

Ateliers 2012



I H E D A T E
Institut des hautes études de développement
et d'aménagement des territoires en Europe

Figeac

Quelle organisation, quelles compétences
pour maintenir et développer l'industrie
en milieu peu dense ?



Promotion 2011-2012 - Atelier 2

F I G E A C

**QUELLE ORGANISATION,
QUELLES COMPETENCES
POUR MAINTENIR ET DEVELOPPER L'INDUSTRIE
EN MILIEU PEU DENSE ?**

Rapport d'atelier - Restitution 06.12.12

PARTENARIAT

Commissariat à l'aménagement du Massif central
Syndicat mixte du Pays de Figeac (Lot)

Auditeurs IHEDATE rédacteurs du rapport

Samuel Bellot, Marine Carrat, Valérie Charollais, Cécile De Blic, Aline Degay Du Plessis, Catherine Gorgeon, Mathilde Gourbesville, Emmanuel Hemous, Roger-Pierre Lemouzy, Eric Pilloton, Eric Rebiffé, Thierry Roux, Sibylle Vincendon, Philippe Voinson, Christine Wils-Morel

+ Autres auditeurs participant à l'atelier

Robert Bello, Nathalie Devulder, Charles Pujos, Eric Semerdjian,



Remerciements à tous les acteurs du territoire rencontrés et notamment à :

Jean-Yves Bechler, Commissaire à l'aménagement, au développement et à la protection du Massif central
Odile Stefanini Meyrignac, chargée de mission au Commissariat
Jean-Claude Lugan, vice-Président du syndicat mixte du Pays de Figeac, en charge de l'économie et du Scot
Bénédicte Dupré, directrice du Pays de Figeac

Au sommaire

Avant – propos

page 4

1. Commande initiale et évolution
2. Ce que ce rapport n'est pas ... et ce qu'il veut être

1^{ère} partie - CHOIX D'UN SCENARIO DE DEVELOPPEMENT

page 5

A- Récit pour un territoire

B - Scénarios d'avenir

1. Hypothèses
2. Scénario retenu

2^{ème} partie – ECLAIRAGES RELATIFS A L'INDUSTRIE

page 8

A- La problématique de l'emploi

1. Constat territorial
2. L'offre actuelle de formation
3. Améliorer encore l'efficacité des processus de recrutement

B- Trois autres leviers majeurs

1. Communiquer
2. Renforcer l'attractivité du territoire auprès des professionnels ciblés
3. Former davantage de personnes aux métiers recherchés

C- Déploiement des dynamiques d'acteurs

1. Le Pays
2. Les échelles départementale et régionale
3. Ce qui relève de problématiques plus larges

3^{ème} partie - ECLAIRAGES RELATIFS A D'AUTRES MOTEURS DU DEVELOPPEMENT

page 30

A- L'agriculture, potentiel économique et facteur identitaire du territoire

1. Une situation contrastée, mais finalement plein d'atouts
2. L'agriculture et l'agroalimentaire pour pallier l'éventuelle implosion du modèle mono-industriel
3. Vers une agriculture nouvelle et complémentaire
4. Appuyer et faire fructifier les porteurs d'initiatives
5. Favoriser l'approche transversale et la rencontre entre monde industriel et monde agricole

B- Autres valeurs ajoutées

1. Le tourisme
2. Et la culture ?

Avant de se quitter

page 34

- 1- Quelques messages à réaffirmer
- 2- Lire et voir

ANNEXE : L'INTEGRAL DE NOS FEUILLETS D'ETONNEMENT

Document à part

- 1- La règle du « je »
- 2- Par ordre alphabétique

AVANT – PROPOS

1. Commande initiale et évolution

Quelle organisation, quelles compétences
pour maintenir et développer l'industrie en milieu peu dense ?

Commanditaires :

Le Commissariat à l'aménagement du Massif central
Le Syndicat mixte du Pays de Figeac

1a) Formulation de la commande

« Contexte. La « Mecanic Vallée » de Rodez à Brive en passant par Figeac : plus de 10 000 emplois dans l'aéronautique, la machine outil, la mécanique. Un des derniers « districts industriels » en milieu rural. Localisation Figeac (Lot.)

Question. Quels sont les problèmes d'organisation territoriale que pose le maintien et de développement de l'industrie en milieu peu dense ? Comment s'organiser pour l'accueil, la formation, l'habitat, les mobilités ? Comment construire une « signature territoriale » qui rende le territoire visible ? Quels sont les avantages spécifiques, pour les entreprises, de la faible densité ? Quels en sont les handicaps ? Comment s'organiser pour faire valoir les avantages et limiter les handicaps ? Qui est « légitime » pour le faire ? »

La demande faite à l'atelier de l'ihedate pose donc la question des modalités de l'intervention publique, de sa légitimité. Elle interroge aussi sur l'articulation avec l'intervention privée : complémentarité, incohérence, synergie... ? N'est évidemment pas absente non plus la question des échelles territoriales.

« Qui est légitime pour agir ici ? Comment ? Un investissement de fonds publics est-il pertinent ?

A qui appartient la valeur ajoutée éventuellement créée ? Comment se gère le retour sur investissement ? »

Ainsi, le Commissaire à l'Aménagement, au Développement et à la Protection du Massif central, résume-t-il ses interrogations.

b) In fine

Cette commande ne sera finalement pas accessible en totalité :

- manque d'éléments économiques, sociaux, pour juger de l'efficacité de la politique publique ;
- doute sur la pertinence de l'échelle « massif » au regard du sujet tel qu'abordé lors du séminaire ;
- absence de certains acteurs majeurs comme la Mairie de Figeac et le Département du Lot.

L'expertise du groupe porte finalement sur LES ACTIONS COLLATERALES indissociables du développement industriel dans CE milieu rural, à la croisée de la Mecanic Vallée et du Pays de Figeac. Grâce à une mobilisation exemplaire d'acteurs institutionnels et économiques, à une capacité d'innovation, ce territoire parvient jusqu'à présent à faire exception par sa réussite. Il rappelle combien l'économie est autant une science exacte... qu'une science humaine.

Le sujet frôlera d'autres problématiques (l'innovation dans l'industrie en milieu rural : pari inutile ou audacieux ? La gouvernance du territoire : souplesse, impéritie, faiblesse, dilution des responsabilités ...). Mais ces thèmes n'avaient pas la capacité à mobiliser et à faire jouer ensemble les compétences présentes au sein du groupe.

2. Ce que ce rapport n'est pas ... et ce qu'il veut être

Ce rapport n'est pas un diagnostic de territoire, encore moins un projet de territoire. Sa trame est construite pour « agripper » autant les analyses et opinions partagées par le collectif d'auditeurs, que pour accrocher les avis et propositions plus individuelles.

Même si le séminaire de juillet fut extraordinairement riche, ce document reste le fruit d'un travail contraint par divers facteurs : le nombre d'acteurs rencontrés, le temps passé sur place, la disponibilité des auditeurs à se mobiliser de retour dans leurs fonctions respectives. Il doit être lu comme tel et son élaboration nous a ramenés, nous auditeurs, à notre envie d'approfondir et de retourner là-bas...

« Le groupe propose ce document qui restitue un travail collectif, nourri d'expertises multiples et de nombreux débats. Chacun de nous, auteur de ce rapport, n'approuve pas nécessairement tout ce qui est écrit. Mais... nous, collectivement, avons tous souhaité que tout soit publié ! »

1^{ère} partie : CHOIX D'UN SCENARIO DE DEVELOPPEMENT



A- RECIT(S) POUR UN TERRITOIRE

Figeac, ou l'industrie en mieux

On oublie toujours que l'usine en France a été installée à la campagne, car nous avons dans la tête la manufacture des villes du XIX^{ème} siècle. Mais comme l'explique l'économiste Pierre Veltz, les grands groupes de l'après-guerre ont colonisé le rural français et embauché sur leurs chaînes la main d'oeuvre qui se trouvait là. Cette réalité est tellement absente de l'imaginaire français que l'opinion tombe des nues lorsqu'elle la découvre.

Figeac, seule ville que nous avons regardée d'un peu près dans la Mecanic Vallée, est-elle victime de cette méconnaissance ? Pour maintenir et développer l'industrie en milieu rural, comme le formule la commande que l'on nous fait, peut-être faudrait-il d'abord être reconnu comme un territoire industriel. Mais industriel en mieux. L'industrie, plus la qualité de vie. *“Nous faisons l'hypothèse que le lieu de vie précède le lieu de travail”*, nous a dit le commissaire de massif Jean-Yves Bechler. Faisons-là aussi.

Il sera difficile en effet pour ce territoire de prétendre redorer l'image de l'industrie en général. A l'impossible, nul n'est tenu. Mais peut-être est-il possible de créer d'abord davantage de notoriété pour la Mecanic Vallée. *« Nous nous épuisons à faire venir des donneurs d'ordre pour notre forum en octobre. Nous les aurons quand même mais en notoriété, nous sommes des nains »*, nous a aussi dit Hervé Danton (Mécenic Vallée). De ce côté-là, on peut agir et il existe des outils pour améliorer la notoriété.

Mais une grappe d'entreprises, fût-elle active, ne remplacera jamais l'attraction qui peut émaner d'un territoire, et même d'un nom. Figeac, c'est l'industrie en mieux. L'industrie et beaucoup plus. Si la qualité de vie, le désir, sont des moteurs d'attraction, alors Figeac doit mettre en avant son « génie du lieu », qui est une évidence pour quiconque a arpenté les rues du centre ancien ou la vallée du Célé, sa rivière.

Mais Figeac ne peut pas s'en contenter. *« Les anciens aimeraient que les jeunes restent, les jeunes voudraient rester mais pas à n'importe quelles conditions »*, nous a très bien résumé Dominique Olivier, du Club d'entreprises Mode d'emplois. Ajoutant : *« On est en milieu rural mais on a des gens qui vivent comme des urbains »*. Comme partout, serait-on tenté d'ajouter. Désormais, tous veulent les aménités de la ville, côté culture, côté mobilités.

Aussi faudrait-il sans doute que Figeac puisse raconter que l'industrie est, ici, bien en vie. Mais que le territoire qui l'accueille est bien vivant lui aussi.

B- SCENARIOS D'AVENIR

Quelle(s) orientation(s) économique(s) pour ce territoire ?

Au motif qu'elle réussit, et là où peu d'institutions ou de professionnels auraient parié sur elle, cette industrie locale est-elle durablement compatible avec les autres secteurs économiques des départements concernés ? Et dans quelles conditions ?

Ce succès, qui n'est certainement pas étranger à l'investissement public dont il bénéficie, ne fait pas oublier les autres points d'appui de l'économie locale : l'agriculture et le tourisme notamment. Avant d'abonder dans le sens du mouvement actuel, peut-on envisager un autre scénario d'avenir ?

1. Hypothèses

2a) Remettre l'agriculture et le tourisme au cœur du développement

Cette hypothèse s'appuie sur les points suivants :

V L'industrie dans ce milieu rural avec ses caractéristiques actuelles, n'a pas vraiment d'avenir.	V Le niveau d'aide publique n'est pas reproductible.	V L'industrialisation peut compromettre l'attractivité du territoire.
V L'exemple de PMA, arrivée avec 10 ouvriers de l'Île-de-France, semble un cas très particulier, difficilement généralisable. Les difficultés de recrutement de l'industrie se vérifient partout, y compris là où sont intervenus des plans sociaux massifs. Elles renvoient à une question d'image des métiers, de méconnaissance des réalités du marché du travail, et à un écart de qualification important entre les sortants de l'industrie et ceux qui y rentrent. Pour les emplois des 1ers niveaux de qualification (opérateurs...), la relation formation - emploi se joue au niveau local. Aussi, dans un territoire restreint, une diversification pose-t-elle sans doute des problèmes de priorités en termes d'accompagnement public (par exemple, sur l'offre de formation, l'appui à l'innovation,...). La captation de personnes issues du monde agricole vers le monde industriel est amorcée. Pour les emplois de cadres, le marché du travail est national voire international. Les sites industriels des régions rurales sont en concurrence avec des destinations qui cumulent avantages naturels (climat, mer, montagne), des fonctions métropolitaines, et des opportunités professionnelles plus sûres pour le conjoint. Enfin, l'industrie présente des risques de délocalisation qui la fragilisent localement.	V Les collectivités locales mènent une action ciblée en direction des entreprises pour les attirer : aménagement de ZA, mise à disposition de foncier, subventions pour l'achat de machines, développement de la formation initiale (IUT, enseignement en lycées pro). Ce modèle peut-il encore fonctionner longtemps ? La situation des finances publiques ne permet probablement pas de prolonger à l'identique le soutien accordé jusque là. Sans cette aide, l'avenir du secteur ne serait-il pas compromis ? D'autres secteurs peuvent être légitimes à réclamer le même soutien, à même hauteur. Est-ce possible ?	V La qualité du cadre de vie est l'un des atouts majeurs du Lot et de l'Aveyron. Elle prend racine notamment dans la capacité de l'agriculture à se maintenir et à produire dans le respect de l'environnement. Agriculture et tourisme forment un socle solide, sur lequel il est envisageable de réfléchir à une stratégie de développement compétitive, en cohérence avec les atouts naturels et l'image du secteur. Probablement moins créatrices d'emplois, ces activités sont, par contre, endogènes. Moyennant une politique de soutien conditionnée, dans des proportions mêmes inférieures à celle de l'aide apportée à l'industrie, ces activités revisitées à l'heure des (nouvelles) exigences sociétales, pourraient impulser un nouvel essor économique.

2b) Un pôle local mono-industrie dans un tissu économique territorial diversifié

Autre scénario qui correspond à ce qui a été perçu de la réalité. Il confirme la Mecanic Vallée dans son rôle actuel et implique d'accompagner son développement.

2. Scénario retenu

C'est l'option du second scénario qui est majoritairement retenue, avec les arguments suivants :

- l'identité Mecanic Vallée se déploie progressivement ;
- les deux plus importants employeurs (Figeac Aéro et Ratier) ont une visibilité enviable sur leurs carnets de commande, et semblent assez solides pour supporter sans trop de dommages, un éventuel repli de l'activité aéronautique ;
- il reste du foncier disponible dans les communes ; les zones d'activité ne sont pas toutes remplies ;
- il serait contre-productif de négliger un atout aéronautique et de devoir réinventer autre chose ;
- aujourd'hui, aucun élément n'est connu qui pourrait signifier une concurrence en termes d'espaces entre vocation industrielle et vocation agricole ou touristique ;
- le pôle industriel maintient « une distance » par rapport à Toulouse, qui va dans le sens actuel de la relation plus générale entretenue par le département avec la métropole.

***« Nous nous épuisons à faire venir des donneurs d'ordre pour notre forum en octobre.
Nous les aurons quand même mais en notoriété, nous sommes des nains »
Hervé Danton (Mécanic Vallée)***

***« Nous avons fait des campagnes dans les campings il y a deux ou trois ans :
vous aimez la région ? Venez y travailler... »
Hervé Danton, Mécanic Vallée***

***“Ce sont des métiers qui ont été un peu délaissés, dénigrés. Et on y a mis des gens qui
étaient en échec scolaire. C’est un peu en train de se retourner, les métiers sont un peu
plus revalorisés et les salaires pas trop mauvais.”
Patrice Dedier (PMA)***

***« L’employé, le compagnon, on ne le voit pas à la télé, même si ce sont des gens qui vont
installer des machines outils au Vietnam. »
Hervé Danton (Mécanic Vallée)***

***“Les gens s’entendent bien, on se connaît tous. Ici, on n’est isolé de rien.
On a internet, tout ce qui est transport, ça va. L’avion est à Brive ou à Toulouse.
J’ai les mêmes clients, les mêmes demandes, je n’ai pas de problème. »
Patrice Dedier (PMA)***

Sur le scénario retenu :
De la difficulté de recruter dans ce milieu rural...

Objectif

Favoriser directement et indirectement l'embauche industrielle
sans compromettre les autres activités économiques

2^{ème} partie : ECLAIRAGES RELATIFS A L'INDUSTRIE



A- LA PROBLEMATIQUE DE L'EMPLOI

1. Constat territorial

1a) Un problème extra-territorial

L'absence d'attractivité des filières industrielles pose aux entreprises un problème de recrutement qui existe partout : aussi bien dans les bassins d'emplois dynamiques, avec un faible taux de chômage, que dans d'anciens bastions industriels aujourd'hui en difficulté économique et sociale.

L'industrie française se trouve donc dans une situation paradoxale du point de vue des ressources humaines : d'un côté, elle a détruit de nombreux emplois, notamment les emplois d'ouvriers dits « non qualifiés », phénomène dû majoritairement aux gains de productivité, et secondairement, à la concurrence internationale qui a impacté les activités facilement déployables dans les pays à bas coût de salaires (textile, biens d'équipement électriques et électroniques, automobile...). Mais d'un autre côté, elle continue à créer des emplois qualifiés qui sont difficilement pourvus.

Les postes d'opérateurs (équivalents des anciens « OS ») se trouvent aujourd'hui occupés par des entrants ayant au minimum le baccalauréat (technique ou professionnel). La tendance à la hausse de leurs niveaux de diplôme - à positions constantes dans les grilles de qualification - a traversé toute l'industrie mais a été particulièrement importante dans les activités à plus forte technicité, et en premier lieu, dans l'industrie aéronautique. Il n'est plus rare d'y recruter des opérateurs à partir du niveau Bac +2 (BTS, DUT...).

Les difficultés de recrutement résultent donc de plusieurs facteurs :

- une méconnaissance de la réalité des opportunités d'emplois dans l'industrie : le « bruit » médiatique autour des plans sociaux empêche d'imaginer que l'industrie a toujours créé des emplois qualifiés. La qualité de l'emploi est également peu reconnue : même si certains postes restent physiques, il y a un recul de la pénibilité des postes de travail et, en comparaison avec des postes de services peu qualifiés, une plus forte proportion d'embauches pérennes et à temps complet, à des salaires supérieurs ;

- une forte valorisation, dans l'orientation des jeunes, des cursus de formation générale, destinés à conduire à des parcours universitaires, formations d'ingénieurs et de « grandes écoles ». Les jeunes orientés sur les filières professionnelles le sont majoritairement par défaut, et sont plutôt ceux qui éprouvent des difficultés au collège. Il en résulte des parcours de formation parfois chaotiques, marqués par des lacunes dans les savoirs de base. Ces jeunes, même lorsqu'ils obtiennent leur diplôme, ne correspondent pas toujours aux profils recherchés par les entreprises, y compris parfois pour des raisons « d'incompatibilité comportementale » ;

- des mobilités professionnelles trop rares : les jeunes diplômés sont la cible principale des industries et le recours à des salariés plus âgés est limité. Cela tient pour partie à l'histoire des processus de recrutement du secteur, mais aussi à l'inefficacité des moyens d'accompagnement des demandeurs

d'emploi qui en sortent : insuffisance de l'accès à la formation pour une mise à niveau des connaissances, etc. De plus, la contrainte de mobilité géographique pèse fortement.

1b) Dans ce contexte, le milieu rural est encore plus pénalisé

Les difficultés de recrutement dans l'industrie en milieu rural sont encore plus marquées :

- la diminution du nombre de jeunes dans ces filières a pu conduire à des fermetures de sections de formation dans les lycées professionnels ou les CFA, touchant d'abord les plus petits établissements ruraux. C'est le « cercle vicieux » : comme la montre le Cereq, l'éloignement géographique de la formation est un frein important pour les jeunes, ce qui raréfie encore le nombre de candidats... et ceux qui acceptent d'aller suivre une formation industrielle dans la grande ville voisine - ici Toulouse - ne reviendront pas forcément ;

- le milieu rural subit également la concurrence des territoires présentant des « aménités territoriales » fortes. Notamment les métropoles attractives pour leur offre de services (services à la population, offre culturelle...) et pour les opportunités d'emplois qu'elles présentent pour les couples (faire venir un ingénieur à Figeac suppose le plus souvent que son/sa conjoint(e) puisse trouver un emploi sur place...)

1c) Un paradoxe amplifié à Figeac

Les tendances décrites ici concernent toutes les zones rurales ayant une histoire industrielle (on oublie d'ailleurs qu'historiquement, les usines se sont beaucoup construites à la campagne). Mais elles semblent encore plus marquées à Figeac, et par extension, à toute la zone de la Mecanic Vallée: cet espace régional, qui vit en dehors de Toulouse, comporte plusieurs grands sites industriels supérieurs à 1000 personnes : Bosch à Rodez, Pierre Fabre à Castres, Aubert & Duval à Pamiers, Ratier et Figeac Aéro à Figeac, Socata Daher à Tarbes... Ces sites ont en commun de résister à la crise industrielle ce qui leur permet de maintenir, voire de développer l'emploi. Mais pour que ce système perdure, il faudrait qu'ils parviennent à attirer les actifs qualifiés dont elles ont besoin.

Or, il ne semble pas facile de conduire une politique de gestion des emplois et des compétences à l'échelle de la Mecanic Vallée, dont le périmètre ne correspond en fait à aucune réalité de bassin de vie ou de bassin de recrutement. La même question se pose d'ailleurs pour les Scot, qui se discutent sur des périmètres restreints. Rappelons que la Mecanic Vallée englobe un espace hétérogène, qui part de Brive pour arriver à Rodez en passant par Figeac et Decazeville. Or, les acteurs des services publics de l'emploi raisonnent sur un espace plus restreint, qui est celui de l'arrondissement, du bassin d'emploi ou du bassin de vie. Les politiques de GPEC territoriale qui nous ont été présentées par les acteurs de l'emploi de Decazeville, ne prennent pas vraiment en compte les opportunités d'emploi qui existent à Figeac - distant de vingt-cinq kilomètres -, alors que Decazeville a l'image d'une ville industrielle « sinistrée » et que l'on peut penser que certains de ses actifs pourraient venir travailler à Figeac.

Enfin, plus encore qu'à Brive ou à Rodez, se pose à Figeac un problème d'accessibilité majeur. Figeac n'est accessible que par des nationales peu rapides, et se trouve à environ une heure de l'autoroute A 20 qui conduit vers Brive et Toulouse. La desserte ferroviaire est également limitée, et de faible qualité. Cette médiocre accessibilité n'est visiblement pas un frein pour le développement économique, puisque les industries continuent à y vivre, et que certaines viennent même s'implanter. Cependant, elle est probablement un frein à l'attractivité auprès des populations : il serait plus facile d'inciter des jeunes ou des actifs expérimentés à venir s'installer à Figeac si les infrastructures permettaient une sortie facile du territoire, pour que les « expatriés » puisse aller voir régulièrement famille ou amis, et profiter des lieux de loisirs urbains.

2. L'offre actuelle de formation

Des filières de formation existent, principalement dans la voie scolaire. En particulier, les pouvoirs publics soutiennent fortement le développement de l'IUT de Figeac, qui a récemment accru son offre de licences professionnelles. Toutefois, les diplômés issus de ce type de formation opèrent sur un marché du travail national, voire international. La « rareté » de leurs compétences leur permet de choisir leur point de chute.

Par ailleurs, les établissements d'enseignements locaux font de l'ouverture vers l'extérieur un argument pour attirer les jeunes. A titre d'illustration, sur le site Internet de l'IUT de Figeac, se trouvent des offres

d'emplois et de stages qui sont quasi exclusivement situées... hors du territoire, tandis que Figeac Aéro et Ratier déposent leurs offres sur le site de Mecanic Vallée. Cela ne préjuge en rien de l'efficacité des relations entre l'IUT et les industriels locaux mais montre que, à Figeac comme ailleurs, il ne suffit pas de penser la relation formation / emploi comme un flux contrôlable à l'intérieur du bassin d'emploi.

L'offre de formation par apprentissage est relativement faible (le CFA de la CCI du Lot dispose tout de même d'une antenne à Figeac), de même qu'aucun organisme de formation continue ne semble intervenir directement dans le territoire pour les métiers industriels.

Malgré des filières de formation existantes, les entreprises peinent à recruter et à trouver les « bons » candidats.

3. Pour améliorer l'efficacité des processus de recrutement

Malgré l'existence sur place de filières de formation, les entreprises peinent à recruter et à trouver les « bons » candidats. Il ne s'agit pas tant d'un problème d'adéquation que de flux, car peu de monde intègre ces filières. De plus, comme nous l'avons déjà évoqué, se pose à Figeac comme ailleurs, le problème de l'attractivité de la filière industrielle. On ne peut pourtant pas se contenter de ne faire des efforts que dans ce domaine.

C'est pourquoi il semble nécessaire de jouer aussi sur d'autres leviers : la diversification des cibles de recrutement, la professionnalisation des processus de recrutement, la construction de parcours professionnels.

Act1. L'attractivité de la filière

Il s'agit de faire en sorte que l'industrie et ses filières de formation, soient connues des jeunes, et qu'elles les intéressent davantage. Mais aussi que ces opérations d'attractivité puissent toucher d'autres cibles, par exemple des demandeurs d'emplois ou des jeunes sortant du dispositif de formation d'autres territoires.

Vis-à-vis des jeunes :

Le travail réalisé par Sabrina Labbé (« *De quelles représentations souffrent les métiers en mal de main d'œuvre* » ?) a bien mis en évidence chez les jeunes Figeacois leur faible connaissance du monde professionnel en général et leur absence de représentation des métiers industriels en particulier. Ainsi, très peu d'entre eux connaissent-ils la réalité de métiers tels que chaudronniers, soudeurs ou OPC, et comment on les pratique. Or, comme le note le Cereq, « l'élaboration d'un projet professionnel s'appuie sur la connaissance concrète des métiers possibles. Cette connaissance est intimement liée à l'environnement dans lequel évolue le jeune. » Et la palette des métiers représentés dans cet environnement agit-là comme modèle.

Un des premiers axes de travail serait donc d'améliorer cette connaissance concrète des métiers de l'aéronautique et des parcours professionnels qu'ils peuvent offrir, sans taire aucune question taboue, dont notamment celle de la rémunération. Et ce, dès la fin du collège puisque pour les jeunes ruraux, c'est lors de l'orientation après la troisième que se construisent ces parcours.

Pour ce faire, ce n'est peut-être pas tant les modalités des actions de sensibilisation (journées de rencontre avec des professionnels, visites d'entreprise, stages, etc.) qui sont à faire évoluer que les discours. Il faut notamment :

- être clairement informatif et transparent sur les aspects négatifs pointés par les jeunes quand ils parlent de ces métiers, comme les conditions de travail difficiles, la reconnaissance sociale de ces métiers et leur accessibilité ;

- ne pas éluder le sujet tabou de la rémunération et de sa progression ;

créer les conditions favorables à une future motivation professionnelle plutôt que d'attendre que cela vienne des jeunes. Ainsi, évoquer des aspects de sécurité et de bien-être au travail, d'ambiance de travail, de relative sécurité de l'emploi, aborder des questions très concrètes d'organisation du temps de travail et d'équilibre vie privée – vie professionnelle et faire valoir les possibilités d'évolution, sont autant d'éléments qui peuvent contribuer à la valorisation de ces métiers et accroître la motivation des jeunes pour cette filière.

L'influence de la famille et de l'entourage dans les choix d'orientation est également importante, ainsi que celle de l'environnement. Il est donc évident que ce travail sur l'attractivité n'est pas à mener seulement en direction des jeunes mais aussi de leurs familles et de l'ensemble des équipes pédagogiques dont la

connaissance réelle de ces métiers n'est pas meilleure.

Les moyens pour y arriver passeraient sans doute par de nouvelles formes de témoignages, notamment à travers la réalisation de films sur la réalité du travail : montrer les équipes, les pauses, les déjeuners entre collègues, l'entraide, la solidarité mais aussi les discussions sur les manières de réaliser telle ou telle tâche, les différentes façons d'exercer le métier, etc. Montrer également le rôle et le positionnement de la hiérarchie.

De même, les visites d'entreprises pourraient comprendre des groupes de discussions avec des professionnels (autres que le directeur, le DRH ou des encadrants), en particulier des opérateurs en permettant aux élèves de participer activement à la discussion.

Act2. Diversification et accompagnement des recrutements

Une des méthodes pour pallier la difficulté de recrutement consiste à diversifier les cibles. L'Observatoire de la métallurgie, du reste, constate un élargissement des profils entrant sur les différentes formations spécialisées dans l'aéronautique, avec un léger accroissement des profils en reconversion complète et de plus en plus de demandeurs d'emplois, surtout pour les métiers de l'usinage. Ce qui laisse à penser qu'il y a là une source à ne pas négliger.

Diversifier les cibles et les profils recherchés induit de varier les actions de recrutement et de réfléchir, pour chaque cible, à des incitations spécifiques.

- Jeunes diplômés.

Parmi ceux-ci, il faut distinguer les jeunes formés localement : l'enjeu est ici d'éviter qu'ils ne partent se faire embaucher ailleurs ; et les jeunes diplômés ailleurs que les entreprises souhaiteraient voir venir : l'enjeu est là d'attirer les meilleurs diplômés. Si les mêmes actions de recrutement peuvent cibler les deux catégories, les actions d'accompagnement ne vont pas être tout à fait identiques.

Pour les premiers comme pour les seconds, il s'agit de faire en sorte que la filière aéronautique de Figeac soit identifiée (et construite comme telle cf. infra) comme un « bon endroit pour démarrer une carrière », une opportunité d'emploi tremplin, où l'on fera ses premières armes et où l'on gagnera en compétences et en expérience professionnelle. Celles-ci pouvant être ensuite valorisées dans d'autres entreprises ailleurs en Midi-Pyrénées ou dans l'hexagone. Les entreprises vont jouer là sur le flux.

En matière d'action d'accompagnement, pour les jeunes formés localement, il faudra miser d'abord sur une offre de logement, pour ces jeunes puissent acquérir une indépendance familiale et sociale. Pour les autres, ce ne sera pas suffisant. Il faudra certainement, en plus, imaginer des incitations à la mobilité géographique comme des aides à la recherche de logement, au déménagement et à l'installation.

- Actifs confirmés

Comme pour les jeunes formés en dehors du bassin d'emploi, ce n'est pas tant l'attractivité de l'emploi qui est en jeu que celle du territoire. Deux leviers peuvent être activés : l'aide à la mobilité et à l'installation, mais surtout l'offre territoriale en matière de services à la population (offre de logement, scolaire, de loisirs et de culture, de garde d'enfants, etc.). Evidemment, se pose aussi pour cette catégorie d'actifs, la question du deuxième emploi pour le conjoint.

- Demandeurs d'emplois ou actifs en reconversion

Comme l'indique Laurent Davezies dans son dernier ouvrage, la mobilité est, la plupart du temps, vécue comme une violence par les populations les plus vulnérables alors qu'elle l'est comme une liberté par les mieux dotés. Les mécanismes de l'immobilité résidentielle sont puissants (logement, réseaux familiaux et amicaux, emploi du conjoint). La question du logement notamment est un obstacle fort aux migrations résidentielles (droits de mutations élevés, logements plus chers dans les territoires plus dynamiques, réglementation des loyers privés autorisant de fortes augmentations en cas de changement de locataire, faible offre en matière de logement social, etc.).

En réalité, les actifs quittant les territoires les plus pénalisés se portent vers d'autres, proches et à peine moins pénalisés, par sauts de puce en quelque sorte. On ne quitte pas les zones sinistrées pour les territoires dynamiques mais pour des territoires un peu moins en difficulté.

Il n'est donc pas de tout évident d'attirer des populations en recherche d'emploi. Pas sûr que la filière aéronautique figeacoise soit un des lieux de la « contre-attaque productive »ⁱⁱ de demain ! Cela suppose à tout le moins de lever les obstacles à la mobilité résidentielle et d'accompagner, sur le plan de l'emploi, le parcours de reconversion.

On peut aussi d'identifier d'autres cibles possibles. Nous en avons imaginé deux : les personnes en difficultés d'insertion et les salariés étrangers.

- Personnes en difficulté d'insertion

Qu'elles soient originaires du territoire ou d'ailleurs, ce peut être là une autre source de recrutement, même si celle-ci demeurera certainement marginale quantitativement. Dans le cadre de son fonds Agir pour l'insertion dans l'industrie, présidée par Anne Lauvergeon, l'IUMM soutient des projets dont l'objectif est de contribuer à l'insertion professionnelle des adultes éloignés de l'emploi et des jeunes en situation d'échec scolaire ou universitaire, en priorité dans les métiers de l'industrie, à travers l'appui à des structures œuvrant pour l'insertion, l'aide à l'entrée de ces publics en difficulté dans des dispositifs de formation en alternance, leur intégration dans un emploi pérenne au sein d'entreprises industrielles.

On pourrait imaginer qu'avec l'appui des chambres syndicales territoriales, des projets sur mesure pour un certain type de public et en adéquation avec les besoins d'une ou plusieurs entreprises soient montés et proposés à financement.

- Salariés étrangers

En fait, il s'agit-là de tirer parti du caractère international de Figeac – aéronautique. N'est-il pas possible d'imaginer des salariés ou nouveaux entrants des établissements implantés aux Etats-Unis effectuant une partie de leur parcours professionnels en France à Figeac sous forme de stages ou d'immersion ?

Inversement, offrir à des jeunes diplômés français la possibilité, en venant travailler à Figeac, de profiter de stages identiques aux Etats-Unis pourrait être un facteur d'attractivité.

Act3. La professionnalisation des processus de recrutement

Le diagnostic interroge sur la pertinence des exigences des employeurs en matière de diplômes : on peut se demander s'il est vraiment pertinent de vouloir recruter des profils bac + 5 sur certains postes.

Peut-être les entreprises devraient-elles être incitées à refondre et à professionnaliser leur processus de recrutement en travaillant dans plusieurs directions :

- élargir le type de profils recherchés (cf. supra) ;
- renoncer au profil idéal diplôme/expériences au profit de la détection de candidats à potentiel, ce qui suppose d'élargir le sourcing à des profils et des canaux connexes ;
- faire évoluer les critères de recrutement (niveau de diplôme par exemple) sans abaisser les exigences ;

Cela induit aussi certainement de réorienter les méthodes de recrutement en :

- élargissant les cibles de communication sur l'offre d'emploi ;
- affinant les méthodes d'évaluation des candidats pour détecter les potentialités, notamment pour les salariés confirmés qui ont pu acquérir des compétences dans d'autres spécialités.

Act4. Le recrutement combiné à la construction d'un parcours professionnel

L'attractivité de la filière passe entre autre par la visibilité de ce qu'elle offre en termes d'évolution et de progression professionnelle. Cette évolution peut avoir lieu soit au sein de l'entreprise soit, plus largement, au sein de la filière, sur le territoire, voire au-delà, vers la métropole toulousaine ou à l'échelle de l'hexagone.

- Au sein de l'entreprise :

Il s'agit à la fois de donner de rendre visibles les possibilités d'évolution dans l'entreprise (attractivité) et, pour qu'elles soient effectives, de construire de véritables parcours d'acquisition des compétences et d'intégration. C'est le moyen, également, de réduire la tension en matière de recrutement et de ne pas perdre les personnes expérimentées.

Cela passe par la formalisation de parcours de mobilité interne transverse de poste à poste ou par le développement de la polycompétence et par leur mise en œuvre grâce à la formation continue.

A cette mobilité transverse, doit pouvoir s'ajouter la possibilité de parcours professionnels ascendants, ce qui suppose la création de nouveaux postes, notamment de chefs d'équipe dont une des fonctions pourrait être le transfert de savoir-faire aux débutants, l'acquisition de compétences techniques permettant de couvrir plusieurs postes spécialisés, etc.

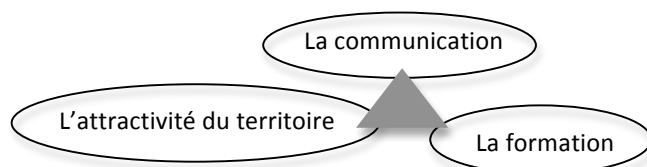
- Au sein de la filière aéronautique plus largement :

Intégrer Figeac dans un parcours professionnel au sein de la filière aéronautique suppose la construction de tels parcours professionnels territoriaux, à l'échelle de la région Midi Pyrénées, ou a-territoriaux à l'échelle de l'ensemble des implantations de la filière sur le territoire national, voire à l'international pour certaines entreprises étrangères. Et ce, avec l'ensemble des acteurs de la filière.

Ce qui supposerait en quelque sorte une spécialisation, en fonction de leurs besoins, des différentes entreprises en matière de recrutement et de construction de parcours professionnels. Ces spécialisations pouvant elles-mêmes varier selon les profils recrutés (jeunes débutant, diplômé ou non, demandeurs d'emplois, jeunes en insertion, etc.).

B- 3 AUTRES LEVIERS MAJEURS

Pour pallier ce problème de recrutement, à la fois majeur et surprenant, d'autres pistes de réflexion émergent, qui s'articulent autour d'autres leviers.



Les préconisations qui suivent sont d'ordres différents :

- de l'ordre de la connaissance (ex : faire une enquête, évaluer un dispositif)
- de l'ordre du partage, de l'animation (pour mobiliser de nouveaux acteurs, prendre une décision)
- de l'ordre de l'action.

Selon les éléments connus et les compétences présentes dans le groupe, certaines propositions sont développées.

1. Communiquer

Communiquer c'est avant tout concevoir et mettre en œuvre une véritable politique de marketing territorial.

Le marketing territorial n'est pas le celui des territoires administratifs. C'est une démarche client qui vise à proposer l'espace géographique le plus pertinent au regard des attentes du public auquel on s'adresse. Or, trop souvent, on ne peut que constater que le marketing territorial est confondu avec la communication territoriale institutionnelle. Celle-ci, nécessaire pour le responsable public vis-à-vis de ses citoyens, est par nature centrée sur la mise en valeur des actions de la collectivité territoriale dans son périmètre d'intervention. Bien souvent, cette échelle fondée sur un découpage géographique, ne coïncide pas avec le territoire économique pertinent.

Il est donc nécessaire que le marketeur territorial identifie, puis s'approprie, le ou les espaces géographiques les plus pertinents pour ses actions.

L'exemple le plus marquant pour le Pays de Figeac est l'exploitation du cluster Mecanic Vallée.

Celui-ci est implanté physiquement à Viviez / Decazeville, en Aveyron, et rayonne tout autant sur la Corrèze que sur le Lot à Figeac. Le Pays participe donc à un territoire de projet qui s'identifie et s'affirme autour des savoir-faire liés aux métiers de l'industrie mécanique, en particulier dans les domaines de l'aéronautique, de l'automobile et de la machine outil. Soit plus de 210 entreprises et 14 000 emplois, autour d'entreprises leaders au plan mondial, en premier lieu Ratier Figeac et Figeac Aéro, toutes deux à Figeac.

Comment participer et tirer parti du rayonnement de Mécanic Vallée ?

Comment exploiter son label « Système Productif Localisé », signe de qualité et de reconnaissance nationale ?

Comment valoriser le potentiel de développement qu'il recouvre pour une main d'œuvre qualifiée ?

Comment capitaliser sur une image fédératrice et « identitaire » sur laquelle adosser une communication collective forte ?

Les actions proposées dans ce domaine sont de deux ordres :

- celles qui visent à multiplier et optimiser les vis-à-vis directs entre offrants et demandeurs d'emplois (act.5 à act.7). Le pays de Figeac doit se mobiliser pour une véritable politique de promotion et de marketing des ressources humaines de son territoire, vis-à-vis des populations venues d'ailleurs mais aussi en veillant à conserver celles qui vivent là ;

- des actions qui relèvent davantage de l'information (act.8 à act.15).

Act.5 – Une information en direction des populations externes au territoire

La mobilité d'un territoire à un autre s'avère culturellement faible en France. Cependant le pays de Figeac, bénéficie de véritables atouts et peut voir large pour capter des populations sur des territoires éloignés. Figeac, c'est du soleil, de l'espace, de la bonne humeur, du lien social, de la sécurité... et de l'emploi, toutes valeurs sûres dans une société en crise.

- Et si contact était pris avec les DRH d'ArcelorMittal ou de PSA ? Il est nécessaire de travailler la promotion du territoire et de ses métiers auprès des acteurs de reclassements en cours dans des zones industriellement sinistrées, en développant la notoriété et l'information sur les postes dont Figeac dispose. D'une manière générale, on peut pousser l'idée que le territoire est un territoire de la « deuxième chance », celui dans lequel on vient pour rebondir. Dans le cadre d'un discours de preuve, de mini-voyages de découverte pour les demandeurs d'emploi d'autres régions peuvent être financés et organisés.

- Pourquoi ne pas impliquer les populations du Pays de Figeac dans une vaste campagne d'attractivité en développant un processus de cooptation à l'échelle du territoire ? Comme le font certains employeurs, une démarche pour faire appel aux réseaux de connaissance des citoyens sur le modèle « ce sont ceux qui y vivent, qui en parlent le mieux », peut produire ses effets. Chaque habitant peut devenir « coopteur ambassadeur » de son territoire et proposer des candidats. Jeunes ou moins jeunes, les citoyens sont en lien avec le reste du monde et l'on peut profiter de leur « réseau ». Correctement amplifiées sur les réseaux sociaux, de telles initiatives peuvent devenir un buzz national (voir act.9).

- On peut aussi étudier l'exemple de la politique d'immigration du Québec qui favorise l'immigration pour des métiers spécifiques en tension. Les pays de l'Est (Ukraine, Roumanie) ont formé de nombreux usineurs. Midi-Pyrénées est une terre d'immigration qui a su convaincre, accueillir et intégrer des vagues successives de populations venues d'ailleurs.

- Il faut continuer à faire du tourisme un atout de promotion des emplois en profitant de l'effet « mise en désir » du territoire touristique chère au sociologue Jean Viard. La démarche de communication dans les campings a été un franc succès. Elle mérite d'être renouvelée et intensifiée probablement.

- Le cofinancement des campagnes de promotion de recrutement des industries locales se répand de plus en plus, et même les Marque Employeur du territoire. En effet, si la marque employeur reste l'apanage des entreprises, elle peut s'adosser à un territoire. Ce travail est commencé avec les fiches emploi de la Mecanic Valley Pays de Figeac ou la future application pour Smartphone pays de FigeacEco. Reste à travailler la séduction et la cohérence de ces outils dans le cadre d'une véritable marque.

Act.6 - En direction des populations internes au territoire

Les territoires étant désormais en compétition les uns avec les autres, le Pays de Figeac doit aussi retenir sa population et assurer sa promotion interne pour éviter de voir partir ses forces vives notamment les plus jeunes.

- Soulignons d'abord l'excellente gazette Dynamique Entreprise produite par le Pays de Figeac. Elle permet déjà de mettre en relation les offreurs et les demandeurs sur le territoire. C'est un support papier très bien fait qui nous paraît déjà très efficace.

- La présence d'un IUT sur le territoire est une chance pour capter des populations jeunes venues d'ailleurs. Peu de villes moyennes en bénéficient. Il convient donc de les fidéliser, autrement dit de soigner leur accueil et de multiplier les efforts pour leur trouver des stages. Il faut qu'ils restent à Figeac, ou s'ils en partent, que ce soit avec la ferme intention d'y revenir parce qu'ils y auront trouvé un cadre pour s'épanouir.

- L'intégration et le suivi des nouvelles populations sur le long terme, notamment à travers l'emploi du conjoint, est indispensable. En France, contrairement à ce qui se passe en Allemagne, 80 % des femmes travaillent. Pourquoi ne pas décider de faire des conditions de travail un facteur d'attractivité ? En Franche-Comté, le secteur horloger a lancé avec l'Aract, une approche territoriale de l'amélioration des conditions de travail, pour faire face à la concurrence de la Suisse et à la fuite de ressources humaines. Si la thématique est différente, il est possible de rendre les postes de travail accessibles aux femmes en stimulant l'amélioration des conditions de travail et l'ergonomie.

- Il faut parvenir à développer l'esprit « Viure al pais » pour retenir les jeunes dans le territoire. Pour cela, il faut faire se rencontrer les futurs offreurs et demandeurs d'emploi. L'industrie,

l'enseignement et les parents d'élèves peuvent être incité à échanger à travers des journées portes ouvertes, des accords de coopération, des actions de promotion de la science et des technologies, des forums de métiers...

L'attractivité est un vrai chantier à faire partager à l'ensemble des acteurs : entreprises, partenaires sociaux, élus, services de l'Etat ou des collectivités territoriales, citoyens... Le territoire a déjà de belles réalisations. A notre sens, il peut aller encore plus loin en s'appuyant sur la culture « pack » des Midi-Pyrénéens et son excellente capacité à faire travailler tout le monde ensemble.

Act.7 - Des stages d'observation de troisième en usine.

Il s'agit de faire découvrir des métiers et de favoriser des rencontres entre les jeunes collégiens et les opérateurs (pas de visites en « troupeau »). Les élèves peuvent se transformer en mini-journalistes, « enquêtant » sur les emplois.

Act.8 - Du marketing industriel à Toulouse, notamment dans les lieux d'enseignements

L'émergence de la Mecanic Vallée s'explique aussi par l'intérêt, en particulier des collectivités locales, pour l'établissement d'un pôle industriel capable de faire face à l'attraction des grandes agglomérations et en premier lieu, à celle de Toulouse. Il n'en demeure pas moins qu'il ne faut pas se couper de la capacité d'essaimage qu'elle porte.

Viser l'indépendance ne signifie pas être en mesure d'assumer une autonomie. Il est donc important de veiller à entretenir des liens étroits avec les acteurs du développement scientifique et technique de Toulouse.

Une interface peut donc prendre forme entre :

- d'une part, les besoins en compétences portés par les entreprises du cluster par intégration de personnels qualifiés et/ou par implantation de sous-traitants et cotraitants de « spécialité », conjugués à la capacité d'accueil du territoire ;

- et d'autre part, les relais propres aux acteurs de l'environnement scientifique et technique de Toulouse : laboratoires de recherches, incubateurs adossés aux acteurs socio-économiques et à l'université, organismes de financement (banques, Oseo, sociétés de participations...)...

A titre d'exemple, outre un lobby permanent auprès de ces instances, on peut imaginer des actions d'information sous forme de conférences auprès des doctorants inscrits dans les écoles doctorales concernées par les industries du cluster.

Act.9 – Une communication à destination des jeunes avec des moyens de jeunes

Comment attirer les jeunes dans un territoire rural comme celui de la Mecanic Vallée ? Et comment leur vanter les mérites des emplois de l'industrie ?

En parlant aux jeunes avec des moyens de jeunes.

Les acteurs du territoire – en particulier Mecanic Vallée, le Pays de Figeac, l'IUT et si possible les entreprises, gagneraient à :

- ouvrir une page Facebook. Ce qui implique d'entretenir le « mur », autrement dit la partie publique de la page, avec contributions, photos, liens intéressants... L'essentiel est que ça bouge.

- ouvrir un compte Twitter (idéalement plusieurs : un pour l'institution plus ceux de chaque personne de l'institution désireuse de participer). Même logique que pour Facebook : il faut faire vivre les comptes en tweetant au moins quotidiennement (phrases de 140 signes...), d'abord pour relayer ce qui se trouve sur la page Facebook. Et pour signaler l'activité de l'institution mais aussi des faits intéressants, des liens, des vidéos... Bref, tout ce qui montre que le territoire est vivant.

NB : Twitter propose de « suivre » d'autres abonnés, que l'on trouve par le moteur de recherche du système. Les acteurs figeacois gagneront à suivre leurs homologues dans d'autres territoires et verront le moteur leur suggérer d'autres comptes à suivre. L'arborescence est très efficace. Exemple : avec le mot-clé Figeac (26 novembre 2012), on tombe sur un tweet d'UTC Aerospace System qui signale l'ouverture du musée Paullin Ratier à Figeac.

Actuellement, le mot-clé #Figeac renvoie vers très peu d'activité sur les réseaux sociaux.

Act.10 – La rénovation du site web de Mecanic Vallée

Le site web de Mecanic Vallée, extrêmement daté, a besoin d'une sérieuse refonte. Les acteurs et le territoires doivent être présents dès la page d'accueil. Il faut donc :

- une carte qui situe au premier coup d'oeil la vallée en question ;

- des photos de gens, d'acteurs de la Mecanic Vallée, dont une qui soit la première image d'une vidéo. A choisir parmi ceux qui ont une actualité ;
- une actu de la Vallée (Forum de Figeac, visite du ministre, etc.) ;
- une colonne d'agenda à droite.

Et rien d'autre : les mentions Plan du site, Contacts, Anglais, Adhésion, seulement en minuscules et tout en bas.

De même, ne pas écrire : « Concept, savoir faire, actions, localisation » mais une vraie phrase résumant ce concept, ces savoir-faire, ces actions et la localisation.

Bref, faire clair et que l'on ait envie d'aller y voir.

Côté contenus, la Mecanic Vallée doit « se vendre ». Une interview est toujours mieux en vidéo, trois minutes maximum. Les acteurs de la Mecanic Vallée (entrepreneurs mais aussi opérateurs, partenaires) peuvent être sollicités. Faire des mini-clips. A défaut, des photos (professionnelles : le côté bricolé est dévastateur). A défaut, des procédés graphiques du type « Ils ont dit », avec une citation courte mais frappante.

Par ailleurs, un site s'entretient et nécessite un webmestre pour l'animer.

Les offres d'emploi peuvent être tweetées, dès lors que le compte Mecanic Vallée aura assez d'abonnés.

Act.11 – La production d'une mini-série en diffusion web, sur le modèle « Plus belle la vie », dont les personnages évolueraient dans l'industrie.

De nombreux territoires sur le plan national peuvent se prévaloir d'être une terre d'accueil d'industries. Néanmoins, chacun d'entre eux dispose de sa propre histoire, de ses spécificités, de sa culture.

Il est proposé aux habitants qui le souhaitent d'imaginer « raconter leur territoire au travers de leur industrie ». On pose ici l'hypothèse que les salariés actuels et passés s'identifient étroitement à leur entreprise, ce qui est bien souvent la caractéristique des territoires ruraux.

Des familles complètes ont traversé les évolutions du tissu d'entreprises, et d'aucuns peuvent éprouver l'envie de participer à la réalisation d'un film retraçant faits marquants historiques, saga familiales, spécificités technologiques, produits locaux... (voir 3^{ème} partie, B-2, sur la manière de susciter webdocs et miniséries web)

Act.12 – Des relations publiques, vers la presse économique mais aussi grand public

Un territoire qui maintient et développe de l'industrie, qui crée des emplois et cherche à recruter doit le faire savoir à l'extérieur. Les médias grand public sont friands de ces réussites peu courantes. Il faut donc commencer par leur « mettre sous le nez » et Mecanic Vallée aura tout intérêt à faire appel à un professionnel des relations publiques.

Un(e) attaché de presse, basé à Paris là où sont les rédactions, avec un bon carnet d'adresse dans la presse économique et dans les services Economie des médias grand public, peut susciter des articles ou des sujets TV qui font exister le territoire et la problématique. Cette approche participant aussi du marketing du territoire, peut-être Mecanic Vallée et les collectivités pourraient-elles s'associer dans la Marque Territoire et mutualiser le budget des relations extérieures.

Act.13– Le développement du tourisme industriel

Le Lot et plus particulièrement le Pays de Figeac sont perçus comme une terre d'accueil dédiée aux touristes.

Il s'agit de mettre en valeur que ce territoire est également de tradition industrielle forte, contrairement à l'image perçue. On peut donc envisager de construire un produit touristique construit aussi autour de la visite d'usines tous secteurs confondus. Effectivement, si l'industrie liée à l'aéronautique est importante et visible, co-existent également des entreprises dans le domaine de la valorisation du bois et dans l'agroalimentaire. Organiser un circuit de visites entre quelques entreprises représentatives de l'économie du territoire est de nature à conforter une image fortement ancrée dans l'industrie.

Act.14 - Sponsoring, mécénat, participation des entreprises à la vie associative

Les entreprises sont très souvent sollicitées par les structures associatives locales pour des demandes de sponsoring ou de mécénat. L'un des exemples les plus fréquents est la prise en charge des maillots de l'équipe de football ou de rugby locale.

Ce sponsoring permet d'afficher le nom de l'entreprise dans les stades et sur les maillots. Il répond à une volonté de communication externe de l'entreprise auprès du grand public, tout en valorisant son rôle actif dans la vie sociale du territoire auprès de ses propres salariés ; leur appartenance et leur identification à

l'entreprise n'en seront que plus renforcées.

Plus le nombre d'acteurs est limité sur le territoire, plus les quelques entreprises incontournables seront fortement soumises à l'appel aux financements. Ces entreprises n'ont pas besoin de plus de visibilité puisqu'elles sont déjà quasiment exclusives et incontournables sur le territoire. Elles ne font alors pas de l'affichage pour de l'affichage mais soutiennent des associations qui répondent à des besoins locaux. Si ces associations n'existent pas, il appartient à ces entreprises d'aider à leur création et de les soutenir ensuite dans leur développement.

Il faut enfin choisir qui va être aidé, en privilégiant les problématiques qui intéressent l'entreprise ou les autres partenaires économiques locaux. Les actions peuvent porter, par exemple, sur les problèmes de l'insertion ou de la réinsertion professionnelle de populations en difficultés, de jeunes demandeurs d'emplois, de jeunes non diplômés ou en réinsertion.

La population des plus de 50 ans, hommes et femmes, peut également être ciblée.

D'autres actions sont possibles autour des questions de diversité ; place des femmes dans l'entreprise et dans le secteur industriel, place des populations handicapées, des programmes liés au bien-être au travail (sport/nutrition/santé dans l'entreprise) et toute la dimension des risques psycho-sociaux (équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle).

Il peut aussi s'agir de renforcer - et de façon mutualisée entre les entreprises -, la qualité de vie au travail par la mise en place de conciergeries, de crèches, de salles de sport et de relaxation.

Dans le cadre de la diversité, on peut aussi considérer la prise en charge de la population d'origine multiculturelle, avec trois niveaux d'intervention et d'implication de l'entreprise :

- dans les programmes de formation
- dans les programmes assurant l'emploi en CDD ou CDI de ces populations
- et enfin dans des programmes d'intégration au sein de l'entreprise.

Celle-ci peut répondre aussi à une demande de soutien à l'économie sociale et solidaire sur le territoire.

A travers ces différentes implications, l'entreprise peut décliner pour partie sa responsabilité sociale ou sociétale.

Le soutien à la vie associative permet par exemple de combler le manque d'attractivité pour les métiers de l'industrie et de développer toute une campagne de communication en faveur de l'entreprise, de ses activités et de ses métiers.

Ces actions de mécénat seront d'autant plus efficaces qu'elles seront mutualisées sur toutes les entreprises et sur tous les partenaires économiques. Au delà, l'ensemble des acteurs privés et publics seront ainsi amenés à travailler en réseau autour d'une voire plusieurs problématiques prégnantes sur le territoire.

2. Renforcer l'attractivité du territoire auprès des professionnels ciblés

Le monde industriel local gagnera demain à « sortir de sa bulle ».
C'est le défi à relever.

Figeac possède tout d'abord l'immense avantage de provoquer relativement peu de réactions interrogatives (où est-ce ?) ou, bien pire, répulsives (ce trou !!!!). A tort ou à raison, Figeac est beaucoup plus assimilé au Sud-Ouest qu'au Massif central, avec toutes les images, positives, associées à ce terroir : qualité de vie, hospitalité, soleil, bonne chère... Soit un immense avantage comparatif par rapport à de nombreuses autres contrées qui ne franchissent même pas le seuil d'acceptabilité psychologique.

Cette réaction spontanée n'est pourtant pas suffisante pour transformer une curiosité bienveillante initiale en acte d'installation. Les obstacles sont nombreux et tous ne peuvent être surmontés par la seule volonté des acteurs locaux.

Les professionnels ciblés peuvent être soit des chefs d'entreprise, dans une logique d'implantation initiale ou de délocalisation, soit des salariés, jeunes ou expérimentés. Les paramètres auxquels ils seront sensibles sont évidemment variables.

Les salariés ciblés sont par définition des salariés disposant de compétences difficiles à trouver localement. Les entreprises sont donc incitées à fournir un effort, financier et/ou en termes d'accompagnement, pour les convaincre.

Mais quelles sont les réticences d'un candidat potentiel ? Un jeune salarié regrettera l'éloignement d'une grande ville et de surcroît, la mauvaise desserte routière et ferroviaire. Il faudra donc lui faire miroiter l'existence d'une vie locale (sportive, culturelle ...) plus animée qu'imaginée et la possibilité professionnelle de déplacements réguliers vers des centres urbains plus denses. La balle est donc simultanément dans le camp des collectivités (ce qu'elles savent) mais aussi des DRH des entreprises qui doivent :

- savoir planifier des déplacements professionnels réguliers hors site pour ceux qui le souhaitent,
- accepter et concevoir des rythmes de travail appropriés (weekend allongés, congés fractionnés),
- intégrer une affectation figeacoise dans un déroulement de carrière ouvrant d'autres horizons.

Plusieurs autres freins à la mobilité vers des zones « excentrées » sont régulièrement cités : accès aux soins, accès à une éducation secondaire de qualité, peur de l'ennui (notamment en hiver), garde des enfants, offre de transport. Figeac et sa région ont l'immense avantage de pouvoir mettre des « plus » en face de ces « moins » éventuels. Ils ne seront ainsi dirimants que s'ils s'ajoutent aux difficultés de logement ou d'emploi du conjoint. Si ces dernières sont traitées, les autres préoccupations seront relativisées au regard de ce qui prévaut ailleurs (nulle région n'est un paradis, à commencer par celle que l'on quitte !!). Elles le seront d'autant plus facilement qu'une politique d'accueil dynamique des nouveaux habitants est menée. Cela suppose accueil individualisé, mise en relations avec les autres nouveaux arrivants, manifestations dédiées, à l'échelle du pays figeacois. Même ceux qui ne sont pas en attente de ce type d'attentions sont sensibles à leur existence, et finissent souvent d'ailleurs par se prendre au jeu.

Focus sur certaines actions thématiques.

Act.15 – Le logement adapté pour tous

Condition sine qua non d'une installation durable, le logement adapté aux besoins. Le logement est une préoccupation de tout salarié arrivant dans la région. Plus la famille de l'intéressé est nombreuse, plus la question est cruciale. Le marché locatif local est manifestement étroit et l'accession à la propriété peu dans les mœurs en France dans ce type de circonstances. Une des solutions peut provenir d'un effort accru dans la rénovation de l'habitat privé ancien, non occupé. Les collectivités territoriales ont pris l'habitude de participer aux programmes de réhabilitation de logements anciens, occupés par le propriétaire ou par un locataire. De nombreux biens restent néanmoins inoccupés, inadaptés à la location (mauvais état, vétustes) mais potentiellement intéressants (centre ville ou villages, architecture...). Un mécanisme contractuel de partage des coûts de remise en état (et des revenus) entre propriétaires et offices publics HLM (ou SA HLM) doit être imaginé. C'est une formule gagnant-gagnant-gagnant. Pour le propriétaire dont le patrimoine est valorisé avec l'argent de tiers. Pour la puissance publique qui élargit le marché locatif et évite la « pavillonnisation » de son territoire. Pour le locataire qui investit un lieu « typique » rénové. Sans oublier les entreprises des futurs salariés qui peuvent être mises à contribution (1% logement ?) en contrepartie du bénéfice d'affectations préférentielles. Quelques chantiers par an (5 à 10) dans un rayon de 15 kilomètres est un défi à taille humaine, sans besoin de création d'emplois publics pour les mener à bien.

Mais globalement, en matière de logement, le diagnostic n'a pas semblé encore totalement établi et partagé. Pourtant, les efforts et dispositifs sont nombreux qui apportent des éléments pour résoudre cette équation. Secteur privé et public développent leurs propres grilles et outils, sans qu'existe un rapprochement et une mutualisation suffisante de ces initiatives.

Certains acteurs indiquent qu'il n'y a pas de tension pour l'accueil d'apprentis en alternance, alors d'autres démontrent le contraire. La sur-représentation de T1 et T2 paraît prendre le pas sur le déficit de grands logements, sans faire oublier pour autant la demande insatisfaite de maisons individuelles.

A cette dimension quantitative, s'ajoute une offre de logements dont la qualité n'est pas adaptée à la demande, d'autant plus que les politiques de recrutement des industriels visent de jeunes professionnels qui voudront s'installer et fonder un jour une famille.

Dans le prolongement de ce qui est déjà fait, qu'entreprendre qui fournisse un résultat fiable ? Les outils sont connus :

- observatoire du logement,
- enquête sur les besoins (auprès des demandeurs implantés, auprès des entrants, des entreprises

représentatives de l'activité existante et en développement) ; enquête sur les capacités d'accueil du bâti potentiellement réhabilitable, des zones prévues à l'urbanisation (quantité, typologie, qualité,...).

La clé est probablement plus dans le choix de l'échelle d'appréhension de ce sujet : l'intercommunalité et la lecture sectorielle (industrie, agriculture,...) de la demande ont montré aujourd'hui leurs limites : sous-estimation des flux de population, doublons d'inscription, recoupement entre secteurs difficile,...

Aussi l'échelle départementale (voire interdépartementale), apparaît-elle plus pertinente ;

- PDH (Plan Départemental de l'Habitat). Un dispositif intéressant. Les Départements du Lot et de l'Aveyron n'en ont pas à ce jour. Il est vrai que cet outil a longtemps été considéré comme surtout destiné aux problématiques très urbaines. Mais parce qu'elle est diffuse et complexe, la question du logement peut faire l'objet ici aussi de ce plan.

Le PDH (article 68 de la loi portant engagement national pour le logement du 13 juillet 2006 en 2007) a des objectifs précisés dans une circulaire en 2007 :

. Etablir des orientations par territoires sur la base d'un diagnostic partagé sur le fonctionnement des marchés du logement et sur la situation de l'hébergement

Il favorise la mise en cohérence des interventions des différentes collectivités publiques selon leurs compétences pour apporter une réponse efficace et adaptée aux demandeurs de logement et d'hébergement.

. Assurer la cohérence territoriale

Le PDH est également un outil de mise en cohérence des politiques menées dans les intercommunalités couvertes par un PLH et celles menées sur le reste du département.

Il établit la complémentarité des orientations entre les territoires et définit les orientations en matière d'habitat sur l'ensemble du département. Il reprend les orientations conformes à celles qui résultent des schémas de cohérence territoriale et des programmes locaux de l'habitat et il définit les orientations dans les secteurs autres que ceux couverts par un PLH ou par un SCoT, sur la base des analyses des marchés du logement et la connaissance des besoins en logements.

. Assurer la cohérence entre politique de l'habitat et politique sociale

. Faciliter la prise en compte des besoins en logement dans les documents d'urbanisme

En l'absence de SCoT et même si le PDH ne s'impose pas aux documents d'urbanisme, les échanges et les débats, dans le cadre de la concertation organisée pour l'élaboration du PDH, peuvent contribuer à une meilleure prise en compte des besoins en logements dans les documents d'urbanisme

. Définir les conditions de mise en place d'un dispositif d'observation

Sans doute faut-il inventer des modalités d'élaboration d'un PDH adaptées à ce territoire, qui rassemblent TOUS les acteurs actifs dans ce domaine (publics comme privés) et capitalisent ce qui est déjà produit. Par la phase de construction collective, le PDH donne à voir et comprendre la diversité des approches, conduit à bâtir des grilles d'analyses partagées. Enfin, il amène à déterminer des enjeux reconnus majeurs qui pourront guider ensuite l'action de chacun.

- L'expérience innovante en région Auvergne du « New DEAL »

Comme le dit la communication institutionnelle, c'est nouveau et c'est unique ! Cette région promeut « le new DEAL (Des Emplois Avec Logement) de l'Auvergne ».

Le principe est le suivant :

« - pendant leur période d'essai, les candidats retenus sont hébergés à hauteur de 500 € par mois ;

- chacun bénéficie d'un accompagnement individuel pour bien commencer sa vie !

- cet accompagnement est fait pour définir un projet de vie riche et motivant. »

C'est plus précisément l'Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne, créée en janvier 2006 par le Conseil régional pour encourager et accompagner l'installation de nouveaux habitants, qui en est à l'origine. En collaboration étroite et constante avec les partenaires économiques et toutes les collectivités locales de la région, elle oeuvre faciliter la vie... en Auvergne. (cf. Conclusion. Point 3. Références internet)

Act.16 - L'articulation avec la planification urbaine communale et intercommunale

Le logement se planifie, se qualifie (densité, mixité...) et les documents d'urbanisme sont (ou devraient être) l'expression et la spatialisation des stratégies publiques en la matière.

- La DDT (Direction Départementale Territoriale) du Lot a publié en novembre 2011 un « atlas des enjeux pour la planification dans le Lot » particulièrement instructif (cf. Conclusion. Point 3. Références ouvrages). Il aborde notamment le développement économique, l'offre d'habitat, les services... Le contenu de ce support gagnerait à être connu des acteurs économiques, y compris privés. Tout comme il est naturel que les entreprises fassent valoir leurs besoins d'accompagnement auprès des élus dans la perspective de l'élaboration des politiques publiques.

- PLU et PLU Intercommunal

Ces outils ont notamment vocation à quantifier et organiser dans l'espace la création de logements sur un territoire communal, et ce tant au niveau de la densification autour des pôles urbains existants, que de l'ouverture de zones à urbaniser. Or, il est rare que les maîtres d'ouvrage aient des exigences précises dans ce domaine. Parfois parce la réflexion stratégique sur la question du logement est insuffisante ; parfois parce que les calculs nécessitent une ingénierie compétente et rémunérée.

Dès lors que l'habitat devient un enjeu majeur aussi pour le développement économique, il force le niveau d'exigence à l'endroit de la planification urbaine, tout en la rendant plus concrète et vivante.

Act.17 - Une offre en transport adaptée

Les transports font partie des services qu'un territoire peut proposer et certains, afin de développer ou renforcer leur attractivité, envisagent cette offre avec un haut niveau de service.

Ainsi, le pays de Figeac a-t-il initié la gratuité des transports en commun pour les utilisateurs et un site répertoriant des propositions de co-voiturage. Mais au-delà des transports dans la ville centre et sa proche périphérie, l'accessibilité du territoire reste une contrainte. On peut s'interroger sur les politiques de transport mises en œuvre pour relier les différentes centralités du Lot. Le territoire est-il bien desservi par les transports collectifs? On peut en douter.

Toutes les actions qui connecteront mieux ce territoire seront les bienvenues : travail plus fin avec la SNCF pour un meilleur cadencement des trains, développement de réseaux de transports à la demande ou de plateformes de co-voiturage.

Les entreprises ne semblent pas souffrir de difficultés quant au transport de marchandises et nous n'avons pas entendu de critiques sur le réseau routier. En revanche, ces employeurs peuvent jouer un rôle plus actif dans le transport de leurs salariés en systématisant les plans de déplacement entreprises (PDE).

Act.18 - L'offre de santé

Le conseil national de l'ordre des médecins a fait paraître, le 18 octobre 2012, un atlas national de la démographie médicale qui prévoit des déserts médicaux encore plus nombreux. Ce phénomène touche les campagnes, certaines banlieues, et Figeac comme bien d'autres communes.

Régulation coercitive ? Régulation incitative ? Assouplissement du numerus/clausus instauré en 1971 ?

Les thèses s'affrontent. Qui osera prendre une décision ?

En attendant, et au cas où le pays de Figeac n'aurait pas déjà engagé des actions, quelques pistes et initiatives existant dans d'autres territoires peuvent être suivies :

- Les maisons de santé pluridisciplinaires. Elles permettent une permanence des soins et des coopérations inter professionnelles en limitant la charge de travail, en mutualisant les charges financières, en répondant aux craintes d'isolement, en permettant les contacts avec les autres professionnels.

Les jeunes médecins ont en effet tendance à préférer désormais une activité salariée ou en milieu hospitalier car ils souhaitent vivre leur pratique autrement que leurs aînés et favorisent souvent un schéma professionnel mixte.

Côté patients, les maisons de santé offrent une meilleure réponse en terme de parcours et de continuité des soins grâce à :

- . des cars médicalisés pour sillonner le territoire ;
- . un recours aux médecins retraités pour faire des remplacements pendant les congés ou dans d'autres situations. Les praticiens retraités sont généralement assez désireux de poursuivre leur engagement auprès de la collectivité ;
- . l'aide à l'installation du conjoint et des enfants ;
- . la télémédecine dans certains cas et selon l'évolution des technologies (télé consultation – télésurveillance) ;

- La promotion du contrat d'engagement du service public. Instauré par la loi hôpital, patients,

santé, territoire du 21 juillet 2009, ce contrat est passé avec des étudiants en médecine dès la fin de leur première année d'études.

En échange d'un engagement d'installation en zone désertifiée, les bénéficiaires touchent une allocation mensuelle, fixée par arrêté, de 1200 euros. La durée d'allocation conditionne celle de l'engagement, avec un minimum de deux ans. Si l'on en croit une évaluation menée afin d'apporter d'éventuelles corrections, le dispositif monte en charge mais ne connaît pas encore un franc succès, faute d'être assez connu et par manque de lisibilité sur les postes offerts et les lieux d'exercice. Des expériences sont en cours dans la Manche et le Cher .

- La région Centre a adopté un plan « urgence santé ». D'ici à 2020, il prévoit une communauté hospitalière de territoire grâce au partenariat entre hôpitaux, ainsi qu'une politique d'implantation des professionnels de santé et le développement des formations de santé ;

- L'Ile-de-France a lancé un programme d'aide à l'installation de médecins. Il prévoit une aide au financement de travaux et d'équipement des médecins et professionnels de santé. Et, pour attirer les jeunes praticiens, une allocation de 700 euros par mois pendant leurs études avec engagement de rester trois ans dans un territoire défavorable en pratiquant les tarifs du secteur 1. Egalement dans le plan, une aide aux centres de santé de 100 000 à 300 000 euros, selon sa périodicité.

- En Auvergne, les étudiants en médecine vont faire un stage d'un mois chez un médecin libéral pour éviter que leur formation n'ait lieu qu'à l'hôpital comme c'est le cas dans leur cursus actuellement.

- Enfin pour les banlieues, les ministères de la Ville et de la Santé ont organisé des « appuis à la réflexion », qui accompagnent médecins et paramédicaux souhaitant se regrouper dans des structures pluriprofessionnelles et leur apportent expertise et conseils par des professionnels de santé exerçant déjà dans les centres de ce type (exemple: Pierrefitte-sur-Seine, Clichy-sous-Bois). Des diagnostics sont établis (locaux, budgets prévisionnels de fonctionnement, nombre d'actes médicaux etc.) Ce dispositif existe aussi hors banlieue avec l'appui de l'ARS.

Ces quelques exemples d'initiatives de territoires confrontés au même problème de désertification médicale que le pays de Figeac, peuvent lui permettre de s'inspirer de retours d'expérience assez nombreux et récents.

Par ailleurs, la ministre de la Santé a évoqué un plan global et cohérent de lutte contre les déserts médicaux début 2013. La concertation sera lancée avec les syndicats de médecins. Il est question de la création d'un contrat de praticien territorial de médecine générale qui aiderait à l'installation de jeunes médecins dans des zones sous-dotées en leur garantissant des revenus pendant deux ans.

Act.19- Des dispositifs d'accueil de la petite enfance

L'offre de modes de garde pour les jeunes enfants sur Figeac est apparue nettement insuffisante lorsque nos interlocuteurs des collectivités ont abordé le sujet.

Côté entreprises, la préoccupation a semblé totalement absente des réflexions. Peut-être y voir l'effet induit d'un personnel très masculin ? Cet aspect peut en tout cas constituer un frein à l'installation, qui se cumule avec le problème de l'emploi du conjoint.

Depuis 2003, les plans crèches des gouvernements successifs ont encouragé l'émergence d'un secteur privé d'opérateurs de crèches, soumis au même cadre tarifaire et réglementaire que les structures publiques. Les entreprises de Figeac pourraient faire appel à ces opérateurs pour créer un accueil interentreprises et bénéficier ainsi d'un crédit d'impôt. Dans ces structures, les municipalités peuvent réserver des places.

Par ailleurs, la collectivité peut également faire appel à un opérateur dans le cadre d'une délégation de service public, ou dans celui d'une concession si l'opérateur réalise l'investissement de départ. Ces solutions souples et moins onéreuses pour les finances publiques que le système purement public ne représentent que 3% du parc national mais ne cessent de croître.

Les opérateurs sont regroupés dans la Fédération française des entreprises de crèches (voir Conclusion – Références).

Act20 - Une offre de loisirs et de culture (y compris non saisonnière) adéquate

La culture peut ici être non seulement un facteur d'attractivité, mais plus encore un moteur de développement : cf 3^{ème} partie – B.

Act21 - Une offre de services aux accompagnants

Le travail du conjoint constitue bien souvent le principal frein à la mobilité professionnelle, qui plus est en période de crise de l'emploi. Aucune solution miracle n'existe, en dépit de toutes les réflexions menées sur le sujet. Le palliatif le plus efficace réside dans le dynamisme même du bassin d'emploi : il est plus facile de trouver une opportunité avec un taux de chômage à 5% qu'à 15 %. Et pourtant, cet argument, souvent, ne suffira pas à faire sauter le pas.

Le deuxième palliatif relève de la solidarité entre employeurs locaux, en donnant une priorité d'embauche de principe au bénéfice du conjoint d'un salarié recruté par l'un d'entre eux. Ce dispositif impose bien sûr une bonne entente entre les « grands » employeurs du cru mais impose également la mobilisation de toute la palette des employeurs (artisans, professions libérales, commerçants...) et de Pôle Emploi. L'animation d'un tel dispositif est nécessaire. Une action conjointe CCI-Chambre de métiers peut - et devrait- faire l'affaire.

Un troisième palliatif peut être imaginé autour d'une offre de formation au bénéfice du conjoint. L'entreprise du salarié et les collectivités territoriales financent une formation rémunérée du conjoint sur l'un des métiers en tension identifiés à l'échelle du bassin d'emploi par la Maison de l'emploi ou son équivalent (éventuellement en contrepartie d'une obligation de réussite à l'examen professionnel puis d'une durée minimum d'exercice dans la profession). Là aussi peut se dessiner un gagnant-gagnant pour le territoire.

Act22 - Déploiement des nouvelles technologies pour gommer les distances

En milieu rural, le déploiement des nouvelles technologies est un atout indiscutable pour gommer les distances et séduire de nouveaux arrivants, que ce soient des particuliers ou des entreprises. Le pays figeacois n'est pas très bien irrigué sur le plan du haut débit. Pour agir sur ce sujet, l'échelle d'un pays ne suffit pas puisque l'Etat encourage une action aux échelons départementaux a minima, ou régionaux. Pour agir rapidement, le pays figeacois pourrait travailler avec le porteur du schéma directeur territorial d'aménagement numérique et envisager des hypothèses à partir du diagnostic sur la couverture ADSL.

S'il existe de grosses zones blanches, il peut être envisagé de construire des installations pour booster l'ADSL (NRA MED). Le coût de ces installations varie de 70 000 euros à 250 000 euros. Pour le reste du territoire, un complément satellitaire peut être apporté.

Un plan d'urgence pourrait être proposé par les collectivités, dans l'attente d'un vrai projet de territoire, pour aider les personnes qui ont un faible débit (moins de 2Mb/s sur leur ligne). Le citoyen, s'il est éligible, prend l'opérateur et l'abonnement qu'il souhaite et obtient une subvention sur simple présentation de factures à hauteur du montant souhaité par la collectivité (200 euros, 400 euros).

L'agglomération « Pays Val de Garonne » a par exemple porté une politique volontariste sur cette question en choisissant maintenant la fibre optique afin d'anticiper les futurs besoins technologiques des habitants.

Act.23 - Développement d'un concept « Territoire tremplin de carrières »

Le rapport à la mobilité est parfois «schizophrène» : on veut attirer de nouveaux habitants sur le territoire, mais on n'accepte pas que d'autres le quittent. L'arrivée à Figeac est présentée comme une finalité et doit représenter un aboutissement. L'action des collectivités locales et des entreprises se concentre sur des politiques pour attirer à Figeac sans mettre en perspective l'opportunité que peut représenter un passage à Figeac en termes personnels et professionnels. La mobilité est vue négativement.

C'est une approche figée, le territoire n'est pas en mouvement, il est un point d'arrivée et on ne fait rien pour favoriser les départs, les retours. Or, pour attirer chez soi, faire venir, il faut savoir donner, laisser partir ... un territoire qui attire est un territoire qui exporte des habitants.

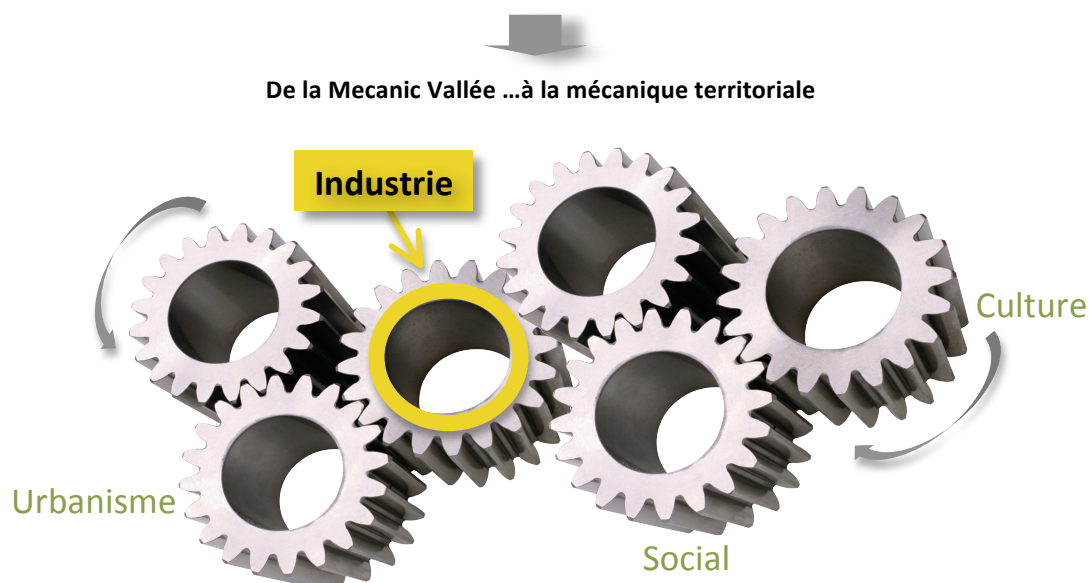
Il faudrait accepter d'entrer dans une logique de flux. Est-ce un problème si des jeunes ingénieurs voient le territoire comme un lieu de passage pour une expérience-tremplin ? Cela permettrait de valoriser le territoire sous un angle différent, Figeac serait vu comme un lieu qui permet de lancer sa carrière, en plus de ce qu'il apporte côté qualité de vie.

Act.24 – La mutualisation des forces du secteur industriel

L'attractivité du Figeacois au regard d'un chef d'entreprise intègre évidemment des paramètres supplémentaires. Au-delà de motivations d'essence personnelle (terre natale, terre du conjoint, résidence secondaire...), quelles sont les raisons qui peuvent pousser à l'implantation d'un entrepreneur exogène ? Autant l'investissement de capitaux dans les domaines de l'hôtellerie/restauration/loisirs peut aller de soi dans une région prédestinée à l'accueil de touristes, autant le même acte dans la sphère industrielle paraît

plus aléatoire car il offre peu d'avantages comparatifs matériels évidents, si ce n'est en suscitant le choix du Figeacois par un jeu de dumping fiscal et foncier qui n'a pas de sens à moyen ou long terme. C'est dans ce sens que la Mecanic Vallée prend toute sa dimension, en ouvrant la porte à des implantations en synergie (et donc attractives à un titre ou à un autre) avec les entreprises d'ores et déjà présentes.

Les collectivités concernées par le périmètre de la Mecanic Vallée pourraient peut-être plus encore jouer le jeu de la prospection concertée et thématique. Il s'agirait de concentrer leurs efforts sur les entreprises, existantes ou en gestation dans les pépinières d'entreprises, adoubées par les instances professionnelles de la Vallée (afin d'assurer la cohérence industrielle et de la renforcer). Mais aussi d'unir leurs efforts dans les différents salons dédiés à ce type d'entreprises industrielles (ou de leurs sous-traitants tertiaires à forte valeur ajoutée) et enfin, de leur réserver des conditions d'accueil privilégiées. Les bassins d'emplois concernés doivent dépasser (si besoin est) une logique infra-concurrentielle de court terme pour acquérir la conviction que la force des unes se diffusera et non amoindrira les autres.



3. Former davantage de personnes aux métiers recherchés

Act.25- L'enjeu et le défi de la formation professionnelle à Figeac

Dans les années à venir, sur le cluster de Mecanic Vallée, près de 4 000 salariés de la métallurgie vont partir en retraite. Des entreprises sont menacées dans leur existence par une pyramide des âges vieillissante.

Les questions de formation initiale, professionnelle, de formation tout au long de la vie sont aujourd'hui cruciales, pour la croissance économique, pour le maintien d'une complémentarité entre industrie et société de services, voire pour un développement de cette complémentarité. Egalement pour une industrie capable de répondre aux défis auxquels elle est confrontée et de produire une richesse profitant aux territoires.

Le débat est complexe autour de la reconnaissance des diplômes, des qualifications, du lien entre emploi et qualification, entre salaire et déroulement de carrière. Mais la formation professionnelle est un atout pour permettre de relever ce défi sur le bassin d'emploi de Figeac.

Plusieurs acteurs se mobilisent : l'Etat avec pole emploi ; la région Midi-Pyrénées qui, dans le cadre de ses missions (SRDE) et de ses compétences (CPRDF), a mis en place des actions concernant les demandeurs d'emploi, relayées par des acteurs MPI et MPE. Des dispositifs existent donc et pour autant, les entreprises ont des difficultés pour recruter sur la filière.

Quelques réflexions pour dépasser les difficultés :

- il serait pertinent de diversifier les activités des entreprises (au lieu de la seule relation donneur d'ordre/sous-traitant) et de donner de l'attractivité au territoire de Figeac ;
- les entreprises doivent anticiper les évolutions technologiques et la pyramide des âges par des plans de formation et permettre aux salariés de suivre un vrai parcours professionnel.

(Congé individuel de formation, Droit individuel à la formation, Valorisation des acquis de l'expérience...);

- le territoire ne doit travailler pas uniquement en tension mais avoir une vision dans la durée avec une véritable GPECT qui permettrait d'anticiper les besoins sur le bassin d'emploi en lien avec les principaux acteurs ;

- l'AFPA, acteur incontournable de la formation professionnelle, devrait se situer sur Figeac pour évaluer et mettre en place des formations qui correspondent aux nécessités des entreprises.

Enfin, serait-il utopique de créer un pôle pour l'innovation, la recherche et le développement sur le bassin d'emploi ? Et de développer la question de la démocratie participative par l'interaction des acteurs du territoire ?

C- DEPLOIEMENT DES DYNAMIQUES D'ACTEURS

RECAPITULATIF DES ACTIONS MISES EN DEBAT

V

AMELIORER L'EFFICACITE DES PROCESSUS DE RECRUTEMENT
Act.1 - L'attractivité de la filière
Act.2 - La diversification et l'accompagnement des recrutements
Act.3 - La professionnalisation des processus de recrutement
Act.4 - Le recrutement combiné à un parcours professionnel
COMMUNIQUER
Act.5 - Une information en direction des populations externes
Act.6 - En direction des populations internes au territoire
Act.7 - Des stages d'observation de troisième en usine
Act.8 - Du marketing industriel à Toulouse
Act.9 - Une communication à destination des jeunes
Act.10 - La rénovation du site web de la Mecanic Vallée
Act.11 - Une mini-série sur le web
Act.12 - Des relations publiques presse
Act.13 - Le développement du tourisme industriel
Act.14 - Sponsoring, mécénat, participation à la vie associative
RENFORCER L'ATTRACTIVITE DU TERRITOIRE
Act.15 - Une offre de logement
Act.16 - L'articulation avec la planification urbaine
Act.17 - Le transport
Act.18 - La santé
Act.19 - Des dispositifs d'accueil de la petite enfance
Act.20 - Les loisirs et la culture
Act.21 - Une offre de services aux accompagnants
Act.22 - Le déploiement des nouvelles technologies
Act.23 - Un concept « Territoire tremplin de carrières »
Act.24 - La mutualisation des forces du secteur industriel
FORMER
Act.25 - La formation professionnelle

A qui revient de piloter précisément chacune de ces actions ?
 De participer à chacune de ces actions ?
 Question de légitimité statutaire ou institutionnelle, d'efficacité de niveau d'intervention,
 d'opportunité ?...

Inutile de dire ici combien la gouvernance est une clé essentielle de la réussite.
 Sans pouvoir trop détailler cet aspect, ci-dessous sont proposés quelques éléments de réflexions.

1. Le Pays

Éléments d'analyse AFOM / gouvernance

Atouts	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Approche transversale	Manque de lisibilité	Relance du Contrat de Pays d'ici 2014	Non continuité de la démarche après le départ de « personnages » clés
Intégration politique du projet (Interco, Pays)	Fonctionnement « en étoile » centré sur le Pays	Développement de la Gouvernance comme axe fort du développement durable	Désinvestissement des partenaires « mobilisateurs » proportionnel à la baisse de leurs moyens
Engagement des acteurs	Risque de doublons	Contexte budgétaire contraint	
Créativité	Manque de mobilisation de certains acteurs (Education nationale, autres ?...)	Évolution des textes de l'Education nationale	
Multiplicité des acteurs dont hors institutionnels (associations, entreprises)	Faible place accordée aux habitants	Évolution de la politique des Territoires et du Redressement productif	
		Évolution institutionnelle	Évolution institutionnelle

Demain

Les acteurs rencontrés témoignent de la légitimité du Pays en tant que dénominateur commun des dynamiques et des interrogations. L'enjeu pour le Pays de Figeac est donc de travailler à l'articulation entre les différentes échelles et acteurs.

Le projet local tel qu'observé mérite d'être renforcé sur le volet de l'attractivité du territoire : offre de santé, offre culturelle, identité du territoire, services aux entreprises, offre de logement, mobilité ...

Le Pays Figeac est l'acteur central d'un discours de « mise en désir des territoires ruraux », discours sur l'avenir de ces territoires au XXIème siècle, comme espaces d'épanouissement, de conciliation entre vie personnelle et professionnelle, dans un cadre de qualité avec une vie sociale riche.

Il est également en position d'accompagner les initiatives locales et d'interpeller ses partenaires pour solliciter leur soutien sur des actions conformes à leurs orientations aux différentes échelles.

Enfin, le Pays est en mesure de faire remonter des besoins aux services de l'État, au département, à la région et de cibler les investissements publics prioritaires en fonction des impacts que lui ou ses partenaires attendent en termes de développement local. Il est aussi un interlocuteur privilégié des acteurs et investisseurs privés.

Le travail d'actualisation du Contrat de Pays, qui doit être renouvelé en 2014, permettra d'approfondir la question de l'intégration transversale des acteurs locaux autour des enjeux et des axes prioritaires du projet, en rappelant les modalités de son pilotage et de l'animation de sa mise en œuvre.

Son élaboration devra interroger les modes de décisions, de concertation des acteurs et de prise en compte des interactions aux différentes échelles. Cette démarche explicitera la gouvernance afin que les acteurs puissent avoir une vision de leur propre participation à un système complexe et renforcer ainsi leur

mobilisation , tout en respectant leurs compétences et cadres respectifs.

Sans nuire aux dynamiques engagées et à la convergence des actions entreprises, ce sera l'occasion de mettre en valeur les bonnes pratiques évidentes du territoire de Figeac (analyse AFOM*), de donner plus de lisibilité et de renforcer la capacité de mobilisation interne de chacun des acteurs, en les confortant dans un rôle de partenaire du projet à part entière.

2. Les échelles départementale et régionale

- Le niveau départemental

Il s'impose dans bon nombre d'actions : habitat, santé, nouvelles technologies... L'entité Conseil général est, selon les sujets, soit dans sa compétence légitime, soit en position pour s'inscrire comme « chef d'orchestre » reconnu, à même d'assurer la coordination et la transversalité nécessaires au projet.

- Zoom sur le Massif

A une autre échelle, on mesure la complexité de la construction d'une politique de massif. Le massif est une réalité géographique réelle, à prendre en compte et qui suppose une adéquation aux situations et dynamiques multiples, ainsi qu'une complémentarité entre toutes les politiques publiques.

Le Commissariat de Massif cherche à répondre aux enjeux du projet du territoire avec ses outils : aide à l'analyse, financement d'études, programme d'accueil des nouveaux habitants... En cela, il est un partenaire du Pays de Figeac. Il cherche également à diffuser les bonnes pratiques sur les autres territoires. Pour cela, il souhaite modéliser la dynamique des acteurs de Figeac tout en les invitant à affiner le fonctionnement de ce jeu d'acteurs, en particulier sur la circulation des richesses créées et sur l'équilibre des logiques entre le secteur privé et le développement local.

On peut envisager qu'il soit le relais de cette dynamique sur les autres territoires, voire qu'il crée les conditions d'une coordination interdépartementale sur la question du développement local.

Garant de l'intérêt général et de l'égalité républicaine aux côtés du sous-préfet et des élus, il a un rôle à jouer dans la promotion d'une culture partagée garantissant l'équité des bénéfices entre les acteurs. La question des aides publiques conditionnées est d'autant plus cruciale que les budgets sont contraints.

3- Ce qui relève de problématiques plus larges

4a) La vaste question de la (timide) mobilité des français pour le travail

La question de la mobilité dépasse largement les acteurs territoriaux, même s'il est montré ci-dessus qu'ils ont des moyens d'agir. C'est probablement une problématique nationale et culturelle.

Les Français seraient-ils beaucoup plus mobiles pour leurs loisirs que pour leur travail ? Paradoxalement, ils peuvent consacrer plusieurs heures à leurs trajets quotidiens domicile-travail et passer un temps fou dans les embouteillages tout en exprimant - souvent pour des raisons familiales ou socio-culturelles - un fort attachement au territoire qui leur impose de telles conditions.

Les Français seraient donc peu mobiles pour rechercher du travail ailleurs.

A leur décharge, ils ne disposent pas d'une véritable cartographie de l'emploi sur leur territoire ni de l'évolution anticipée de ces emplois ou des compétences qu'ils requièrent.

Et pourtant, ils pourraient avec ce type d'outils, non seulement réfléchir sur leur parcours professionnel au sein de leur territoire de prédilection, mais aussi se sentir plus responsables dans leurs choix professionnels.

Ainsi pourraient-ils relier leur ambition professionnelle à la capacité de leur territoire d'implantation à y répondre ou pas.

A défaut d'outils, les automatismes individuels dans cette démarche ne suffiront pas.

4b) L'image des métiers faiblement qualifiés de l'industrie

Qu'ils soient faiblement qualifiés ou pas, les métiers de l'industrie n'ont pas bonne image, même si certains d'entre eux offrent des capacités de plein emploi.

On constate que certains cursus de formation élaborés entre les acteurs de l'entreprise et les enseignants,

avec un emploi en fin de cursus, s'arrêtent par manque d'inscriptions d'étudiants.

Appartient-il à l'entreprise de mettre en place les actions pour compenser ce déficit d'image ?
Probablement, mais pas exclusivement.

Qui mieux que l'entreprise peut communiquer sur l'entreprise, ses modes d'organisation, ses acteurs, ses réseaux, ses orientations stratégiques ?

Qui mieux que l'entreprise peut communiquer sur ses métiers, les compétences nécessaires et leur évolution ?

Il lui appartient donc de mettre en place des actions de communication auprès des jeunes, auprès du monde académique (forum académiques, visite d'entreprises, tables rondes professionnelles, stages, contrats en alternance...) pour se rendre attractive et faciliter ainsi ses besoins de recrutement.

Ces actions concernent les collèges, les lycées, mais aussi les structures d'enseignement supérieur.

Cependant, l'entreprise ne doit pas être seule dans cette action. Elle doit réfléchir sur ce thème avec les acteurs économiques locaux, les partenaires sociaux, les pouvoirs publics, les parents, la société d'une façon globale. Elle doit être portée par sa branche professionnelle ainsi que par les pôles de compétitivité ou clusters présent sur son territoire.

A noter dans la 13^{ème} proposition du rapport Louis Gallois du 5 novembre 2012, la possibilité de coordination de ces actions par les régions.

L'entreprise ne peut pas, seule, à contre courant, lutter contre un déficit d'image culturel.

Il appartient à la société toute entière de porter ces messages afin d'orienter les jeunes vers l'emploi, là où il existe.

4c) Pour une gestion territoriale des ressources humaines et l'existence d'une entreprise étendue

L'entreprise n'a pas suffisamment développé son ouverture territoriale. Elle reste encore trop repliée sur elle-même et peu à l'écoute de son environnement. Elle ne connaît pas ses voisins, les autres entreprises (grands groupes ou PME) sur son territoire, les acteurs politiques ou économiques locaux.

Elle les connaît de façon souvent contrainte et non dans le cadre de relations naturelles de mise en réseau. Elle a souvent une vision limitée à la cartographie de ses fournisseurs et sous traitants.

A moins d'être seule sur son territoire, elle ne sait jamais quels sont les cinq premiers employeurs de son bassin d'emploi. Sont-ils privés, sont-ils publics ?

Elle ne croise que très rarement sa gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), consécutive à la mise en place d'un accord triennal obligatoire, avec une gestion prévisionnelle territoriale des emplois et compétences (GPECT).

Les besoins prévisionnels en ressources humaines de l'entreprise seront-ils disponibles sur le territoire ? A quelle échéance ? Les formations sont-elles correctement adaptées à l'évolution des compétences ? Y-a-t-il une adaptation quantitative et qualitative entre besoins de l'entreprise et ressources humaines disponibles ?

S'il peut y avoir une entrée territoriale forte de l'entreprise, elle est d'abord centrée sur la gestion des ressources humaines.

Afin de lutter contre le problème du chômage, et compte tenu de la faible mobilité des Français (voir 4a), la mise en réseau des entreprises (grands groupes, PME/PMI, fournisseurs et sous traitants) et des acteurs économiques locaux (chambres consulaires, services de développement économiques, réseaux d'entrepreneurs, agences de développement économique, clusters, grappes d'entreprises, pôles de compétitivité...) doit être consolidée.

Ces acteurs devraient se rencontrer régulièrement et fonctionner plus étroitement en réseaux.

Plusieurs dispositifs, consécutifs à cette mise en réseau, ont été développés et fonctionnent de façon très satisfaisante :

- mise à disposition de compétences des grands groupes ou ETI vers les PME (dispositifs Alize, Plato...) ;
- création de groupement d'employeurs qui embauchent des CDI sur des compétences demandées et partagées par les entreprises adhérentes (RH, finance, achat, logistique...) avec, en fin de contrat, un objectif de recrutement par une entreprise adhérente ;
- création de dispositifs partagés et mutualisés d'aide à l'employabilité des salariés sur un bassin

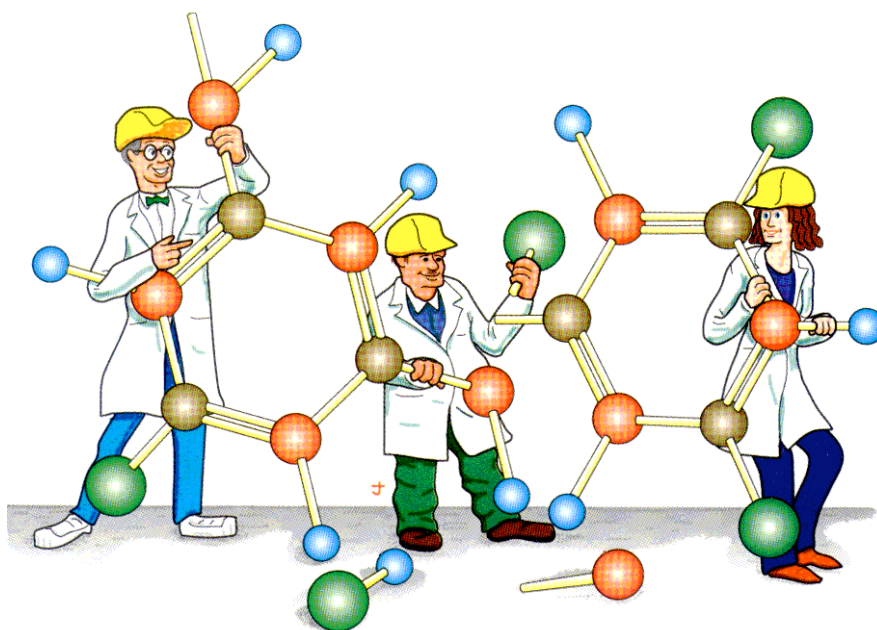
d'emploi : par exemple, le pôle de mobilité régional en Isère ;

- mise en place de dispositifs d'aide à l'employabilité des alternants issus des grandes entreprises, formés et opérationnels et demandeurs d'emplois à l'issue de leur contrat ;

- mise en réseau pour l'aide au développement et à la croissance des fournisseurs et sous traitants des grands groupes, sur des problématiques de formation, de compétences et de recrutements : Pacte PME ;

- mise en place de filières de formations par les grands groupes et le monde académique, accessibles aux PME/PMI ;

- mise en place de programmes de GPECT ou CEP (contrats d'études prospectives) pilotés par les structures territoriales de l'Etat (DIRECCTE).



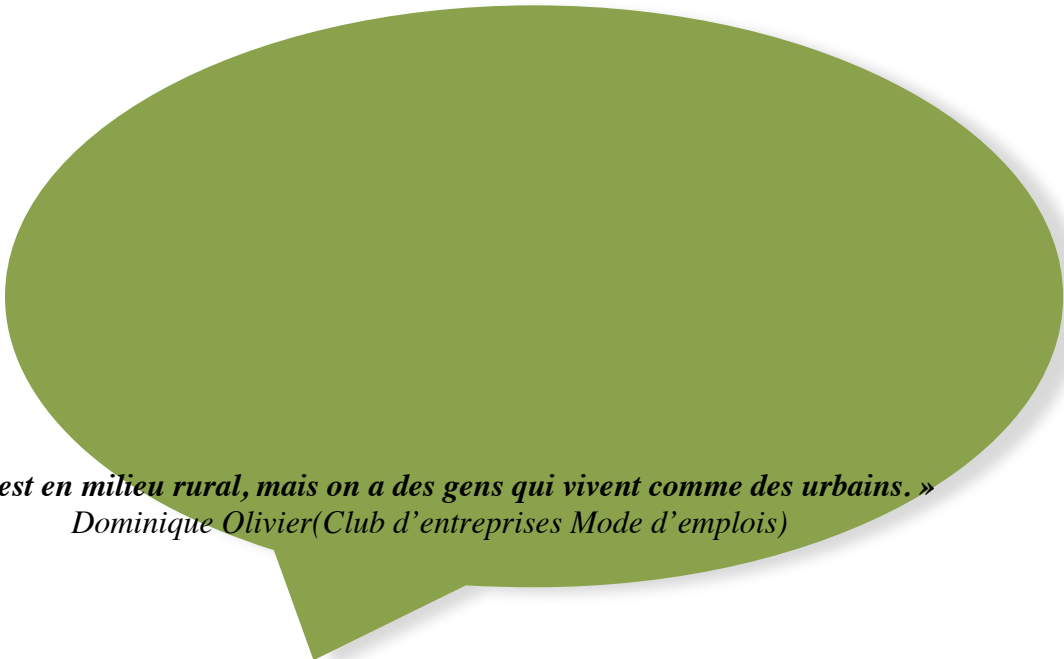
Nous n'en sommes qu'aux prémices de la mise en réseau sur un territoire ou un bassin d'emploi des entreprises et de l'ensemble des acteurs économiques.

Les pôles de compétitivité et clusters commencent tout juste à intégrer la dimension gestion des ressources humaines dans leur développement.

Ce rapprochement, qui aurait dû être naturel dans un environnement économique favorable, est aujourd'hui contraint faute d'innovation et de

compétitivité nationale, dans un environnement économique en crise voire en récession.

En intégrant des politiques ambitieuses de responsabilité sociale et sociétale, en optimisant une approche territoriale dont elle a tout à gagner, l'entreprise étendue peut répondre aux défis de demain, participer au redressement productif de la France, affirmer l'attractivité de nos territoires et disposer d'une place reconnue et performante dans le marché mondial.



« On est en milieu rural, mais on a des gens qui vivent comme des urbains. »
Dominique Olivier (Club d'entreprises Mode d'emplois)

“Nous faisons l’hypothèse que le lieu de vie précède le lieu de travail.”
Jean-Yves Bechler (Datar)

***« Les anciens aimeraient que les jeunes restent ;
les jeunes voudraient rester mais pas à n’importe quelles conditions. »***
Dominique Olivier

3^{ème} partie : ECLAIRAGES RELATIFS A D'AUTRES MOTEURS DU DEVELOPPEMENT



Aujourd'hui, le développement économique du Lot et de l'Aveyron s'appuie aussi - et surtout - sur d'autres activités telles que l'agriculture et le tourisme. Soutenir le développement industriel du territoire doit se faire dans le respect de celles-ci et la compréhension de leurs enjeux. Et à réfléchir l'avenir ensemble, il apparaîtra même des besoins - et pourquoi pas des désirs - communs...

A- L'AGRICULTURE, POTENTIEL ECONOMIQUE ET FACTEUR IDENTITAIRE DU TERRITOIRE

1. Une situation contrastée, mais finalement plein d'atouts

1a) Une agriculture en perte de vitesse

Ce n'est pas original, mais en pays de Figeac comme dans de nombreuses régions de France, l'agriculture est en perte de vitesse : la moitié des agriculteurs ont plus de 50 ans, et ont une très faible visibilité sur la reprise de leur exploitation (moins de 10%). Le nombre d'exploitations et d'emplois agricoles diminue de manière constante depuis plusieurs décennies. Le célibat augmente et avec lui, l'isolement des agriculteurs. L'agriculture est devenue minoritaire dans les villages.

1b) Un monde agricole, ou une partie au moins, ouvert, dynamique, moteur

C'est sans doute l'une des forces majeures de ce milieu agricole : les personnalités qui nous ont été présentées en juillet à Figeac sont porteuses d'une ouverture d'esprit et d'une dynamique peu communes. Trois exemples présentés en juillet peuvent illustrer ce dynamisme particulier :

- la démarche engagée avec l'association Sol et Civilisation pour retravailler sur l'identité du monde agricole et accompagner une démarche volontaire d'adaptation et de changement ;
- la participation active du monde agricole à une démarche de réappropriation des filières agricoles, menée sur le territoire par le Pays, dans une réflexion autour de la gouvernance alimentaire ;
- enfin, la participation active, voire l'initiation, d'une réelle dynamique interprofessionnelle et transversale : le réseau des TPE, assez unique à notre connaissance, entre monde agricole, agro-alimentaire, services, artisanat.

1c) Une identité forte portée notamment par le monde agricole

Les leaders agricoles rencontrés ont conscience du rôle de leur métier dans l'image et l'identité du territoire. Ces leaders - autour de la coopérative notamment - sont vecteurs d'image à la fois de racines, d'intemporalité de l'agriculture et en même temps, de changement et de mouvement par leur capacité à se remettre en cause, à faire évoluer leurs outils de production, à proposer, à anticiper les mutations.

1d) Des points communs étonnants, mais importants pour les dynamiques à venir, avec l'industrie

Les besoins du monde agricole au niveau économique ont des points communs forts avec le monde industriel. Les agriculteurs ont tout autant besoin que les industriels de redorer l'image de leur métier pour lui donner plus d'attractivité : ces métiers sont - comme dans l'industrie - manuels, techniques, mal connus et peu en vogue... Ce sont aussi des métiers qui nécessitent clairement une formation et des savoir faire, mais sans que ce soient forcément des formations de haut niveau.

2. L'agriculture et l'agroalimentaire pour pallier l'éventuelle implosion du modèle mono-industriel

Les interlocuteurs du monde agricole rencontrés à Figeac en ont conscience : il y a une vraie fragilité du modèle de mono-industrie. Non seulement il est évidemment risqué de mettre tous les œufs dans le même panier pour tout perdre un jour. Mais de plus, la mono-industrie en développement a un côté rouleau compresseur qui assèche l'emploi local – agricole, agroalimentaire ou de diversification. Ces emplois apparaissent moins attractifs, moins sûrs, moins porteurs et ont une image dévalorisée. Il y a concurrence sur le marché de l'emploi, de la formation, etc.

Et paradoxalement, le dynamisme de l'aéronautique ne semble pas avoir d'impact sur le grand territoire (au niveau du territoire du Scot). Sitôt que l'on s'éloigne d'à peine cinq kilomètres de Figeac, la population baisse, vieillit et le taux de chômage augmente sensiblement.

Un effort et une politique volontariste, s'appuyant sur la dynamique enclenchée par les leaders agricoles et lui donnant une plus grande ampleur, peuvent donc être de nature à conforter l'emploi local dans sa diversité, tant par la nature des emplois que par leur localisation mieux répartie sur le territoire.

Le développement de l'emploi dans l'agriculture et l'agroalimentaire. Plusieurs caractéristiques montrent une complémentarité apportée par le développement de l'emploi dans ce domaine :

- ce sont des emplois non délocalisables, à court, moyen ou long terme ;
- qui irriguent l'ensemble du territoire du pays ou du Scot ;
- qui renforcent l'image et donc l'attractivité globale du territoire qui offre du même coup une vision riche de ses racines, où l'on a la possibilité de planter les siennes.

Enfin, ces emplois de diversification permis par l'agriculture et l'agroalimentaire, rendent le modèle plus robuste : outre la réponse en terme d'identité et d'image, ces ruraux peuvent être porteurs de services pour l'industrie et la vie municipale de services (logements, gîtes, alimentation de qualité, paniers, etc.,). Ils apportent une diversification d'activité, et une possibilité d'emplois pour les conjoints (un conjoint à l'usine, l'autre dans la ferme, ou dans la transformation agricole ou dans la vente, etc.). Enfin, il faut étudier le mode de rémunération des services à la collectivité rendus par ces agriculteurs comme l'entretien du paysage et des chemins ou le déneigement en hiver.

3. Vers une agriculture nouvelle et complémentaire de celle existante

Rien de révolutionnaire là non plus, mais ce sont des choses que nous avons entendues à Figeac... Il est important sans doute d'amplifier les initiatives prises ici ou là pour proposer, non pas contre mais en complémentarité avec le modèle agricole dominant, d'autres modèles d'installation agricole : notamment **plus respectueux du paysage, de l'image du territoire, pour développer cette fonction, plus proche de la population et des consommateurs.**

4. Appuyer et faire fructifier les porteurs d'initiatives

Ce territoire a montré une énergie forte pour imaginer son propre développement. Les porteurs de projet et d'initiatives intéressantes originales sont nombreux. L'idée est de proposer d'être encore plus à leur écoute, de les accompagner et de les amplifier,.

5. Favoriser l'approche transversale et la rencontre entre monde industriel et monde agricole

Le dynamisme du monde agricole peut participer de l'attractivité du territoire, notamment en favorisant un rapprochement avec le monde industriel.

Formulons ici quelques propositions.

Pour ancrer une dynamique d'attractivité du territoire, il convient de s'appuyer sur des démarches innovantes déjà mises en œuvre ici, et leur donner plus d'ampleur : ainsi, le développement du réseau

chefs d'entreprises TPE mis en place à l'initiative du directeur de la coopérative et d'un agriculteur, doit-il être amplifié, notamment par un investissement en ingénierie d'animation. Il serait sans doute par ailleurs bénéfique de provoquer la rencontre entre ce réseau de TPE très ancré et attaché au territoire et les PMI, dont on déplore le manque d'attache locale. Cela pourrait même aider à l'enracinement de leurs dirigeants.

Le travail sur l'image du territoire pour favoriser son attractivité doit se faire sur les deux piliers : l'aéronautique bien sûr, mais aussi l'agriculture et l'agroalimentaire. Pour ce faire, pourquoi ne pas faire réaliser un projet de film, de minisérie ou de webdoc sur le thème de l'agriculture, en complément d'autres projets concernant le territoire (voir 3ème partie B-2)?

La démarche de gouvernance alimentaire peut aussi être valorisée comme image positive d'un territoire qui prend en charge le rapprochement entre production agricole, transformation, commercialisation locale et consommation. De même la démarche menée avec Sol et civilisation, qui met en avant un groupe socioprofessionnel agricole capable de se remettre en cause pour réfléchir son évolution peut, au-delà son efficacité sur le monde agricole lui-même, être mise en valeur, comme image positive : « Ils savent bouger, ils sauront vous accueillir... »

B- AUTRES PISTES

1. Le tourisme

Le Tourisme autre valeur ajoutée

Entre causses et vallées du Lot et du Célé, au cœur du Parc Naturel Régional des Causses du Quercy, le potentiel touristique de Figeac est sans aucun doute important. Les patrimoines culturels, paysagers et gastronomiques – évidents - constituent des atouts certains. Sans dresser un bilan de l'activité touristique sur le pays de Figeac - les éléments connus sont insuffisants - il est possible d'esquisser quelques pistes à partir de nos ressentis.

La diversité du tissu hôtelier : le défi de la qualité

Figeac compte moins d'une quinzaine d'hôtels. C'est une hôtellerie de moyenne gamme, de petite taille et qui, dans l'ensemble, a été peu modernisée. En plus des hôtels traditionnels, on trouve dans un rayon de 15 kilomètres alentour 105 gîtes ou chambres d'hôtes référencées par les gîtes de France et 6 villages vacances. Mais la ville semble souffrir d'un manque d'enseignes ou de labels nationaux.

Le défi n'est pas peut-être pas tant la quantité que la qualité. Des établissements de gamme supérieure répondraient aux besoins des industriels, ainsi qu'à ceux d'un public en recherche d'un accueil de qualité.

Une offre d'activités à diversifier

Aujourd'hui, l'offre s'appuie beaucoup sur les patrimoines culturels, paysagers et gastronomiques du territoire. Ils pourraient probablement être mis en valeur de façon plus contemporaine. Comment faire en sorte qu'ils véhiculent des valeurs qui ne soient pas, comme parfois, un peu trop nostalgiques ou faussement idyllique ? Comme les traiter de façon à intéresser davantage un public jeune ? De plus, ces patrimoines ne suffisent peut-être pas à rendre une destination touristique attractive. De nouvelles formes d'activités permettent aussi de diversifier le public, d'étaler la fréquentation sur l'année et plus seulement sur la période estivale. Il faut innover pour attirer et faire revenir. A ce titre, l'offre en direction des enfants est importante, que ce soit en terme d'activités spécifiques ou de moyens de garde collectifs pour permettre aux parents et enfants en vacances, de vivre des temps séparés.

2. Et la culture ?

La culture est une clé de l'attractivité d'un territoire, mais c'est parfois une clé onéreuse. Aussi, plus qu'en termes d'équipements lourds, Figeac pourrait-il penser en termes de structures créatives légères, à susciter et à rendre visibles.

Il s'agirait de faire un « mix », avec un lieu, des artistes en résidence, des événements, des initiatives et une forte publicité sur les réseaux sociaux et sur internet. Le montage peut être celui-là :

- un lieu, fourni par la collectivité, en ville de préférence, assez central, pouvant accueillir des artistes en résidence, des expos, une buvette, des produits locaux, des petits concerts... ;
- une personne ressource du territoire, qui fouille dans les écoles d'art, les festivals et surtout, le net, pour rencontrer artistes, créateurs, animateurs et monter le ou les projets ;
- une commande pour les artistes en résidence : webdoc, mini-série web. Exemples : « Saint-Denis entre les lignes », webdoc à partir d'une résidence d'un collectif de photographes. Transposable pour vendre le territoire ; « Premier emploi », mini-série web où des demandeurs d'emploi jouent leur propre rôle. Transposable dans un univers industriel ;
- une commande d'animation permanente à l'égard des résidents et des animateurs, dans une optique tournée vers les habitants et le territoire. Exemple : Camping2013 à Marseille. Un projet de camping urbain, qui agrège depuis des mois toutes sortes d'initiatives culturelles, festives qui font participer la population. Selon Nicolas Détrie, l'un des animateurs de Camping2013, beaucoup de jeunes créateurs cherchent ce type de résidence. Pour la collectivité, la dépense est d'environ 1500 euros par résidence.

Quelques références (voir aussi paragraphe 2 suivant)

Le net pullule d'appels à projets pour réaliser en particulier des mini-séries. On peut signaler le Festival international des scénaristes du 10 au 14 octobre 2013, à Valence. Et les sites :

www.scenarioaulongcourt.com, www.laboitefilms.com.

A regarder en mini-série : http://www.meswebseries.fr/episode-7457-saison_1-episode_1-premier_emploi

En webdoc : <http://www.saintdenisentreleslignes.fr/>

Camping2013 fait son appel à souscription ici : www.kisskissbankbank.com/fr/projects/camping-marseille-2013-v-0/

Quel que soit le choix, il faut qu'il soit tweeté, facebooké, porté dans les festivals, rendu public le plus possible. L'IUT de Figeac est partenaire de Rêve Générale, manifestation du Pôle des arts de la rue de Capdenac (Aveyron). Une opération culturelle participe aussi de la communication et du marketing territorial.

AVANT DE SE QUITTER...

1. Quelques messages à réaffirmer

Ne focalisez pas sur l'industrie... vous avez déployé tout ce qui était possible pour elle : formation, aides... Un tapis rouge, en somme !

Tout ce qui vous semble secondaire – culture, lieux pour les jeunes, réseau très haut débit, marketing territorial ciblé, urbanisme, crèches ou modes de garde des enfants, vie associative (hors retraités), artistes en résidence... - **considérez-le comme prioritaire !**

Colonisez tous les réseaux d'échanges et de retour d'expériences avec d'autres territoires.

2. Lire et voir

2a) Ouvrages et articles

- Bref Céreq, La course d'orientation des jeunes ruraux, n°292, septembre 2011
- Davezies Laurent, La crise qui vient, Seuil, La république des idées, 2012
- Direction Départementale Territoriale du Lot, Atlas des enjeux pour la planification dans le département du Lot, Novembre 2011
- Gallois Louis, Pacte pour la compétitivité de l'industrie française, Rapport au Premier Ministre, 2012
- Hayat Philippe, Pour un new deal entrepreneurial, Créer des entreprises de croissance, rapport au Ministre du redressement productif, 2012
- Labbé Sabrina, De quelles représentations souffrent les métiers en mal de main d'oeuvre ?, Université Toulouse 2, Mars 2009
- Observatoire de la métallurgie, Etude sur les besoins prospectifs en ressources humaines du secteur aéronautique et spatial - Rapport de la « première analyse : identification et qualification des métiers en forte probabilité de tension. Juin 2012
- Pommier P., J.M. Bergère, Entreprises et Développement Economique Local, DATAR, 2004,

2b) Sites internet

- Appel à souscription camping13 sur www.kisskissbankbank.com/fr/projects/camping-marseille-2013-v-0
- Gare Saint-Sauveur à Lille :
<http://www.lille3000.eu/gare-saint-sauveur/ete-2012/> qui mixe cinéma, sport
- <http://www.laboitefilms.com>
- Lycée agricole de Pau :
http://www.dailymotion.com/video/xofdca_freeze-lycee-agricole-de-pau-montardon_creation et ici
<http://www.youtube.com/watch?v=vHIEYSSD46k>
- http://www.meswebseries.fr/episode-7457-saison_1-episode_1-premier_emploi
- Le Limousin vient de déposer une marque territoire partagée. La marque Limousin a été élaborée avec une vingtaine de partenaires autour de la région et a été dotée d'un logo qui offre une base appropriable à tous les secteurs économiques. www.region-limousin.fr/La-marque-Limousin.
- Mini série du centre commercial Rives d'Arcins. <http://www.dailymotion.com/RIVES-d-ARCINS#video=xru7l1>
- Nantes :
http://books.google.fr/books?id=fD4Hs49LPZoC&pg=PA163&lpg=PA163&dq=nantes+l%27effet+c%3%B4te+ouest&source=bl&ots=DnrhSglSat&sig=luJARNEcVGboBCGXL8lUXn7xAVY&hl=en&sa=X&ei=YJX9T7HGFsXRhAeq7MjJBg&redir_esc=y#v=onepage&q=nantes%20l%27effet%20c%3%B4te%20ouest&f=false
- www.newdeal-en-auvergne.fr/#/home et plus généralement www.auvergnelife.tv/
- En webdoc: <http://www.saintdenisentreleslignes.fr/>
- www.scenarioaulongcourt.com

-



I | H | E | D | A | T | E



Institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires en Europe