rareté*, PUF, L'année sociologique, Vol.53, pages 323 à 344

Grangeas Geneviève et Le Page Jean-Marie (1993), *Economie de l'emploi*, Presses Universitaires de France, Economie

Greff Claude (2009), Mobilité géographique et professionnelle; bouger pour l'emploi, Rapport au premier ministre.

Lardon Sylvie et Piveteau Vincent (2005), Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire: une approche par les modèles spatiaux, Géocarrefour (en ligne), Vol. 80/2. [<http://geocarrefour.revues.org/980>]

Liêm Hoang-Ngoc (1996), Salaires et emploi; une critique de la pensée unique, Syros

Maillefert Muriel (2001), L'économie du travail, concept, débats et analyses, Jeunes Editions

Marsden David (1989), Marchés du travail; limites sociales des nouvelles théories, Economica

Ollagnon Henry (1987), Une nécessaire rencontre des approches théoriques et pragmatiques de la gestion de la nature; l'audit patrimonial de type système-acteurs, Cahier du Germes, n°12

Ollagnon Henry (1997) , L'audit patrimonial comme procédure d'évaluation stratégique, Colloque "Interractions entre agriculture et environnement - Quels outils de diagnostic?", organisé par le Ministère de l'Agriculture et de l'ADEME.

Perrot Anne (1998), Les nouvelles théories du marché du travail, La découverte, Repères

Rifkin Jeremy (1997), La fin du travail, La découverte, Poche

Sol et Civilisation (2010), La GTEC; une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences, ouvrage collectif.

Verbeck Cédric, Lenain Anne-Marie, Blasquiet-Revol (2011) Vers un nouveau modèle systémique dans l'analyse de la création d'activités et d'emploi en espace rural, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, Armand Collin, 2011, n°2

Ternaux Patrick (2006), Mutations des marchés du travail et régulation des territoires, Economie des territoires et territoires de l'Economie, Espaces et sociétés, ERES, n°1-2, p.169

Thisse JF et Zenou Y, Segmentation et marchés locaux du travail, Economie et Prévision, 1997

Annexe

Les 46 enjeux du territoire de Fougères sont les suivants:

Démographie et ressources humaines

1. Maintenir l'attractivité résidentielle du territoire
2. Endiguer le recul démographique de Louvigné Communauté et de la ville centre
3. Maintenir le lien social entre générations

Les enjeux de l'emploi du territoire

4. Poursuivre l'installation de nouvelles activités
5. Privilégier les projets d'installation en agriculture
6. Innover dans les formes de reprise et les statuts sur le territoire,
7. Diversifier les débouchés pour sécuriser le revenu
8. La formation tout au long de la vie pour sécuriser les parcours individuels et mieux répondre aux besoins du territoire
9. Miser sur la formation pour anticiper les évolutions
10. Augmenter le nombre de passerelles entre l'organisme de formation et l'employeur
11. Développer des organisations innovantes pour l'emploi
12. Augmenter le niveau de revenu des ménages par la qualification
13. Faciliter la mobilité en interne des entreprises par la formation/ montée en compétence
14. Accompagner la reconversion professionnelle
15. Assurer l'acquisition des compétences de bases à l'ensemble de la population
16. Prévenir le décrochage scolaire
17. Agir contre l'illettrisme

Maîtriser les impacts environnementaux: source d'innovation et d'image

18. Accompagner les ménages dans la transition énergétique
19. Optimiser des systèmes de production en matière de performance énergétique
20. Augmenter la part des énergies renouvelables dans la consommation
21. Acquérir de nouvelles compétences pour les entreprises « traditionnelles »/ éco-activité
22. Améliorer la gestion et la valorisation des déchets
23. Rationnaliser l'utilisation des ressources
24. Lutter contre la pollution de ces ressources naturelles
25. Préserver la ressource foncière

Développer les potentialités de l'habitat pour favoriser l'installation sur le territoire

26. Poursuivre la production de logements pour accueillir la population
27. Permettre un parcours résidentiel pour les personnes âgées
28. Lutter contre la vacance des logements
29. Améliorer l'habitat existant

Des mobilités multiples pour les entreprises et les salariés du territoire

30. Prise en compte du renchérissement du coût de l'énergie dans les déplacements
31. Renforcer les conditions de la mobilité pour l'accès à l'emploi
32. Répondre aux attentes en termes de transports collectifs
33. Garantie de l'accès aux services pour les personnes en difficulté

Infrastructures de communication et de télécommunication pour desservir le territoire

34. Développer l'accès au très haut débit
35. Améliorer la couverture réseau pour la téléphonie mobile sur l'ensemble du territoire
36. Un territoire relié : poursuivre le désenclavement routier du territoire
37. Assurer un positionnement stratégique sur les projets ferroviaires et aéroportuaires

L'offre de services aux personnes

38. Accompagner les demandes de services liées à l'arrivée de nouvelles populations
39. Accompagner le vieillissement de la population
40. Un maillage de transport
41. Prise en compte des nouveaux modes de consommation
42. Le maintien du dernier commerce

Santé; compétences et territoire

43. Développer la coopération au sein du secteur de la santé
44. Proposer les conditions d'une répartition homogène et satisfaisante de l'offre de soins sur le territoire.
45. Appuyer les structures et acteurs de la prévention
46. Coordonner les actions en matière de Nutrition.