

Compte rendu Déplacement d'une délégation de France Stratégie dans le Lot, 19 et le 20 juin 2018

Les 19 et 20 juin 2018, une équipe de France Stratégie est allée à la rencontre des services de l'État, des élus locaux, des responsables associatifs et des entreprises du Lot, à Cahors. Attractivité, problématique de recrutement, cohésion territoriale... ces deux jours ont été l'occasion pour notre institution de mieux appréhender les réalités des territoires ruraux, « vues » du terrain.

*Nous retenons de ce déplacement le formidable **esprit d'initiative** des acteurs locaux, et la capacité qu'ont les territoires dits « ruraux » d'être attractifs, à condition qu'ils coopèrent entre eux. Bien que le territoire doive faire face à des difficultés objectives (vieillesse de la population, enclavement, difficulté d'attirer des entreprises), les acteurs politiques, économiques et les représentants de l'État démontrent qu'il est possible d'avoir de belles réussites.*

Un ensemble d'initiatives concrètes a été présenté : allant du recrutement centré sur les compétences, à la mise en place d'une feuille de route commune améliorant le maillage territorial des maisons de services au public (MSAP), en passant par le développement d'un cluster d'entreprises, la Mécenic Vallée, revitalisant une partie du département.

Conclusion du déplacement, par Gilles de Margerie, commissaire général de France Stratégie

Gilles DE MARGERIE a conclu ce déplacement en soulignant l'**engagement** de chacun des acteurs. Il y a une volonté très forte de faire bouger les choses, bien que les situations et les évolutions soient différentes : entretenir et accélérer une dynamique dans la Mécenic Vallée, redémarrer ou relancer l'activité dans le Cauvaldor. L'influence de la métropole toulousaine reste profitable pour Cahors et doit aider. Des sujets nouveaux apparaissent, comme celui de la densification, qui amène à des réponses qui ne peuvent être prises à l'échelle de la commune.

Des instruments existent, comme les aides fiscales ou financières. Cependant, ils devront être concentrés là où ils auront le plus d'impact. L'importance de l'ingénierie est centrale, avec une demande très forte et une prise de conscience aigüe à laquelle il faudra répondre. Des pistes de solutions se font jour : développement du **numérique** et du **covoiturage, économie sociale et solidaire, tiers-lieux**, contrats de réciprocité, centres de santé et maisons de santé pluriprofessionnelles. La question de la **bonne gouvernance** reste d'actualité, et doit permettre de dégager des gains d'efficacité, comme cela s'est produit dans le secteur privé. Il ne s'agit donc pas de savoir si des initiatives ont été mises en place, mais lesquelles vont réussir.

Ainsi, Gilles de Margerie identifie plusieurs conditions de réussite : la coopération entre les acteurs, une attitude positive, l'acceptation de la prise d'initiatives et du risque de l'échec, des ressources humaines et financières afin d'accompagner les projets. À ce titre, la séparation entre public et privé ne semble plus être un sujet dans les discours de chacun, ce qui est une bonne chose. La notion de bien commun traduit cela.

Pour France Stratégie, ces échanges vont avoir des conséquences pratiques : renforcer notre travail sur la quantification de la qualité de vie, en intégrant par exemple des analyses en parité de pouvoir d'achat ; travailler avec les acteurs nationaux pour améliorer nos réflexions ; développer nos travaux sur les questions d'infrastructures numériques et d'inclusion numérique ; aller plus loin dans nos projections démographiques, sur les questions de l'implantation des services publics, ou encore améliorer et rendre accessibles nos instruments d'analyse socioéconomique des investissements.

Enfin, France Stratégie a à cœur de développer les interactions avec les acteurs locaux, et de les valoriser, notamment *via* une page dédiée de notre site internet, pour capitaliser sur les échanges toujours très riches que nous avons avec les territoires.

Mardi 19 juin Table ronde avec les acteurs économiques locaux
--

La table ronde a réuni une cinquantaine de responsables d'entreprises et des ressources humaines de la région de Figeac, ainsi que les services de l'État (DIRECCTE), des établissements de formation ou encore Pôle emploi. Elle a débuté sur une présentation des travaux de France Stratégie en matière de difficultés de recrutement, avant de laisser la place à des échanges avec les participants.

Antoine NABOULET a introduit son propos par le paradoxe suivant : alors même que le taux de chômage demeure élevé en France (9,2 %), et que le niveau de qualification de la population progresse tendanciellement, les entreprises expriment des difficultés à recruter, d'autant plus avec la reprise économique. Comment expliquer et résoudre cette situation ?

Pour appréhender ce paradoxe, le travail de France Stratégie consiste à essayer de distinguer ce qui relève, d'une part, du système de formation initiale, de la mobilité des travailleurs, des compétences des individus et de l'accompagnement par les services publics, de ce qui relève, d'autre part, des acteurs de l'entreprise, de leur capacité à anticiper les besoins en compétences et à modifier leur mode de recrutement.

Échanges avec les participants

Les échanges avec les participants ont permis de faire ressortir plusieurs points d'attention, et de revenir sur quelques bonnes pratiques déjà expérimentées par les acteurs.

❖ Difficulté des entreprises à recruter

Plusieurs responsables ont souligné la difficulté qu'ils connaissent dans leurs recrutements. Deux situations semblent exister, en fonction des entreprises. Dans la première, la difficulté porte principalement sur les individus de niveau bac+2 et plus, qui sont davantage mobiles et donc plus facilement recrutés par des entreprises toulousaines. Pôle emploi note également que les besoins en recrutement se concentrent sur ce type de profil.

Parallèlement, certaines entreprises expriment des difficultés à recruter pour des emplois peu qualifiés. Le recours à des cabinets de recrutement pour recruter un ingénieur, par exemple, est assez efficace. Surtout, le coût lié au recrutement est assez vite amorti compte tenu des compétences recherchées. Pour les emplois à faible qualification, c'est plus difficile. Un participant explique qu'un poste de ce type est ouvert depuis six mois dans son entreprise, pour lequel il n'a reçu aucune candidature à ce jour.

❖ Difficulté dans la formation

Plusieurs participants ont souligné la difficulté qu'ils éprouvaient à faire monter en compétences leurs salariés pour s'adapter à l'évolution du marché du travail. De même, le représentant du Campus des métiers et des qualifications constate une baisse du nombre d'étudiants dans les filières industrielles. Alors qu'il y a dix ans, on comptait en moyenne 30 élèves par promotion, il n'y en a aujourd'hui plus que 10 ou 12 par promotion. Le responsable plaide pour une revalorisation de la formation professionnelle au sein du secteur industriel, qui n'apparaissent pas comme assez attractifs aujourd'hui, alors même que leurs formations connaissent de bons taux d'insertion professionnelle. De même, il exprime un besoin de visibilité sur les métiers et les compétences du futur, pour pouvoir mieux adapter son offre de formation.

❖ *Les bonnes pratiques*

Au cours des échanges, plusieurs témoignages de « bonnes pratiques » ont été formulés. Ainsi, l'entreprise PRADEL (16 salariés), installée à Figeac, a développé des parcours de formation internes afin de pallier ces difficultés de recrutement. Si elle prend plus de temps et nécessite un investissement, cette stratégie a permis de belles réussites, notamment avec des personnes en reconversion professionnelle. L'aide de la Mecanic Vallée, le cluster d'entreprises spécialisées dans l'industrie aéronautique et automobile, a été important pour la réussite de ce projet.

L'entreprise THIOT INGENIERIE, pour recruter à bac+2 ou moins, notamment pour des personnels d'atelier, a décidé d'aller à la rencontre des potentielles recrues, ayant des compétences proches (au sein de services de réparation de machines à laver, de garages automobiles, etc.), pour leur proposer des formations internes spécifiques à leur métier. Cela leur a permis, là aussi, de trouver des candidats aux compétences correspondant à leurs attentes.

Un autre protagoniste évoque l'idée de faire participer les salariés aux recrutements, afin de s'appuyer sur les réseaux interpersonnels. Cette stratégie a permis à son entreprise de recruter rapidement deux personnes correspondant aux profils recherchés.

Le responsable du Campus des métiers et des qualifications a insisté sur l'importance de développer une offre globale pour pouvoir attirer des étudiants, incluant le logement par exemple. Ainsi, le Campus a créé des partenariats avec le CROUS (centre gestionnaire des résidences étudiantes) pour renforcer l'attractivité de ses formations. Dans la même idée, Vincent LABARTHE, président de la communauté de communes du Grand-Figeac et vice-président du conseil régional de l'Occitanie, a insisté sur l'importance de réfléchir aux « commodités », comme les crèches ou encore les hôtels d'entreprises, qui sont aujourd'hui essentielles pour attirer des salariés ou des entreprises.

Mercredi 20 juin

« Métropoles et territoires ruraux : l'innovation au service de la cohésion territoriale »

Le colloque, organisé à la chambre des métiers de Cahors, était séquencé en deux tables rondes. La première portait sur les leviers d'attractivité pour le Lot, la seconde sur l'apport des tiers-lieux dans l'attractivité des territoires. Ces deux tables rondes ont été précédées d'un propos introductif d'Alain Picasso, directeur de l'agence de développement EDF Massif Central, et président des clubs d'entreprises FACE 12 & SISMIC.

Alain PICASSO a introduit ce colloque en insistant sur les atouts des territoires ruraux, comme les externalités positives ou la qualité de vie, que ces derniers ne valorisent pas assez selon lui. Les acteurs locaux sont trop souvent focalisés sur les manques, sur le sujet de l'enclavement, alors même que ces territoires possèdent de fortes traditions de solidarité, d'ancrage territorial, et que les chefs d'entreprise qui s'y installent sont souvent prêts à s'investir pour l'économie locale. À ses yeux, les infrastructures sont moins importantes que les écosystèmes locaux.

Pour autant, les atouts de ces territoires ne suffisent pas à eux seuls pour réussir. Il faut aussi de la méthode. Il appelle tout d'abord les collectivités à adopter des fonctionnements de développement territorial en « mode projet », à passer à de véritables territoires de projets. Il est nécessaire de faire confiance à la société civile dans sa capacité à élaborer des réponses aux problèmes du territoire. Autre condition de réussite : penser à des gouvernances public/privé, en associant les bénéficiaires et les usagers à la construction de réponses à leurs besoins, voire à la décision.

Les facteurs de succès de ces territoires reposent donc selon lui en partie sur une posture nouvelle : ne pas se replier sur soi, créer des connexions avec les métropoles, les clusters, l'international, accueillir l'initiative, l'expérimentation, changer la perception que l'on peut avoir de ces territoires. Il prend pour exemple un projet de route à hydrogène qu'il a porté avec les acteurs locaux, et qui va se mettre en place entre Rodez et la Catalogne. De même, afin de répondre à la problématique de la désertification des centres-bourgs, il a développé la première plateforme de e-commerce rurale, en y associant les fédérations de commerçants. Afin d'éviter le départ des jeunes créateurs d'entreprises aveyronnais, il a porté la création d'un incubateur d'entreprises, où se met en place un mécénat de compétences et du coaching par les pairs, accessible *via* une plateforme numérique commune.

Autant d'exemples qui démontrent selon lui qu'il n'y a pas de fatalité à la réussite des territoires ruraux, à condition d'adopter une approche positive du territoire, en s'appuyant sur les atouts disponibles.

Table ronde n°1 : Une dynamique marquée en faveur de l'attractivité du Lot

Intervenants :

- *Jean-Marc VAYSSOUZE-FAURE, président du Grand-Cahors*
- *Gilles LIEBUS, président de la communauté de communes du Cauvalor*
- *Jean-Jacques RAFFY, vice-président du département du Lot*
- *Jérôme FILIPPINI, préfet du Lot*

Animation : Vincent AUSSILLOUX, directeur du département Économie de France Stratégie

Vincent AUSSILLOUX a introduit cette table ronde en remettant en perspective la notion d'attractivité. Il a rappelé que la France est le pays qui attire le plus de touristes, bien que nous ne soyons pas premiers en matière de dépenses par touriste. Nous sommes dans les pays de tête au regard de l'investissement direct à l'étranger, le troisième pays au monde dans l'accueil des étudiants étrangers. Au niveau régional aussi, chacun veut attirer les actifs, les étudiants, les centres de recherche. Il a alors demandé aux intervenants de lister trois facteurs d'attractivité de

leurs territoires, les trois défis les plus prégnants et leurs attentes vis-à-vis de l'État, de la région et de la métropole de Toulouse afin de les surmonter.

Jean-Marc VAYSSOUZE-FAURE a d'abord fait remarquer une difficulté pour le Grand Cahors, celle d'être à la fois trop près et trop loin de Toulouse : trop loin pour bénéficier de son dynamisme, mais trop près pour avoir un développement autonome. Il estime que le territoire du Grand Cahors a besoin de renouveler sa population active. Du point de vue des services publics, il ne se sent pas oublié par les pouvoirs publics, en cela qu'il dispose d'un niveau de services plus élevé que certaines métropoles (écoles, crèches). Néanmoins, la principale difficulté concerne la **mobilité**.

Il a souligné l'importance de s'appuyer sur les atouts du territoire pour créer de la valeur ajoutée et pouvoir concurrencer d'autres régions. Les principaux enjeux selon lui sont de reconquérir le centre-ville, le cœur de l'agglomération, en procédant à une **rénovation thermique** des bâtiments, à une rénovation de l'habitat de manière générale. Le Grand Cahors développe un projet européen avec les villes de Porto et Victoria sur ce sujet. Il insiste sur l'intérêt d'associer les acteurs à tous ces projets, notamment la CCI.

La principale demande qu'il formule à l'État concerne le besoin en ingénierie, en notant que c'est sur la base de ce type d'apports qu'a pu être définie la stratégie du Grand Cahors. Il appelle l'État à ne pas réserver l'expertise de France Stratégie aux administrations centrales seules, mais à la mettre également à la disposition des métropoles et des collectivités territoriales.

Gilles LIEBUS a commencé par rappeler une réalité de son territoire, celle de n'avoir pas de ville polarisante. Le plus gros bourg de la communauté de communes compte 3 500 habitants. Il plaide pour qu'un chaînon puisse assurer l'équilibre du territoire, afin qu'aucun territoire ne puisse être laissé pour compte. Il constate que l'argument de la qualité de vie rurale ne suffit plus. Le Cauvaldor perd 320 élèves dans le primaire par an, le Lot est le département le plus âgé de France, la démographie y est négative. La question est donc de savoir comment susciter le développement économique dans le territoire. Pour cela, il cite l'importance des industries qui y sont implantées : Ratier, Andros, FigeacAero. Le facteur clé de succès repose ici sur la volonté de chefs d'entreprise de se développer sur le territoire, et sur la possibilité d'avoir des espaces ouverts.

Par ailleurs, le **tourisme** ne crée plus d'emplois, l'hôtellerie classique est en crise, il constate des fermetures tous les ans. Il sera nécessaire d'aller chercher de nouveaux clients, asiatiques en particulier. Pour cela, il insiste sur l'enjeu de coopération entre les territoires, notamment ruraux, afin de créer une dynamique. Tout comme Jean-Marc VAYSSOUZE-FAURE, il demande à l'État de l'ingénierie pour pouvoir porter ces projets et les rendre opérationnels, ce qui implique l'octroi de moyens humains et financiers, alors même que la région demande aux communautés de communes une contribution financière qui n'est plus tenable selon M. LIEBUS.

Pour **Jean-Jacques RAFFY**, le principal atout du Lot relève de la qualité de vie. Malgré tout, il constate que le département est encore très enclavé, qu'il est situé entre l'Atlantique et la Méditerranée, avec une population âgée. Il doit pouvoir accueillir plus de jeunes, et pour cela s'est doté d'une stratégie de marketing territorial en concertation avec l'État et les collectivités du département. De plus, un accord a été signé avec le Premier ministre pour améliorer la **desserte numérique**, avec l'objectif d'une couverture complète d'ici 2022.

Il insiste sur le fait que la nouvelle région Occitanie ne réussira pas sans l'appui des départements, dont 55 % du budget est dédié aux affaires sociales. Il rappelle par exemple que le département travaille avec l'agence régionale de santé sur la politique dédiée aux personnes âgées, ou encore sur l'augmentation du nombre de places en EHPAD.

Jérôme FILIPPINI identifie quatre leviers de succès. Le premier, développer une approche territoriale des problèmes, en prenant en compte la **réalité géographique, les distances**, etc. Le territoire vu d'une carte et vu du terrain n'est pas identique. Il faut en prendre conscience dans la mise en place des politiques publiques. Le maillage des MSAP répond à ce besoin de prise en compte des réalités territoriales, en actant une feuille de route commune et cohérente sur tout le département (18 MSAP pour 175 000 habitants).

Le deuxième levier repose sur la **coopération** entre les acteurs, qui est essentielle pour que les projets fonctionnent. Puis Jérôme FILIPPINI insiste sur le nécessaire esprit d'innovation, d'essai/erreur, pour améliorer l'action publique. C'est notamment l'ambition du dispositif

« **carte blanche** », une expérimentation qui a pour but de simplifier les services publics et d'améliorer la satisfaction des besoins des usagers. Enfin, il plaide pour que les acteurs adoptent une « **pensée positive** », en partant du constat que si les acteurs du territoire ne mettent pas en valeur leurs atouts, personne ne le fera à leur place. Il est donc indispensable pour lui de mettre en lumière les réussites du territoire, ses ressources, pour contrer le discours fataliste souvent exprimé au sujet des territoires ruraux.

Lors des échanges avec le public, les problématiques d'ingénierie et d'incitation à l'installation d'entreprises ont été développées. La difficulté consiste à trouver la bonne échelle pour l'aide en ingénierie. Pour Jean-Marc VAYSSOUZE-FAURE, la région peut aider sur certains projets ciblés, par exemple sur les zones touristiques. Pour Jérôme FILIPPINI, l'enjeu serait de développer les coopérations entre départements, pour voir ce qui se fait de bien et ce qui marche dans d'autres territoires. La logique d'appels à projets atteint sa limite dans ce cadre, car elle n'incite pas à la coopération, mais plutôt à la compétition et à la concurrence, et favorise les métropoles qui ont suffisamment de ressources humaines pour constituer des dossiers crédibles.

Sur le volet financier, les intervenants ont plaidé pour développer des **mesures fiscales** favorables aux territoires ruraux, dans le prolongement des dispositifs types « zones franches » ou ZRR (zones de revitalisation rurale). Jean-Marc VAYSSOUZE-FAURE a par exemple rappelé que la loi Pinel incitait plutôt à s'installer dans des zones tendues, donc principalement urbaines, et non pas dans les zones rurales.

Enfin, tous les participants ont noté que les questions liées à la **mobilité** étaient centrales, en constatant notamment que le temps de trajet Cahors-Toulouse s'était allongé ces dernières années, et que les lignes ferroviaires du territoire étaient très fragiles, avec un problème de fiabilité important.

Table ronde n°2 : Les tiers-lieux, leviers d'attractivité pour nos territoires

Intervenants :

- *Aurélien MASSY, directeur du développement du Grand Cahors*
- *Xavier PUMIN, directeur de l'IUT de Figeac*
- *Dominique OLIVIER, directeur du Pôle territorial de coopération économique Figeacteur*
- *Fabien DEVIERS, gérant du pôle numérique de Gourdon*

Animation : Jean-Luc TARREGA, sous-préfet de Gourdon

Aurélien MASSY a présenté l'action du Grand Cahors pour développer des tiers-lieux du type FabLab ou espaces de coworking. Une étude d'opportunité a été réalisée sur ce sujet, afin d'identifier les besoins auxquels ils peuvent répondre. Il est important, selon lui, de bien circonscrire le projet avant de se lancer dans ce type d'initiative. Les tiers-lieux nécessitent aussi d'avoir une équipe dédiée pour les faire vivre.

Xavier PUMIN a présenté le FabLab de l'IUT de Figeac. Le projet est à la fois pédagogique – il permet aux étudiants de disposer d'un espace consacré à la mise en pratique de leurs enseignements – et stratégique pour l'IUT. C'est en effet un moyen de créer des partenariats avec les entreprises de la Mecanic Vallée (Ratier, etc.) qui sont de potentiels lieux d'insertion professionnelle pour les étudiants. C'est en effet un enjeu important pour cet IUT, qui accueille chaque année 450 étudiants dans les filières marketing, carrières sociales et génie mécanique.

Dominique OLIVIER a initialement développé une coopérative agricole. Il refuse le discours misérabiliste, qui ne règle rien selon lui. Certes, le territoire connaît un problème de démographie, mais des solutions sont possibles. Il évoque le travail qu'il a réalisé sur la gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC), qui met en œuvre une véritable stratégie en la matière. L'enjeu est de parvenir à un territoire vivant et dynamique en 2030. Selon lui, le Lot est à la portée des enjeux de ce siècle. Sa coopérative est passée de 10 à 170 adhérents, bientôt 200, depuis sa création, ce qui est le signe de la réussite de ce modèle. Il insiste sur l'enjeu

majeur que représentent pour lui les biens communs, qui apportent de la valeur ajoutée au territoire.

Afin de structurer les initiatives locales et coopératives, il a travaillé à la création du Pôle territorial de coopération économique (PTCE), qui se veut être la réplique coopérative des pôles de compétitivité. Ce pôle a été créé avec le Labo de l'ESS, et a permis la réalisation d'une conserverie solidaire ainsi que d'une crèche ouverte. Cette dynamique est selon lui importante, car elle s'appuie sur l'aspiration des salariés à donner du sens à leur activité. Bien entendu, ressources financières et ingénierie sont nécessaires pour mettre en place ces dispositifs. Il salue l'action de la Caisse des dépôts en la matière.

Fabien DEVIERS est quant à lui animateur et responsable de tiers-lieu. Le projet de pôle numérique de Gourdon a mis deux mois pour démarrer. Le temps de formation est pour lui indispensable à prendre en compte dès le départ. Le lieu est financé à 80 % par des subventions, d'où l'importance des pouvoirs publics dans le portage de ces projets.

Lors des échanges avec le public, la nécessité de donner une définition claire du **tiers-lieu** est apparue. Le risque serait que tous les maires veuillent dorénavant un lieu de ce type, sans que cela réponde à un besoin ou à un plan de financement, comme cela a pu être le cas hier pour les piscines municipales ou les salles des fêtes. Xavier PUMIN a mis en garde contre l'effet de mode, en insistant sur l'importance du FabLab pour les entreprises du secteur industriel, qui souhaitent pouvoir identifier et attirer plus simplement les compétences des étudiants. Bien que 80 % des étudiants partent du Lot à la suite de leurs études, le FabLab reste un moyen de relier l'IUT au monde économique local, et ainsi améliorer l'attractivité de la formation.

Au-delà de la question des FabLab, Jérôme FILIPPINI a insisté sur l'importance des tiers-lieux pour attirer les actifs. Il reprend le concept de MSAP qui adopte une logique transversale, avec l'idée d'un bouquet de services beaucoup plus adapté aux besoins des citoyens, offrant un guichet unique de services au public. Le développement des crèches est tout aussi indispensable pour attirer de nouveaux publics.

Enfin, la question des **financements** a été posée, et du rôle important que devra jouer la Banque des territoires dans le soutien à ce type de projets.