

# La gestion des ressources humaines en milieu rural : l'exemple du Pays Couserans

---

Olivier REY, 2006

Petit bassin d'emploi pyrénéen, le Couserans occupe la partie occidentale du département de l'Ariège. Il est traversé par 18 vallées, dont celle du Salat. D'une superficie de 1700 km<sup>2</sup>, il compte 29000 habitants (stabilité par apports migratoires), soit en moyenne 17 hab/km<sup>2</sup>. Saint Girons, ville centre et carrefour du pays, compte environ 6300 habitants (recensement 1999 ; -14 % depuis 1982 au profit de son agglomération d'environ 12000 hab).

Le territoire se divise entre une zone de piémont à vocation agricole et résidentielle plutôt attractive au nord (300 – 600 mètres d'altitude) et une partie plus montagneuse au sud (jusqu'à 2800 mètres d'altitude), frontalière de l'Espagne, cul de sac mué par le tourisme saisonnier.

L'organisation administrative du territoire s'articule autour de 8 communautés de communes, (95 communes) réunies en Syndicat Mixte de pays.

En 1996 est créée une « Association de Développement du Couserans » (ADC), structure de coordination des procédures de « contrat de terroir » initiée par la Région. L'association est chargée, dès la fin 1998, de l'orientation vers la construction d'un pays Voynet, avant que soit envisagé ultérieurement, par l'échelon départemental, la création d'un parc naturel régional. Dans une démarche qui se veut aussi de « démocratie participative » et dans l'optique de la formation du « conseil de développement » du futur pays, les socioprofessionnels couserannais, les « forces vives locales », sont consultés, notamment pour le travail de réunion et de réflexion qui mènera à la rédaction de la « charte de pays ».

Pour définir les grandes orientations du développement local qui seront ensuite inscrites dans la charte, on procède préalablement à un « diagnostic de pays » réalisé par le cabinet SEGESA.

- **étape 1** : 1999-2000, un diagnostic socio-économique
- **étape 2** : 2000-2001, hypothèses d'évolution et scénarios plausibles comme éléments de débat
- **étape 3** : 2001, choix d'orientation

Celui-ci amène à mettre en avant le fait que les évidentes richesses du territoire, qui prennent aussi sens en regard des évolutions du monde actuel (pollution, « stress urbain », etc.), se doivent d'être mieux valorisées :

- Refus de la fracture territoriale entre le piémont et la montagne.
- Volonté d'inscrire dans la durée la dynamique d'organisation et de développement amorcée avec une structuration et une cohésion interne basée sur la complémentarité.
- Refus d'une politique de développement uniquement fondée sur un Couserans « musée » de résidents secondaires.
- Volonté d'ouvrir de nouvelles perspectives de voisinage, notamment transfrontalières, en jouant sur la complémentarité.
- Au global, volonté de participer activement à l'avenir de son propre développement.

Finalement, les trois axes de développement définis dans la charte (volontairement limités pour marquer les esprits) et les actions engagées s'inscrivent dans une « stratégie de l'authenticité » qui permet de conjointre les orientations économiques, touristiques, agricoles et culturelles :

- **Axe 1 : Stratégie de l'organisation interne du Couserans**  
*Structurer le territoire pour favoriser les initiatives et l'accueil.*
- **Axe 2 : Stratégie de l'authenticité et des spécificités**  
*Valoriser les ressources locales pour ancrer le développement sur la qualité et les atouts du territoire.*
- **Axe 3 : Stratégie d'un développement ouvert vers l'extérieur**  
*Désenclaver et construire de nouveaux partenariats pour développer les échanges.*

A proprement parler, le pays de Couserans n'organise pas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à visée territoriale, même si cette action semble pertinente pour répondre à l'axe 1 de la charte. Aujourd'hui, pourtant, deux initiatives vont dans ce sens...

### *Volonté de créer un observatoire pour l'emploi et la formation.*

Les besoins et les bilans consolidés sur le binôme emploi/formation ne sont pas bien connus : l'information est trop dispersée entre de multiples acteurs et ne permet pas d'avoir une lecture territoriale. De son côté, le contrat de pays actuel mobilise de nombreux maîtres d'ouvrages et met en jeu des montants financiers importants (plusieurs dizaines de millions d'euros). Pourtant, les incidences de ces programmes sur l'emploi et la formation sont rarement apparentes dans les dossiers présentés.

L'objectif est double :

- d'une part, proposer un dénominateur territorial (bilan et perspectives de la formation et de l'emploi sur le bassin maîtrisés par des acteurs spécialisés mais dispersés) en lien avec les élus du syndicat de pays, issus des communes et de leurs groupements.
- d'autre part, proposer une veille informative entre les projets spécifiques du contrat de développement et les acteurs de l'emploi et de la formation, à même d'anticiper, d'accompagner et de prolonger ces actions.

### *Volonté de consolider l'offre éducation-formation*

En s'appuyant sur les potentiels locaux, les attentes des jeunes et les besoins des entreprises : si le développement de l'enseignement post-bac à partir des lycées locaux est un souhait, il se heurte à des logiques de masse critique d'un point de vue de l'organisation régionale de ce type de formations. D'autres formes de regroupements semblent plus opérantes dans un premier temps pour accompagner la dynamique territoriale du point de vue de son système productif.

Sur les bases de l'observatoire, renforcer l'action territorialisée des partenaires autour d'un « filtre de simplification » tourné vers le public, qui prendrait la forme d'un guichet d'accueil et d'information économique très spécialisé à l'échelle du pays. Plutôt que d'être un lieu physique où chacun tiendrait permanence, il garantirait simplement un accompagnement unique, à même de composer et coordonner les parcours, aux différents stades de l'activité ou du projet d'activité, vers les dispositifs existants de l'ensemble des opérateurs.

Pour aller plus loin, le pays se trouve confronté à un manque de moyens financiers. Il n'a pas de financement propre et est dépendant de la fiscalité locale collectée par les intercommunalités.

Il ne gère pas non plus d'enveloppe contractuelle même en partie (chaque projet fait l'objet de financements croisés sous la seule décision de chacun des 4 financeurs Europe, Etat, Région, Département dont la coordination et les temps d'intervention peuvent être améliorés). Le management territorial de proximité peut donc se faire correctement. La stratégie est encore coupée de la tactique, ce qui est très pénalisant dans l'action.

Au travers de la GPEC, se pose donc bien finalement la question de la gouvernance des territoires : comment articuler dans la réflexion et l'action l'ensemble des acteurs au-delà des organisations préexistantes et des limites institutionnelles et administratives établies ?