



Rapport de mission  
au Ministre de l'agriculture et de la pêche

# Territoires emplois compétences

Opportunité et faisabilité  
de la création d'une agence  
pour soutenir les innovations et porter appui aux acteurs

Jean BESANÇON  
Bruno LEBATTEUX

Juillet 2005

## Sommaire

|              |  | Page |
|--------------|--|------|
|              | Résumé   | 3    |
|              | Introduction   | 4    |
| Chapitre I   | Cinq constats clefs et une proposition pour les compétences sur les territoires. | 6    |
| Chapitre II  | Convergences, nuances et précisions  | 13   |
| Chapitre III | Quatre scénarios d'organisation  | 15   |
| Chapitre IV  | Approche financière.   | 20   |
|              | Conclusion   | 22   |
| Annexes      | Lettre de mission  | 24   |
|              | Questions vives en matière de compétences.                                       | 27   |
|              | Un groupement d'intérêt public.  | 28   |
|              | Des maisons régionales d'appui.  | 32   |
|              | Bibliographie.   | 34   |
|              | Liste des personnes et institutions rencontrées                                  | 38   |
|              | Glossaire  | 41   |
|              | Siglier  | 43   |

## Résumé

Les compétences sont un des moteurs clefs de la création de l'activité et de l'emploi aujourd'hui, au croisement des territoires ruraux et des branches vertes. En réponse à une commande du ministre de l'agriculture, ce rapport explore la faisabilité d'irriguer de manière beaucoup plus dynamique et novatrice ceux qui sont aujourd'hui en charge, sur le terrain, de leur production et de leur accompagnement.

Cinq constats précis et une proposition concrète ont été dégagés. Ils sont la synthèse des convergences des vues exprimées par les 60 personnes et institutions rencontrées. Brièvement résumés, ils sont les suivants :

1. Le développement des territoires ruraux et périurbains est directement lié à la production et à l'accompagnement des compétences des acteurs qui vivent ou vont y vivre.
2. La *production de compétences* pour les territoires ruraux et périurbains et les branches professionnelles « vertes » est le cœur de la mission des établissements d'enseignement agricole. *L'accompagnement des compétences* est le cœur de la mission des conseillers, techniciens, agents de développement territorial, experts, ainsi que pour partie des services extérieurs de l'Etat et des établissements d'enseignement agricole.
3. Les producteurs et accompagnateurs des compétences doivent être alimentés par de la recherche, de la recherche-développement, de l'innovation, de l'appui.
4. La recherche, la R&D et pour une part l'appui – pour ce qui concerne la production et l'accompagnement des compétences - sont « en panne » depuis plusieurs années. Les acteurs de terrain ne sont plus - ou difficilement - irrigués par les savoirs nouveaux, les bonnes pratiques, ce qui s'invente ailleurs.
5. Ce qui caractérise les réussites repérées sur les territoires ruraux et périurbains, c'est qu'elles se situent le plus souvent au croisement entre les approches « branches professionnelles » et les approches territoriales.

Appuyée sur ces constats, la proposition de la mission est de créer un outil commun. Il réunirait les principales « parties prenantes des compétences » au croisement des territoires ruraux et périurbains et des branches « vertes » : l'Etat, les branches concernées et les représentants des territoires. Cet outil, agence de concertation et de moyens, assurerait cinq missions précises :

- Mettre en commun et formuler leurs questions et leurs interrogations communes ;
- Elaborer des cahiers des charges de travaux de recherche, de R&D, d'appui à l'innovation, les commander auprès des opérateurs les plus pertinents et les financer ;
- Garantir l'évaluation et la diffusion des résultats auprès des acteurs et opérateurs de terrain ;
- Assurer la veille sur les questions et les inventions émanant du local et du régional ; sur les connaissances validées dans le domaine des compétences ; sur les capacités des opérateurs francophones dans ce domaine ;
- Gérer avec professionnalisme les moyens financiers apportés par les parties prenantes et abondés au niveau européen.

Ces constats et cette proposition semblent susciter un net intérêt, avec des nuances et des questionnements qui fondent quatre scénarios.

Le premier est celui du maintien de la situation actuelle. Le second explore la possibilité de conduire certaines fonctions de cet outil par des coopérations au coup par coup entre certains des partenaires, avec une coordination légère au plan central.

Le troisième expose le fonctionnement d'un outil commun (une agence Territoires ruraux, compétences, emploi), créé sous forme de GIP par les principales parties prenantes approchées, en lien avec des « tables communes » qui se mettent en place au plan régional. Le quatrième reprend les bases du troisième scénario dans une vision élargie au niveau des partenariats professionnels, territoriaux et d'Etat.

Une première simulation financière est esquissée pour les quatre scénarios, dans une perspective d'optimisation des moyens, mais aussi d'ambition en termes de résultats attendus et de financements européens. La question des compétences au croisement branches / territoires est très présente dans les évolutions à venir du 2<sup>nd</sup> pilier de la PAC, comme elle est au cœur des futurs axes stratégiques du Fonds Social Européen.

## Introduction

*« La mondialisation coexiste avec la renaissance de ce qu'on peut appeler des « économies territoriales », dont la compétitivité repose largement sur des formes de coopération et des capacités d'apprentissage hautement spécifiques. (...) Dans le contexte économique actuel, la compétitivité d'un tissu local peut reposer sur sa spécialisation, mais elle résulte surtout de sa qualité d'organisation et de sa capacité à favoriser les apprentissages collectifs. »*

Pierre VELTZ – *Des lieux et des liens. Le territoire français à l'heure de la mondialisation*  
Ed. de l'Aube, 2002

Depuis 20 ans, près de 10% de la population active française est au chômage. Ce drame concerne villes et campagnes, mais des variations surprenantes perdurent d'un territoire à l'autre : certains restent ou redeviennent attractifs, d'autres stagnent ou s'affaiblissent.

Dans cette perspective, les constats sur les mutations à l'œuvre au sein des territoires ruraux français sont bien connus : la « renaissance rurale » offre des facettes contrastées. Le rural profond (la ville à plus de 40 minutes) continue de s'étioler, pendant que la périphérie large des métropoles et du réseau des petites villes qui lui sont maintenant liées, accueille nouvelles populations et, parfois, nouvelles activités.

Le tissu économique rural, qui a ses singularités, est maintenant lié aux courants de l'économie mondiale. Ruraux et « rurbains » ne se pensent plus contre la ville, mais cherchent la bonne distance. Le rural au sens large ne peut se passer du mondial, mais l'inverse est vrai également.

A côté des grandes entreprises et de leurs réseaux de PME, de plus en plus mobiles à l'échelle de la planète, se développent aussi des entreprises très performantes, profondément territorialisées. Elles sont industrielles, marchandes, agricoles, de service, sociales aussi dans une société où l'on vit plus longtemps.

Elles sont réellement créatrices d'emplois. Elles font peu parler d'elles, car elles sont souvent petites, voire très petites. L'analyse de leurs réussites montre qu'elles tirent leurs avantages comparatifs des atouts potentiels considérables d'un territoire vivant, ouvert sur la ville et le monde, où les échanges et les coopérations sont riches, denses et variés.

Elles les tirent aussi et avant tout du dynamisme de leurs habitants.

Aujourd'hui comme hier, la naissance, la survie et le développement d'une activité dépendent d'abord du capital humain et relationnel de celle, de celui ou de ceux qui se lancent : elles dépendent de ses compétences.

Or celles-ci ne tombent pas du ciel. Paradoxalement, la capacité d'anticipation et la vitesse de réaction, si essentielle dans un monde globalisé, se cultivent aussi et d'abord dans le temps long de l'acquisition et de la maintenance des compétences. Les territoires riches en emplois sont d'abord des territoires riches en compétences individuelles et collectives.

C'est ce constat central qui est à l'origine de la mission que nous a confiée le ministre de l'agriculture :

*« Dans le contexte de la mondialisation, l'anticipation, la création et le déploiement des compétences sont devenus cruciaux pour les territoires ruraux. (...) Plus précisément, vous étudierez l'opportunité et la faisabilité de la création d'un outil, qui pourrait prendre la forme d'une agence. Celle-ci rassemblerait (...) des partenaires publics, professionnels et territoriaux partageant la même volonté de soutien des innovations et d'appui aux acteurs locaux dans le domaine du développement des compétences sur les territoires ».*

La question précise posée est donc de savoir comment irriguer au mieux les acteurs qui produisent et accompagnent les compétences au croisement des branches « vertes » et des territoires ruraux et périurbains. Le rôle de ces acteurs est parfois mal perçu et pourtant leur influence est

capitale : la matière grise au croisement des territoires ruraux et périurbains et des branches vertes, c'est leur métier.

Les irriguer au mieux en tout ce qui est porteur d'avenir en matière de compétences est donc vital. L'avenir, c'est la recherche, la recherche-développement, la circulation des idées neuves et des inventions locales, l'innovation. Or, pour des raisons qui sont détaillées dans ce rapport, le système général d'irrigation qui fut si extraordinairement inventif et pertinent pendant les 30 glorieuses, notamment sur le plan technique dans le monde agricole, est aujourd'hui en panne dans le domaine stratégique des compétences.

C'est dans cette direction que les investigations menées par la mission ont été entreprises. Elles ont permis de dégager une synthèse de ce qui pourrait réunir des parties prenantes dans ce domaine : une analyse partagée, un outil opérationnel pour agir, des scénarios concrets de mise en œuvre. Elles ont exploré les liens qui pourraient les réunir : les solutions neuves émergent souvent de liens forts établis sur les frontières.

La mission n'avait pas pour vocation d'élaborer les modalités d'évolution des établissements actuellement en charge d'une partie des questions soulevées ici, notamment ceux sous tutelle de la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche au sein du Ministère. Leurs atouts et leurs difficultés ont été analysés et leurs perspectives d'évolution tracées dans des rapports récents (*Deschamps, Goudet, Lescolle, 2004 ; Marzolf, Vialle 2004 ; Gallois, Le Piouffle 2005*).

Elle n'avait pas non plus pour vocation de repenser l'ensemble de la question des compétences à la place des acteurs qui en sont déjà pleinement parties prenantes et légitimes pour y intervenir. Son objet est beaucoup plus modeste : esquisser des lieux et des liens qui pourraient leur permettre de partager leurs analyses pour conjuguer leurs ressources.

Dans la perspective tracée par la commande du ministre, ce rapport ne prétend donc pas dégager « la » bonne solution. Aucune administration centrale ne peut aujourd'hui prétendre résoudre seule les questions évoquées ici. Les questions de compétences intéressent l'Etat (central et déconcentré), les branches, les territoires. Les solutions neuves à esquisser doivent viser à les réunir autour d'une même table, au plan régional comme au plan national.

Les propositions avancées sont volontairement simples dans leur mise en œuvre. Elles doivent certainement être débattues, reprises, amendées. Mais une forte conviction anime les auteurs : le ministère de l'agriculture, par son histoire et son champ d'action qui mêle branches « vertes » et territoires ruraux, a une vraie légitimité pour prendre des initiatives novatrices en matière de développement des compétences. Et donc agir sur l'un des ressorts essentiels de l'activité et de l'emploi.

## Cinq constats clefs et une proposition pour les compétences sur les territoires

Pour mener à bien cette mission, plus de 60 personnes et institutions <sup>(1)</sup> ont été rencontrées et écoutées, une première analyse bibliographique réalisée.

Les cinq constats et la proposition formulés ci-dessous résultent de ces entretiens et de cette analyse : ils représentent une synthèse des convergences de vues exprimées. L'exercice est complexe, car il croise les visions de nombreuses institutions ayant des missions, des activités, des publics différents. Toutes participent cependant au même objectif : le développement des personnes et des activités au croisement des territoires ruraux et périurbains et des branches professionnelles vertes.

Cette synthèse pourra paraître de fait légèrement décalée à chacune des parties prenantes. Elle esquisse une vision commune renouvelée du développement des compétences sur les territoires et de leurs « accompagnateurs ». Elle est volontairement condensée pour mettre en évidence les points clefs sur lesquels il semble indiqué d'agir aujourd'hui en commun.

Des exemples, un glossaire et quelques annexes sont proposés pour en faciliter la lecture.

Ces constats clefs recueillent donc un assez large accord, avec pour certains des nuances qui sont précisées en 2<sup>nd</sup>e partie.

Il semble assez solide pour fonder la faisabilité d'une proposition « cadre » d'un outil commun.

### ❶ – Les compétences, moteur du développement des territoires

Le développement des territoires ruraux et périurbains, de leurs activités et des emplois est directement lié à la production et à l'accompagnement des compétences des acteurs qui y vivent ou vont y vivre. Ce développement se produit lorsque s'articulent et se croisent les compétences et les initiatives de plusieurs catégories d'acteurs différents.

Il s'appuie sur des compétences collectives d'un territoire, dont notamment celle, essentielle, de la capacité de ses acteurs à être insérés dans des réseaux et à travailler avec d'autres. Ce constat prend une résonance particulièrement vive pour des professions et dans des territoires où l'essentiel de la création d'emploi est le fait de très petites entreprises et où les niveaux de qualification sont en moyenne moins élevés que dans les agglomérations (*Inra-Insee, 1998*).

**Compétence :**  
*disposition à agir de manière pertinente dans une situation donnée. Les compétences peuvent être individuelles ou collectives. Outre les savoirs et connaissances spécifiques, elles comprennent la disposition à entreprendre, à s'insérer comme citoyen dans un tissu culturel et social, à négocier, à s'informer, etc.*

**Acteurs :**  
*entrepreneurs, salariés, élus, citoyens, commerçants, associations, collectivités, parents, agriculteurs, ...*

Le rôle déterminant des compétences et de leurs synergies dans les territoires est complémentaire des dimensions économiques, géographiques, sociales et culturelles de leur développement. Souvent occulté, parfois perçu de manière très partielle, notamment dans la tradition française qui s'intéresse d'abord au niveau d'excellence de ses élites, il apparaît à l'heure de la mondialisation au premier plan des ressources qui font développement.

Ceux qui créent aujourd'hui des emplois localement, c'est-à-dire essentiellement les entrepreneurs de très petites entreprises et leurs proches collaborateurs, ne sortent pas tous des écoles et des universités les plus prestigieuses. Ceux qui réussissent sont d'abord compétents.

---

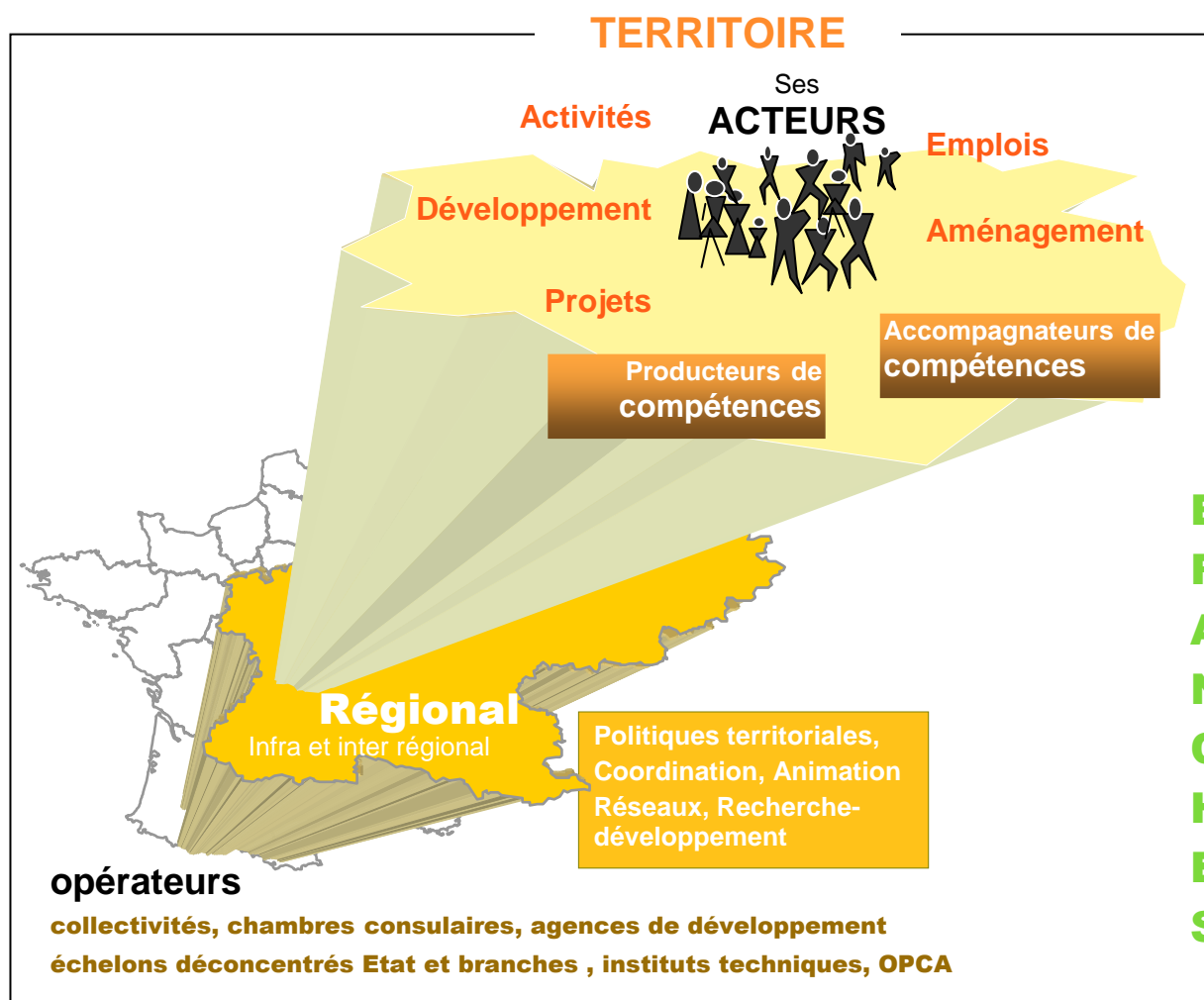
<sup>1</sup> . Ouvrant au sein - ou étant partenaires - de l'Etat central et déconcentré, des branches « vertes », des territoires. La liste des entretiens et la bibliographie indicative sont annexés à ce rapport.

## 2 – Produire et accompagner les compétences

La production de compétences, pour les territoires ruraux et périurbains et les branches professionnelles « vertes », est le cœur de la mission des établissements d'enseignement agricole.

L'accompagnement de ces compétences sur le territoire est le cœur de la mission des conseillers, techniciens, animateurs de développement territorial, experts, ainsi que des services extérieurs de l'Etat et des établissements d'enseignement agricole dans la mesure de leur participation au développement.

La production des compétences comprend les différents dispositifs et processus de formation, d'éducation et d'apprentissage qui permettent aux jeunes, aux étudiants et aux adultes de développer des compétences aussi bien professionnelles que culturelles et citoyennes.



Au delà de l'implantation des établissements au cœur des territoires, où ils représentent naturellement des « noeuds » de matière grise (près d'un millier d'implantations réparties sur l'ensemble du pays), ces processus de production de compétences mobilisent des relations permanentes et souvent fécondes avec les acteurs territoriaux et les entreprises.

L'enseignement agricole n'a pas le monopole de la production des compétences dans les territoires ruraux et périurbains. Les écoles et les collèges génèrent les compétences de base et contribuent à la vie et au développement local. L'enseignement

**Les branches « vertes » :**  
*Ce sont les branches professionnelles constituées, dont les activités sectorielles ont des liens forts avec les champs couverts par le ministère de l'agriculture : la production agricole au sens large, les industries agro-alimentaires, l'aménagement, le paysage, la forêt, les services en milieu rural.*

technique centré sur les branches professionnelles peut également être moteur du développement local, notamment lorsqu'un établissement tisse des relations variées et fécondes avec son bassin d'emploi ou de rayonnement. Cependant, en raison notamment de la haute tradition de culture académique de l'Education Nationale, ces liens ne sont pas encore institués en mission d'intérêt général.

La particularité du ministère de l'agriculture et du système éducatif qui lui est lié est d'avoir mission de conjuguer politiques et actions au profit de branches « vertes » et des territoires ruraux. La loi du 23 février 2005 relative au développement des territoires ruraux en a donné une très récente illustration.

L'accompagnement des compétences des acteurs est traditionnellement une mission des services ou des établissements publics : chambres consulaires, fonction publique territoriale et d'Etat, établissements publics dont certains établissements d'enseignement et de formation. Elle est également au cœur de la mission des organisations professionnelles, des instituts techniques, d'une part significative du tissu associatif, des agences territoriales de développement liées à la montée en responsabilité des communautés de communes ou d'agglomération, des pays, des départements et des régions.

Leur mission est d'aider à initier et à réaliser les projets (de personnes, d'entreprises ou de territoires), d'assister à la maîtrise d'ouvrage les décideurs locaux (notamment les élus), d'assurer la diffusion et la transposition des données, des savoirs et des innovations dans leur champ de compétence.

Tout comme les acteurs « producteurs de compétences », leur champ d'intervention est souvent nettement marqué, soit du côté « branche », soit du côté territorial.

### ③ - Recherche, recherche-développement et innovations

Comme pour toute activité ou entreprise humaine qui se veut durable et donc anticipatrice de l'avenir, les producteurs et accompagnateurs des compétences doivent être irrigués par de la recherche, de la recherche-développement, de l'innovation, de l'appui.

Cela concerne les savoirs utiles et leur diffusion. Cela concerne les dispositions à agir de manière pertinente en situation de projet, à entreprendre, à inventer des solutions neuves dans des situations complexes et fortement évolutives. Cela concerne enfin les démarches, les méthodes, les outils, les manières d'agir en matière de production et d'accompagnement de compétences.

Lorsqu'ils ne sont plus irrigués de manière active par des savoirs, des méthodes et des dispositions à agir nouveaux, producteurs et accompagnateurs de compétences reproduisent les solutions du passé et n'accompagnent plus ce qui émerge. Or comme le soulignent en des termes très proches plusieurs de nos interlocuteurs : « Ce qui manque, c'est d'abord l'irrigation du terrain par de la matière grise ».

#### ***L'exemple de l'approche systémique :***

*Le formidable développement de l'approche systémique dans le monde agricole et environnemental entre 1970 et 1990 illustre bien cette nécessité.*

*Les impératifs techniques, économiques et sociaux auxquels étaient confrontés, dans l'action et la décision, les agriculteurs, les techniciens, les aménageurs étaient complexes et ne pouvaient être résolus par les seules approches « disciplinaires » d'alors de l'agronomie, de la biologie, de l'économie ou de l'écologie.*

*La recherche et la recherche appliquée (voir notamment la création de l'INRA SAD en 1979) se sont emparées de l'approche systémique et constructiviste pour élaborer dans des démarches interdisciplinaires des modèles permettant de rendre compte des différents équilibres et logiques d'acteurs.*

*En lien direct avec ces derniers, ils ont conçu non seulement des concepts et des méthodes mais ils ont aussi élaboré les outils nécessaires à leur diffusion et leur mise en œuvre en mobilisant les sciences sociales.*

*Cela produira l'approche globale de l'exploitation agricole, l'analyse des systèmes socio-techniques dans le développement territorial ou encore la modélisation des systèmes de protection de la qualité de l'eau. Et cela produira également les supports didactiques correspondants, toujours présents dans les cursus de formation du niveau BEP aux filières d'ingénieurs, ou dans les démarches d'accompagnement des entrepreneurs ruraux pour les dossiers de financement à l'installation.*

*Sans de tels outils, les acteurs n'auraient pas pu passer de la vulgarisation traditionnelle des techniques de production à la gestion moderne et à l'accompagnement de politiques publiques agricoles, industrielles ou environnementales.*

*Un défi du même ordre est aujourd'hui posé par la mise en œuvre de objectifs de développement durable.*



#### ④ – La panne ...

La recherche, la recherche-développement et pour une part l'appui – pour ce qui concerne la production et l'accompagnement des compétences - sont « en panne » depuis plusieurs années. Les acteurs de la production et de l'accompagnement ne sont plus irrigués de manière globale, solide, active, ouverte : ni par les savoirs nouveaux qui leur seraient utiles, ni par de bonnes pratiques, ni par ce qui s'invente ailleurs.

Ce constat n'est pas contradictoire avec l'invention de solutions et d'actions pertinentes, voire remarquables, au plan local ou régional.

Une des manifestations de cette « panne » est décrite spontanément par de nombreux acteurs : les institutions de production et d'accompagnement des compétences ne sont plus - en règle générale - précurseurs des compétences qui sont aujourd'hui nécessaires sur les territoires. Ce décalage est relevé aussi bien pour les jeunes en formation que pour les professionnels en activité et en demande d'appui.

##### **Qui sait résoudre la rareté de main d'oeuvre qualifiée dans les branches vertes ?**

*Comme d'autres branches ou secteurs professionnels - travaux publics, restauration, artisanat - les entreprises des branches vertes (IAA, travaux paysagers, forêt,...) sont confrontées à la rareté de main d'oeuvre qualifiée aux niveaux 5 (CAP-BEP), voire 4 (Bac). Dans de nombreux contextes (pas tous), elle est devenue l'un des principaux facteurs limitant de leur développement.*

*Par ailleurs la lutte pour l'emploi est plus que jamais une priorité nationale. Les solutions à ce paradoxe sont certes de nature multiple (rémunération, conditions de travail, orientation scolaire, image des métiers, coût des charges, ...). Mais dans bien des cas elles passent par une approche pragmatique territoriale faisant appel à une multiplicité d'acteurs. Depuis 15 ans qu'elle est d'actualité, cette question essentielle n'a pas fait l'objet de travaux approfondis qui pourraient sinon apporter des solutions standard, au moins fournir aux acteurs les bons déterminants hiérarchisés des solutions.*

##### **La TPE « agricole », à la croisée des autres branches, mais sans conseils adaptés ...**

*Pour une partie des agriculteurs, les voies de développement local de leurs activités sont le plus souvent dans la transformation, le tourisme, le service aux collectivités ou aux personnes. Mais il est de plus en plus fréquent que ces activités complémentaires prennent des dimensions conséquentes : industrielles, commerciales, de service. Comme ce céréalier du Vexin qui a développé une unité de brasserie en visant un créneau local en plein développement. Les conseillers habituels « branche » se trouvent alors bien en difficulté pour leur apporter les appuis techniques et de management nécessaires. Les conseillers des autres branches concernées soit n'existent pas au local, soit encore considèrent comme très minoritaires de tels entrepreneurs.*

*Et puis où se trouvent les références technico-économiques pour l'optimisation de telles unités, pourtant typiques des voies de la création d'emploi dans les TPE ?*

**Les causes de la « panne »** dans ce domaine sont multiples. Elles ne sont pas toutes spécifiques au champ abordé : la production et l'accompagnement des compétences dans les territoires à la croisée des branches professionnelles. Le but de cette mission n'était pas d'établir un diagnostic exhaustif, lequel demanderait d'autres investigations. Mais une certaine unanimité a été recueillie autour de quelques constats forts à propos de « la panne ».

En premier lieu, c'est le sens même de la finalité de la recherche, de la recherche développement et de l'appui aux « acteurs des compétences » qui semble perdu, alors que ce projet a été sans ambiguïté - et porteur - pendant les « trente glorieuses ». Sans une vision claire et partagée de projet pour asseoir le développement des territoires ruraux et de leurs acteurs comment mobiliser les chercheurs, les opérateurs de R&D et d'appui ? Sur quelles questions d'utilité publique et collective les saisir ?

##### **Plus que d'avoir un métier à la sortie, des élèves demandent de maîtriser des compétences...**

*Très surpris ce proviseur d'un lycée agricole lorsque des élèves de bac pro ont demandé, à l'occasion d'une consultation sur l'école d'acquiescer des compétences (c'est-à-dire pour eux savoir négocier, entreprendre, créer une entreprise, travailler avec d'autres, etc..) plutôt qu'un métier qui de toute façon n'existera peut-être plus lorsqu'ils seront dans la vie active.*

*« Dans 3 ans, les tomates sur les marchés, elles seront peut-être toutes marocaines. On aimerait bien avoir les compétences pour inventer de nouveaux métiers ».*

*Encore plus désemparés sont les enseignants, à qui on a guère appris comment préparer des jeunes à ces compétences.*

Cette question du sens, vivement exprimée par la quasi-totalité de nos interlocuteurs, est renforcée par la complexité des objets et sujets à traiter. Comme cela est suggéré par les exemples des points précédents, il n'y a pas de solution simple et univoque à des questionnements qui croisent les approches classiques de suivi des évolutions techniques et scientifiques dans les « branches » et les dimensions actuelles du développement territorial. La question lancinante de la recherche des meilleures voies du « développement durable »

en représente l'archétype. Rares sont encore les commandes adressées aux opérateurs, qui mêlent les interrogations des branches et celles des territoires.

Une deuxième série de causes est inhérente aux difficultés rencontrées par l'ensemble de la recherche française aujourd'hui, dans son organisation comme dans ses modalités de fonctionnement. Nous ne développerons pas ces différents constats analysés avec lucidité par nombre de chercheurs (*par ex. Callon et alii, 2001*) et nombre de nos interlocuteurs : modalités de valorisation et de reconnaissance du travail des chercheurs, meilleure valorisation des travaux de spécialité que des travaux croisant plusieurs disciplines, faible reconnaissance des travaux de recherche-développement et de diffusion, difficulté pour les représentants de l'intérêt général à « passer commande » en réponse à des questions précises, extrême difficulté à faire croiser sciences dites « dures » et sciences humaines, etc..

Des réformes en cours (mise en place de la LOLF notamment), les avancées de la culture du contrat entre Etat et opérateurs, la création de nouvelles structures (Agence nationale de la recherche), la refonte de structures anciennes (ADAR), des initiatives originales ici et là (*par ex. Inra, 2005*) tentent d'apporter les aménagements d'organisation nécessaires. Nous retiendrons essentiellement dans le cadre de cette mission les trois éléments suivants :

- **le mélange des fonctions de maître d'ouvrage** (les commanditaires de recherche, recherche-développement et appui) **et de maître d'œuvre** (les opérateurs de recherche, recherche-développement et appui) est aujourd'hui peu efficient. Cette confusion des rôles, classique en France, a pu être efficace dans les années 1950-1980 pour de politiques fortes et intégrées, conduites presque exclusivement par le niveau national. Le constat sur les limites de cette confusion est aujourd'hui assez largement partagé en France. Il l'est depuis longtemps dans de nombreux pays de l'OCDE. L'indépendance de la commande est déterminante, d'autant plus vivement que les questions posées aujourd'hui sont souvent de nature interdisciplinaire.

- **la mobilisation de la recherche au service de questions d'intérêt général** portées par des acteurs et des collectivités est possible à condition que ces questions soient posées dans des termes, compréhensibles par les chercheurs et par les représentants des commanditaires. La formulation des « bonnes questions » est un point stratégique essentiel, très souvent occulté : il y a rarement de bonnes réponses à des questions mal formulées. Cette mobilisation demande également des moyens spécifiques (financiers, valorisation, ..) précis et contractualisés.

- **la nature et l'efficacité des travaux dans les domaines de la production et de l'accompagnement des compétences** sont de l'ordre de la recherche dite appliquée, de la recherche développement, de l'appui. Elles doivent faire une place importante au repérage et à l'observation des inventions et solutions locales pour trouver les voies de l'innovation, c'est-à-dire celles de l'invention qui se généralise. Elles doivent donc mobiliser des modalités de recherche contextualisées et interactives.

## 5 – Croiser branches et territoires

Ce qui caractérise **les réussites** repérées ici et là pour les territoires ruraux et périurbains, c'est qu'elles se situent le plus souvent **au croisement entre les approches « branches professionnelles » et les approches territoriales**. Elles se caractérisent aussi par le fait que les initiateurs de ces réussites sont souvent en lien, même ténu, avec un pôle de recherche, de recherche-développement ou d'appui.

Aussi, la refonte d'une organisation pertinente en matière de recherche, de R&D, de soutien aux innovations et d'appui au niveau régional et national doit être entreprise en réponse et au croisement des questions que se posent les principales catégories de parties

*Dans un territoire périurbain en bordure du littoral méditerranéen, un ensemble d'entreprises horticoles (cultures sous serres) est confronté à un facteur limitant central pour son développement : la très grande difficulté à trouver de la main d'œuvre qualifiée. Les personnes recrutées légalement restent peu de temps dans l'entreprise. Les actions d'amélioration des compétences initiées par l'OPCA de branche se révèlent inutiles. Les entreprises stagnent, alors que leurs marchés sont porteurs.*

*Au même moment, une communauté de communes située à 30 Km de là – mais à l'intérieur des terres – achève son diagnostic de territoire. Sans surprise, le constat est sévère en matière d'emploi. Les acteurs peinent à trouver des solutions, notamment pour un certain nombre de femmes dites non qualifiées qui cherchent à (re)travailler, leurs enfants étant en âge d'aller à l'école.*

*Par un concours fortuit de circonstances, un lien fort est établi entre ces deux situations habituellement disjointes. Une partie des chefs d'entreprise accepte de les embaucher et de modifier en conséquence l'organisation traditionnelle du travail.*

prenantes concernées. C'est-à-dire au croisement des questions « branches » et des questions « territoires » qui se posent du local au national, notamment en Europe. Cette perspective de croisement est au cœur des évolutions du second pilier de la Politique Agricole Commune (CCE, 2004, 2005). Elle inspire les orientations stratégiques d'évolution du Fonds Social Européen, maintenant résolument tourné vers le développement de l'activité et de l'emploi (DGEFP, 2005). Elle est aujourd'hui d'actualité.

*Un transport collectif est organisé en lien avec la communauté de communes, les femmes commencent « tard » (après avoir emmené leurs enfants à l'école) et rentrent assez tôt pour limiter les frais de garderie. Des possibilités de repas de midi sont assurées.*

*L'OPCA intervient alors pour déclencher la formation de ces femmes dites non qualifiées, en lien avec des établissements de formation voisins.*

*D'autres entreprises préfèrent conserver leur organisation habituelle et ne pas modifier leurs habitudes. Quelque temps plus tard, les comparaisons de développement des entreprises sont assez édifiantes : les effets d'un croisement réussi territoire / branche peuvent être surprenants.*

*A contrario, en matière de développement territorial, comme l'indique Eric Andrieu, président de l'UNADEL, dans un récent numéro d'Intercommunalités : « le vrai risque aujourd'hui est d'avoir su mobiliser des énergies pour poser un diagnostic, tracer des grands axes et ne plus savoir quoi faire d'eux ensuite. »*

## Une proposition opérationnelle

Les représentations globalement partagées et croisées autour de ces cinq constats clefs, sont une opportunité pour agir.

Imaginer des solutions neuves en matière d'emploi et d'activité demande d'alimenter de manière entreprenante un de leur plus puissant moteur : la qualité des compétences. Dans cette perspective, **la proposition de la mission est de créer une « table commune » réunissant les principales parties prenantes de la création et de l'accompagnement des compétences sur les territoires ruraux et périurbains.**

Ces parties prenantes sont l'Etat, les branches professionnelles « vertes » et les représentants des territoires, à commencer par les conseils régionaux. La taille de la table, ses participants, son statut et sa relation avec les différents niveaux territoriaux font l'objet de quatre scénarios présentés en 3<sup>ème</sup> partie.

### **Ces parties prenantes se réuniraient pour assurer cinq missions précises et concrètes :**

1. **Mettre en commun les questions** communes pour lesquelles personne n'a de réponse validée scientifiquement **en matière de bonnes pratiques pour la production et l'accompagnement des compétences dans les territoires ruraux et périurbains.**

*A titre d'illustration, quelques unes des questions qui nous ont été citées comme devant / pouvant être traitées par la table commune sont présentées en annexe.*

2. **Elaborer des cahiers des charges** de programmes, de travaux, d'actions de recherche, de recherche-développement, d'appui à l'innovation. Après expertise et sélection, la table commune les commanderait et les financerait auprès des opérateurs de recherche, de recherche-développement et d'appui francophones les plus pertinents.
3. **Garantir l'évaluation et la diffusion des résultats auprès des acteurs et opérateurs de terrain** qui en ont besoin. La table commune ne serait pas elle-même diffuseur - ce n'est pas sa vocation - mais choisirait, par appel d'offres, les opérateurs les plus pertinents dans ce domaine. Elle veillerait en particulier à leur professionnalisme, à la qualité de leurs réseaux, à leurs liens avec les communautés de pratiques locales, régionales, nationales, voire européennes.
4. **Assurer la veille** sur trois points clefs :

- **les questions et les inventions émanant du local et du régional ;**

*Une question importante se pose à toutes les parties prenantes : comment assurer la circulation des questions (et des réponses) locales pour alimenter les questions communes ?*

*Dit autrement, comment alimenter la recherche, la recherche-développement et l'appui par des questionnements pertinents qui émanent le plus souvent de préoccupations « de terrain ».*

*Cette question clef est abordée en troisième partie, dans la présentation des scénarios.*

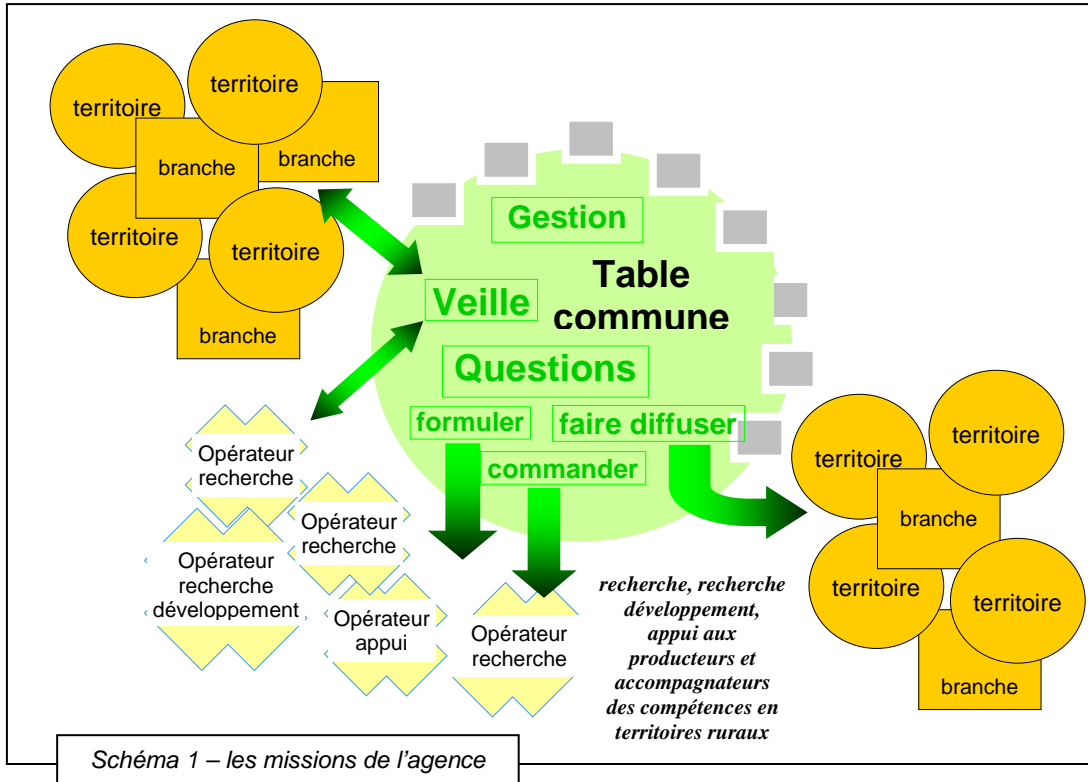
- **les connaissances validées** dans le domaine des compétences ;

- **les capacités des opérateurs** francophones de recherche et de recherche-développement et d'appui.

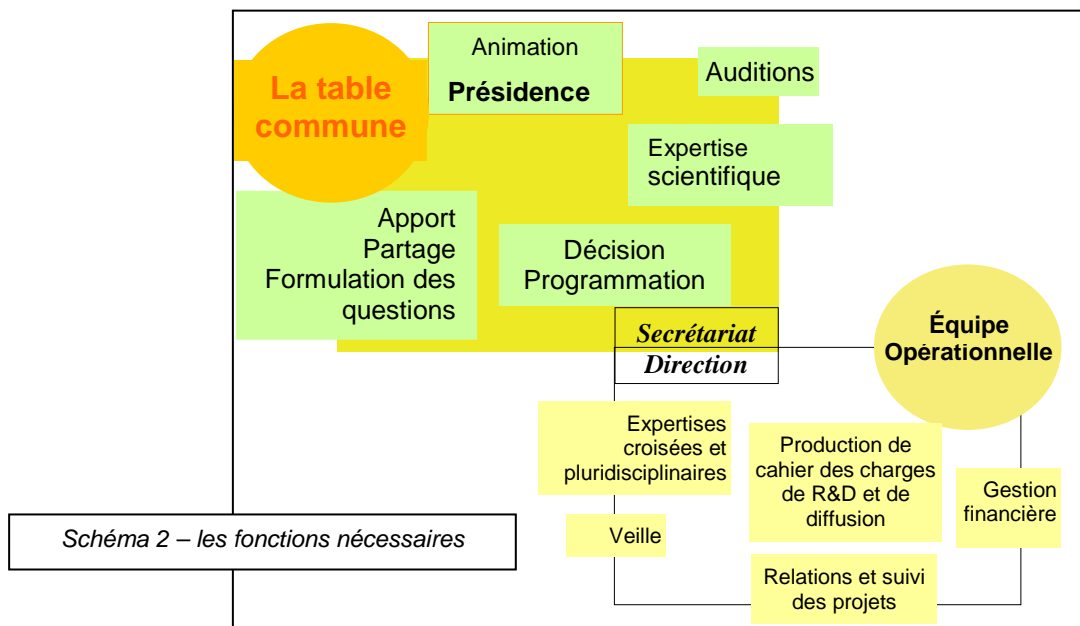
5. **Gérer avec rigueur et professionnalisme les moyens financiers** apportés par chacune des parties prenantes et abondés notamment au niveau européen.

Les acteurs et les opérateurs, du local au national, sont aujourd'hui submergés - voire découragés - par la complexité des procédures administratives et financières. Que ce soit pour déposer un dossier valide ou pour bénéficier et utiliser des fonds, notamment européens.

Une des fonctions de la table commune sera de traiter de manière centrale cette question avec les compétences nécessaires, pour soulager au maximum opérateurs et acteurs de terrain de cette inflation de procédures.



Cette « table commune », réunissant des parties prenantes bien identifiées, n'est pas opérateur ; elle ne se substitue pas aux commanditaires. C'est une agence de concertation et de moyens qui permet de mutualiser des questions et des réponses en matière de recherche, de recherche-développement, d'innovation, d'appui en matière de compétences sur les territoires.



## Convergences, nuances et précisions

Globalement les personnes rencontrées ont accueilli favorablement, voire très favorablement la mission. Les points clefs détaillés ci-dessus sont une tentative de synthèse, très condensée, du croisement de leurs analyses et de leurs visions.

Fréquemment, des précisions ont été demandées sur l'angle peu habituel énoncé : la recherche et la recherche-développement *en appui aux producteurs et accompagnateurs des compétences* des acteurs qui créent et développent emplois et activités sur les territoires. Bien que chaque interlocuteur ait une sensibilité plus accentuée à tel ou tel processus du fait de son cadre d'intervention, les cinq constats semblent remporter une large approbation, avec des nuances qui demandent un éclairage pour les points ② (produire et accompagner les compétences) et ⑤ (la panne)

- En ce qui concerne le point ②, le rassemblement, en une proposition lisible, d'ensembles disjoints depuis longtemps recueille un vif intérêt. Ce fait est d'autant plus notable que, par exemple, les représentations de l'enseignement ou du développement agricole sont souvent datées, voire floues ou brouillées.

Pour le développement « branche », son croisement avec le développement territorial, au cœur par exemple des évolutions de la PAC d'ici 2013 pour ce qui concerne le développement agricole, interroge et bouscule la plupart des acteurs. L'accompagnement « branche » est bien connu mais sa base se rétrécit (ce n'est plus là que se créent d'abord les emplois) ; les capacités d'appui au développement rural et périurbain - piloté au premier chef par les différentes collectivités locales - sont parfois très imaginatives mais encore faibles et difficilement irriguées en matière grise vive, en recherche et en R&D.

De même, l'image « enseignement agricole = enseignement pour les agriculteurs » est encore étonnamment prégnante, alors que 83% de ses effectifs actuels ne sont plus d'origine agricole. Le regret d'un « âge d'or » de ce système éducatif (comme du développement agricole ou de l'aménagement rural) irrigue de nombreuses représentations <sup>(2)</sup>.

- En ce qui concerne la « panne », dont notamment la panne de l'innovation (le point ⑤), l'unanimité est forte sur le constat, mais elle demande à être précisée. Il y a souvent confusion entre :

- la vision savoirs et technologies « branche », objet depuis des décennies de grandes attentions des décideurs d'Etat et de l'appareil de recherche, de R&D et de développement (soit pour la branche « agricole » par exemple, particulièrement structurée : l'INRA, le CEMAGREF, les chambres consulaires, les Instituts techniques, etc.).

Il est à noter que dans ce domaine, des efforts récents ont été entrepris pour accroître le croisement entre ce versant de la recherche et les préoccupations territoriales (*par ex. INRA, 2005, projet de création d'UMT, etc.*).

- la question de la recherche et de la recherche-développement sur les processus, méthodes et organisations de la production et de l'accompagnement des compétences. Dans ce domaine, la « panne » est bien perçue comme patente et critique, que ce soit dans les approches classiquement liées à la « branche » (préparer aux compétences « métiers ») ou celles liées à l'approche « territoire ».

---

<sup>2</sup> Pour l'enseignement agricole, celles-ci oscillent entre la mise en avant de l'excellence d'un enseignement « académique » au service des agriculteurs au sens large (du CAP au niveau ingénieur) ou au contraire celle sa fonction « sociale » de remédiation pour les jeunes ruraux et urbains en difficulté. Sur ce dernier point, la réussite historique - et assez remarquable dans le contexte français - des différentes composantes du « petit » service public d'enseignement agricole est assez largement connue et marque encore très fortement les esprits.

Dans ce dernier domaine, les réalisations existantes sont plutôt centrées sur :

- le développement territorial lui-même (enjeux, acteurs, données, analyse territoriale, gouvernance...);
- l'échange d'expériences de réalisations, d'outils et de méthodes, très apprécié, mais à l'effet limité par la faiblesse des moyens de la recherche-développement, qui permet de passer de l'invention locale à l'innovation généralisée ;
- les observatoires, producteurs de connaissances plutôt « quantitatives ».

Le croisement des deux approches en matière de compétences est bien perçu comme crucial et stratégique pour le développement économique, l'emploi, et de manière plus générale l'activité dans les territoires. Dans le même temps, ce croisement manque crûment de références pour étayer l'action des acteurs de terrain.

Au plan de l'accompagnement, il y a une quasi unanimité sur la forte demande d'expertise publique « neutre » en matière d'ingénierie du développement territorial, assise sur des données fiables. Celle-ci est demandée par les collectivités locales (*cf. par ex. ARF 2005*) et la société dite civile (*par ex. FNFR 2003*), et analysée finement par les services du ministère de l'équipement (*Jaillet, 2004*). Ce domaine demande des compétences fortes et bien organisées en réseaux structurés.

● Enfin, sur la proposition de « Table commune », la question de sa composition, de son étendue et de son statut a été souvent évoquée. Le consensus est net sur le fait que les parties prenantes doivent rassembler Etat, branches « vertes » et territoires. En écho au point ⑤ (branches et territoires), la recherche des réponses pertinentes est bien à entreprendre au croisement des questions que se posent ces trois parties prenantes.

Par ailleurs, quel que soit le champ, il y a unanimité sur un constat : la grande difficulté dans un pays de tradition jacobine à faire circuler les connaissances, les expériences et les inventions entre les échelons locaux, régionaux et nationaux. Et cela d'autant plus que les évolutions récentes font que les organisations sont chacune de plus en plus déconcentrées, collectivités locales incluses.

Pour tous en effet, la circulation des « bonnes questions » de recherche, de recherche développement, voire d'appui entre une agence et des territoires en action est ressentie comme cruciale, indispensable mais complexe. La plupart s'accordent sur le fait que ces « bonnes questions » et les novations viennent d'abord des territoires locaux, qu'ils soient français ou européens, voire plus lointains. Les schémas jacobins classiques descendant du national vers le régional ou le local ne sont plus considérés comme pertinents pour assurer circulation des idées et coordination, quelle que soit l'organisation interrogée.

Aujourd'hui, les acteurs locaux disposent de marges d'action et d'initiative par rapport à leur « centre » nettement plus importantes que celles dont ils disposaient précédemment. Cette évolution – appelée réforme de l'Etat et décentralisation ici, entreprise en réseau ailleurs - (*Castells, 1998*) – conduit les organisations à transformer leurs modes de coordination et de régulation.

Le paradoxe est simple : la montée de l'autonomie locale rend les coordinations globales d'autant plus nécessaires, mais elle ne les facilite pas. Les injonctions des services centraux (qui se situent, selon les organisations, à différentes échelles du territoire) deviennent assez logiquement plus difficilement perçues et se révèlent moins efficaces. Sur un territoire donné, cette montée de la responsabilité et du pouvoir des acteurs entraîne la nécessité de concevoir localement des ajustements spécifiques : les règles nationales qui ordonnaient les organisations, les compétences et les responsabilités respectives ne s'imposent plus de la même manière à tous.

Pour tous cependant, le niveau régional (voire parfois infrarégional) est perçu comme le « bon niveau » de l'appui direct aux acteurs et pour partie de la recherche et de la recherche-développement à entreprendre. Ce constat rejoint celui réalisé par l'Union Européenne qui territorialise la plupart de ses politiques et fonds structurels d'appui.

Des questions restent donc en suspens et nourrissent les scénarios présentés ici.

## Quatre scénarios d'organisation

La lettre de mission du ministre demandait « *d'étudier l'intérêt des partenaires à participer à sa constitution [d'une agence commune] et à son fonctionnement, ainsi que les conditions de faisabilité de sa mise en place dans des délais rapprochés* ».

Comme cela est présenté dans la proposition avancée dans le premier chapitre, si une « table commune » est instituée, elle rassemble des parties prenantes. Elles délèguent chacune un(e) représentant(e) chargé(e) de porter leur problématique, leurs questionnements, leurs intérêts et leurs moyens dans le travail commun. La plus-value de la « table commune » réside dans le croisement des questions, la mutualisation et la diffusion des réponses, la synergie des moyens apportés et des ressources obtenues.

Les cinq missions de la table commune (mettre en commun et formuler leurs questions ; élaborer les cahiers des charges, choisir et financer des travaux de recherche, R&D et appui ; garantir l'évaluation et la diffusion des résultats ; assurer la veille ; gérer avec professionnalisme les moyens) sont représentées dans le schéma 1 page 12. Elles seront plus ou moins développées selon le scénario qui sera retenu. Son efficacité reposera, aussi, sur la professionnalité et la complémentarité des personnes qui assureront son fonctionnement.

Une des garanties de son efficience réside dans ce qu'elle n'est pas elle-même opérateur de recherche et de recherche développement : elle est un outil de gouvernance commune et de moyens. Sur ce dernier point, la rigueur et l'efficacité dans la gestion financière, notamment en intégrant les contraintes apportées par les co-financements variés, dont ceux de l'Union Européenne, seront tout à fait déterminantes.

Au terme de la mission, il nous semble que quatre scénarios peuvent être envisagés.

### 1<sup>er</sup> scénario : la continuité

Cette configuration résulte de l'analyse de la position de quelques-uns de nos interlocuteurs, notamment de l'Etat, qui considèrent :

- d'une part que le point ❶ - **les compétences, moteur du développement des territoires** - n'est pas immédiatement stratégique.  
Le degré de priorité de cette question est faible au regard des priorités d'action et de programmation issues du contexte politique et législatif : lois de décentralisation et relations nouvelles avec les Conseils régionaux, évolution de la PAC d'ici et après 2013, loi de cohésion sociale, accord et loi sur la formation professionnelle, LOA en préparation, application de la loi relative au développement des territoires ruraux, etc.  
Les facteurs limitants (moyens notamment, mais aussi la situation des relations entre les parties prenantes) sont prégnants : la question des compétences sur les territoires n'est pas une préoccupation urgente.
- d'autre part que l'écart entre la proposition « de table commune réunissant des parties prenantes » et les modes actuels ou passés de gestion de la fonction de recherche-développement, voire de commande d'études, est trop important. Culturellement, les esprits ne seraient pas encore prêts à faire un double saut : de démarche partagée avec d'autres parties prenantes, de séparation claire entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.

De manière concrète, cette configuration est celle de la continuité par rapport à la situation actuelle. Chacune des parties prenantes fait au mieux, comme aujourd'hui pour résoudre les questions qui lui sont posées à son niveau.

## Opportunités et risques

Ce scénario est celui de la minimisation des risques et des opportunités.

## Organisation et ressources

Le scénario n'appelle pas de mobilisation de ressources. En terme d'organisation, il requiert sans doute que la question soit reposée dans un ou deux ans.

## 2<sup>ème</sup> scénario : des coopérations au coup par coup

Les parties prenantes pilotent déjà des instances ou organes qui pourraient prendre en charge la question posée en intégrant les constats ❶ à ❹ dans le champ de leurs préoccupations : lutte pour l'emploi, système éducatif, formation professionnelle, développement territorial, appui technique aux acteurs, recherche, recherche-développement.

En tant que de besoin, au cas par cas et en complément de ce que chacun fait déjà, des parties prenantes se coordonnent dans des cadres conventionnels pour piloter des études, voire des recherches communes.

Un comité de coordination « R&D pour les compétences dans les territoires ruraux » est institué, à l'initiative du MAP (DGER, DGFAR), où des partenaires examinent s'ils peuvent engager ensemble des chantiers et se tiennent informés de leurs travaux.

Les besoins ne restent pas sans réponse de niveau national et une démarche est engagée pour tenter d'y répondre. Cette démarche est progressive et permet de développer des nouvelles pratiques, notamment si l'une des parties prenantes développe avec professionnalisme une partie des missions d'une table commune.

*Les principales organisations commanditaires ou opérateurs de recherche et de recherche-développement des partenaires consultés, susceptibles de prendre en charge les questions compétences - emplois - territoires : MAP DGER (ses établissements publics d'appui, les établissements d'appui de l'enseignement agricole privé, les UMT en cours de constitution), MAP DGFAR et DPEI (études dans le cadre du plan pour les territoires ruraux et le partenariat pour le développement des IAA), INRA, CEMAGREF, les GIS (SIAL, TRS), MEDD (D4E), l'IDL, le ministère du travail (DGEFP, DARES et CEREQ), la DATAR, ETD, la Caisse des Dépôts et Consignations avec Mairie conseils, les collectivités locales (des communes aux conseils régionaux, avec leurs associations nationales et leurs agences de développement territoriales respectives), les associations de développement territorial, l'UNADEL, les observatoires de branches et de territoires (OREF), l'ADAR, l'APCA et les chambres d'agriculture, les instituts techniques, les OPCA avec leurs unités d'ingénierie...*

## Opportunités et risques

C'est une première étape à l'essai, qui pourrait permettre d'évoluer vers le 3<sup>ème</sup> scénario ou le premier selon les résultats obtenus.

En termes de risques, la spécificité des questions posées, notamment la question cruciale du croisement branche / territoire en matière de compétences (et d'emploi) aura sans doute des difficultés à être traitée. Comme aujourd'hui, chaque partie prenante risque de la diluer dans d'autres problématiques plus « centrales » de son point de vue. Les projets communs et les résultats bénéficieront plus difficilement de la synergie et des moyens qu'attire tout projet fort.

Enfin, la professionnalité dans la réalisation sera difficile à tenir, les parties prenantes étant déjà très « tendues » sur l'emploi de leurs ressources humaines propres.

## Organisation et ressources

Le MAP crée un emploi de directeur (-trice) de projet ou de chargé(e) de mission, positionné en inter directions, centré sur la question Compétences – Emploi – Territoires, Il a en charge la création et l'animation du comité de coordination, la promotion de conventions inter institutionnelles et de toutes actions concertées de recherche et recherche-développement entre les partenaires concernés.



### **3<sup>ème</sup> scénario : création de l'agence TREC (Territoires ruraux, emplois, compétences)**

Un outil commun, sous la forme d'un Groupement d'Intérêt Public, est créé par les principales parties prenantes approchées : le MAP (notamment Dgfar, Dger, Dpei), le MEDD (D4e), la Datar, quatre OPCA représentant les partenaires sociaux des branches « vertes » (Agefaforia, Opca2, Fafsea, Vivea), l'Apcv, l'Association des Régions de France (ou deux ou trois régions). Elles constituent la table commune, mettent en commun leurs capacités et des moyens spécifiques. Cet outil commun :

- est structuré de manière simple, mais très fonctionnelle et efficace pour assurer les missions décrites dans la proposition du chapitre I : élaboration des questions communes, rédaction des cahiers des charges d'appel d'offres ou de commande, suivi, évaluation et diffusion des résultats, veille et gestion rigoureuse des financements,
- prévoit des modalités d'association et de consultation d'autres partenaires, notamment les ministères du travail, de l'éducation nationale, de l'équipement, de l'intérieur et de la jeunesse et sports, les OPCA représentant la branche « services », des OPCA territoriaux, les conseils généraux (ADF), l'ADCF, l'AMF. Il coordonne ses travaux avec ces partenaires, sans que ces derniers ne soient « partie prenante » dans un premier temps de la table ;
- est doté, en sus des moyens apportés par chacune des parties prenantes, de financements spécifiques dédiés, issus du futur FEADER, et / ou du FSE ;
- organise ses relations avec des « tables communes » régionales ayant la même préoccupation, pour assurer une relation directe avec les questions posées localement.

L'instance de pilotage de l'agence comprend, outre les représentants des parties prenantes, des personnalités choisies pour leurs hautes qualités scientifiques et leur appréhension des problèmes sociaux auxquels sont confrontés les parties prenantes.

Ces personnalités sont issues des champs dont le croisement est souhaité au sein de l'agence : développement territorial, sciences humaines, dynamique de la branche « verte », transmission des compétences. Elles participent aux travaux pour garantir leur adéquation aux missions visées, mais elles n'ont pas vocation à représenter les opérateurs de recherche dont elles sont éventuellement membres.

Cette instance est présidée par une personnalité incontestable issue du monde scientifique. Elle organise par les moyens appropriés l'écoute des préoccupations et des questionnements portés par les partenaires sociaux (Etat, branches, territoires), les représentants territoriaux et nationaux de ses membres, des experts.

Le schéma n°2 page 12 esquisse son fonctionnement au niveau de sa gouvernance et de la réalisation de ses missions.

Le cadre juridique (GIP), formule bien adaptée aux objectifs de « table commune, agence de moyens », est présenté en annexe à ce rapport (*Un groupement d'intérêt public*). La réponse aux questions et options relatives à sa constitution, à sa structuration et à ses modalités de fonctionnement, précisées dans l'annexe, constituera un processus fort de concertation entre les parties prenantes qui devrait fonder solidement cet outil.

Pour assurer la relation/animation stratégique avec le niveau régional, pour ce qui concerne le Ministère de l'agriculture, des « maisons régionales de l'appui » sont progressivement mises en place. Elles regroupent les établissements d'enseignement et de formation professionnelle, les services extérieurs et opérateurs dépendant du MAP, leurs partenaires professionnels et territoriaux.

L'annexe *Des maisons régionales d'appui* préfigure ces organisations régionales. Elles sont diverses dans leur constitution, car installées chacune dans un contexte régional spécifique. Au-delà des missions d'appui et d'animation régionales qu'elles se donneront ou qu'elles assurent déjà (dans le champ « territoires – emploi – compétences »), elles devraient permettre l'identification mutualisée des questions et des innovations locales ainsi que participer à la diffusion des résultats de recherche et de recherche développement.

Selon leur constitution, leurs missions et leurs compétences, elles pourraient également entreprendre des travaux de recherche-développement, voire de recherche en lien avec les opérateurs territoriaux. L'organisation mise en place permet à l'ensemble du territoire de bénéficier de leurs retombées.

### **Opportunités et risques**

L'opportunité de ce scénario est d'apporter une réponse efficiente à la question posée, pour un coût modeste au regard des enjeux, dans un scénario générateur de ressources nouvelles, notamment européennes.

Le principal risque cité est la création d'un organe nouveau qui pourrait ne fonctionner qu'au ralenti - au cas où les moyens ne pourraient être mobilisés - ou qui pourrait ne pas être reconnu par les acteurs, qui souhaiteraient chacun disposer d'un outil national aux fonctions proches, mais spécifique à leur activité.

### **Organisation et ressources**

Le processus de constitution du GIP permettra de préciser l'organisation dont les principales composantes sont énoncées ci-dessus.

En ce qui concerne les ressources, leur financement est présenté dans ses grandes lignes dans le chapitre 4. Une petite équipe permanente est constituée, de haute professionnalité, pour assurer les fonctions de l'agence. Composée d'une dizaine de personnes, elle devra réunir les compétences diversifiées et complémentaires permettant d'assurer rigoureusement les quatre activités principales du GIP :

- l'animation des travaux de la table commune, les relations avec les partenaires extérieurs et les entités régionales ainsi que la mise en œuvre des décisions et des programmations ;
- l'expertise nécessaire à la veille, ainsi que l'expertise spécifique pour encadrer les travaux d'évaluation et de diffusion des résultats ;
- les processus techniques et administratifs liés aux commandes au suivi, à la diffusion et à l'évaluation des travaux, des résultats, des outils ;
- la gestion financière rigoureuse des ressources dans leur cadre de référence et de contrôle, notamment européens.

En première approche, cette équipe comporterait, outre un(e) directeur (-trice) et assistant(e) assurant entre autre le secrétariat de la table commune, un pôle de cinq experts émanant obligatoirement de différentes origines, et un(e) assistant(e), un pôle administratif et financier animé par un directeur financier et comprenant un(e) comptable et un(e) chargé(e) de dossiers.

### **4<sup>ème</sup> scénario : création de l'Agence TEC (Territoires, emplois, compétences)**

Cette configuration reprend les bases du 3<sup>ème</sup> scénario dans une vision élargie.

Elle intègre dès le départ une participation plus nette - et pas seulement une association - des partenaires concernés par les questions de compétences et de territoires ruraux et périurbains.

La structuration est adaptée en conséquence. Cet élargissement permet de disposer de moyens plus importants, à la fois grâce aux apports des parties prenantes, mais aussi par la mobilisation de fonds européens plus conséquents (FSE notamment).

A certains égards, la vision est celle d'un laboratoire délimité, mais défricheur et efficient, de traitement de questions qui concernent de fait l'ensemble des branches et l'ensemble des territoires.

Cette configuration a l'avantage d'une mobilisation plus importante de ressources, d'une reconnaissance forte de la question compétences au croisement branches / territoires, d'un dynamisme régional et local plus grand, d'un positionnement plus affirmé dans le champ de la recherche, de la recherche-développement et de l'appui en matière de compétences. Elle a surtout pour avantage d'apporter des résultats et de la mutualisation de références novatrices à un nombre nettement plus important d'acteurs sur le terrain. En matière de compétences et d'emploi, ce n'est naturellement pas négligeable.

Elle est plus complexe à réaliser. Elle doit nécessairement être portée en interministériel et en intersectoriel en lien étroit avec les associations de collectivités locales intéressées.

Elle peut plus difficilement s'appuyer sur le socle commun historique d'un ministère comme le MAP qui a longtemps croisé les deux axes fondamentaux de la réussite de cette agence : la production et l'accompagnement des compétences pour les territoires ruraux et les branches professionnelles.

### **Opportunités et risques**

La lettre de mission n'évoquait pas le périmètre de partenariat dessiné par ce scénario. S'il est choisi, il nécessite une mission complémentaire pour explorer de manière plus approfondie les intérêts et intentions des partenaires potentiels. Cette mission devra nécessairement être diligentée en interministériel, par exemple en lien étroit avec les ministères en charge du travail, de l'équipement, de l'intérieur et de l'aménagement du territoire, de l'écologie et du développement durable, de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Outre les difficultés potentielles liées à la constitution d'une volonté interministérielle, ce scénario comporte le risque d'abandon ou de dilution de l'articulation avec les acteurs régionaux et locaux.

En revanche, à l'instar de la création de l'Agence contre l'illettrisme, la réussite d'un tel projet peut permettre d'envisager une réelle mobilisation, à la mesure des enjeux nationaux d'aménagement du territoire et de lutte pour l'emploi.

## Chapitre IV

### Premières approches financières

L'aboutissement, l'efficacité et la durabilité des solutions proposées au regard des enjeux présentés dans ce rapport sont directement corrélés à la maîtrise de ressources financières stables et pérennes.

La garantie de cette maîtrise doit être recherchée auprès des deux principes fondateurs de ce projet :

1. la mutualisation que constitue un outil commun en matière de compétences dans lequel les parties prenantes apportent leurs questions et des ressources,
2. l'inscription de son action dans les politiques nationales et européennes de développement des territoires ruraux, des compétences et de l'emploi.

Les différents scénarios ne font pas appel aux mêmes niveaux de ressources financières. Cependant, même pour le 4<sup>ème</sup> scénario, les besoins sont faibles au regard des enjeux. Il s'agit essentiellement de financer les coûts marginaux d'opérateurs existants.

Ce « delta » permet de mettre en efficience et de donner un tout autre impact aux programmes d'action, de recherche, de R&D, d'appui à l'innovation conduits usuellement par les parties prenantes. Par ailleurs la mutualisation, principe fondateur n°1, permet à chaque partie prenante de bénéficier de la mise en œuvre du principe n°2.

Concernant ce second principe, il apparaît clairement porteur. Etant donné les orientations qui président à la définition des programmes européens 2007-2013, ce projet peut s'inscrire très directement dans les objectifs stratégiques de mobilisation du FEADER et/ou du FSE.

En première approche, les ressources financières des quatre scénarios peuvent être envisagés de la manière suivante :

#### Scénario 1 – la continuité

Il ne fait appel ni à mutualisation, ni à mobilisation de ressources financières spécifiques dans le cadre des programmes nationaux et européens. Son efficience est limitée, son coût direct nul. Ses coûts indirects sur les acteurs en matière de compétences, sur l'activité au croisement des branches vertes et des territoires, sur l'emploi, pourraient cependant être évalués.

#### Scénario 2 – des coopérations au coup par coup

Il mobilise un emploi temps plein, les coûts éventuels de déplacements et les coûts de fonctionnement d'un comité de coordination, soit un équivalent temps plein avec logistique. Ce coût global peut être estimé à 110 000 € par an.

Son financement serait assuré par le MAP dans le cadre de l'affectation d'un agent (le calcul intègre le salaire chargé d'un chef de projet) et d'un budget de fonctionnement de 20 000 euros par an.

### Scénario 3 – création du GIP Territoires ruraux, emplois, compétences

Le budget de ce scénario comprend deux volets :

- **volet 1** : le fonctionnement du GIP TREC
- **volet 2** : le budget et le financement d'un programme incitatif de développement des « maisons régionales d'appui » en lien avec l'agence nationale (*cf. annexe : Des maisons régionales d'appui*). Ce volet permet d'une part d'asseoir une véritable dynamique d'appui au plus près des acteurs locaux, d'autre part d'assurer un déploiement territorial fort des innovations en synergie avec l'agence.

Outre l'intérêt net qu'il présente en matière de soutien aux opérateurs régionaux, le volet 2 présenté ici permettrait de proposer un programme global cohérent, éligible aux fonds européens. Il intégrerait, au côté d'un volet national précis et détaillé (l'agence TREC), un volet territorial laissant de fortes marges d'initiatives à chaque organisation régionale : en matière de liens, de confiance dans les relations partenariales, d'habitudes de travail en commun, de questions posées, de problèmes à résoudre, d'importance relative des branches, les régions ne sont pas identiques.

#### Budget (en année de croisière)

##### Budget Volet 1 - GIP TREC

|  |     |    |
|--|-----|----|
| • Fonctionnement structurel de l'agence (pers., déplacements, logistique)  | 0,7 | M€ |
| • Fonctionnement de la veille  | 0,3 | M€ |
| • Commande de travaux (R, R&D, diffusion, appui aux inventions émergentes) | 8   | M€ |
| Total :  | 9   | M€ |

##### Budget Volet 2 - accompagnement régions (26 régions x 370 000 €)

|   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| • Coût animation/gestion du programme par GIP TEC | 0,250     | M€        |
| • Programmes régionaux                            | 9,750     | M€        |
| • Total :   | 10        | M€        |
| • Total volet 1 + volet 2                         | <b>19</b> | <b>M€</b> |

#### Financement

##### Financement de l'ensemble (volet 1 et volet 2)

|  |           |           |
|--|-----------|-----------|
| • Participation des parties prenantes (financière et/ou valorisée)   | 1         | M€        |
| • Financements européens (FEADER/FSE), contrepartitis sur des programmes et des actions spécifiques MAP, des fonds professionnels et régionaux | 18        | M€        |
| • Total :  | <b>19</b> | <b>M€</b> |

Remarque : au cas où le deuxième volet ne serait pas envisageable, le volet 1 est autonome. Son financement serait alors le suivant :

|  |          |           |
|--|----------|-----------|
| • Participation des parties prenantes (financière ou valorisée)  | 1        | M€        |
| • Financements européens (FEADER/FSE), contrepartitis sur des programmes et des actions spécifiques MAP, des fonds professionnels et régionaux | 8        | M€        |
| • Total :  | <b>9</b> | <b>M€</b> |

### Scénario 4 – création de l'Agence Territoires, emplois, compétences

Ce scénario n'est pas suffisamment défini dans son périmètre et ses partenariats pour chiffrer de manière précise son coût et ses ressources.

On peut retenir à minima les mêmes bases que le scénario 3 pour ce qui concernerait la participation des partenaires « agriculture », en considérant que l'extension aux autres branches se ferait par coefficient multiplicateur.

## Conclusion

S'interroger sur ce qui doit être entrepris en matière d'innovation pour assumer au mieux une mission conduit à interroger l'avenir et le projet.

Ce travail avait une visée pragmatique : à la demande du Ministre de l'agriculture, il s'est centré sur un objet précis. Nous avons recueilli et réuni les différentes analyses et visions des acteurs des compétences et des partenaires potentiels de ce projet. Au fur et à mesure de l'avancée des rencontres, elles ont été restituées à chacun, enrichies des réactions précédentes et de références sur le sujet.

Comme pour le développement des territoires, la richesse essentielle de ce travail est dans la dynamique de lien et de croisement entre des approches, denses, riches et différentes. C'est cette dynamique qui est à l'origine des propositions qui sont formulées ici.

Le monde agricole et plus généralement les branches vertes en ont intimement l'expérience depuis plus de 40 ans, avec leur participation déterminante à des résultats que tout le monde reconnaît. Les territoires ruraux et périurbains le savent également, eux qui se sont engagés résolument et massivement dans l'intercommunalité et les formes nouvelles ouvertes par la décentralisation depuis plus de 20 ans. Mieux irriguer d'avenir ce qui les relie profondément nous paraît aujourd'hui puissamment d'actualité.

Territoires, compétences, emplois : le sujet est vif. Le rôle des personnes qui sont au travail tous les jours pour produire ou accompagner les compétences sur les territoires est régulièrement salué, mais il est sans doute mal estimé. Sans elles, un pays - comme un territoire, une entreprise ou une branche - invente difficilement son avenir : ils sont les initiateurs quotidiens des emplois de demain.

Nous espérons avoir contribué, par ce travail, à défricher quelques pistes d'action propres à mieux tisser ce lien. Plus encore, car ils en sont au fond les contributeurs collectifs, nous remercions vivement tous nos interlocuteurs pour la chaleur de leur accueil et la qualité de leur confiance que nous espérons ne pas avoir trahie.



ANNEXE 1  
**Lettre de mission**

*République Française*

*Le Secrétaire d'Etat à l'Agriculture  
à l'Alimentation, à la Pêche  
et à la Ruralité*

Paris, le 8 AVR. 2005

Lettre de mission à l'attention de  
Monsieur Jean BESANÇON, DRIAF Ile de France  
Monsieur Bruno LEBATTEUX, DGER

Dans le contexte de la mondialisation, l'anticipation, la création et le déploiement des compétences sont devenus cruciaux pour les territoires ruraux. Les établissements d'enseignement agricole, les services, les branches professionnelles et les acteurs des territoires ont besoin de pouvoir accéder rapidement aux connaissances nouvelles, aux innovations, aux résultats de recherche validés, aux outils de développement. Ils doivent bénéficier de la mobilisation et du soutien des meilleures équipes françaises et européennes, ainsi que de la connaissance des expériences d'autres territoires.

L'Etat doit veiller à redonner toute sa place à l'expertise locale et accompagner les initiatives, sans pour autant se substituer aux partenaires, collectivités et institutions comme le souligne l'exposé des motifs de la loi relative au développement des territoires ruraux

Dans cette perspective, je vous demande de conduire une mission exploratoire pour dégager des pistes de réponse opérationnelle à ces enjeux, dans le prolongement du projet stratégique de la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche (DGER) et de la nouvelle organisation qui se dessine au niveau de l'administration centrale.

Plus précisément, vous étudierez l'opportunité et la faisabilité de la création d'un outil qui pourrait prendre la forme d'une agence. Celle-ci rassemblerait, au côté de d'une ou plusieurs directions du ministère et de la DGER, des partenaires publics, professionnels et territoriaux partageant la même volonté de soutien des innovations et d'appui aux acteurs locaux dans le domaine du développement des compétences sur les territoires.

*78, rue de Varenne - 75348 Paris 07 sp – Tél : 01 49 55 49 55*



Les missions de cette agence pourraient être les suivantes :

1 – Organiser la veille et la mutualisation des connaissances et des pratiques en matière d'innovation, de recherche, de recherche-développement et d'appui aux acteurs concernés par le développement des compétences dans les territoires ruraux.

L'agence établira en outre le lien avec les actions de recherche, de recherche-développement, d'innovation et d'appui réalisées en matière d'éducation, de formation, de développement des compétences et menées au plan régional, national, européen.

2 – Assurer un appui technique, au profit des partenaires mobilisés, à partir d'orientations précises et de commandes : rédaction de cahiers des charges, lancement et diffusion d'appels à projets, évaluation des propositions et choix des projets, suivi administratif et financier, communication et circulation des résultats, évaluation des projets.

Pour assumer ces missions, l'agence mutualisera et mobilisera les financements délégués par les partenaires rassemblés et ceux de l'Union européenne. Dans tous les cas ils intégreront un souci d'optimisation des moyens de l'Etat et de redéploiement des ressources existantes.

Je vous demande d'étudier l'intérêt des partenaires à participer à sa constitution et à son fonctionnement, ainsi que les conditions de faisabilité de sa mise en place dans des délais rapprochés. Vos propositions pourraient prendre la forme de scénarios définissant différents périmètres d'organisation et d'action de l'agence.

Je souhaite disposer de votre rapport pour le 30 juin prochain.

Nicolas FORISSIER



## Questions vives en matière de compétences

Qui pourraient être traitées par la « table commune », et citées lors des entretiens avec les parties prenantes potentielles

### **Concernant le développement de l'emploi et des activités au croisement branches vertes territoires ruraux**

Comment pallier la pénurie de main d'œuvre qualifiée – du CAP au BAC - dans les filières vertes implantées dans les territoires ruraux et périurbains ?

Comment organiser « l'importation » d'idées, d'initiatives et de compétences dans un territoire pour développer des activités nouvelles ?

### **Concernant la production et l'accompagnement des compétences nécessaires au développement des territoires :**

Quelles sont les conditions nécessaires et favorables au travail commun de différentes catégories d'acteurs (élus, entrepreneurs, agents publics, associations, citoyens,..). Comment les accompagner ?

Que comprennent les compétences de médiation, de négociation sociale, de contractualisation mises en œuvre dans une dynamique de projet de territoire ?

Qu'est-ce qui fait qu'un réseau est efficace dans la durée ?

L'adaptation des compétences de conseil et d'assistance (bien rodée pour les agriculteurs) aux nouvelles formes d'entrepreneuriat et de gouvernance locale.

### **Concernant l'efficacité des producteurs et des accompagnateurs des compétences dans les territoires ruraux**

Les relations entre le management des établissements (de formation, consulaires, services extérieurs, instituts ou collectivités) et l'efficacité de leurs activités de production et d'accompagnement des compétences.

Quels sont les points clés de la professionnalité des producteurs et accompagnateurs de compétences (centres de formation notamment). Comment obtenir et garantir à leurs usagers leur adaptation permanente ?

### **Concernant la transmission de compétences et le développement de compétences nouvelles**

Comment préparer à l'analyse, au diagnostic et au projet dans les situations complexes ?

Comment éduquer et préparer à l'entrepreneuriat pour la création d'activités et de TPE et PME ?

Comment éduquer et préparer au vivre et coopérer ensemble sur un territoire ?

Quel apprentissage en alternance et dans « l'entreprise apprenante » dans le cas des PME et TPE, pour l'acquisition des compétences d'entrepreneur ?

### **Concernant la circulation des expériences pour aller vers des innovations, ou la diffusion des savoirs**

Qu'est-ce qui permet la circulation efficace de l'information, des expériences et des expertises entre des territoires ? Entre les 20 ou 30 opérateurs nationaux de recherche et de recherche-développement producteurs des savoirs et les 500 territoires qui en ont besoin ?

Comment passe-t-on de l'échange de pratiques et d'expérience à la mobilisation de savoirs utiles et transférables ?

## Un groupement d'intérêt public

Au regard des objectifs de « parties prenantes » fixés dans le scénario 3, la fondation de l'agence Territoires ruraux, emplois, compétences doit être envisagée dans un cadre nouveau ad hoc.

Plusieurs solutions sont envisageables :

- un système conventionnel entre les partenaires, qui conviendraient de conduire chacun pour partie les tâches nécessaires. Outre la complexité et les risques de « dissolution » d'un tel montage, cette éventualité ne semble par recueillir l'accord de certains qui souhaitent justement « externaliser » les fonctions visées ;
- une association Loi 1901. Bien que simple et souvent utilisée dans la passé par défaut d'une autre solution, cette modalité est peu adaptée à la coopération entre personnalités morales publiques, notamment en ce qui concerne les règles de représentation et de responsabilité, ainsi qu'en ce qui concerne les garanties apportées à la gestion de fonds publics ;
- un nouvel établissement public, EPN ou EPIC, peu envisageable dans le contexte actuel ;
- un GIE : formule peu adaptée à des activités qui ne visent pas le développement économique des membres associés.

La modalité adaptée, telle qu'elle est définie par les textes de loi et les administrations compétentes (Ministères des finances et de la fonction publique notamment) est le Groupement d'Intérêt Public (GIP), qui par ailleurs est explicitement un GROUPEMENT, au sens où ses objets et finalités sont définis comme il l'est indiqué dans ce rapport.

### Cadre juridique

A la date de remise de rapport, le cadre juridique en vigueur pour la création d'un GIP est le suivant :

- d'une part un GIP national doit être créé par arrêté d'approbation de sa convention constitutive par un ou plusieurs ministères concernés (ou par le préfet de région dans certains cas lorsqu'il est local) ;
- d'autre part il doit être créé dans un champ d'activités précis, en application d'un décret (voir d'un article de loi) :
  - soit « générique » au sens où les ministères ont prévu, dans un texte de loi ou dans un décret, la création de GIP pour assurer telle ou telle mission,
  - soit spécifique, au cas où les objets et missions du GIP ne font pas l'objet d'un tel décret générique.

Il convient alors de s'interroger sur l'existence d'un décret ou d'un article de loi (ou de code) qui prévoit la création de GIP pour les objets et les domaines envisagés.

L'objet central du GIP TREC est à l'intersection de trois domaines principaux :

- le développement territorial
- la production des compétences (formation professionnelle)
- la recherche et la recherche développement.

Le texte de référence qui semble approprié, et qui de plus est de l'initiative et du ressort principal du ministre de l'agriculture est l'article 236 de la Loi n° 2005-157 du 23 février 2005 relative au développement des territoires ruraux :

*« Des groupements d'intérêt public dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière peuvent être constitués entre des personnes morales de droit public ou entre une ou plusieurs d'entre elles et une ou plusieurs personnes morales de droit privé **pour conduire, à l'échelle nationale, régionale ou locale, des actions dans le domaine de l'aménagement du territoire et du***

**développement économique, contribuant à l'étude, à la recherche ou à la formation, ainsi qu'à la réalisation d'actions spécifiques en matière d'aménagement du territoire, de prospection des investissements étrangers ou de développement des massifs de montagne.**

*Lorsque l'Etat en est membre, les dispositions du chapitre 1er du titre IV du livre III du code de la recherche sont applicables à ces groupements d'intérêt public. (...)*

Le cadre des dispositions qui régissent la composition de la convention constitutive ainsi que le processus de son approbation sont donc donnés par le texte du code de la recherche cité en référence. L'instruction et l'approbation de la convention constitutive seraient a minima de la compétence du ministère de l'agriculture et du ministère du budget, voire des autres ministères qui s'associeraient au GIP le cas échéant.

**Par ailleurs, il convient de prendre en compte le projet d'ordonnance GIP**, et le projet de décret associé, piloté par la DUSA (*Délégation aux usagers et aux simplifications administratives pour la réforme de l'Etat*).

Dans leur état actuel, ces textes prévoient de remplacer l'ensemble des textes en vigueur (dont l'article 236 de la LTR) par l'ordonnance et son décret qui gèreront les GIP.

Toutefois l'ordonnance ne devrait pas modifier fondamentalement les dispositions antérieures. Son but est d'homogénéiser et de simplifier. S'agissant d'un GIP de portée nationale, déjà appuyé sur le texte fondateur du code de la recherche peu remis en cause, les évolutions seraient mineures. Un décret en conseil d'Etat doit compléter ces textes pour préciser les champs de compétence des ministères quant à l'approbation des GIP.

## **Principales dispositions statutaires possibles**

Composition du GIP :

- Membres : les membres cités dans le scénario 3 (3 MAP, 1 MEDD, 1 DATAR, 1APCA, 4 OPCA, 3 régions). Une telle composition respecterait sans difficulté la règle intangible des GIP : *« les personnes morales de droit public et les personnes morales de droit privé chargés d'une mission de service public doivent disposer ensemble de la majorité des voix à l'assemblée générale des membres du groupement et au sein des organes collégiaux d'administration »*  
A noter que la règle de partage des pouvoirs n'est pas déterminée. C'est la convention constitutive qui détermine si un membre égal une voix ou si il est déterminé une pondération en fonction des apports des membres.  
Par ailleurs la convention constitutive prévoit les modalités d'entrée de nouveaux membres dans le GIP ainsi que de démission.
- Possibilité de prévoir un collège de membres associés au sein de l'assemblée générale, sans voix délibérative mais permettant d'associer aux travaux les autres ministères et organisations intéressés. Cette fonction d'information et de consultation peut aussi être prévue statutairement dans le cadre d'une commission ad hoc, sans pour autant prévoir un statut de membre associé qui peut alourdir le fonctionnement statutaire.
- Possibilité de prévoir la participation d'experts associés (notamment scientifiques), participant aux travaux de commissions, voire du conseil d'administration dans certaines de ses séances (notamment de programmation) sans pour autant que ceux-ci soient membres (seules des personnes morales sont membres d'un GIP).

## **Objets et activités du GIP**

Les objets et activités du GIP seraient ceux définis dans le scénario retenu.

Ce qui fait la nécessité du GIP est la mise en commun des problématiques de recherche et recherche-développement en matière de production et d'accompagnement des compétences dans les territoires ruraux. Cette mise en commun de problématiques et de moyens rend possible des activités que chacun des membres ne pourrait conduire à lui seul. En cela, le GIP respecte la règle énoncée par les textes *« il ne peut prendre en charge les missions que la loi réserve à d'autres types de personnes morales de droit public ou de droit privé »*.

## **Durée**

La durée d'un GIP est nécessairement limitée, mais renouvelable. Dans le cas de l'agence TREC, étant donné la durée envisageable des commandes (entre 1 et 4 ans), il est préférable de prévoir une durée minimale de 6 ans, incluant les temps de préparation et de réception des premières « commandes » et le temps de préparation du premier renouvellement le cas échéant.

## **Instances**

Les textes prévoient, sans obligation de configuration particulière des autres organes (qui seront précisées par la convention), l'existence d'une assemblée générale ayant vocation à prendre les décisions d'administration du groupement (dont adhésions nouvelles, démissions, modification de la convention), de désignation des membres des instances et de prorogation de la convention ou dissolution du groupement. Ils prévoient aussi un conseil d'administration qui peut exercer certaines des compétences de l'AG telles que prévues dans la convention.

S'agissant de TREC, dont l'effectif des membres serait faible (12 à 14), les décisions centrales (choix et programmation) concernant les activités seraient prises en assemblée générale (la table commune) et la gestion courante pourrait être confiée à un CA exécutif.

## **Présidence et direction**

Les modalités de la désignation d'un président sont à préciser dans la convention constitutive. Rien ne s'oppose à ce que cette présidence soit assurée par une personnalité n'appartenant pas à un des membres du groupement. Sa fonction est essentiellement d'animer les travaux de l'AG et du CA et de représenter le cas échéant le groupement auprès de partenaires. Hors ces fonctions, Il ne saurait avoir de responsabilité particulière dans la mesure où il n'est pas en même temps ordonnateur.

Le directeur est désigné dans les conditions prévues par la convention. Sous l'autorité de l'AG et du CA, il assure le fonctionnement du groupement dans les conditions prévues par la convention. Dans le cas d'une comptabilité publique, il est ordonnateur. Il engage le groupement pour tout acte entrant dans son objet.

## **Gestion**

Les modes de gestion du groupement sont précisés dans la convention constitutive, ainsi que la nature des recettes et les engagements financiers et responsabilités des membres (mise à disposition de moyens physiques et en personnel notamment).

Le choix doit être fait entre comptabilité de droit privé ou comptabilité de droit public (type M 9-15 EPIC).

Un commissaire du gouvernement est désigné avec l'approbation de la convention. Quelle que soit son mode de comptabilité, le GIP est soumis au contrôle financier d'Etat (désignation par le MINEFI). En cas de comptabilité publique, un agent comptable est désigné.

## **Personnels**

Les personnels du GIP peuvent être soit mis à disposition ou détachés par les membres du GIP, soit recrutés et salariés par le GIP (régime soit de droit privé, soit de droit public – CDD ne pouvant dépasser la durée du GIP). Les dispositions concernant les personnels sont décidées dans la convention constitutive.

## **Calendrier envisageable**

La première étape indispensable et essentielle est la définition de la convention constitutive qui acte la volonté et les modalités de coopération des membres. Comme cela est noté plus haut, les latitudes de choix sont importantes.

Cette étape, qui peut durer environ six mois jusqu'à la présentation du projet aux administrations de tutelle, peut être engagée rapidement après décision, sans même attendre de savoir si l'ordonnance précitée est parue ou non. Les adaptations mineures pourront être faites le cas échéant.

Le délais d'instruction ministérielle peut être raisonnablement estimé à 3 mois (le projet d'ordonnance prévoit que le délai de réponse de l'administration est de 4 mois).

On peut donc considérer que si il est décidé, le GIP peut être constitué en 9 ou 10 mois.

### **Dispositions matérielles et fonctionnelles**

Il appartiendra aux membres fondateurs de définir les conditions matérielles de fonctionnement lors de la constitution, notamment à travers leurs apports.

Mais à ce stade de la préfiguration du groupement, les recommandations suivantes peuvent être énoncées :

- Equipe permanente : elle devra être constituée de personnes d'origines différentes pour assurer d'une part la poly-compétences et la professionnalité attendues, d'autre part une réelle permanence des engagements des différentes parties (notamment pour partie à travers des personnels détachés).
- Locaux : il apparaît important que les locaux soient « neutres » au regard des différentes parties prenantes. Il pourrait d'ailleurs être prévu des locaux pour le fonctionnement de l'équipe permanente et une salle de qualité, pratique et usuelle pour réunir les travaux de la table commune (par exemple l'ENGREF, près de la gare Montparnasse).

## Les maisons régionales de l'appui aux producteurs et accompagnateurs de compétences des territoires ruraux

### Organisations régionales partenaires de l'agence TREC

#### Des organisations et des lieux régionaux en appui aux opérateurs locaux

C'est dans les dynamiques et au coeur des activités territoriales que producteurs et accompagnateurs des compétences travaillent avec les acteurs locaux pour former, informer, mobiliser les savoirs, entreprendre, animer et trouver les solutions. C'est là que se posent les questions, que s'inventent de nouvelles formes d'action face aux situations et aux évolutions.

Tout naturellement, c'est dans des lieux à dimension humaine et dans des réseaux où ils peuvent se connaître que ces opérateurs et leurs institutions échangent leurs pratiques et recherchent des réponses, confrontent leurs besoins et construisent ensemble leurs identités.

Cette dimension est celle de la région, voire infra ou inter régionale. Elle est déjà pour partie organisée en ce qui concerne le développement local et les compétences, tant par la collectivité régionale que par les services de l'Etat et pour partie par les branches.

Ces organisations régionales sont elles-mêmes devant des enjeux forts d'évolution et d'adaptation. D'une part la décentralisation, la déconcentration et la réforme de l'Etat, d'autre part les récentes lois sur la formation tout au long de la vie, le développement des territoires ruraux ou les perspectives des programmations européennes 2007-2013, renforcent les enjeux stratégiques de leur développement et du croisement branches – territoires au niveau régional.

Si elles s'organisent pour développer leurs réflexions et actions communes, et au delà de leurs fonctions propres qui peuvent déjà inclure l'appui indispensable aux opérateurs (formation des agents, banques de données, réseaux, ..) ces lieux et organisations régionales peuvent jouer en matière de recherche et de recherche développement deux rôles essentiels et complémentaires de l'agence TREC :

- identifier les acquis, les solutions et les questions qui doivent être investies à un niveau « fédératif » plus important, par exemple par TEC,
- entreprendre elles-mêmes de la recherche-développement qu'elles commanderaient, lorsqu'elles sont en contact avec des lieux de recherche ou comprennent collectivement des compétences et des ressources ad hoc,

#### Promouvoir des configurations régionales à géométrie variable, partenaires de l'agence TREC

Les contextes régionaux ont une caractéristique essentielle : leurs entités s'organisent dorénavant pour assurer seules ou ensemble, dans le cadre de leurs missions respectives et selon les caractéristiques, les besoins, les atouts et les contraintes spécifiques de leur région, leurs politiques et leurs activités.

En d'autres termes, l'organisation que l'on peut attendre des régions pour assurer les fonctions précitées sera nécessairement originale et différente dans chaque région. Elle s'autodétermine et ne peut en aucun cas être

*Exemples d'organisations régionales existantes qui appuient les producteurs et accompagnateurs de compétences :*

*Les OREF et CARIF, les GIP régionaux formation et/ou insertion, les associations régionales de développement, les centres de ressources, les DRAF-SRFD, les CRIPT, les GIP DAFPIC – DATICE et missions des rectorats, les organes consulaires spécialisés, les organismes d'appui et de formation des élus locaux, les instituts régionaux spécialisés par branche ou secteurs, certains organes de développement associés aux écoles et universités,...*

#### **Les fonctions assurées ou qui peuvent être conduites par ces organisations sont :**

- *L'animation, l'échange de pratiques, la gestion des réseaux, l'identification des problématiques,*
- *Les ingénieries autour de la production et de l'accompagnement des compétences (analyse des besoins, ingénieries de formation et de certification,*
  - *Montage de projets communs, aux croisements des institutions, des territoires et des branches,*
  - *Recherches-actions,*
- *Formations des agents producteurs et accompagnateurs de compétences,*
  - *Gestion de bases de données et d'expériences, ainsi que d'espaces documentaires,*
- *Commande de recherche et de R&D pour des programmes ciblés auprès d'opérateurs régionaux ou inter régionaux,*
  - *Relation suivie avec des acteurs nationaux, dont notamment l'agence TREC.*



« formatée » par un projet national.

Ce sont donc vraisemblablement 26 organisations, 26 configurations différentes qu'il convient d'inciter et si nécessaire d'outiller.

Cette tâche incombe d'abord aux acteurs régionaux. Mais, pour ce qui les concerne, les différentes parties prenantes de l'agence TREC pourraient prendre les initiatives nécessaires pour inciter leurs acteurs à construire de tels lieux et liens régionaux. Les DRAF pourraient être naturellement animateurs de telles initiatives. Les conventions cadres nationales ou entre régions et Etat, régions et branches pourront soutenir et promouvoir de telles initiatives (elles pourraient envisager de telles organisations, par exemple sous la forme de conventions régionales ou de GIP). Une des fonctions de la veille conduite par l'agence sera certainement de connaître en permanence l'état de ces organisations régionales intervenant en la matière.

Une dimension plus affirmée pourrait également être donnée à la promotion de telles organisations : un programme spécifique d'appui à leur développement et à leurs activités pourrait être engagé avec des moyens dédiés dans le cadre du scénario 3, à l'initiative de la table commune et menée en lien avec l'agence nationale.

Les moyens financiers nécessaires ont été intégrés dans le volet 2 du budget de ce scénario.

### **Quel que soit le scénario, des initiatives à développer pour le ministère de l'agriculture en région**

Les entretiens ont permis d'identifier une attente plus particulière des différentes parties prenantes internes du ministère de l'agriculture, et de leurs partenaires professionnels directs:

- d'une part les premières réalisations de rapprochement entre services extérieurs et établissements autour de la question du développement des territoires ruraux, de leurs emplois et compétences au croisement branches vertes et territoires. Elles sont considérées comme devant être développées pour servir des enjeux majeurs de leurs missions,
- d'autre part, les agents et établissements « producteurs des compétences » souhaitent vivement que soient créés ou développés des lieux, des activités et des liens régionaux (voire inter régionaux) où ils pourraient développer ensemble et avec d'autres les fonctions d'appui qui leurs sont nécessaires.

Quelles que soient les organisations régionales promues ou développées, en partenariat avec l'agence, un sous-ensemble particulier doit être constitué en région pour répondre à ces attentes.

Dans cette perspective, des « maisons régionales de l'appui aux producteurs et accompagnateurs de compétences », réunissant à minima DDAF, DRAF et leurs différents services, établissements d'enseignement techniques et supérieurs et chambres d'agriculture constitueraient des premiers lieux régionaux indispensables.

Ils pourraient être alimentés par la mise en commun d'une part des préoccupations des agents, d'autre part des moyens respectifs.

Dans certains cas, ces maisons pourraient être constituées sur la base des CRIPT existants et qui doivent prochainement être transformés en GIP.

Selon les régions et les contextes, ces « maisons régionales de l'appui du MAP » pourraient être le point d'agrégation et de convergence des préoccupations des autres partenaires professionnels et des collectivités territoriales (conseils régionaux notamment), autour de la question des compétences dans le développement des territoires ruraux et périurbains

Dans les cas où d'autres configurations seraient promues, par exemple par les collectivités ou les autres services de l'Etat en région, ces « maisons » pourraient être une de leurs composantes organisées.

## Bibliographie indicative

---

- ACCORD NATIONAL du 2 juin 2004 *sur la formation professionnelle en agriculture et sur la mutualisation des fonds de la formation professionnelle dans la production agricole*. Doc. FAFSEA.
- ACCORDS des 6 décembre 2004 et 7 janvier 2005 *relatifs à la professionnalisation, au développement du tutorat, à la création d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications et à la mise en oeuvre du droit individuel à la formation dans diverses branches des industries alimentaires*, Doc. AGEFAFORIA.
- ALTER Norbert, 1991. *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, Ed. L'Harmattan.
- Association des Régions de France, 2005. *2004-2005, Les Régions terre d'innovation – Et si la France n'avait plus peur de ses régions*, Document Association des Régions de France.
- Association des Régions de France, 2005. « L'avenir des contrats de plan Etat-Région », *Contribution de l'Association des Régions de France, Les notes de l'ARF, Paris*.
- AUMONT Bernadette, MESNIER Pierre-Marie, 1995 (1<sup>ère</sup> éd. 1992). *L'acte d'apprendre*, Ed. PUF, Paris.
- BARTHELEMY Roger, CIPRA Alain, ELIARD Jean-Louis, ROSAZ René, 1997. *Rapport de mission sur la recherche pédagogique*, Rapports Conseil général de l'agronomie, MAP.
- BEL M., CASTAGNOS J.C., ECHEVIN C., GIRAUD-HERAUD A., GEHIN J.P., MEHAUT P., MOUY P., SERFATY E., 1989. *Innovations de formation, modèles, politiques et stratégies d'entreprise*, T. 1 de la recherche "production et usage de la formation par et dans l'entreprise", Pirttem-Cnrs, Commissariat au Plan, Délégation à la formation professionnelle.
- BEILLEROT Jacky, CHARLOT Bernard (sous la dir. de), 1995. *La Construction des politiques d'éducation et de formation*, Editions PUF.
- BESANÇON Jean, SAVY Françoise, 1997. « Pour une refondation du système de recherche, de recherche-développement et d'appui à l'appareil public de formation professionnelle continue et d'apprentissage agricole », *Note au DGER, MAP*.
- BOIFFIN Jean, HUBERT Bernard (Resp. scient.), DURAND Nicolas, 2004. *Agriculture et développement durable – Enjeux et questions de recherche*, Document INRA, Paris.
- BOISSONAT JL (Prés.), MABIT René (Rap), 1995. *Le travail dans 20 ans - Rapport du groupe « Le travail et l'emploi à l'horizon 2015 »*, Commissariat général au Plan, Ed. Odile Jacob, Paris.
- BOUCHET Hubert, 2004. *L'acte productif dans la société des savoirs et de l'immatériel*, Rapport au Conseil Economique et Social, Publications du CES, Paris.
- BULLER Henry, 2003. « Régionalisation, décentralisation et développement rural : la nouvelle configuration institutionnelle des campagnes anglaises », in *Les programmes PSDR, quelle évaluation, quelles valorisations, Les actes du séminaire de Paris, décembre 2003*, Ed. INRA (CD Rom).
- CALLON Michel, LASCOUMES Pierre, BATHE Yannick, 2001. *Agir dans un monde incertain – Essai sur la démocratie technique*, Edition du Seuil, Paris.
- CARRE Philippe, CASPAR Pierre (sous la dir. de), 1999. *Traité des sciences et techniques de la formation, Conclusion*, Dunod, Paris.
- CASPAR Pierre, AFRIAT Christine, 1988. *L'investissement intellectuel. Essai sur l'économie de l'immatériel*, Paris, Ed. Economica.

- CASTELLS Manuel, 1998 (1996 1<sup>ère</sup> éd.) *La société en réseau – L'ère de l'information (t. 1)*, Editions Fayard, Paris.
- CASTELLS Manuel, 1999 (1998 1<sup>ère</sup> éd.) *Fin de millénaire– L'ère de l'information (t.3)*, Editions Fayard, Paris.
- CESTAC Maurice (rap.), 2003. *Enseignement agricole et territoires – Quelles perspectives ?*, Conseil Général du Génie Rural, des Eaux et des Forêts, MAAPAR.
- CHARLOT Bernard, 1994. *L'école et le territoire : nouveaux espaces, nouveaux enjeux*, A. Colin, Paris.
- CHEVREUL Philippe, JARNAC Janine, 2003. *Quelle décentralisation pour la formation professionnelle demain ?* Rapport du Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de la formation professionnelle continue, www. ccpr.gouv.fr, publications CCPR.
- CIADT « Rural », 2003. Publication DATAR.
- COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES, 2004, *Propositions de Règlement du Conseil concernant le soutien au développement rural par le Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER)*.
- COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES, juillet 2005, *Propositions de décision du conseil relative aux orientations stratégiques de la Communauté pour le développement rural (période de programmation 2007-2013)*.
- DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle), 2005. *Stratégie d'intervention du Fonds social européen en France – Propositions en vue de l'instance nationale de concertation de juin 2005* – Document de synthèse du département du FSE, Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement.
- CROZIER, Michel, 1991. *État modeste, État moderne*, Paris, Ed. du Seuil (2ème éd.).
- DATAR (rapport), 2003. *Quelle France rurale pour 2020 ? Contribution à une nouvelle politique de développement rural durable*, La Documentation française.
- DELORS Jacques (prés.), 1996. *L'éducation, un trésor est caché dedans*, Rapport de la commission internationale sur l'éducation pour le XXIème siècle, Ed. Odile Jacob, Paris.
- DESCHAMPS Michel, GOUDET Pierre, LESCOLE Michel (coord.), 2004. *Rapport à Monsieur le Ministre de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche et des affaires rurales sur l'évolution de l'activité et le devenir des quatre Établissements Publics Nationaux d'enseignement agricole (CEZ de Rambouillet, CEP de Florac, CEMPAMA de Fouesnant, CNPR de Marmilhat)*, COPERCI (Comité Permanent de coordination des inspections), MAAPAR.
- DION Yves, LACOUR Claude, 2000. « La revanche du sectoriel et le renouveau de l'espace », *Revue canadienne de Science Régionale*, XXIII, 2, pp 343-364.
- DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA RECHERCHE, 2005. *Projet stratégique 2005-2008*, Doc. Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche et de la ruralité (MAAPR).
- DIRECTION GENERALE DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE, 2003. *Groupements d'Intérêt Public - Guide méthodologique*, Editions du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- D'IRIBARNE Philippe, 1989. *La logique de l'honneur*, Ed. du Seuil, Paris.
- DURU-BELLAT Marie (dir.), 1999. *La recherche en éducation et en formation en France, Eléments pour un état des lieux*, Paris, Ministère de l'Education nationale, Comité national de coordination de la recherche en éducation / INRP.
- Entreprises, Territoires Développement (ETD), 2005. *L'attractivité territoriale dans les projets d'agglomérations et de pays*, Les Notes méthodologiques d'ETD, Paris.
- FNFR, Confédération Nationale des Foyers Ruraux, 2003, *Ruralités et développement, Contribution du Mouvement des foyers ruraux à la loi sur la ruralité*, Hors Série revue ANIMER.

GALLOIS Yvan, LE PIOUFFLE André, 2005. *Contractualisation dans l'enseignement supérieur – Prise en compte de la mission d'appui aux systèmes de formation dans les dotations de fonctionnement*, Rapport au DGER, MAAPR.

GREFFE Xavier, 2002. *Le développement local*, Editions de l'Aube.

GROUPE DE TRAVAIL "Prospective de l'enseignement agricole en 2010", 1996. *Quel enseignement agricole en 2010, Une réflexion prospective pour le système d'enseignement et de formation professionnelle agricoles*, Ed. du Grep, Paris.

INRA, 2005. *Territoires et enjeux de développement régional – Résultats de recherches en partenariat dans cinq régions*, Actes du colloque de Lyon, CD Rom, Ed. de l'INRA.

INSEE - INRA, 1998. *Les campagnes et leurs villes*, Ed. Contours et Caractères.

INTER-EPN, CEP de FLORAC, CEMPAMA de BEG MEIL, BERGERIE NATIONALE de RAMBOUILLET, 2004. *L'enseignement agricole partenaire des territoires : un guide pour l'action*, Educagri éditions.

JAILLET Marie-Christine (P<sup>nte</sup> de l'instance d'évaluation), 2004. *Evaluation de la connaissance des territoires par les services du ministère de l'équipement*. Rapport au Ministre de l'équipement, des transports, de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer.

LACOMBE Philippe (dir. de publication), 2002. *L'agriculture à la recherche de ses futurs*, Datar, Editions de l'Aube.

LE JAN Alain, 2004, « L'Etat et l'Ingénierie de développement territorial, Note et annexes », *Document interne ETD et CGGREF*.

LORRE Alexandra, MINVIELLE Yvon, 1999. *Formes et usages de la recherche et développement dans le domaine de la formation professionnelle continue*, Etude pour la S/D FOPDAC de la DGER, Cabinet ANEMOS.

MAAPAR, MEDD, METATTM, CEMAGREF, IFREMER, CIRAD, INRA, 2004. « Recherche finalisée et politiques publiques », *Actes du séminaire de réflexion du 27 sept. 2004, Document MAAPAR-DGER*

MARZOLF Christine, VIALLE Michel, 2004. *Rapport « Evolution de l'activité et devenir des quatre établissements publics nationaux d'enseignement agricole »*, Propositions d'évolution, Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche, MAPAR.

MARZOLF Christine, 2003. *Bilan du chantier Prospea D7 « En éducation et formation, définir un programme national de recherche-développement et d'appui en mettre en place un outil adéquat de réalisation »*, Document DGER, MAPAR.

MAURICE Marc, SELIER François et SILVESTRE Jean-Jacques, 1982. *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF.

MINVIELLE Yvon, 1998. "L'approche des compétences sur un territoire", in *Territoires et compétences, POUR*, n°160.

MINVIELLE Yvon, 2000. "La transmission professionnelle", in *Educations, société, POUR*, n°165.

NONANCOURT (de) Philippe, TAILLIER Michel, SENNEVILLE (de) Gérard, VIGNAL Jean-Pierre, 2005. *Rapport sur la mise en place d'une « plate-forme d'ingénierie territoriale » en Haute-Marne*, Rapport aux ministres de l'équipement (...) et de l'Agriculture (...), au secrétaire d'Etat à l'Aménagement du Territoire, au secrétaire d'Etat à l'Alimentation, à la Pêche et à la Ruralité.

ONEA (Observatoire National de l'Enseignement Agricole), 2004. *Rapport bilan 1996-2004*, Educagri Editions.

PARTENARIAT NATIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE, 2005, Ministère de l'agriculture et de la pêche.

PERRIN Daniel (Prés.), 2003. *Les politiques de développement rural, rapport de l'instance nationale d'évaluation*. Conseil National de l'évaluation, Commissariat général du plan, La Documentation Française.

POMMIER Paulette, 2002. *Les systèmes productifs locaux - Territoires en mouvement*, DATAR, La Documentation Française.

PROST Antoine (Pnt) et alii, 2001. *Pour un programme stratégique de recherche en éducation*, Rapport remis à MM. les ministres de l'Education Nationale et de la Recherche, [www.education.gouv.fr/rapport](http://www.education.gouv.fr/rapport)

REYNAUD Jean-Daniel, 1989. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Ed. Armand Colin.

SEBILLOTTE Michel, 2003. « Les recherches « pour et sur » le développement régional demain : pratiques et objets de recherche », in *Les programmes PSDR, quelle évaluation, quelles valorisations, Les actes du séminaire de Paris, décembre 2003*, Ed. INRA (CD Rom).

SGEN-CFDT, 2004. « Pour une politique d'innovation inscrite dans la durée », *Résolution du Congrès d'Illkirch, Doc. SGEN-CFDT*.

SNETAP-FSU, 2000 « La double mission de l'enseignement agricole », in *Motion d'orientation adoptée au congrès de Moulins, Résolutions congrès, Doc. SNETAP-FSU*.

VELTZ Pierre, 2002. *Des lieux et des liens – Le territoire français à l'heure de la mondialisation*, Editions de l'Aube.

VELTZ Pierre, 2005 (1<sup>ère</sup> éd. 1996). *Mondialisation, villes et territoires : une économie d'archipel*, Presses Universitaires de France.

VELTZ Pierre, ZARIFIAN Philippe, 1993. « Vers de nouveaux modèles d'organisation? », *Sociologie du Travail*, n° 1/93, pp. 3-25.

---

## Liste des personnes rencontrées

| Institution  | Nom   | Fonction  |
|--|---|---|
| <b>MAP DGER et organisations nationales de l'Enseignement agricole</b> |   |   |
| MAAPAR - DGER  | Jean-Joseph MICHEL - Christine.<br>MARZOLF - Michel VIALLE                                    | Adjoint au Directeur Général, S/D Fopdac  |
| MAAPAR - DGER  | Jacques LOYAT - Pierre CAMPARDON  | Chargés de mission auprès du DGER   |
| MAAPAR - DGER  | Alain SOPENA - Bruno VOCANSON   | Sous Directeur FOPDAC et chargé de mission  |
| MAAPR - ONEA   | Jean FRANÇOIS PONCET  | Président   |
| MAAPAR - DGER - IEA  | Eric MARSHALL   | Doyen de l'inspection de l'enseignement agricole  |
| MAAPAR - DGER  | Philippe VISSAC - Geneviève<br>HABELLION  | Sous Directeur Recherche et développement et chef de bureau DITT  |
| SNETAP - FSU   | Annick MERRIEN, Alain DACHICOURT,<br>Serge PAGNIER, André BLANCHARD,<br>Jean-Marie Le BOITEUX | Secrétaire Générale et bureau national  |
| SGEN - CFDT  | Max DELPERIE  | Secrétaire Général  |
| SFOERTA - FO   | Michel DELMAS et Nicolas GINEZ  | Secrétaire Général et Secrétaire Général adjoint  |
| CNEAP  | Yvon LE NORCY   | Secrétaire Général  |
| UNMFREO  | Jean-Claude DAIGNEY, André<br>GODARD, Jean-Michel LIARD                                       | Directeur et collaborateurs   |
| UNREP  | Brice POURCHET, Hervé BIZARD -  | Président et Directeur  |
| Pôle Rennais<br>(enseignement supérieur)                               | Jo GAUTER   | Professeur, membre de l'ONEA  |
| <b>MAP autres directions, cabinet, conseils généraux, IGA</b>          |   |   |
| MAAPAR - Cabinet   | Jean-Louis BUER   | Dir. Cab de Nicolas FORISSIER, Conseiller spécial<br>Ministre   |
| MAAPAR - Cabinet   | Maryline LAPLACE  | Conseillère Ministre Enseignement Agricole  |
| MAAPR - Cabinet  | Christophe PATIER   | Conseiller Technique "Territoire" N. FORISSIER  |
| MAAPR Cabinet  | Fabien BOVA<br>François ROCHE-BRUYN   | Conseillers Ministre  |
| CGGREF   | André VILLALONGA  | IG GREF   |
| CGGREF   | Joël MANDARON   | IG GREF   |
| CGGREF   | Jacques MORDANT   | Pdt 7e section CG GREF  |
| CGGREF   | René ROSAZ  | Pdt 3e section CG GREF  |
| MAAPAR - IGA   | Michel DESCHAMPS  | Inspecteur Général d'Agriculture  |
| MAAPAR - IGA   | René MABIT  | Inspecteur Général d'Agriculture honoraire  |
| MAAPAR - DGA   | Jean-Paul NOBECOURT   | Secrétariat Général, IG GREF  |
| MAAPAR - DGFAR   | Valérie METRICH-HECQUET   | Directrice Générale Adjointe à la DGFAR   |
| MAAPAR - DGFAR   | Gérard LEBOURDAIS, Michèle<br>QUIQUERE  | Sous directeur "STAR" Soutien aux territoires ruraux,<br>chef du bureau du dév. des territ. et de la montagne |
| MAAPAR - DGFAR   | Marc COLMOU   | Bureau du dév. des territ. et de la montagne  |
| MAAPR - DGFAR  | Jean-Pierre MAZERY - Marguerite<br>GACON  | Sous directeur du Travail et de l'emploi, chef du bureau<br>de l'emploi et du dév. de l'activité              |
| MAAPR - DGFAR  | Marie-Agnès VIBERT  | Chef de la Mission Europe et régions  |
| MAAPR - DPEI   | Edith VIDAL - Estelle RONDREUX  | Chef de service et chef du bureau des stratégies<br>agricoles et industrielles                                |

## MAP, Services extérieurs et Etablissements

|                                 |   |  |
|---------------------------------|---|--|
| SRFD                            | Alain SHOST, Jacques GALLON,<br>Marie-Thérèse BOUCHER, Didier<br>STENFORT, Patrick LECLERC, Jean-<br>Roger MARTIN | Pnt du groupement des chefs de SRFD, Chefs du<br>Service formation développement de DRAF |
| DRIAF Ile de France             | Catherine GESLAIN-LANEELLE  | Directrice   |
| DRAF Midi-Pyrénées              | Dominique PELISSIE  | Directeur  |
| DRAF Aquitaine                  | Jean-François BOUDY   | Directeur, Président du Groupement des DRAF  |
| DDAF du Doubs                   | Jean-Pierre NICOL   | Directeur  |
| DDAF du Rhône                   | Hervé PIATON  | Directeur, Président du groupement des DDAF  |
| EPLEFPA de Bourg les<br>Valence | Jean-Pierre CARDI   | Directeur  |

## Opérateurs de recherche, recherche développement et appui du MAP

|               |  |  |
|---------------|--|--|
| CEZ           | Jean PEUZIN, Gil MELIN, Vincent<br>DANIEL, Jean-Pierre DEBROSSE,<br>Christine LANG, Héloïse DEFFOBIS | Directeur et équipe                              |
| ENESAD        | Dominique PAUTHEX  | Directeur  |
| ENESAD CNERTA | Jean CHEVALDONNE, Sylvie<br>BOURINET, Bruno COGOURDANT,<br>Charles BURRIEL                           | Directeur et équipe                              |
| ENFA          | Brigitte LAQUIEZE et Marie-Hélène<br>BOUILLIER   | Directrice et directrice adjointe                |
| CNPR          | Philippe TAILLECOURS, Patrick<br>DELMAS, Richard BEAUDOIR, Alain<br>PERRAUD, Catherine BANDERIER     | Directeur et équipe                              |
| CEP           | Marc LIOTARD et son équipe   | Directeur et équipe                              |
| CEMPAMA       | Hervé GUYOT  | Directeur  |
| ENGREF        | Michel PENEL   | Directeur adjoint, directeur délég. ENGREF Paris |

## OPCA et professions

|            |                                    |  |
|------------|------------------------------------|--|
| VIVEA      | Jean-Jacques LOUSSOUARN            | Directeur                                    |
| FAFSEA     | Gérard GABORIAUD                   | Directeur Général Adjoint                    |
| AGEFAFORIA | Pierre DEBEINE, Jean Pierre DUFOUR | Directeur et directeur du développement      |
| OPCA2      | Philippe JAUMEAU, Gérard KERNEIS   | Directeur et directeur du développement      |
| APCA       | Dominique BRINBAUM                 | Directrice                                   |
| APCA       | Marc JEANLIN                       | Directeur de la formation                    |
| ADAR       | Claude BERNET                      | Directeur                                    |
| FNSEA      | Claude COCHONNEAU                  | Vice président - Président commission emploi |
| FNSEA      | Patrick FERREIRE                   | Directeur                                    |

## Experts et chercheurs

|          |                  |   |
|----------|------------------|---|
| CEMAGREF | Dominique VOLLET | Economiste, Animateur du Thème de recherche<br>"Aménités et nouvelles ruralités" (AMANDE) |
| INRA     | Philippe LACOMBE | Directeur scientifique  |
| INRA     | Bernard HUBERT   | Directeur scientifique p.i.   |

|  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
| ANEMOS   | Yvon MINVIELLE                       | Directeur   |
| <b>Conseils Régionaux</b>  |                                      |   |
| Comité national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV) | Françoise AMAT                       | Déléguée Générale   |
| Conseil Régional Limousin  | Patrice GRANIER                      | Directeur général adjoint : lycées, formation professionnelle, recherche, culture |
| Conseil Régional PACA  | Jacques BLANC (RDV fin août 05)      | Directeur de la formation   |
| Conseil Régional PACA  | Olivier LIAROUTZOS (RDV fin août 05) | Directeur OREF PACA   |
| Conseil PACA   | Pascale GERARD (RDV fin août 05)     | Vice Présidente Conseil Régional, Présidente commission formation                 |

#### **Autres ministères**

|   |                                      |  |
|---|--------------------------------------|--|
| DATAR   | Vincent PIVETEAU, Jean-Yves OLLIVIER | Conseiller développement local et politique rurale                             |
| MEDD - D4E                                      | André-Jean GUERIN                    | Directeur Général adjoint  |
| MEDD - D4 E                                     | Eric VINDIMIAN                       | Chef du Service de la Prospective et de la Recherche                           |
| MENESR  | Pierre SAGET                         | Inspecteur général   |
| MENESR - DEP                                    | Françoise OEUVRARD                   | Chargée de mission relations avec la recherche sur l'éducation et la formation |
| MELT  | Bertrand MEARY                       | Pnt 1ère Section du Conseil Général des Ponts et Chaussées                     |
| CDC   | Annie Blanchard, Alain CLEMENT       | Directrice et intervenant Mairie conseils                                      |
| ETD - Entreprise / Territoires et développement | Alain LE JAN                         | Détaché CG GREF  |
| Ministère du Travail - DGEFP                    | Rémi DHESSE                          | Chargé de mission territoire - Maisons de l'emploi                             |
| Ministère du Travail - DGEFP                    | Pierre Le DOUARON                    | Chef de la Mission développement de la formation continue et Promotion Sociale |



## Glossaire

### Agence de moyens (en R, R&D, appui, aide à l'innovation)

Une agence de moyens est une organisation qui n'est pas un opérateur du champ dans lequel elle intervient. Elle est gouvernée dans ses orientations et ses choix par un conseil d'orientation (ou d'administration) qui rassemble les différentes parties prenantes de sa mise en place. L'agence de moyens traduit sur le plan technique (veille sur l'existant, élaboration de cahiers des charges, suivi) les orientations, les priorités et les choix des parties prenantes. Elle organise des appels d'offre ou des appels à projets pour choisir les opérateurs les plus pertinents pour répondre à ces choix, y compris les choix de mutualisation et de diffusion des résultats. Elle attribue les moyens nécessaires aux projets retenus et contrôle leur bon usage. Enfin, elle se donne les moyens d'évaluer la qualité et la pertinence des résultats obtenus.

### Branches

L'INSEE définit la branche (ou branche d'activité) comme regroupant des unités de production homogènes, c'est-à-dire qui fabriquent des produits (ou rendent des services) qui appartiennent au même item de la nomenclature d'activité économique considérée. Ces unités de production peuvent être des portions d'établissement. Au contraire, un secteur regroupe des établissements entiers classés selon leur activité principale.

Dans le domaine social, les conventions collectives et les accords relatifs notamment à la formation sont le résultat de négociation entre partenaires sociaux d'une même branche professionnelle. Dans ce rapport, a été choisie la désignation branche plutôt que secteur car elle fait référence aux partenaires sociaux en même temps qu'elle précise les activités.

### Communautés de pratiques

Une des formes les plus anciennes d'entretien et de transmission de la professionnalité s'est ordonnée autour des « communautés de pratiques », dans le droit fil de la tradition du compagnonnage. Reconnues depuis longtemps par les professions à enjeux vitaux, comme celles de la santé, elles (ré)émergent, dans le contexte actuel, dans des univers aussi différents que l'ingénierie, la maintenance, le partage de compétences et l'expertise.

Les professionnels dans leurs organisations respectives sont aujourd'hui plus vivement que jamais demandeurs de lieux et de moments où ils pourraient confronter leurs approches, leurs manières de penser et d'agir, leurs pratiques : les bonnes, mais aussi les autres. Les communautés de pratiques efficaces en sont l'un des bons instruments, de manière non exclusive d'autres approches : diffusion de l'information, formations, rencontres, séminaires, etc.

### Compétence

La compétence peut être définie comme la disposition à agir de manière pertinente dans une situation donnée. Les compétences peuvent être individuelles ou collectives. Outre les savoirs et connaissances spécifiques, elles comprennent la disposition à entreprendre, à s'insérer comme citoyen dans un tissu culturel et social, à connecter, à négocier, à s'informer, etc.

### Opérateurs (en R, R&D, appui)

Dans ce travail, opérateurs désigne les institutions dont la mission, partielle ou principale est de produire de la recherche, de la recherche-développement, de l'appui, de la formation. Cela comprend les universités et les établissements d'enseignement supérieur (francophones dans le contexte de ce document), l'INRA, le CNRS, le CEMAGREF, les Etablissements Publics Nationaux (pour ceux relevant du MAP : Bergerie Nationale, CEMPAMA, CEP, CNPR), les instituts techniques, les agences de développement territoriales et nationales.

## **Recherche**

La recherche est l'ensemble des travaux qui visent la production de connaissances nouvelles, elle a un objectif épistémique. En sciences sociales, sans ignorer les enjeux qui existent dans la communauté scientifique, les objets de recherche de la recherche contextualisée (ou finalisée) se définissent par rapport aux données de l'action c'est-à-dire autour des questions qui se posent les différentes catégories d'acteurs intervenant dans une situation ou un contexte donné.

## **La recherche - développement (R&D)**

La recherche-développement vise l'opérationnalité auprès des acteurs de terrain par la production d'outils, de méthodes et de procédures. Ces produits soit se situent dans le prolongement des travaux de recherche, soit ils répondent directement à des demandes nouvelles, voire parfois à des commandes institutionnelles.

Ces produits peuvent aussi, et tout autant, être issus de la formalisation de pratiques nouvelles inventées par les opérateurs de terrain et repérées par un dispositif de veille. Ces processus sont, dans le déroulement même de l'activité, sans cesse améliorés par les observations et les transformations initiés par des opérateurs. Ces processus sont aussi "informés" par des données scientifiques nouvelles. Leur équipement en technologies est amélioré. Ils sont sans cesse affectés par les apports directs ou indirects de la recherche scientifique en général.

Ainsi définies, les activités de recherche et développement sont à la fois portées par les hommes et les femmes de terrain, qui font remonter les observations et les améliorations qui sont les leurs, et par les hommes de la science et de la technique qui incorporent dans les processus - sous réserve qu'on leur demande et que cela soit possible - les acquis des observations de la science et les améliorations techniques.

La recherche-développement n'est donc pas faite d'une source unique qui serait celle de la construction scientifique traditionnelle, elle est directement articulée autour du déroulement des activités.

## **L'appui**

L'appui se réfère au travail direct avec les acteurs et les institutions. Il s'agit d'accompagner et de développer les outils, les méthodes et les procédures élaborés, de les adapter à l'évolution de la demande, de les évaluer et de contrôler leur qualité. Il s'agit également d'organiser les échanges et les communautés de pratiques entre les personnes de terrain, de former à l'usage de nouveaux concepts ou pratiques, etc.

## **Territoire**

Les territoires ne sont pas que des entités physiques, administratives ou politiques (cité, pays, région...). Ils ont aussi une dimension immatérielle, c'est-à-dire une structure en réseaux (ouverts) : ils sont variables selon leur caractère ou leur histoire. Le territoire est un espace d'évolution et de mouvement pour les acteurs économiques et sociaux. Pour tous, c'est un milieu qui favorise la construction de l'identité sociale et professionnelle.

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>ADAR</b>       | Agence de développement agricole et rural  |
| <b>ADCF</b>       | Association des communautés de France  |
| <b>ADF</b>        | Association des départements de France   |
| <b>AGEFAFORIA</b> | OPCA (Organisme paritaire de collecte agréé) de l'industrie agro-alimentaire   |
| <b>AMF</b>        | Association des maires de France   |
| <b>ANIA</b>       | Association Nationale des Industries agro-alimentaires   |
| <b>ANR</b>        | Agence nationale de la recherche   |
| <b>APECITA</b>    | Association pour l'emploi des cadres, techniciens et ingénieurs en agriculture   |
| <b>APCA</b>       | Assemblée permanente des chambres d'agriculture  |
| <b>ARF</b>        | Association des Régions de France  |
| <b>CDC</b>        | Caisse des dépôts et consignations   |
| <b>CEMAGREF</b>   | Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts   |
| <b>CEREQ</b>      | Centre d'études et de recherches sur les qualifications  |
| <b>CEZ</b>        | Centre d'enseignement zootechnique (Bergerie Nationale) de Rambouillet   |
| <b>CFA</b>        | Centres de formation d'apprentis   |
| <b>CFPPA</b>      | Centre de formation professionnelle et de promotion agricoles  |
| <b>CIADT</b>      | Comité Interministériel pour l'Aménagement et de Développement du Territoire   |
| <b>CNEAP</b>      | Conseil national de l'enseignement agricole privé  |
| <b>CNERTA</b>     | Centre national d'études et de ressources en technologies avancées   |
| <b>CNPR</b>       | Centre national de promotion rurale  |
| <b>CREA</b>       | Comité régional de l'enseignement agricole   |
| <b>CRIPT</b>      | Complexe régional d'information pédagogique et technique   |
| <b>CRITT-IAA</b>  | Centre régional d'innovation et de transfert de technologie pour les industries agro-alimentaires                              |
| <b>DARES</b>      | Direction de l'animation et de la recherche des études et des statistiques (ministère du travail)                              |
| <b>DATAR</b>      | Délégation à l'Aménagement du Territoire   |
| <b>DDAF</b>       | Direction départementale de l'agriculture et de la forêt   |
| <b>DGER</b>       | Direction générale de l'enseignement et de la recherche (MAP)  |
| <b>DGFAR</b>      | Direction générale de la forêt et des affaires rurales (MAP)   |
| <b>DEP</b>        | Direction de l'évaluation et de la prospective (MENESR)  |
| <b>DPEI</b>       | Direction des politiques économique et internationale  |
| <b>D4E</b>        | Direction des études économiques et de l'évaluation environnementale (MEDD)  |
| <b>DIREN</b>      | Direction régionale de l'environnement   |
| <b>DRAF</b>       | Direction régionale de l'agriculture et de la forêt  |
| <b>DGEFP</b>      | Direction générale à l'emploi et à la formation professionnelle (ministère du travail)   |
| <b>ENESAD</b>     | Etablissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon   |
| <b>ENFA</b>       | Ecole nationale de formation agronomique   |
| <b>ENGREF</b>     | Ecole nationale du génie rural, des eaux et des forêts   |
| <b>EPL</b>        | Etablissement public local ( <i>abréviation d'EPLEFPA</i> )  |
| <b>EPLEFPA</b>    | Etablissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles ( <i>regroupe Legta, Lpa, Cfppa, Cfa</i> ) |
| <b>EPN</b>        | Etablissement public national  |

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>ETD</b>      | Entreprises, territoires et développement   |
| <b>FAFSEA</b>   | Fonds national d'assurance formation des salariés des exploitations et des entreprises agricoles              |
| <b>FEADER</b>   | Fonds européen agricole pour le développement rural   |
| <b>FEOGA</b>    | Fonds européen d'orientation et de garantie agricole  |
| <b>GIP</b>      | Groupement d'Intérêt public   |
| <b>GIS SYAL</b> | Groupement d'intérêt scientifique systèmes agroalimentaires localisés   |
| <b>GIS TRS</b>  | Groupement d'intérêt scientifique territoires ruraux sensibles  |
| <b>GRAF</b>     | Groupe régional d'animation et de formation   |
| <b>GREF</b>     | Génie rural des eaux et forêts  |
| <b>IAA</b>      | Industries agro-alimentaires  |
| <b>IDL</b>      | Institut pour le développement local (Agen)   |
| <b>LEGTA</b>    | Lycée d'enseignement général et technologique agricole  |
| <b>LOA</b>      | Loi d'orientation agricole  |
| <b>LOLF</b>     | Loi organique relative aux lois de finances   |
| <b>LPA</b>      | Lycée professionnel agricole  |
| <b>MAP</b>      | Ministère de l'agriculture et de la pêche   |
| <b>MAAPR</b>    | Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche et de la ruralité ( <i>précéd. dénom. du MAP</i> ) |
| <b>MEDD</b>     | Ministère de l'écologie et du développement durable   |
| <b>MELT</b>     | Ministère de l'équipement, du logement et des transports  |
| <b>MENESR</b>   | Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche                            |
| <b>MFREO</b>    | Maison familiale rurale d'éducation et d'orientation  |
| <b>MSA</b>      | Mutualité sociale agricole  |
| <b>ONEA</b>     | Observatoire national de l'enseignement agricole  |
| <b>OPCA</b>     | Organisme paritaire de collecte agréé   |
| <b>OREF</b>     | Observatoire régional des emplois et des formations   |
| <b>PDRN</b>     | Plan de développement rural national  |
| <b>R&amp;D</b>  | Recherche et Développement  |
| <b>SRFD</b>     | Service régional de la formation et du développement  |
| <b>UNADEL</b>   | Union nationale des acteurs et des structures du développement local  |
| <b>UNMFREO</b>  | Union nationale des maisons familiales rurales d'éducation et d'orientation                                   |
| <b>UNREP</b>    | Union nationale rurale d'éducation et de promotion  |
| <b>VAE</b>      | Validation des acquis de l'expérience   |
| <b>VIVEA</b>    | Fonds pour la formation des entrepreneurs du vivant (OPCA des exploitants agricoles)                          |
| <b>UMT</b>      | Unités Mixtes Technologiques  |

