

Collection des études régionales

Publication de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

Guide méthodologique

L'accompagnement de la mise en œuvre des conventions de revitalisation

Numéro 4

Février 2013



Ce guide est le résultat d'un groupe de travail constitué dans le cadre de la commission des études régionales (CER) dont le secrétariat est assuré par la Dares.

La CER était présidée, jusqu'en 2012, par Philippe DINGEON.
Elle est aujourd'hui présidée par Serge LEROY, directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi de Haute-Normandie.

Elle comprend, en particulier des responsables des services « études, statistiques, évaluation » des Direccte ainsi que des représentants des directions d'administration centrale concernées.

Le groupe de travail sur les conventions de revitalisation s'est réuni sous la présidence de Philippe DINGEON et la coordination de Stéphanie MAS (Dares – Mareg).

Ont contribué à la conception et la réalisation de ce guide :

Elisa BAILLON (Direccte Ile-de-France),
Christine d'ANZI (Direccte Champagne Ardenne),
Nicolas DEROZIERES-LECOMTE (Direccte Ile-de-France),
Marie MARCENA (Dgefp),
Claire MASSUELLES (Dgefp),
Véronique PICARD (Direccte Ile-de-France),
Véronique SALABERT (Direccte Languedoc-Roussillon),
Claude Vo-DINH (Datar),
Patrick WILLIATTE (Dgcis),

Ont également participé :

François ALLAND (DG Trésor),
Janine BEDOUCHE (Dgcis),
Bruno FERRY (Direccte Lorraine),
Catherine GRUGEON (Dgcis),
Chantal LITAUDON (Datar),
Anne PASQUEREAU (Dares),
Marie-Claude QUILLES (Direccte Aquitaine),
Jean-René VANKEISBECK (Direccte Nord-Pas-de-Calais).

Inspirée de pratiques anciennes, l'obligation de revitalisation n'en constituait pas moins une vraie nouveauté quand elle a été introduite dans la loi en 2002. Dix ans après, elle est maintenant un dispositif bien connu des entreprises et des services de l'Etat. Plus de 150 conventions de revitalisation sont désormais signées chaque année portant sur 100 millions d'euros d'intervention financière des entreprises, en moyenne annuelle.

Mise en œuvre lors de licenciements économiques collectifs impactant fortement le territoire, la convention de revitalisation, entre l'Etat et l'entreprise, prévoit des mesures en faveur de la création d'activités, du développement des emplois afin d'atténuer les effets des licenciements sur le territoire concerné.

La revitalisation n'est pas seulement un dispositif connu et accepté par tous, mais également un dispositif dont la légitimité et l'intérêt pour les territoires et pour les entreprises elles-mêmes sont unanimement reconnus. Le processus de négociation et de mise en œuvre des conventions est particulièrement utile en ce qu'il facilite la mise en place d'un mécanisme territorial vertueux facilitant l'émergence d'une stratégie territoriale de développement de l'emploi. Les actions menées dans ce cadre permettent d'atténuer l'effet négatif des restructurations en favorisant la création d'activité et d'emplois nouveaux sur les bassins d'emploi affectés par les licenciements.

Dans quasiment tous les territoires aujourd'hui, une convention de revitalisation a été mise en œuvre. Cela a facilité, quand elle ne préexistait pas, l'émergence d'une stratégie territoriale.

Aujourd'hui, l'enjeu n'est donc plus de faire connaître l'obligation de revitalisation et d'outiller juridiquement les acteurs pour négocier les conventions. Il est désormais de poursuivre le mouvement de montée en compétences des acteurs des territoires en les accompagnant notamment très concrètement dans l'identification d'actions nouvelles à faire figurer dans les conventions et dans le suivi et le pilotage de celles-ci.

C'est dans cet esprit que ce guide a été conçu. C'est un outil pédagogique, pratique et opérationnel d'accompagnement du dispositif de revitalisation à destination des services territoriaux de l'Etat : de la décision d'assujettissement et ses motivations, au bilan et au suivi des actions mises en œuvre, en passant par la définition et la négociation de la convention elle-même.

Deux points du guide paraissent particulièrement utiles :

- en ce qui concerne les actions à faire figurer dans les conventions, le guide dresse une typologie des actions qui nous paraît tout à fait intéressante et qui permettra d'élargir le champ des actions qui pourront être retenues dans les conventions. Nous n'avions pas suffisamment outillé les services sur ce point. Cela a parfois eu pour conséquence une relative pauvreté des conventions en termes de variété des actions contenues et une relative lenteur du processus de négociation dans la mesure où l'Etat n'était pas suffisamment force de propositions dans ce processus.
- en ce qui concerne le pilotage de la mise en œuvre des conventions, son suivi et son évaluation, le guide apporte également des éléments utiles et concrets. Jusqu'ici, nous avons collectivement eu tendance à privilégier le processus de négociation sur la mise en œuvre, le pilotage et l'évaluation de conventions. Beaucoup de conventions n'ont ainsi jamais été clôturées financièrement et en termes de bilan. Il s'agit d'une des orientations importantes de la circulaire DGEFP/DGCIS/Datar n° 2012-14 du 12 juillet 2012. Le guide aide à la décliner.

Nous remercions vivement l'ensemble des acteurs qui ont contribué à l'élaboration de ce guide qui est le complément méthodologique de la nouvelle circulaire interministérielle et doit être approprié par les services de la Direccte comme un outil de travail au quotidien.

Pierre Ramain,

Sous-direction Mutations de l'emploi
et du Développement de l'activité
DGEFP

Cyril Nouveau,

Sous-direction Emploi
et Marché du travail
Dares

Véronique Barry

Sous-direction de l'Innovation,
de la Compétitivité et du Développement des Pme
DGCIS

Yannick Imbert

Direction Mutations et Développement
économique
Datar

Sommaire

Introduction	3
Partie 1 En amont de la convention de revitalisation : Fondement et justification de la décision d’assujettissement	7
A - Un cadre de référence préalable : le diagnostic territorial	7
Fiche 1 - Caractérisation et contours d’un diagnostic territorial au service de la revitalisation	9
Fiche 2 - Le contenu d’un diagnostic territorial au service de la revitalisation.....	11
B - La phase post notification du PSE : analyse des impacts de la restructuration et assujettissement à l’obligation de revitalisation	19
Fiche 3 - L’analyse d’impact au service de la revitalisation	20
Fiche 4 - Les démarches pour l’analyse d’impact	21
Démarche 1 - L’étude d’inscription territoriale de l’INSEE	22
Démarche 2 - L’estimation des impacts par les services des Direccte.....	25
Démarche 3 - La mobilisation d’argumentaires sur les impacts	42
Fiche 5 - La décision d’assujettissement	49
Fiche 6 - Le champ d’application de l’obligation de revitalisation	50
Partie 2 La convention de revitalisation	53
Fiche 7 - La négociation de la convention de revitalisation	55
Fiche 8 - Le contenu de la convention : emplois supprimés, contribution financière, objectif de création d’emploi.....	56
Fiche 9 - Objet de la convention : les mesures de revitalisation.....	58
Fiche 10 - Focus sur les prêts et les fonds de prêts.....	61
Fiche 11 - Durée et fin de la convention, non exécution de la convention	63

Partie 3 Suivi, bilan et évaluation des conventions de revitalisation	65
Fiche 12 - Le suivi des conventions de revitalisation	67
1 - Les objectifs du suivi des conventions de revitalisation	67
2 - Les outils de suivi	67
Outil 1 : Fiche descriptive pour le suivi d'une convention de revitalisation	68
Outil 2 : Fiche de suivi d'une action de revitalisation	69
Outil 3 : Base de données sur les conventions de revitalisation pour le suivi de plusieurs conventions sur un territoire	70
3 - Les instances de suivi d'une convention de revitalisation	67
Instance 1 : Le comité de pilotage	71
Instance 2 : Le comité de suivi	72
Instance 3 : Les comités d'engagement	73
Fiche 13 - Préconisations : l'impérieuse nécessité de bilan et d'évaluation	74
Fiche 14 - Le bilan des conventions de revitalisation	77
1 - Les objectifs et les enjeux du bilan	77
2 - Proposition d'un bilan-type d'une convention de revitalisation	77
Fiche 15 - L'évaluation des conventions de revitalisation	78
1 - Principaux constats sur l'évaluation des conventions de revitalisation et recommandations	78
Constat 1 : Un problème de temporalité	79
Constat 2 : Le risque de contradiction entre les résultats d'une évaluation et ceux des bilans de clôture des conventions de revitalisation	81
Constat 3 : La difficulté d'imputer les effets constatés à une convention de revitalisation	82
Constat 4 : Les effets de déplacement et de substitution	83
Constat 5 : La faiblesse des moyens mobilisés sur l'évaluation	84
2 - Présentation de démarches sur l'évaluation des conventions de revitalisation	78
Démarche d'évaluation 1 - L'évaluation nationale des conventions de revitalisation (2010-2011)	85
Démarche d'évaluation 2 - Propositions de démarches d'évaluation adaptées à des besoins et des situations territoriales différenciés	87

ANNEXES

Annexe 1 : Textes de référence (lois, décrets, circulaires)	95
Annexe 2 : Fiche descriptive d'une convention de revitalisation	97
Annexe 3 : Fiche de suivi d'une action de revitalisation	101
Annexe 4 : Exemples d'indicateurs de suivi d'une action de revitalisation	103
Annexe 5 : Fiche de suivi d'une prestation d'animation et de coordination d'actions de revitalisation	107
Annexe 6 : Fiche bilan d'une convention de revitalisation	109
Annexe 7 : Sigles	113
Annexe 8 : Bibliographie des études sur les conventions de revitalisation	115
Annexe 9 : Recueil d'actions sur la revitalisation – boîte à idées (source : Direccte Ile-de-France, Réseau Francilien de Revitalisation – novembre 2011)	117

Partie 1

En amont de la convention de revitalisation : Fondement et justification de la décision d'assujettissement

En amont du processus de revitalisation, le diagnostic territorial et l'étude d'impact sont des outils distincts. A des degrés divers, ils ont néanmoins pour objectifs communs de :

- justifier et motiver la décision d'assujettissement ;
- aider à la délimitation du périmètre de revitalisation ;
- alimenter le contenu du plan d'action.

A • Un cadre de référence préalable : le diagnostic territorial

Fiche 1 - Caractérisation et contours d'un diagnostic territorial au service de la revitalisation

Fiche 2 - Le contenu d'un diagnostic territorial au service de la revitalisation

Fiche 1 • Caractérisation et contours d'un diagnostic territorial au service de la revitalisation

Les diagnostics territoriaux peuvent porter sur un territoire dans sa globalité ou sur un aspect particulier de celui-ci (secteurs d'activité, marché du travail, conditions d'insertion...), pour des finalités et des dynamiques variées. Certains éléments peuvent être utilisés dans un diagnostic ciblé sur la revitalisation.

1 - Les éléments de définition d'un diagnostic territorial au service de la revitalisation

Le diagnostic territorial **n'est pas qu'un portrait chiffré**, qu'un état des lieux. Il doit aller jusqu'à des préconisations.

Le diagnostic territorial **n'est pas l'étude d'impact**, qui est liée à UNE convention de revitalisation et faite uniquement dans ce cadre ; le diagnostic territorial est plus global. Il est réalisé puis mis à jour régulièrement (tous les deux à trois ans). Il s'agit d'une analyse « à froid » du territoire exposé à des risques économiques majeurs.

Il y a deux dimensions dans le diagnostic territorial :

- une **dimension stratégique** reposant sur la connaissance des enjeux et opportunités locales de développement et allant au-delà des besoins spécifiques de la revitalisation : il doit permettre de mesurer la situation économique et sociale du territoire, ses forces et faiblesses, sa capacité de rebond.
- une **dimension opérationnelle** avec des projets et des acteurs identifiés sur le territoire.

2 - Les objectifs

Le diagnostic territorial doit :

- permettre aux **services des Unités Territoriales (UT) de la Direccte et/ou des préfetures** d'avoir une vue d'ensemble de leur territoire et de définir une stratégie de revitalisation concertée.
- aider ces services à identifier des projets pertinents au regard des besoins du territoire et de constituer une offre de services (portefeuille d'actions) rapidement mobilisable.

3 - Les acteurs

- Le **préfet et, par délégation, le Direccte** détient la compétence en matière de revitalisation.

Il peut s'appuyer sur divers éléments de diagnostic territorial réalisé par les services en DIRECCTE (en UT et, au niveau régional, par le service en charge des mutations économiques, du développement économique, ou le service études/statistiques), pour apprécier le contexte dans lequel intervient la restructuration.

Pour un diagnostic territorial au service de la revitalisation, le niveau régional peut apporter la méthodologie, le cadrage et les données statistiques. Le niveau local apportera alors des données qualitatives complémentaires et analysera l'ensemble des données.

Il appartient à chaque DIRECCTE (au niveau régional et/ou de l'UT) de déterminer quel est le service qui collecte et centralise les données utiles au diagnostic.

- **Des acteurs partenaires** peuvent également alimenter le diagnostic territorial afin qu'il soit enrichi, ou mieux encore, partagé par tous.

Parmi les acteurs identifiés, on citera le Conseil régional, les Agences de développement, Pôle emploi, le Conseil général, les Maisons de l'emploi, l'AFPA, l'OREF, les PLIE, les missions locales, les chambres consulaires ainsi que les communes et intercommunalités. Il peut également s'agir des partenaires sociaux, de groupements d'employeurs ou d'élus.

4 - Le territoire

Le diagnostic peut être réalisé à plusieurs échelles (arrondissement, zone d'emploi, agrégation de zones de compétences des agences de Pôle emploi, zone de compétence d'un Service Public de l'Emploi local (SPEL), département...)

La zone d'emploi est la maille préconisée pour sa pertinence sur les problématiques d'emploi, mais il revient aux acteurs de déterminer s'il s'agit bien de la couverture géographique la plus adaptée au regard des difficultés à traiter.

Fiche 2 • Le contenu d'un diagnostic territorial au service de la revitalisation

Les éléments du diagnostic territorial utiles dans un contexte de revitalisation doivent permettre d'identifier l'ensemble des forces, faiblesses, opportunités et menaces du territoire (analyse « SWOT »).

En vue d'établir un diagnostic à la fois stratégique et opérationnel, une analyse hiérarchisée des caractéristiques territoriales est nécessaire. Axée sur l'emploi local (cf. schéma infra), elle peut se présenter ainsi :

• TISSU ECONOMIQUE LOCAL

Quelles sont les principales caractéristiques des entreprises implantées sur le territoire (secteurs d'activité, taille, dépendance aux donneurs d'ordres, taux de création d'entreprises, plans de sauvegarde de l'emploi, zones d'activité et projets structurants, parcs de bureaux...) ? Quelles incidences sur les emplois locaux ?

• RESSOURCES HUMAINES

Quelles sont les caractéristiques des salariés et demandeurs d'emploi locaux (métiers, catégories socio-professionnelles, formation/qualification et compétences, métiers porteurs, ...) ? Comment s'organise le marché du travail local ?

• ACTEURS ET PARTENAIRES

Quels sont les acteurs et partenaires possibles pour accompagner les dynamiques du territoire (acteurs institutionnels, groupements d'entreprises...) ?

• PROJETS STRUCTURANTS

Quels sont les grands projets structurants du territoire (Opération d'Intérêt National, pôles de compétitivité, grappes d'entreprises, ...) ?

• POPULATION LOCALE

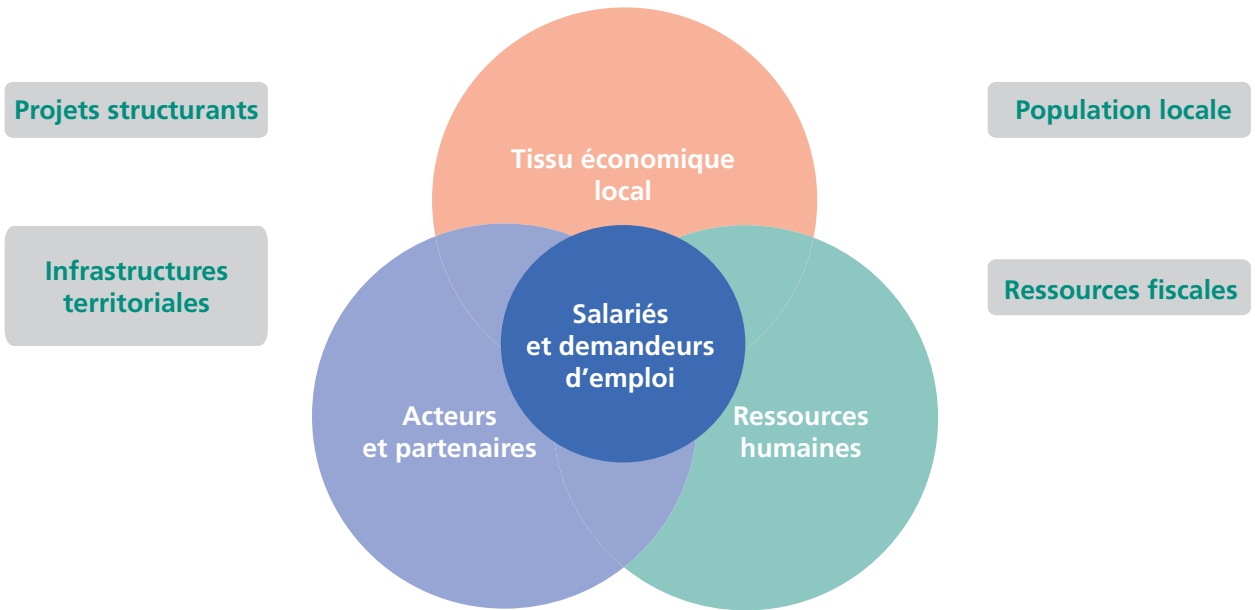
Quelles sont les principales caractéristiques sociodémographiques de la population (niveaux de qualification, catégories socioprofessionnelles, niveaux de revenus, part des bénéficiaires de minima sociaux, part des ménages résidant en HLM, en quartier « politique de la Ville »...) ?

• RESSOURCES FISCALES

Quelle importance a la fiscalité sur les ressources locales (recettes fiscales des collectivités locales, communes et intercommunalités, impôt sur les sociétés et sur les ménages) ?

• **INFRASTRUCTURES TERRITORIALES**

Quelles sont les infrastructures qui maillent ce territoire (réseaux de transport individuel et collectif, équipements collectifs pour les salariés, ...) ?



Pour faciliter la réalisation d'un diagnostic territorial orienté vers les besoins de la revitalisation, les principaux éléments à analyser ont été synthétisés dans une trame thématique.

THEME	QUESTIONS À FORMULER	FORCES ? FAIBLESSES ?	OPPORTUNITÉS ? MENACES ?	INDICATEURS PROPOSÉS	SOURCES MOBILISABLES
TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL	Secteurs Quels secteurs sont les plus présents sur le territoire concerné ?	Forces : concentration d'emplois dans des secteurs porteurs. Faiblesses : concentration d'emplois dans des secteurs en déclin, territoire mono-sectoriel.	Opportunités : tertiarisation de l'économie locale, développement d'un secteur porteur (TIC, éco activité par exemple). Menaces : accentuation de la désindustrialisation, déclin de l'industrie manufacturière.	Répartition de l'emploi par grands secteurs d'activité et par sous-secteurs détaillés. Évolution sectorielle des emplois. Comparaison de ces deux indicateurs à ceux du département.	Insee Pôle 3E, SESE
	Taille Quelles tailles ont les entreprises de la zone ? (TPE/PME-PMI/grands comptes).	Forces : tissu économique local hétérogène, alliant des PME/TPE et des grands comptes. Faiblesses : domination économique de quelques grandes entreprises et absence de tissu de PME/TPE.	Opportunités : installation de grandes entreprises sur le territoire, susceptibles de développer un réseau de fournisseurs et sous-traitants. Menaces : difficultés d'un ou de plusieurs grands donneurs d'ordres, pouvant impacter le réseau local de fournisseurs et sous-traitants.	Répartition de l'emploi salarié, par taille des établissements employeurs. Répartition, par taille, des établissements employeurs présents sur le territoire.	Insee Pôle 3E, SESE
	Démographie des entreprises Quelles entreprises ont été créées ou se sont implantées ? Quelles entreprises ont disparu ou sont délocalisées hors du territoire ?	Forces : territoire attractif, avec plus de créations que de suppressions d'entreprises Faiblesses : délocalisations, réductions d'activité ou fermetures d'établissements.	Opportunités : projets d'implantation d'entreprises à moyen terme. Menaces : sinistres (procédures collectives de licenciement, avec zoom sur les PSE) ; dépendance de la population aux emplois locaux .	Taux de créations d'entreprises et d'emplois. Taux de survie à 5 ans des entreprises. Nombre d'emplois menacés dans le cadre des procédures collectives de licenciement ; focus sur les PSE.	Insee SESE
	Zones d'activité Des zones d'activité sont-elles présentes sur le territoire ? (Zones industrielles, commerciales ou artisanales, Technopôles...).	Forces : existence de pôles attractifs et spécialisés (tertiaires, logistiques, industriels,...). Faiblesses : zones industrielles en friche ; zones enclavées ; absence d'espaces économiques dédiés.	Opportunités : projets de zones d'activités nouvelles. Menaces : concurrence avec d'autres zones d'activité similaires situées à proximité immédiate du territoire.	Nombre d'hectares disponibles en zones d'activité. Comparaison avec les territoires voisins.	Agences locales de développement Communes et intercommunalités
	Parc de bureaux Quelles sont les caractéristiques du foncier et de l'immobilier d'entreprises ?	Forces : gros potentiel foncier et immobilier (réserves foncières disponibles, budgets et projets associés) et attractivité du prix des loyers. Faiblesses : peu de locaux/surfaces disponibles et baux professionnels aux coûts élevés.	Opportunités : création de parcs de bureaux. Menaces : vétusté grandissante de l'immobilier de bureau, manque de place disponible ou de locaux/surfaces adaptés pour les entreprises désirant s'implanter sur le territoire.	État et disponibilité du parc immobilier (nombre de bureaux en m²) Prix du m²	Agences locales de développement Communes et intercommunalités DREAL

THEME	QUESTIONS À FORMULER	FORCES ? FAIBLESSES ?	OPPORTUNITÉS ? MENACES ?	INDICATEURS PROPOSÉS	SOURCES MOBILISABLES
RESSOURCES HUMAINES	<p>Formation-qualification des salariés locaux</p> <p>Quelles sont les compétences spécifiques des salariés travaillant sur le territoire ?</p>	<p>Forces :</p> <p>salariés avec une forte capacité de reconversion et/ou un niveau élevé de qualification (Bac et plus) ; bonne répartition de l'offre de formation avec la présence affirmée sur le territoire d'organismes de formation.</p> <p>Faiblesses :</p> <p>présence de nombreux salariés aux compétences difficilement transférables, de niveau infra V (CAP-BEP et sans diplôme) ou détenteurs de qualifications obsolètes ; dépendance à l'égard des emplois locaux ; absence d'organismes de formation.</p>	<p>Opportunités :</p> <p>possibilités de mobilité professionnelle vers des métiers localement en tension ou porteurs ; partenariats forts avec les OPCA.</p> <p>Menaces :</p> <p>perte de savoir-faire dans certains métiers.</p>	<p>Niveaux de qualification des salariés locaux.</p> <p>Niveaux de qualification requis dans les métiers en tension ou porteurs localement.</p> <p>Qualité de l'offre de formation locale (nombre d'organismes, places offertes, spécialités des formations, adéquation offre/besoins).</p>	<p>Insee</p> <p>SESE</p> <p>AFPA /OPCA</p> <p>OREF</p>
	<p>Le marché du travail local</p> <p>Quelles sont les particularités de l'offre et de la demande d'emploi sur le territoire ?</p>	<p>Forces :</p> <p>adéquation entre l'offre et la demande de travail ; faible taux de chômage ; demandeurs d'emploi avec expérience et niveau de qualification élevés et/ou adaptés au marché local.</p> <p>Faiblesses :</p> <p>taux de chômage élevé ; forte présence de chômeurs de longue durée ; de seniors ; manque de mobilité des demandeurs d'emploi ; besoins en main d'œuvre très qualifiée et/ou spécialisée des entreprises locales ; secteurs en tension avec une image dégradée, donc peu attractifs.</p>	<p>Opportunités :</p> <p>recrutements massifs opérés par une ou plusieurs entreprises en expansion ; mise en place d'événementiels et de plateformes en coopération avec divers opérateurs.</p> <p>Menaces :</p> <p>recrutements ponctuels de profils hyperspécialisés difficiles à anticiper ; peu ou pas de projet d'infrastructures de transports pour favoriser la mobilité (cf. infra) ; départ du territoire des plus qualifiés.</p>	<p>Volume, caractéristiques et taux de demande d'emploi locale (DEFM de catégorie A ou ABC, DELD, métiers recherchés, part des seniors...) en comparaison avec le niveau départemental/régional.</p> <p>Principaux indicateurs de tension par métier.</p> <p>Catégories d'entreprises qui recrutent localement, avec nombre de recrutements envisagés.</p>	<p>Pôle Emploi</p> <p>Pôle 3E, SESE</p>

THEME	QUESTIONS À FORMULER	FORCES ? FAIBLESSES ?	OPPORTUNITÉS ? MENACES ?	INDICATEURS PROPOSÉS	SOURCES MOBILISABLES
ACTEURS ET PARTENAIRES	<p>Acteurs institutionnels</p> <p>Quelles institutions interviennent sur la zone ? quelle est la qualité du partenariat local ?</p>	<p>Forces :</p> <p>maillage du territoire par les acteurs publics de l'emploi ; existence d'instances locales de concertation multi partenariales ; réalisation régulière de diagnostics, de plans d'actions et d'actions par ces acteurs/ partenaires.</p> <p>Faiblesses :</p> <p>rappports conflictuels entre acteurs du domaine ; diagnostic non actualisé ou partiel.</p>	<p>Opportunités :</p> <p>mise en place et/ou renforcement de rencontres inter-institutions de type SPEL ; professionnalisation d'acteurs (agences de développement par exemple).</p> <p>Menaces :</p> <p>perte de savoir-faire local (turn-over dans les services).</p>	<p>Listage des institutions (et éventuellement des budgets respectifs)</p> <p>Instances partenariales et périodicité des rencontres.</p>	Pôle 3E
	<p>Partenaires</p> <p>Quels partenariats public-privé sont noués et sont possibles au niveau local ?</p>	<p>Forces :</p> <p>démarche de GPEC territoriale initiée ; projets communs public/privé ; nombreux groupements d'employeurs en lien avec les institutions.</p> <p>Faiblesses :</p> <p>séparation et cloisonnement des initiatives.</p>	<p>Opportunités :</p> <p>nouveau rôle des MDE dans le développement de partenariats ; repositionnement des OPCA.</p> <p>Menaces :</p> <p>baisses de subventions publiques à certains organismes.</p>	<p>Listage des initiatives et des partenaires mobilisables sur les questions de l'emploi et du développement économique.</p>	Pôle 3E
PROJETS STRUCTURANTS	<p>Quels sont les dispositifs locaux dédiés aux acteurs socio-économiques ?</p>	<p>Forces :</p> <p>présence de dispositifs de type pépinières, cluster, incubateurs, clubs d'entreprises, boutiques de gestion.</p> <p>Faiblesses :</p> <p>tissu économique hétérogène, faiblement structuré.</p>	<p>Opportunités :</p> <p>mise en place de ces dispositifs d'appui avec un territoire à identité propre</p> <p>Menaces :</p> <p>arrêt ou inefficacité d'un dispositif.</p>	<p>Listage des dispositifs et des projets en cours.</p>	Pôle 3E
	<p>Le territoire est-il concerné par de grands projets structurants ?</p>	<p>Forces :</p> <p>projets de type Opération d'Intérêt National (OIN) ; pôles de compétitivité ou opérations d'aménagement du territoire</p>	<p>Opportunités :</p> <p>mise en place d'un projet de grande envergure et pluridimensionnel.</p> <p>Menaces :</p> <p>arrêt prématuré du projet ; difficultés de mobilisation des acteurs.</p>	<p>Listage des projets et calendrier de mise en œuvre.</p>	Pôle 3E

THEME	QUESTIONS À FORMULER	FORCES ? FAIBLESSES ?	OPPORTUNITÉS ? MENACES ?	INDICATEURS PROPOSÉS	SOURCES MOBILISABLES
POPULATION LOCALE	Quelles sont les catégories socioprofessionnelles (CSP) des actifs du territoire ?	<p>Forces : diversité des CSP, nombreux actifs dans les catégories supérieures.</p> <p>Faiblesses : proportion importante d'actifs de bas niveaux, occupés dans des secteurs en déclin.</p>	<p>Opportunités : attractivité accrue pour la population des cadres.</p> <p>Menaces : augmentation de populations et/ou de quartiers « en décrochage ».</p>	<p>Répartition des CSP au niveau local.</p> <p>Niveaux de qualification de la population locale.</p> <p>Évolution de ces indicateurs et comparaison avec le département.</p>	Insee
	Quel est le niveau de revenu moyen des habitants du territoire ?	<p>Forces : population à hauts revenus.</p> <p>Faiblesses : pauvreté, minima sociaux, chômage.</p>	<p>Opportunités : installation de hauts revenus avec de nouveaux programmes d'habitat.</p> <p>Menaces : accentuation des poches de pauvreté.</p>	<p>Niveau des revenus des résidents.</p> <p>Part des minima sociaux (RSA) + taux chômage.</p> <p>Taux de population résidant en ZUS/CUCS.</p>	Insee
	Quelle est la nature du parc de logements ?	<p>Forces : de nombreux logements vacants disponibles, loyers modérés</p> <p>Faiblesses : absence de parc locatif, loyers élevés.</p>	<p>Opportunités : construction de nouveaux logements (lotissements).</p> <p>Menaces : pression accrue sur les loyers et manque de surfaces à lotir.</p>	<p>Part des ménages résidant en HLM.</p> <p>Nombre de programmes de construction prévus.</p>	Insee DREAL Office HLM...

THEME	QUESTIONS À FORMULER	FORCES ? FAIBLESSES ?	OPPORTUNITÉS ? MENACES ?	INDICATEURS PROPOSÉS	SOURCES MOBILISABLES
RESSOURCES FISCALES	Quel est le niveau de fiscalité des entreprises ?	Forces : niveau d'imposition des entreprises élevé (cela peut constituer une force eu égard à l'importance des recettes fiscales ainsi générées pour les collectivités locales).	Opportunités : installation d'entreprises sur la zone. Menaces : départs d'entreprises.	Niveau d'imposition des entreprises. Recettes fiscales des collectivités locales.	Insee DGCL
	Quel est le niveau de fiscalité des ménages ?	Forces : niveau élevé de l'imposition des ménages et, ainsi, volume important de recettes fiscales pour les collectivités.	Opportunités : arrivée de nouveaux ménages dans la zone. Menaces : départs de foyers fiscaux.	Part des ménages imposables et niveau d'imposition. Recettes fiscales des collectivités locales.	Insee DGCL
INFRASTRUCTURES TERRITORIALES	Quel réseau de transports irrigue le territoire ?	Forces : déplacements aisés sur l'ensemble du territoire (réseaux rail et route développés, transports en commun de qualité). Faiblesse : faible mobilité, notamment par manque de transports	Opportunités : projets de développement urbain multidimensionnels. Menaces : enclavement de la zone.	Temps moyen de transport domicile/travail. Aire de mobilité domicile/travail des actifs locaux. État des lieux des réseaux de transport et nombre de projets Taux d'équipement des ménages en automobile.	DREAL Insee
	Quels sont les équipements collectifs présents ?	Forces : crèches et restaurants collectifs sur le territoire.	Opportunités : services fournis avec la construction d'un ensemble immobilier.	Nombre de crèches et de restaurants interentreprises.	Communes et intercommunalités

En complément de cette grille, la DATAR met à disposition des fiches territoriales qui caractérisent les zones d'emploi selon leur degré d'exposition aux risques de mutation économique (méthode Situation-Fragilité-Potentialité). Ces fiches sont téléchargeables à partir de l'extranet SIME (<https://sime.datar.gouv.fr> – Rubrique « Territoires » / « Rechercher un territoire » ; choisir une zone d'emploi et ensuite appuyer sur « Exporter la fiche » pour en bénéficier en format Word).

La méthode SFP (Situation-Fragilité-Potentialité) et les fiches territoriales de la DATAR

La méthode SFP est basée sur une série d'indicateurs qui permettent d'identifier trois grands types de zones d'emploi :

- Celles peu exposées au risque de mutation (A)
- Celles à placer en observation, car exposées à moyen terme (B)
- Celles connaissant de réelles difficultés (C)

La méthode est basée sur des scores calculés sur chaque indicateur qui sont ensuite agrégés par moyenne arithmétique. Elle repose sur la comparaison pour chaque indicateur de la valeur obtenue au niveau de la zone à la valeur moyenne des zones d'emploi. Elle fournit un diagnostic de causes de fragilité et de potentialités des zones et se base sur 14 indicateurs :

- 6 indicateurs de situation : ils apprécient l'état actuel ou récent du territoire vis-à-vis de l'emploi, du chômage et de l'attractivité
- 4 indicateurs de fragilité : ils évaluent la vulnérabilité actuelle du territoire suivant sa spécialisation, sa dépendance par rapport à des grands établissements et sa dépendance par rapport à des secteurs en déclin dits « fragiles »
- 4 indicateurs de potentialité : ils mesurent les possibilités locales de redéploiement et de réaction des zones d'emploi.

À partir de cette méthode, se dégagent 8 catégories pour les zones d'emploi :

Zone d'emploi de type A : en bonne santé

- A1 : sans difficulté prévisible à court terme
- A2 : non menacée à court terme, mais risques à moyen terme
- A3 : relativement dynamique, mais potentiellement fragile à un choc malgré ses atouts

Zone d'emploi de type B : devant être mise en observation

- B1 : en difficulté, mais a priori suffisamment bien diversifiée pour pouvoir rebondir et disposant de potentialités pour se développer
- B2 : à risque à court terme en cas de choc économique

Zone d'emploi de type C : en difficulté

Depuis mi 2012, cet outil a été refondu en un nouvel outil appelé SPEcification – SIuation – POtentialités (SPE-SI-PO) basé sur les nouvelles zones d'emploi et permettant de prendre en compte de nouveaux indicateurs et une méthode statistique différente.

Trois grands groupes d'indicateurs interviennent aux différentes étapes de la méthode :

- les 11 indicateurs de spécification permettent d'établir la typologie des ZE (zone d'emploi de type métropolitain, à orientation tertiaire supérieur, à orientation tertiaire public, à spécialisation industrielle, peu dense à orientation agricole ou agroalimentaire, à orientation touristique) ;
- les 12 indicateurs de situation sont des indicateurs de base sur la population, l'emploi, le chômage, le revenu ;
- les 19 indicateurs de potentialités mesurent le potentiel des territoires dans le domaine de l'attractivité, de l'innovation, des aménités, de la gouvernance.

Cet outil permet de caractériser la situation et les potentialités d'une zone d'emploi, relativement à l'ensemble des zones d'emploi ou aux zones d'emploi de la même catégorie.

B • La phase post notification du PSE : analyse des impacts de la restructuration et assujettissement à l'obligation de revitalisation

Cette partie s'intéresse à deux étapes qui interviennent chronologiquement après la notification du PSE et avant la signature des conventions de revitalisation :

- L'analyse des impacts d'une restructuration
- La notification de l'assujettissement

Fiche 3 - Constats et cadre réglementaire

Fiche 4 - Les démarches pour l'analyse d'impact

Fiche 5 - La décision d'assujettissement

Fiche 3 • L'analyse d'impact au service de la revitalisation

1 - Les constats et recommandations de l'étude nationale (rapport « Ires »)

L'étude nationale sur les conventions de revitalisation (1) constate que, malgré certaines remises en question, « les acteurs de terrain reconnaissent que l'estimation des impacts garde toute sa pertinence, notamment lorsqu'il s'agit de mieux tenir compte des effets induits d'une restructuration sur un territoire ou d'apporter des argumentaires susceptibles de faciliter le processus de négociation :

- L'un des objectifs affichés de l'obligation introduite par la loi est « d'atténuer les effets du licenciement sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emploi » par la reconnaissance qu'une « restructuration peut gravement déstabiliser un bassin d'emploi, notamment à travers les effets en chaîne sur les sous-traitants ». **UT et préfecture ont parfois mentionné trouver un intérêt particulier à la réalisation d'une étude d'impact circonstanciée : pour apprécier l'impact sur les sous-traitants et les intérimaires, et en tenir compte dans la détermination du taux d'assujettissement.** Néanmoins, les acteurs semblent manquer d'outils pour établir un tel diagnostic sur les effets induits des restructurations des entreprises sur leur main-d'œuvre indirecte. Toutefois, dans un cas, ils se sont satisfaits d'indicateurs relatifs aux demandes de chômage partiel des sous-traitants sur le bassin d'emploi suite à un PSE d'un donneur d'ordre.
- Si l'étude d'impact permet d'objectiver et de rendre visible une partie au moins des conséquences d'une restructuration sur un territoire, elle peut peut-être, dans certains cas, **faire également office de « représentant » ou de « porte parole » du territoire en question** – à l'instar des élus ou des pouvoirs publics que nous évoquions dans un exemple précédent –, **y compris dans les rapports et les négociations qui se nouent au sein même de l'entreprise**, entre les dirigeants locaux et la maison mère par exemple. En ce sens, l'étude d'impact peut constituer l'une des pièces susceptibles de **faciliter l'exercice d'une responsabilité territoriale de l'entreprise** ».

2 - Les recommandations

Comme le précise la circulaire DGEFP/DGCIS/DATAR n° 2012-14 du 12 juillet 2012 relative à la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation, « l'assujettissement des entreprises à la revitalisation nécessite de mesurer l'impact territorial des suppressions d'emploi ».

Ainsi, conformément aux termes de l'article D. 1233-38 du code du travail, l'impact des licenciements s'apprécie, « en tenant notamment compte du nombre et des caractéristiques des emplois susceptibles d'être supprimés, du taux de chômage et des caractéristiques socio-économiques du ou des bassins d'emploi et des effets du licenciement sur les autres entreprises de ce ou ces bassins d'emploi ».

La solidité de l'argumentaire développé par l'autorité administrative pour démontrer l'impact de la restructuration sur le bassin d'emploi est donc fondamentale, la majorité des recours contre les décisions d'assujettissement se base, en effet, sur le défaut de motivation.

L'allongement du délai d'assujettissement, porté de 1 à 3 mois par le décret n° 2011-1071 du 7 septembre 2011, permettra de mieux cerner l'impact des licenciements sur le territoire et de motiver avec précision les décisions d'assujettissement. A cet égard, l'étude d'impact est encouragée, sous une forme allégée, tant dans sa forme que dans son contenu. Les services peuvent s'appuyer sur les travaux, préexistants ou non, pour mesurer les effets directs et indirects des suppressions d'emplois et objectiver l'impact sur le territoire. En particulier, l'impact potentiel sur les autres entreprises du ou des bassins d'emploi et, notamment celles avec lesquelles l'entreprise entretient des liens industriels et commerciaux, sera recherché.

Les services peuvent demander à l'entreprise, conformément à l'article L. 1233-85 du code du travail, de réaliser une étude d'impact social et territorial. La prescription d'une étude n'a pas pour effet de proroger le délai d'assujettissement.

(1) DATAR-DGEFP : « Étude portant sur le bilan 2008-2009 de la revitalisation des territoires, faite en application de l'article L.1233-84 du Code du travail » (Ires, Amnyos, Ecole des ponts ParisTech, CES).

Fiche 4 • Les démarches pour l'analyse d'impact

Trois démarches sont ici proposées et détaillées :

- L'étude d'inscription territoriale de l'Insee,
- L'estimation des impacts par les services de la Direccte,
- La mobilisation d'argumentaires qualitatifs sur les impacts

Chaque démarche est présentée séparément, bien que dans la pratique les services mettent déjà en œuvre des éléments pouvant s'inspirer de chacune d'entre elles. Il s'agit avant tout de formaliser et de détailler des approches qui pourront être combinées et qui devront être adaptées aux besoins, aux capacités et au contexte de chaque service confronté à l'évaluation d'impacts d'une restructuration.

Démarche 1 - L'étude d'inscription territoriale de l'Insee

Démarche 2 - L'estimation des impacts par les services des Direccte

Démarche 3 - La mobilisation d'argumentaires sur les impacts

Démarche 1 - L'étude d'inscription territoriale de l'Insee

Source: Insee : L'impact économique de l'établissement Arkema de Château-Arnoux-Saint-Auban, juillet 2005

Description :

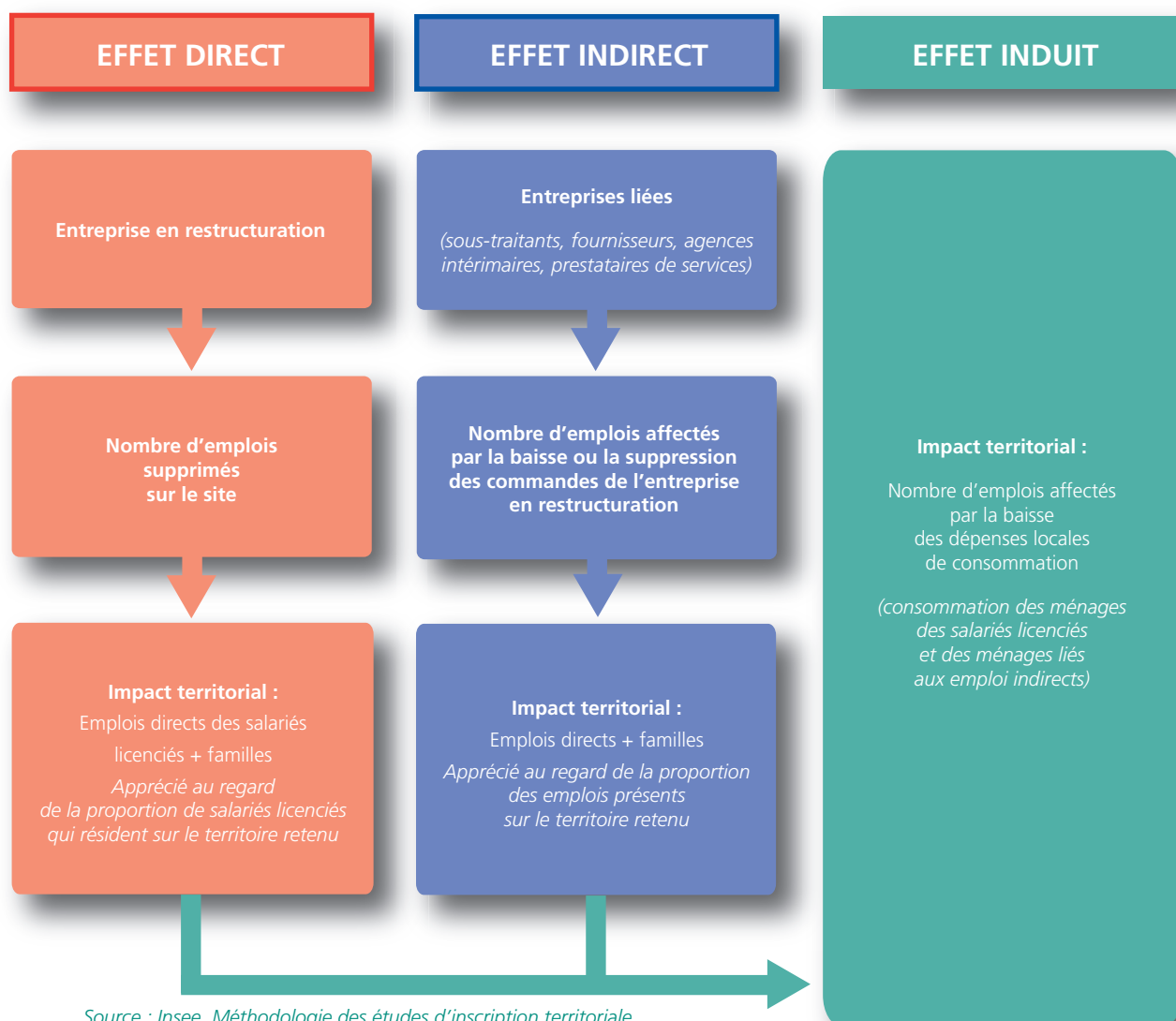
Selon l'Insee, « l'objet de ce travail est d'estimer l'emploi entraîné par l'activité économique d'une entreprise et d'évaluer la population des ménages concernés. Cette estimation est réalisée selon deux approches complémentaires :

- Dans une perspective d'analyse du système productif d'une zone géographique, selon la localisation des établissements concernés (approche « lieu de travail »).
- Dans une perspective d'analyse de l'impact social et de l'économie résidentielle, selon le lieu où habitent les salariés concernés (approche « lieu de résidence »).

L'impact d'une restructuration est estimé par l'addition de trois effets économiques :

- L'emploi et la population **directement** concernés par l'entreprise en restructuration : les salariés licenciés et leurs ménages ;
- L'emploi et la population **indirectement** concernés : les salariés des fournisseurs et sous-traitants de l'entreprise en restructuration et leurs ménages ;
- Enfin l'emploi **induit** et la population correspondante : les salariés concernés par la consommation des ménages des salariés de l'entreprise restructurée, de ses fournisseurs et sous-traitants et leurs ménages. »

Les différents effets économiques d'une restructuration d'entreprise sur un territoire



Source : Insee, Méthodologie des études d'inscription territoriale.

Compléments à la démarche 1 : l'exemple d'Arkéma (2005)

Pour la réalisation de l'étude d'inscription territoriale de l'établissement Arkéma, l'Insee a établi une méthodologie spécifique, ainsi définie :

❶ Mode de calcul de l'emploi indirect :

Étapes :

- Estimation de l'emploi indirect : nombre d'emplois concernés chez les fournisseurs ou sous-traitants calculés au prorata de la part du chiffre d'affaires réalisé avec Arkéma.
- Enquête auprès des sous-traitants et fournisseurs afin d'obtenir la part de leur chiffre d'affaires réalisée avec Arkéma et leurs effectifs par commune de résidence.
- Calcul avec les sources existantes pour tous les établissements :
 - part du chiffre d'affaires : commandes d'Arkéma / chiffre d'affaires de l'établissement (sources : Arkéma, Enquêtes annuelles d'entreprise),
 - effectif de l'établissement par commune à partir des Dads 2002.
- Vérification des réponses des entreprises, comparaison avec les sources existantes.
- Prise en compte d'informations issues de l'enquête ou du fichier SIRENE pour les calculs finaux (établissements réellement concernés, fermeture, fusions-acquisitions...).
- Ventilation du nombre d'intérimaires fourni par Arkéma par commune selon la même répartition que l'ensemble des salariés de l'usine.
- Calcul du nombre d'emplois concernés au lieu de travail par commune, du nombre d'actifs au lieu de résidence et de la population concernée.

❷ L'enquête auprès des sous-traitants et fournisseurs

L'enquête a été réalisée avec l'accord du Conseil national de l'information statistique (CNIS) qui lui a conféré le Label d'intérêt général et de qualité statistique n°2005X915RG et elle n'avait pas de caractère obligatoire.

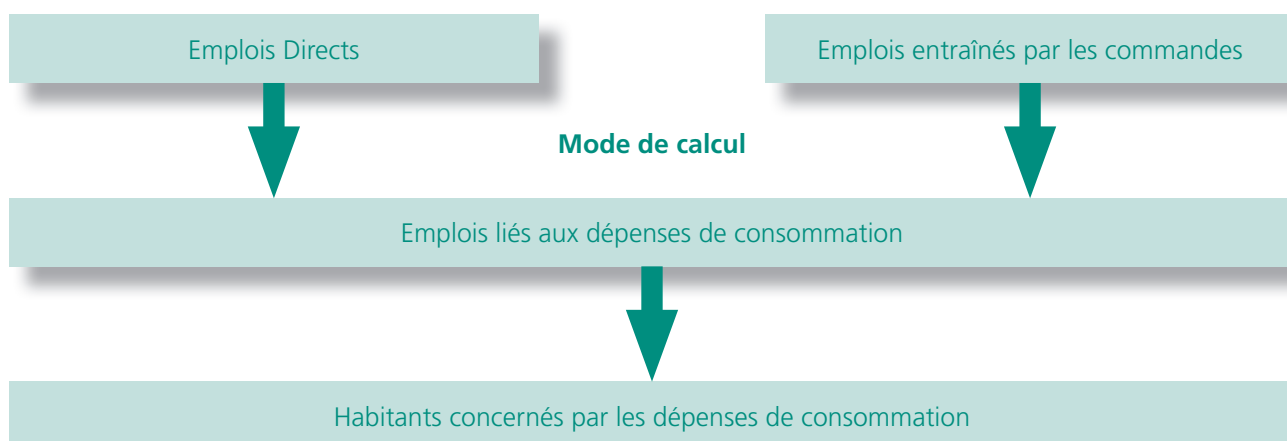
Champ de l'enquête :

- Fournisseurs, transporteurs et prestataires de services (hors administrations et EDF-GDF)
- Lieu de production ou de prestation situé en PACA ;
- Chiffre d'affaires avec Arkéma supérieur ou égal à 8 K€ / an hors taxes en 2003 ou 2004.

Au total, 253 établissements enquêtés, 242 existants, 130 répondants (soit 54 %), 121 exploitables, 103 calculés à partir d'autres sources. 224 établissements ont donc été pris en compte, soit 93 % du champ.

❸ Calcul des emplois induits

Il s'agit des emplois générés par la consommation de la population des ménages des salariés d'Arkéma, de ses fournisseurs et sous-traitants au lieu de résidence.



Étapes :

- On calcule la part de la consommation des ménages dans la valeur ajoutée de chaque secteur au niveau national (construction, commerce, transports, activités financières, activités immobilières, services aux particuliers, éducation, santé, action sociale).
- On estime les emplois concernés par la consommation des ménages dans chaque secteur et chaque commune au prorata de cette part.
- On considère que la population consomme l'essentiel de ses besoins dans sa commune de résidence. Il s'agit d'une hypothèse technique qui n'est vérifiée qu'à une certaine échelle géographique. En effet une partie des dépenses de consommation est faite dans des communes voisines, en particulier celles qui ont un équipement commercial plus important. Au niveau du département ou du bassin de vie, cette hypothèse est à peu près vérifiée. En revanche elle peut conduire à surestimer la part de l'emploi induit dans les communes les plus impactées par l'emploi direct ou indirect quand ce ne sont pas des communes importantes.
- On obtient le nombre d'emplois au lieu de travail liés à la consommation des ménages ; on considère que la grande majorité des salariés occupant ces emplois habitent dans leur commune de travail. Comme la précédente, cette hypothèse tend à surestimer la concentration de l'effet induit dans les communes fortement impactées par les effets directs ou indirects. Mais l'estimation régionale ou départementale n'en est pas impactée.
- On calcule la population concernée par les emplois induits en appliquant la taille moyenne des ménages par commune.

En l'état, les études d'inscription territoriale n'intègrent en aucun cas de visée prospective. Une étude d'impact en termes prospectifs, suite à la fermeture d'un établissement, nécessiterait de nombreuses hypothèses : seuil critique de rentabilité des sous-traitants, modalités de reclassement des employés.

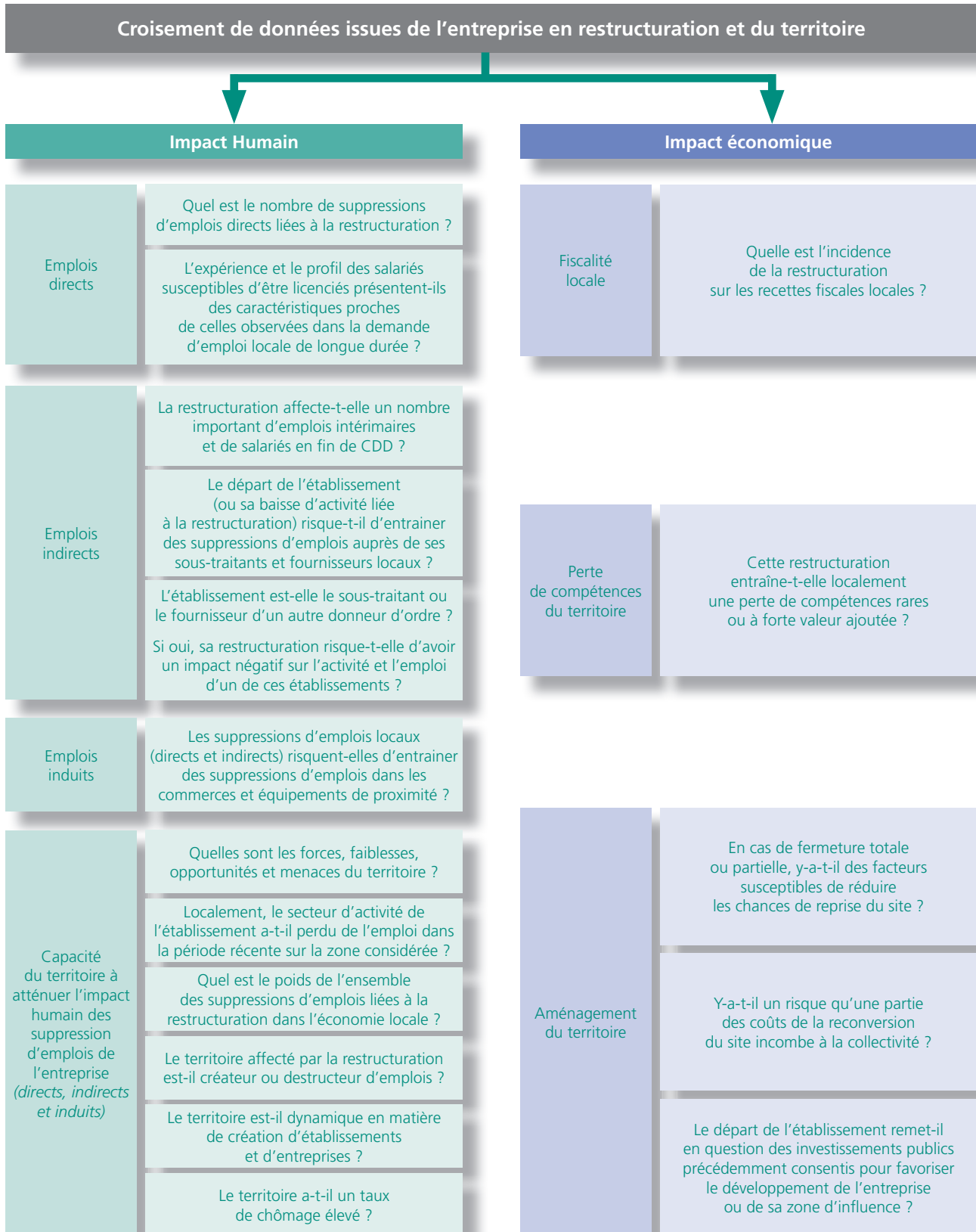
Toutefois, l'Insee a lancé début 2012 un investissement complémentaire pour mesurer l'impact de la fermeture ou de licenciements importants dans un établissement. La Dares est associé au groupe de travail de ce nouvel investissement. Cet investissement fournira des pistes de réponse aux questions suivantes en fonction des suppressions d'emplois prévues : impact sur les établissements intermédiaires (sous-traitants et fournisseurs) ; conséquences sur l'emploi induit sur le lieu de résidence et le lieu de travail.

Des scénarios prospectifs pourront être construits, paramétrables, en fonction des spécificités locales. Il est prévu que cet investissement soit déployé dans les directions régionales de l'Insee d'ici fin 2012.

Démarche 2 - L'estimation des impacts par les services des Directe

Dans la pratique, les UT mobilisent souvent des indicateurs pour identifier la présence, ou non, de facteurs aggravant l'impact d'une restructuration sur un territoire. Lorsque l'impact est avéré, ces données sont utilisées pour faciliter l'adhésion de l'entreprise à son obligation de revitalisation et certaines sont reprises pour la motivation des décisions d'assujettissement afin de prévenir les recours. En cas de recours, les éléments clés de l'analyse d'impact s'avèrent précieux pour justifier la décision d'assujettissement et alimenter le rapport de défense.

Généralement, les questions que se posent les services pour estimer l'impact d'une restructuration sur un territoire peuvent être synthétisées ainsi :



Pour faciliter la recherche de réponses par les services opérationnels, le groupe national a identifié les principaux indicateurs déjà utilisés par les services et apporté des compléments qui ont été synthétisés sous forme de grille afin de fournir un cadre méthodologique pouvant servir de base à une évaluation de l'impact. Cette liste n'est pas exhaustive et elle a vocation à être complétée et adaptée aux contextes territoriaux et aux besoins des acteurs.

Ces indicateurs constituent une aide à la mesure des conséquences d'une restructuration sur le territoire considéré en permettant de quantifier les effets potentiels directs, indirects et induits (plus difficile). Afin que ces indicateurs soient rapidement et facilement mobilisables par les UT, leurs sources et leurs limites sont indiquées dans la grille. Ces indicateurs peuvent parfois être partiels ou approximatifs, mais ils ont le mérite de pouvoir indiquer une tendance ou la présence de risques réels qui peuvent soutenir une décision d'assujettissement.

Remarques préalables :

- Tous les indicateurs ne se traduisent pas par des valeurs chiffrées ; il peut s'agir de la mise en évidence de caractéristiques ou de faits susceptibles d'aggraver l'impact.
- Tous les indicateurs ne sont pas pertinents pour tous les territoires. Il conviendra de faire un choix en fonction du contexte sur le territoire et des informations dont on dispose sur l'entreprise concernée.
- Chaque indicateur a des limites dont il convient de tenir compte pour l'appréciation des impacts.

Compléments à la démarche 2 : Grille d'indices pour l'appréciation de l'impact territorial d'une restructuration

IMPACT HUMAIN	Données sur l'établissement	Données territoriales	Valeur	Oui/ Non	Tendance ou écart ↑ = ↓
Emplois directs					
Quel est le nombre de suppressions d'emplois directs liées à la restructuration ?	Nombre de projets de suppressions d'emplois indiqués dans le PSE.		X		
	Ce PSE est-il important par rapport à ceux qui sont intervenus dans le territoire dernièrement ?			Oui/ Non	
	Proportion des salariés susceptibles d'être licenciés qui résident dans le territoire.		X		
	Nombre de salariés licenciés pour raison économique et ruptures conventionnelles par le même établissement durant les 12 derniers mois précédent ce PSE. Remarque : à l'exclusion des licenciements passés déjà pris en compte dans une autre convention de revitalisation.		ordre de grandeur		
L'expérience et le profil des salariés susceptibles d'être licenciés présentent-ils des caractéristiques proches de celles observées dans la demande d'emploi locale de longue durée ?	Part des postes d'ouvriers non qualifiés dans l'ensemble des suppressions d'emplois directs.		X		
	Part des effectifs de l'établissement qui présentent des caractéristiques proches de celles des demandeurs d'emploi de longue durée sur le territoire.	Part de ces mêmes publics dans les DEFM et évolution récente.	X		

IMPACT HUMAIN	Données sur l'établissement	Données territoriales	Valeur	Oui/ Non	Tendance ou écart ↑ = ↓
Emplois indirects					
La restructuration affecte-t-elle un nombre important d'emplois intérimaires et de salariés en fin de CDD ?	Évolution du nombre d'intérimaires employés par l'établissement sur la période récente. Nombre d'heures d'intérim supprimées dans une période récente précédant la restructuration (ou concomitante).		X		X
		Part de l'emploi intérimaire dans l'économie locale.	X		
	Nombre de fins de CDD réalisées par l'établissement durant une période récente précédant la restructuration (ou concomitante).		estimation		
Le départ de l'établissement (ou sa baisse d'activité liée à la restructuration) risque-t-il d'entraîner des suppressions d'emplois auprès de ses sous-traitants et fournisseurs locaux ?	Estimation chiffrée par l'établissement (essentiellement pour les sous-traitants et fournisseurs de rang 1)		X		
	Liste des principaux sous-traitants et fournisseurs locaux de l'établissement avec estimation du chiffre d'affaires réalisé avec chacun d'eux et du nombre d'emplois générés dans l'année précédant la restructuration		liste / estimation impact emplois		
		Demandes de chômage partiel effectuées par les principaux sous-traitants et les fournisseurs de l'établissement et tendances récentes	X		
L'établissement est-il le sous-traitant ou le fournisseur d'un autre donneur d'ordre local ? Si oui, sa restructuration risque-t-elle d'avoir un impact négatif sur l'activité et l'emploi d'un de ces établissements ?	Liste des donneurs d'ordres locaux de l'établissement. Estimation de l'impact fournie par l'établissement.		estimation	Oui/ Non	

IMPACT HUMAIN	Données sur l'établissement	Données territoriales	Valeur	Oui/ Non	Tendance ou écart ↑ = ↓
Emplois induits					
Les suppressions d'emplois locaux (directs et indirects) risquent-elles d'entraîner des suppressions d'emplois dans les commerces et équipements de proximité ?		Y-a-t-il des équipements ou services collectifs localement menacés par les suppressions d'emplois de l'établissement (directs ou indirects) ?		X	
Capacité du territoire à atténuer l'impact des suppressions d'emplois de l'établissement					
Quelles sont les forces, faiblesses, opportunités et menaces du territoire ?		A quelle typologie de territoire se rattache la zone d'emploi de l'établissement, selon la classification « Situation-Forces-Potentialités (SFP) » ou « SPE-SI-PO » utilisée par la DATAR ?	X		
		Le territoire est-il éligible à une aide ou exonération d'aménagement du territoire (PAT, FNRT, ZFU, ZRU...)?		X	
		Le territoire a-t-il des atouts de type pôle de compétitivité, pôle d'excellence, grappes d'entreprises, entreprises innovantes, entreprises bénéficiaires du crédit impôt recherche ?		X	
Localement, le secteur d'activité de l'établissement a-t-il perdu de l'emploi dans la période récente sur la zone considérée ?	Secteur d'activité de l'établissement (code NAF ou APE).		Nom du secteur		
		Nombre et évolution récente de l'emploi salarié dans ce secteur sur le territoire.	X		X
		Nombre et évolution des licenciements économiques récemment intervenus dans le secteur et le territoire.	X		X

IMPACT HUMAIN	Données sur l'établissement	Données territoriales	Valeur	Oui/ Non	Tendance ou écart ↑ = ↓
---------------	-----------------------------	-----------------------	--------	-------------	-------------------------------

Capacité du territoire à atténuer l'impact des suppressions d'emplois de l'établissement

Quel est le poids de l'ensemble des suppressions d'emplois liées à cette restructuration dans l'économie locale ?	Nombre total de suppressions d'emplois découlant de la restructuration de l'établissement (emplois directs, indirects et induits).		X		
		Part de ces emplois dans l'emploi local.	X		

Le territoire affecté par la restructuration est-il créateur ou destructeur d'emplois ?		Nombre de PSE et de licenciements économiques récemment enregistrés sur le territoire. Évolution et comparaison avec d'autres territoires proches (limitrophe/ régional).	X		X
		Évolution de l'emploi sur le territoire.			X

Le territoire est-il dynamique en matière de création d'établissements et entreprises ?		Création d'entreprises et d'établissements sur le territoire.			X
---	--	---	--	--	---

Le territoire a-t-il un taux de chômage élevé ?		Taux de chômage et écart avec le taux de chômage départemental, régional, national. Évolutions récentes.	X		X
---	--	--	---	--	---

IMPACT ÉCONOMIQUE	Données sur l'établissement	Données territoriales	Valeur	Oui/ Non	Tendance ou écart ↑ = ↓
Fiscalité locale					
Quelle est l'incidence de la restructuration sur les recettes fiscales locales ?	Estimation des pertes à partir du montant des contributions versées par l'établissement en année N-1: - Contribution économique territoriale (CET) : composée de la cotisation foncière des établissements (CFE) et de la cotisation sur la valeur ajoutée des établissements (CVAE). - Taxe foncière sur les propriétés bâties et non bâties.				
Perte de compétences du territoire					
Cette restructuration entraîne-t-elle pour le territoire une perte de compétences rares ou à forte valeur ajoutée ?	Volume et part des postes à haute valeur ajoutée dans l'ensemble des suppressions d'emplois directs (postes d'ouvriers très spécialisés, de cadres, ingénieurs...).		X		
		L'établissement était-il leader sur son secteur ?		X	
	La restructuration de l'établissement fait-elle perdre au territoire des savoirs techniques spécialisés pour lesquels il était reconnu ? Exemple des territoires spécialisés et réputés dans une filière ou une niche technique dans lesquelles la place de l'établissement était déterminante.		X		
Aménagement du territoire					
En cas de fermeture totale ou partielle, y-a-t-il des facteurs susceptibles de réduire les chances de reprise du site (risques de friches) ?		Identification des freins et handicaps de la zone concernée.		X	
Y-a-t un risque qu'une partie des coûts de la reconversion du site ne soit pas prise en charge ?		Évaluation des risques et des coûts	estimation	X	
Le départ de l'établissement remet-il en question des investissements publics précédemment consentis pour favoriser le développement de l'établissement ou de sa zone d'influence ?		Présence et identification des pertes liées à ces investissements.		X	

Sources et compléments sur les indicateurs de la grille d'impacts

IMPACT HUMAIN	Source	Complément - Remarque pour l'interprétation
---------------	--------	---

Emplois directs

Quel est le nombre de suppressions d'emplois directs liées à la restructuration ?

<p>Nombre de projets de suppressions d'emplois indiqués dans le PSE.</p>	<p>PSE</p>	<p>Les services se basent sur les données transmises par l'entreprise concernant le PSE. En cas de Plan de Départs Volontaires (PDV), cas particulier d'un PSE, sur plusieurs sites répartis dans différents départements, les UT n'ont d'autre solution que de réaliser une estimation en utilisant les données fournies par l'établissement (type de postes ciblés par le PDV, présence ou non de ces postes dans l'établissement implanté localement...).</p> <p><i>Exemple :</i> <i>Un PDV prévoit 500 suppressions de postes ouvriers sur 3 sites répartis dans trois départements différents, dans la limite de 50 % des effectifs concernés présents sur les sites. Pour réaliser son estimation, l'UT doit d'abord vérifier si le site dont elle s'occupe comprend des postes d'ouvriers. Si c'est le cas, l'UT peut estimer que les pertes maximales seront de 83 emplois (500/3 = 166 puis 166/2 = 83).</i></p>
<p>Ce PSE est-il important par rapport à ceux qui sont intervenus dans le territoire dernièrement ?</p>	<p>UT : service PSE</p>	<p>Situer la taille du PSE de l'établissement par rapport aux autres restructurations intervenues récemment dans la même zone. Si le PSE fait partie des plus grosses restructurations locales, cette caractéristique peut appuyer l'argumentaire sur l'impact territorial.</p>
<p>Proportion des salariés susceptibles d'être licenciés qui résident dans le territoire.</p>	<p>Demande spécifique auprès de l'établissement</p>	<p>En l'absence d'indication précise sur la localisation des salariés susceptibles d'être licenciés, cet indicateur sera calculé en se basant sur la répartition géographique des effectifs généraux de l'établissement (méthode adaptée pour les cas de fermeture de site ou estimation selon l'hypothèse que les personnes licenciées auront le même profil que les autres).</p>
<p>Nombre de salariés licenciés pour raison économique et ruptures conventionnelles par le même établissement durant les 12 derniers mois précédent ce PSE.</p> <p>Remarque : à l'exclusion des licenciements passés déjà pris en compte dans une autre convention de revitalisation.</p>	<p>UT : Tableau de suivi interne sur les procédures de licenciements et décompte des ruptures conventionnelles.</p> <p>Limite : Pour les procédures de licenciement, les effectifs restent prévisionnels.</p>	<p>Même s'ils ne seront pas retenus dans le calcul de l'assujettissement, ces pertes d'emplois peuvent être estimées pour mesurer l'impact de la restructuration de l'établissement.</p>

IMPACT HUMAIN	Source	Complément - Remarque pour l'interprétation
----------------------	--------	---

Emplois directs

L'expérience et le profil des salariés susceptibles d'être licenciés présentent-ils des caractéristiques proches de celles observées dans la demande d'emploi locale de longue durée ?

Part des postes d'ouvriers non qualifiés dans l'ensemble des suppressions d'emplois directs.	PSE ou demande auprès de l'établissement	En l'absence d'indication précise fournie par l'établissement, cette part pourra être calculée sur les effectifs globaux (méthode adaptée pour les cas de fermeture de site ou estimation selon l'hypothèse que les personnes licenciées auront le même profil que les autres).
Part des effectifs de l'établissement qui présente des caractéristiques proches de celles des demandeurs d'emploi de longue durée sur le territoire.	Postes et profils des effectifs : données à récupérer auprès de l'établissement (seniors, TH, niveau de qualification, niveau de diplôme)	En l'absence d'indication précise fournie par l'établissement, cette part pourra être calculée sur les effectifs globaux (méthode adaptée pour les cas de fermeture de site ou estimation selon l'hypothèse que les personnes licenciées auront le même profil que les autres).
Part de ces mêmes publics dans la DEFM et évolution récente.	DELD du territoire : disponible dans la publication mensuelle des données marché du travail par région et département (sexe, âge, ancienneté), demande auprès du SESE (pour CSP et territoire infra-départemental)	

IMPACT HUMAIN

Source

Complément - Remarque pour l'interprétation

Emplois indirects

La restructuration affecte-t-elle un nombre important d'emplois intérimaires et de salariés en fin de CDD ?

<p>Évolution du nombre d'intérimaires employés par l'établissement sur la période récente.</p> <p>Nombre d'heures d'intérim supprimées dans une période récente précédant la restructuration (ou concomitante).</p>	<p>Demande spécifique auprès de l'établissement (pour traduction en ETP)</p> <p>Ou fichier DMMO accessible auprès des SESE (réserve sur la fiabilité des données)</p>	
<p>Part de l'emploi intérimaire dans l'économie locale</p>	<p>Site Insee : http://www.recensement.insee.fr/fichiersDetailTheme.action?codeTheme=MOB-MIG</p>	<p>Pourcentage à calculer à partir des données du recensement, en croisant la commune du lieu de travail avec les conditions d'emploi.</p>
<p>Nombre de fins de CDD réalisées par l'établissement durant une période récente précédant la restructuration (ou concomitante)</p>	<p>Données à récupérer auprès de l'établissement</p>	

IMPACT HUMAIN	Source	Complément - Remarque pour l'interprétation
---------------	--------	---

Emplois indirects

Le départ de l'établissement (ou sa baisse d'activité liée à la restructuration) risque-t-il d'entraîner des suppressions d'emplois auprès de ses sous-traitants et fournisseurs locaux ?

<p>Estimation chiffrée par l'établissement (essentiellement pour les sous-traitants et fournisseurs de rang 1)</p>	<p>Données à récupérer auprès de l'établissement</p>	
<p>Liste des principaux sous-traitants et fournisseurs locaux de l'établissement avec estimation du chiffre d'affaires réalisé avec chacun d'eux et du nombre d'emplois générés dans l'année précédant la restructuration</p>	<p>Données à récupérer auprès de l'établissement</p>	
<p>Heures de chômage partiel consommées par les principaux sous-traitants et les fournisseurs de l'établissement et tendances récentes.</p>	<p>UT-SESE : données issues de SILEX chômage partiel</p>	<p>Les données sur le chômage partiel (Silex) portent sur le nombre d'heures autorisées.</p>

L'établissement est-il le sous-traitant ou le fournisseur d'un autre donneur d'ordre local ?

Si oui, sa restructuration risque-t-elle d'avoir un impact négatif sur l'activité et l'emploi d'un de ces établissements ?

<p>Liste des donneurs d'ordres locaux de l'établissement. Estimation de l'impact fournie par l'établissement.</p>	<p>Demande spécifique auprès de l'établissement</p>	
---	---	--

IMPACT HUMAIN

Source

Complément - Remarque pour l'interprétation

Emplois induits

Les suppressions d'emplois locaux (directs et indirects) risquent-elles d'entraîner des suppressions d'emplois dans les commerces et équipements de proximité ?

Y-a-t-il des équipements ou services collectifs localement menacés par les suppressions d'emplois de l'établissement (directs ou indirects) ?

Services communaux en charge du développement économique

Capacité du territoire à atténuer l'impact des suppressions d'emplois de l'établissement

Quelles sont les forces, faiblesses, opportunités et menaces du territoire ?

A quelle typologie de territoire se rattache la zone d'emploi de l'établissement, selon la classification SFP ou SPE-Cl-PO utilisée par la DATAR ?

Datar : accès aux fiches territoriales sous SIME (rubrique territoires)
<https://sime.datar.gouv.fr>

Se référer à la méthodologie de ces outils pour plus de détails (dont encart sur SFP).

Le territoire est-il éligible à une aide ou exonération d'aménagement du territoire (PAT, FNRT, ZFU, ZRU...) ?

Datar : Site de l'observatoire des territoires
http://zonages.territoires.gouv.fr/zonages/p3_territ.php

Selon les cas, l'éligibilité du territoire pourra être considérée comme une force et/ou une faiblesse (signe de grandes difficultés / facteur d'attractivité pour des investisseurs).

Le territoire a-t-il des atouts de type pôle de compétitivité, pôle d'excellence, grappes d'entreprises, entreprises innovantes, entreprises bénéficiaires du crédit impôt recherche ?

Datar, site de l'observatoire des territoires
http://zonages.territoires.gouv.fr/zonages/p3_territ.php
Directe

Selon les cas, l'éligibilité du territoire pourra être considérée comme une force et/ou une faiblesse (signe de grandes difficultés / facteur d'attractivité pour des investisseurs).

IMPACT HUMAIN

Source

Complément - Remarque pour l'interprétation

Capacité du territoire à atténuer l'impact des suppressions d'emplois de l'établissement

Localement, le secteur d'activité de l'établissement a-t-il perdu de l'emploi dans la période récente sur la zone considérée ?

Secteur d'activité de l'établissement (code NAF ou APE).	PSE ou SIENE	
Nombre et évolution récente de l'emploi salarié dans ce secteur sur le territoire.	Insee : Estimation d'emplois localisés : - Par région et département, trimestriel, - Par zone d'emploi, annuel - disponible auprès du SESE	
Nombre et évolution des licenciements économiques récemment intervenus dans le secteur et le territoire.	UT : Tableau de suivi interne des procédures de licenciements	Limite de l'indicateur : données provisoires.

Quel est le poids de l'ensemble des suppressions d'emplois liées à cette restructuration dans l'économie locale ?

Nombre total de suppressions d'emplois découlant de la restructuration de l'établissement (emplois directs, indirects et induits).	Compilation des données obtenues précédemment	
Part de ces emplois dans l'emploi local	Insee : Estimation d'emplois localisés : - Par région et département, trimestriel, - Par zone d'emploi, annuel - disponible auprès du SESE.	

IMPACT HUMAIN

Source

Complément - Remarque pour l'interprétation

Capacité du territoire à atténuer l'impact des suppressions d'emplois de l'établissement

Le territoire affecté par la restructuration est-il créateur ou destructeur d'emplois ?

<p>Nombre de PSE et de licenciements économiques récemment enregistrés sur le territoire. Evolution et comparaison avec d'autres territoires proches (limitrophe/régional).</p>	<p>UT : service PSE et suivi des procédures de licenciements économiques</p>	
<p>Évolution de l'emploi sur le territoire.</p>	<p>Site Insee : Données locales-Données détaillées localisées-Travail Emploi-emploi Population active-Estimation d'emploi par ZE et secteur d'activité. http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=99&ref_id=emploi-zone</p> <p>Ou Site Pôle emploi : Evolution du nombre de salariés et d'établissements (4 niveaux d'activités / Données par région, département communes, ZE, bassins d'emploi, cantons) http://statgeo.pole-emploi.org/</p>	<p>Insee : depuis septembre 2009, les estimations annuelles d'emplois sont estimées avec le dispositif Estel (Estimations d'emploi localisées) par statut et secteur d'activité à partir de deux sources principales : les Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS) dites « grand format » car elles incluent les effectifs de la fonction publique d'État et les salariés des particuliers employeurs, auxquelles on ajoute les effectifs des non salariés. Les estimations calculées par Estel sont corrigées de la multi-activité et correspondent à un concept d'emploi au sens du Bureau International du Travail (BIT). Ainsi, toute personne ayant effectué un travail déclaré au cours de la dernière semaine de l'année est comptabilisée dans le niveau d'emploi. Les données 2007 publiées en septembre 2009 ont été expertisées par les directions régionales de l'Insee. La statistique annuelle 2007 est désormais définitive.</p> <p>Ces estimations sont entièrement cohérentes avec celles établies aux niveaux régional et départemental ; la cohérence est assurée au plus petit échelon géographique possible, c'est-à-dire pour tous les départements qui sont une réunion exacte de zones d'emploi.</p>

Le territoire est-il dynamique en matière de création d'établissements et entreprises ?

<p>Création d'entreprises et d'établissements sur le territoire.</p>	<p>Site Insee : Données locales-Données détaillées localisées-Entreprises-Démographie des entreprises-Nombre de créations selon la nomenclature agrégée NA en 4 postes : http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=99&ref_id=etab-com</p> <p>Ou Site Pôle emploi : Evolution du nombre de salariés et d'établissements (4 niveaux d'activités / Données par région, département, communes, ZE, bassins d'emploi, cantons) http://statgeo.pole-emploi.org/</p>	
---	--	--

Le territoire a-t-il un taux de chômage élevé ?

<p>Taux de chômage et écart avec le taux de chômage départemental, régional, national. Evolutions récentes</p>	<p>Site Insee : Taux de chômage localisés - Par région, département, ou zones d'emploi http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/default.asp?page=statistiques-locales/chomage.htm</p>	
---	--	--

IMPACT ÉCONOMIQUE	Source	Complément - Remarque pour l'interprétation
----------------------	--------	--

Fiscalité locale

Quelle est l'incidence de la restructuration sur les recettes fiscales locales ?

<p>Estimation des pertes à partir du montant des contributions versées par l'établissement en année N-1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution économique territoriale (CET) : composée de la cotisation foncière des établissements (CFE) et de la cotisation sur la valeur ajoutée des établissements (CVAE). - Taxe foncière sur les propriétés bâties et non bâties 	<p>Données N-1 à récupérer auprès de l'établissement ou de la Direction Régionale des Finances Publiques (DRFIP).</p> <p>Le cas échéant, le site des impôts a mis en ligne un simulateur permettant de calculer la CET d'une entreprise. Pour utiliser ce simulateur, plusieurs informations sont nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'avis de Taxe Professionnelle (TP) de l'année 2009 - Le chiffre d'affaires de l'année 2009 - La valeur ajoutée produite en 2009 (si inconnu, le simulateur fournit une aide pour la calculer à partir d'éléments comptables). <p>http://www3.finances.gouv.fr/formulaires/dgi/2010/CET/</p>	<p>Cet indicateur, qui peut s'avérer difficile à calculer depuis la réforme de la taxe professionnelle, est plus pertinent à mobiliser quand la restructuration se traduit par une fermeture de site.</p>
---	---	---

Perte de compétences du territoire

Cette restructuration entraine-t-elle pour le territoire une perte de compétences rares ou à forte valeur ajoutée ?

<p>Volume et part des postes à haute valeur ajoutée dans l'ensemble des suppressions d'emplois directs (postes d'ouvriers très spécialisés, de cadres, ingénieurs...)</p>	<p>Données à récupérer auprès de l'établissement</p>	
<p>L'établissement était-il leader sur son secteur ?</p>	<p>Établissement - Direccte - Collectivités locales - Agences locales de développement</p>	<p>A réserver aux cas de fermetures de sites.</p>
<p>La restructuration de l'établissement fait-elle perdre au territoire des savoirs techniques spécialisés pour lesquels il était reconnu ?</p> <p>Exemple des territoires spécialisés et réputés dans une filière ou une niche technique dans lesquelles la place de l'établissement était déterminante.</p>	<p> Direccte - Collectivités locales - Agences locales de développement</p>	

IMPACT ÉCONOMIQUE	Source	Complément - Remarque pour l'interprétation
--------------------------	--------	---

Aménagement du territoire

En cas de fermeture totale ou partielle, y-a-t-il des facteurs susceptibles de réduire les chances de reprise du site (risques de friches) ?

Identification des freins et handicaps de la zone concernée	Direccte - Collectivités locales - Agences locales de développement	
--	---	--

Y-a-t-il un risque qu'une partie des coûts de la reconversion du site ne soit pas prise en charge ?

Évaluation des risques et des coûts	Direccte - Collectivités locales - Agences locales de développement	
--	---	--

Le départ de l'établissement remet-il en question des investissements publics précédemment consentis pour favoriser le développement de l'établissement ou de sa zone d'influence ?

Présence et identification des pertes liées à ces investissements.	Direccte - Collectivités locales - Agences locales de développement	
---	---	--

Compléments à la démarche 2 : L'étude d'impact commandée à un prestataire

Au lieu d'être réalisée en interne, par les services de la Direccte en collaboration avec l'entreprise, l'estimation des impacts d'une restructuration peut être commandée à un prestataire.

Dans ce cas, il convient de respecter certains principes garants de la qualité et de l'objectivité de tous travaux d'études :

- Définition d'un cahier des charges qui détaille précisément les objectifs de l'étude, son périmètre, son contenu, ses délais ;
- Lancement d'un appel à projets permettant une mise en concurrence des prestataires ;
- Sélection du prestataire et mise en place d'un suivi de la prestation.

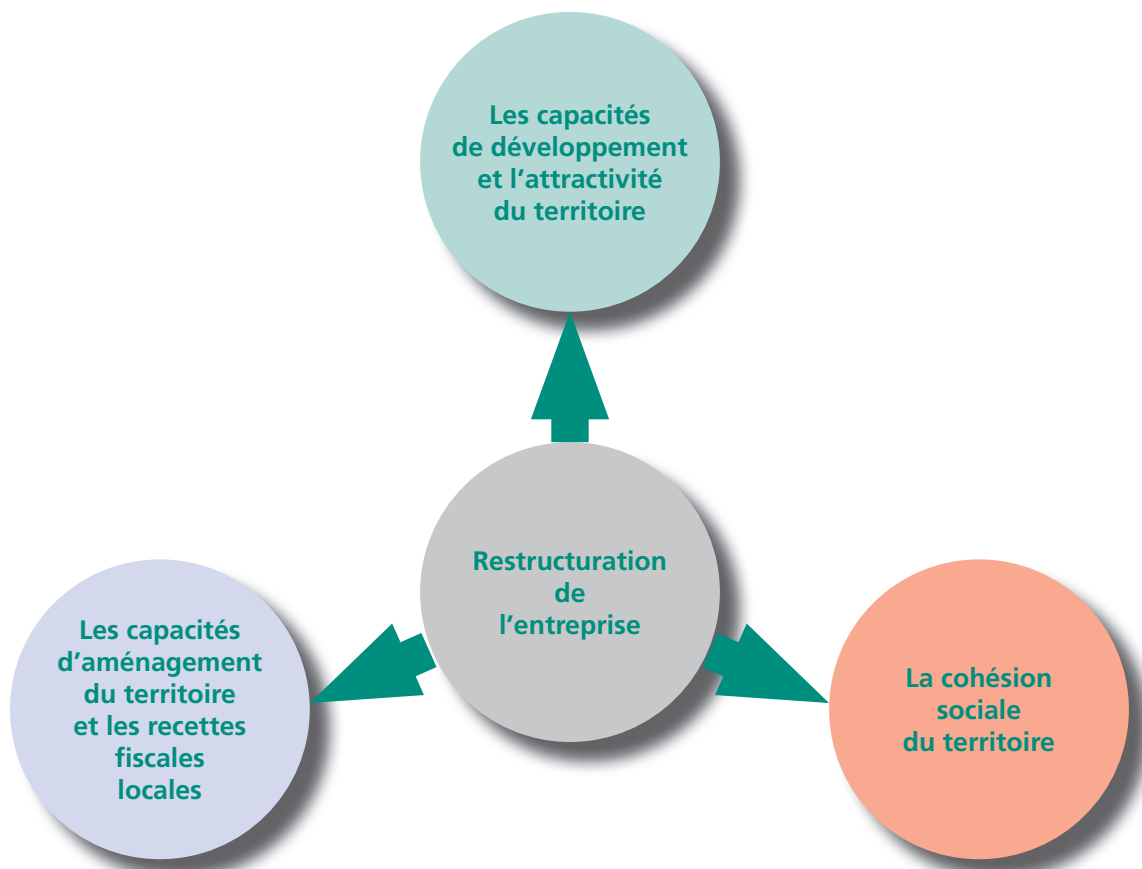
Pour s'assurer que l'étude apportera bien des éléments nouveaux, il est important de la positionner dans la complémentarité des données et travaux déjà disponibles (pour la partie diagnostic en particulier). Les méthodologies et les analyses produites par le prestataire doivent également faire l'objet d'une attention particulière afin de préserver la qualité et l'impartialité des résultats sur l'impact.

Démarche 3 - La mobilisation d'argumentaires sur les impacts

(Extraits du Recueil des Bonnes Pratiques du réseau francilien de revitalisation)

L'impact d'une restructuration s'apprécie toujours au cas par cas, en tenant compte **des particularités de l'entreprise** et du territoire concerné. Même dans des zones géographiques similaires, les effets d'une restructuration ne sont jamais identiques car ils dépendent de multiples facteurs, tels que : l'ampleur des licenciements, la nature des emplois supprimés, la fermeture ou non d'un site, les forces et les faiblesses du territoire, les capacités locales à absorber les chocs économiques et à rebondir sur de nouvelles opportunités...

Si l'appréciation des impacts est un exercice délicat qui doit être renouvelé lors de chaque cas, la restructuration d'une entreprise est toujours susceptible d'affecter **plusieurs composantes d'un territoire**.



Une restructuration d'entreprise peut potentiellement engendrer **plusieurs effets sur chacune de ces composantes**.

Les capacités de développement et l'attractivité du territoire	Disparition d'emplois locaux	Affaiblissement du tissu économique local	Perte de compétences locales	Affaiblissement des capacités d'innovation du territoire
La cohésion sociale du territoire	Augmentation de la demande d'emploi locale	Perte d'opportunités d'emploi pour les publics peu mobiles		
Les capacités d'aménagement du territoire et les recettes fiscales locales	Difficultés de reconversion du site et risque de friches	Diminution des recettes fiscales locales		

Souvent difficiles à estimer quantitativement, la réalité des impacts et leur ampleur peuvent être appréhendées et argumentées à partir de la présence, ou non, de **faisceaux d'indices** et de **facteurs aggravants**.

① Les capacités de développement et l'attractivité du territoire

Disparition d'emplois locaux

Emplois directs : Au niveau de l'entreprise, plus les suppressions d'emplois sont élevées, plus la restructuration est susceptible d'avoir un impact négatif sur le territoire. L'économie locale sera d'autant plus fragilisée que son équilibre est fortement dépendant de l'entreprise en restructuration.

Emplois indirects : Les effets sur ces emplois locaux seront plus importants quand l'entreprise en restructuration avait des liens économiques étroits avec des entreprises locales (sous-traitants ou prestataires), ou bien quand elle recourrait fréquemment à l'intérim (recours souvent très fortement limité dans la période précédant le PSE à l'origine de l'assujettissement à la revitalisation).

Emplois induits : Pour le territoire, les effets sur ces emplois seront plus élevés lorsque les salariés qui ont vu leur emploi disparaître (entreprises, sous-traitants, prestataires, intérimaires...) résident dans la zone concernée par la restructuration.

Effet cumulatif des licenciements sur un territoire (*perte d'emplois sur le territoire et/ou dans le secteur de l'entreprise assujettie*)

Lorsqu'une restructuration intervient sur un territoire qui connaît déjà des difficultés en termes d'emploi, son impact peut être aggravé car la capacité de ce dernier à absorber naturellement les chocs économiques est affaiblie.

Par ailleurs :

les salariés licenciés qui ont une faible capacité à changer de secteur auront moins d'offres à disposition pour leur reclassement et ils seront plus enclins à chercher des emplois ailleurs, ce qui risque de se traduire par des pertes sèches pour le territoire.

Si la diminution d'emplois dans le secteur considéré n'est pas liée à des facteurs conjoncturels, mais à des évolutions structurelles, le retour à un nouvel équilibre économique nécessitera plus de temps et d'investissements collectifs (*définition d'une nouvelle stratégie de développement local, mise en œuvre de programmes et création de nouvelles infrastructures, investissement pour le développement de nouvelles compétences locales (actions de formation et de reconversion)*).

Remarque : A l'inverse, on peut supposer qu'un territoire qui continue de créer de l'emploi dans le secteur d'une entreprise en restructuration a plus de capacités à amortir le déséquilibre créé (sous réserve que les niveaux de qualification des emplois créés soient en correspondance avec ceux des salariés licenciés).

Affaiblissement du tissu économique local

Cas d'une fermeture totale de site, se traduisant par le départ de l'entreprise

L'impact pourra varier selon le degré d'intégration de l'entreprise dans le tissu économique local et selon son effet d'entraînement sur les autres entreprises

Si l'entreprise est impliquée dans un collectif d'entreprises (Pôle de compétitivité, réseau ou filière locale), son départ définitif peut affaiblir la cohérence et la pertinence de l'ensemble en rompant des liens de coopération et de partenariat. Le départ de l'entreprise risque d'avoir des répercussions négatives sur les autres membres : remise en question de programmes ou d'investissements communs, perte de débouchés et de savoir-faire. L'impact sera d'autant plus grand que l'entreprise est un membre fondateur du collectif, qu'elle occupe une place centrale dans le dispositif et que le rayonnement du groupement est important.

Lorsque l'entreprise qui ferme appartient à une des filières considérées comme porteuses (localement ou CPER par exemple), son départ va affaiblir un ressort jugé prioritaire pour le développement local. Si l'entreprise a précédemment perçu des aides régionales dans le cadre de la politique de soutien aux filières, la fermeture de l'établissement peut remettre en question la pertinence de ces aides publiques.

Attention : Il convient d'utiliser ces argumentaires à des fins pédagogiques envers l'entreprise ou les partenaires de la revitalisation. Ils ne doivent en aucun cas servir à alourdir l'assujettissement de l'entreprise, car cela reviendrait à la pénaliser plus lourdement qu'une entreprise qui n'aurait jamais fait l'effort de renforcer ses coopérations locales et son ancrage territorial.

① Les capacités de développement et l'attractivité du territoire

Perte de compétences locales

Perte des compétences locales :

Pour un territoire donné, l'impact d'une restructuration est d'autant plus fort que les salariés licenciés ont des compétences élevées ou rares et que leur reclassement a de fortes chances de nécessiter des mobilités géographiques.

Les effets d'une restructuration risquent d'être plus graves pour l'économie locale lorsque le territoire est très spécialisé et que l'entreprise qui licencie ou qui ferme, relève de la filière dominante. En effet, la concentration des compétences dans un secteur dominant qui connaît des difficultés peut priver le territoire de capacités de rebond et elle peut même l'obliger à revoir sa stratégie de développement sur le moyen et long terme.

Affaiblissement des capacités d'innovation du territoire

Importance des emplois supprimés dans le domaine de la Recherche & Développement

La disparition de ce type d'emplois a un impact potentiellement plus élevé car ils ont un fort effet d'entraînement sur l'économie locale. En effet, ces emplois contribuent souvent à : augmenter la capacité d'innovation et d'adaptation d'un territoire autour de projets structurants, développer une expertise et des savoir-faire locaux spécifiques identifiés par les acteurs extérieurs au territoire, attirer d'autres entreprises ou investisseurs, favoriser l'apparition et le développement de nouvelles activités. En outre, ces emplois sont occupés par des personnes qui ont des revenus supérieurs à la moyenne et leur départ pénalise plus fortement l'économie locale (baisse de la consommation et effets majorés sur les emplois induits).

Remise en question des investissements collectifs réalisés pour soutenir l'implantation ou l'ancrage de l'entreprise

Dans certains cas, l'entreprise en restructuration a pu bénéficier d'aides publiques ou d'investissements collectifs censés favoriser son implantation et/ou son développement (aménagement de zone d'activité, aide à la formation ou à l'apprentissage, soutien au développement de réseaux de collaboration et d'échanges entre acteurs économiques liés au secteur et/ou à l'entreprise...). Le départ de l'entreprise ou la forte diminution de ses activités sur le territoire peut remettre en question la pertinence des aides et des investissements collectifs initialement consentis pour favoriser son ancrage territorial.

② La cohésion sociale du territoire

Augmentation de la demande d'emploi locale

Risque d'exposition des salariés licenciés au chômage de longue durée :

Sans préjuger des résultats des mesures de reclassement, quelques caractéristiques propres aux salariés licenciés et au contexte économique local peuvent engendrer un risque d'exposition au chômage de longue durée qui obligera la collectivité à prendre le relais de l'entreprise au terme du PSE :

Le retour à l'emploi peut s'avérer plus difficile pour les personnes licenciées qui partagent certains traits communs à la demande d'emploi de longue durée : Travailleurs handicapés, personnes de faible niveau de qualification, seniors. Ainsi, plus ces profils sont importants dans les effectifs licenciés, plus le territoire court le risque de devoir prendre le relais financier et social au terme du PSE.

Le reclassement des salariés risque d'être plus complexe dans les territoires qui peinent à insérer les chômeurs de longue durée déjà présents, surtout s'ils disposent d'un faible potentiel d'emplois susceptibles de faciliter les transferts directs d'expériences professionnelles. Ainsi, les territoires particulièrement exposés à ce risque sont ceux qui conjuguent :

une proportion de chômeurs de longue durée dans la demande d'emploi plus élevée que la moyenne (régionale/départementale),

une moindre proportion d'offres d'emplois axées sur des postes de faible niveau de qualification et/ou dans le secteur de l'entreprise assujettie.

Attention : cet argumentaire doit être mobilisé avec précaution car il ne faut pas préjuger des résultats du PSE et éviter la confusion avec l'obligation de revitalisation.

Perte d'opportunités d'emplois pour les publics peu mobiles

Perte d'un débouché local pour des publics ayant une mobilité professionnelle restreinte

Lorsque l'entreprise offre des emplois peu qualifiés, accessibles à un public inexpérimenté ou faiblement qualifié, la suppression de ces emplois risque d'aggraver la situation de ces personnes sur le territoire. Cet impact sera accentué quand l'entreprise en restructuration est située dans une zone excentrée ou enclavée, dans laquelle les habitants les plus fragiles sont confrontés à des difficultés de mobilité

③ L'aménagement du territoire et les recettes fiscales locales

Difficultés de reconversion de site et risques de friches

Risque de friche

Lorsque le site présente des risques de friche ou qu'il présente des handicaps pouvant fortement allonger la période nécessaire à sa reconversion, le territoire peut subir des effets négatifs : perte d'une ressource foncière ou immobilière pour le développement local, coûts collectifs afférant à la gestion d'une friche, déficit d'image...

Investissements collectifs nécessaires pour la reconversion du site

L'état général du site de l'entreprise, ses atouts et sa capacité d'adaptation pour l'implantation de nouvelles activités sont des facteurs clés pour la réussite de sa reconversion. Si l'entreprise assujettie peut financer, dans le cadre de la revitalisation, des études immobilières et des travaux d'aménagement jugés utiles pour la reconversion du site, les pouvoirs publics sont parfois amenés à apporter des compléments qui constituent des charges nouvelles.

Exemples d'investissements collectifs générés par les besoins d'une reconversion : financement de travaux de voirie aux abords du site, mise en place de nouveaux moyens de transport en commun pour renforcer la desserte du site et son accessibilité pour de nouveaux salariés.

Diminution des recettes fiscales locales

Perte de recettes fiscales

La restructuration d'une entreprise peut se traduire par une perte de recettes pour les collectivités locales concernées par son activité. Les pertes concernent essentiellement :

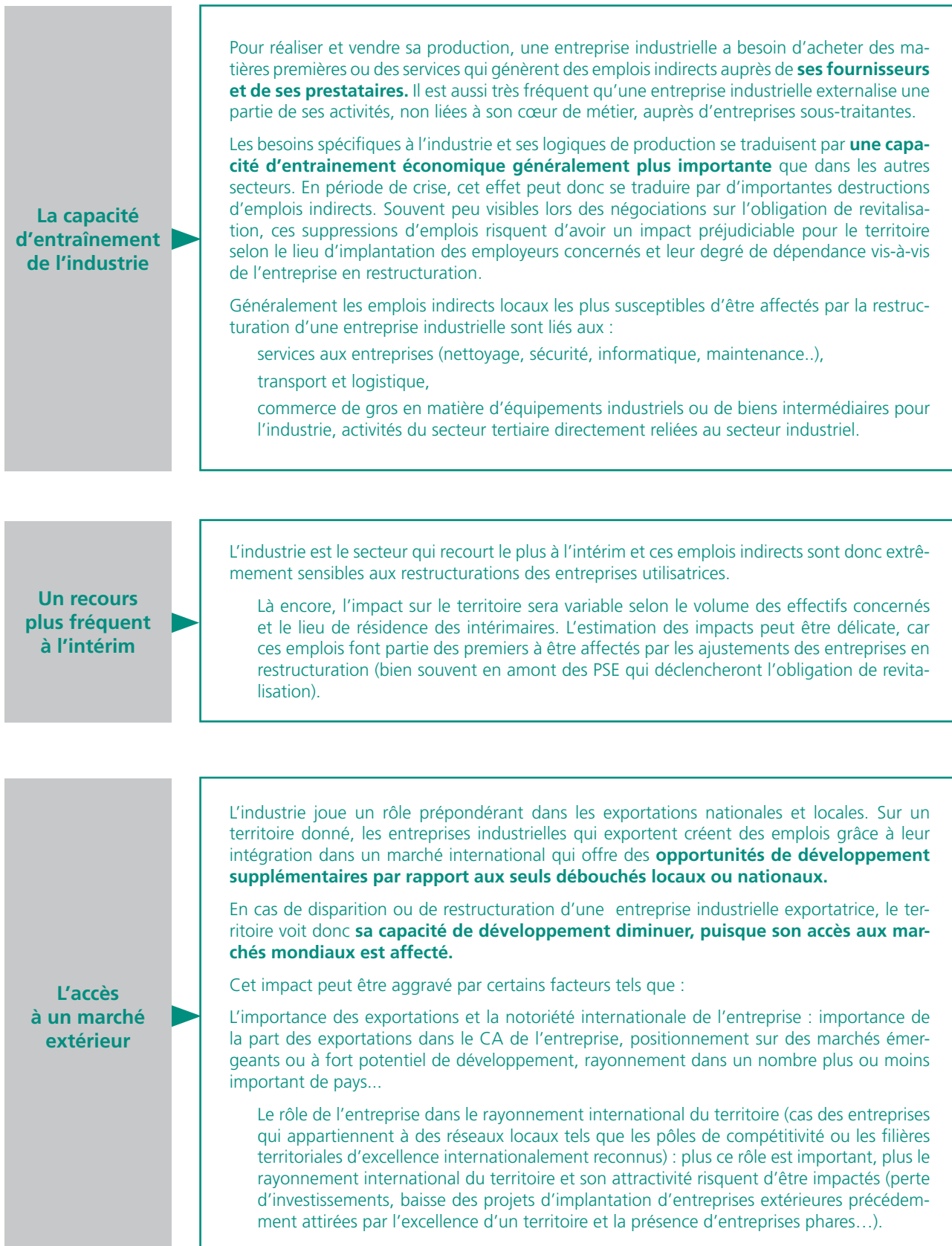
la **contribution économique territoriale** (CET) : remplaçant la taxe professionnelle, la CET est composée de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

la **taxe foncière sur les propriétés bâties et non bâties**.

L'effet sur la diminution des recettes fiscales locales sera plus important quand la restructuration se traduit par un arrêt total d'activité sur le territoire (fermeture de site). Les collectivités locales et les services fiscaux peuvent être sollicités pour estimer la baisse des recettes locales.

④ Le cas particulier de l'industrie : un impact territorial potentiellement plus élevé

Lorsque l'entreprise en restructuration relève de l'industrie, les effets pour le territoire sont potentiellement plus graves compte-tenu de certaines spécificités du secteur



La capacité d'innovation

L'industrie est le principal moteur d'innovation, la quasi-totalité (90 %) des efforts de la Recherche & Développement des entreprises françaises étant réalisée pour les branches de l'industrie.

Au-delà de ses effets directs dans le développement et la compétitivité d'une entreprise (création de richesses et de produits à haute valeur ajoutée), la **capacité d'innovation de l'industrie contribue à enrichir les territoires** de multiples façons :

Elle contribue au renforcement de l'expertise et des savoir-faire locaux,

Elle est un des éléments de la compétitivité des territoires et de leur capacité à anticiper les mutations technologiques et économiques,

Elle offre des opportunités pour créer et développer de nouvelles activités et/ou entreprises,

Elle permet le développement de nouveaux partenariats locaux entre entreprises et centres de recherche ou de formation...

De plus, l'industrie implique davantage d'investissements lourds, notamment en infrastructures et en outils de production, pour accompagner les évolutions techniques et technologiques.

La restructuration ou la fermeture d'une entreprise industrielle est donc susceptible **d'affecter les richesses matérielles et immatérielles d'un territoire et d'affaiblir son potentiel d'innovation et de développement.**

L'impact s'exprimera plus ou moins selon le contexte des restructurations :

Il affecte directement le territoire lorsque les licenciements de l'entreprise concernent des salariés occupant des fonctions de R&D, de cadres ou d'ingénieurs.

Il est généralement présent lors des restructurations qui concernent des entreprises qui sont dans les secteurs qui investissent ou qui génèrent le plus de recherche et développement : l'automobile, les équipements de communication, la pharmacie, la construction aéronautique et spatiale.

Fiche 5 • La décision d'assujettissement

Lorsque les différents éléments réunis concluent à un impact significatif de la restructuration sur le territoire, le préfet du ou des département(s) concerné(s) notifie à l'entreprise son assujettissement à l'obligation de revitalisation, **dans un délai de trois mois à compter de la notification du projet de licenciement (Article D 1233-38 du code du travail)**. À défaut de mention de la date d'envoi (tampon postal), il conviendra de se référer à la date d'émission du courrier, où à défaut, à la date de réception du courrier par l'administration.

Comme le précise la circulaire DGEFP/DGCIS/DATAR n° 2012-14 du 12 juillet 2012, dans le cas d'une entreprise implantée sur plusieurs sites, cette notification doit être adressée à l'UT du département où se trouve le siège de l'entreprise, qui doit en informer rapidement les autres UT éventuellement concernées par le projet de licenciement.

L'assujettissement doit intervenir après avoir recueilli les observations de l'entreprise, lesquelles seront d'ailleurs utiles pour motiver l'assujettissement.

Fiche 6 • Le champ d'application de l'obligation de revitalisation

La circulaire DGEFP/DGCIS/DATAR n°2012-14 du 12 juillet 2012 précise le champ d'application de l'obligation de revitalisation, qui est le même que pour l'obligation de congé de reclassement.

Les entreprises soumises à l'obligation instituée à l'article L. 1233-84 du code du travail sont les suivantes :

- Les entreprises installées en France d'au moins mille salariés (cf. article L 1233-71 du code du travail) ;
- Les entreprises appartenant à des groupes dont le siège social des entreprises dominantes est situé sur le territoire français, et dont l'effectif global, calculé par ajout de celui des dites entreprises dominantes à celui des entreprises qu'elle contrôle, quelle que soit leur localisation mondiale, est d'au moins mille salariés (cf. article L. 233-1 du code du travail et article L 233-1 à L 233-3 du code du commerce).
- Les entreprises ou groupes d'entreprises de dimension communautaire, ce quelle que soit la localisation de leur siège social sur le territoire de l'UE (cf. article L. 2341-4 du code du commerce), dès lors :
 - que sont employés au moins mille salariés dans les Etats membres de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen (c'est-à-dire, les 27 Etats membres de l'UE plus la Norvège, l'Islande et le Lichtenstein),
 - et que l'entreprise comporte au moins un établissement employant cent cinquante salariés et plus dans au moins deux de ces Etats membres.

L'appréciation du champ d'application de l'obligation de revitalisation peut nécessiter pour les services une recherche d'informations relatives à la structuration de l'entreprise, à l'effectif total de salariés et à la localisation géographique du siège social. L'ensemble des services de l'Etat doit contribuer à cette collecte d'informations, en lien avec l'entreprise qui envisage de licencier ainsi qu'avec ses représentants du personnel.

Pour les entreprises du deuxième alinéa, il faut estimer leur effectif global, c'est-à-dire ajouter le nombre des salariés de l'entreprise dont le siège est en France et celui des entreprises qu'elle contrôle.

Afin d'identifier les entreprises contrôlées par une autre entreprise, les critères de contrôle d'une entreprise par une autre sont présentés ci-après.

- lorsqu'une société possède plus de la moitié du capital d'une autre société, qui est donc sa filiale (cf. article L. 233-1 du code du commerce),
- lorsqu'elle détient directement ou indirectement une fraction du capital lui conférant la majorité des droits de vote dans les assemblées générales de cette société (cf. article L. 233-3 I 1° du code du commerce),
- lorsqu'elle dispose seule de la majorité des droits de vote dans cette société en vertu d'un accord conclu avec d'autres associés ou actionnaires et qui n'est pas contraire à l'intérêt de la société (cf. article L. 233-3 I 2° du code du commerce),
- lorsqu'elle détermine en fait, par les droits de vote dont elle dispose, les décisions dans les assemblées générales de cette société (cf. article L. 233-3 I 3° du code du commerce),
- lorsqu'elle est associée ou actionnaire de cette société et dispose du pouvoir de nommer ou de révoquer la majorité des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de cette société (cf. article L. 233-3 I 4° du code du commerce),
- lorsqu'elle dispose directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote supérieure à 40 % et qu'aucun autre associé ou actionnaire ne détient directement ou indirectement une fraction supérieure à la sienne (cf. article L. 233-3 II du code du commerce),
- lorsqu'elle contrôle de manière exclusive ou conjointe une ou plusieurs autres entreprises ou exerce une influence notable sur celles-ci (cf. article L. 233-16 du code du commerce), dans les conditions ci-après définies.

Le contrôle exclusif par une société résulte :

- soit de la détention directe ou indirecte de la majorité des droits de vote dans une autre entreprise,
- soit de la désignation, pendant deux exercices successifs, de la majorité des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance d'une autre entreprise (la société consolidante est présumée avoir effectué cette désignation lorsqu'elle a disposé au cours de cette période, directement ou indirectement, d'une fraction supérieure à 40 % des droits de vote, et qu'aucun autre associé ou actionnaire ne détenait, directement ou indirectement, une fraction supérieure à la sienne),

- soit du droit d'exercer une influence dominante sur une entreprise en vertu d'un contrat ou de clauses statutaires, lorsque le droit applicable le permet.

Le contrôle conjoint est le partage du contrôle d'une entreprise exploitée en commun par un nombre limité d'associés ou d'actionnaires, de sorte que les décisions résultent de leur accord.

L'influence notable sur la gestion et la politique financière d'une entreprise est présumée lorsqu'une société dispose, directement ou indirectement, d'une fraction au moins égale au cinquième des droits de vote de cette entreprise.

Nb : Toute participation au capital même inférieure à 10 % détenue par une société contrôlée est considérée comme détenue indirectement par la société qui contrôle cette société (cf. article L. 233-4 du code du commerce).

Est également considérée comme entreprise dominante (cf. article L 2331-1 II du code du travail), une entreprise exerçant une influence dominante sur une autre entreprise dont elle détient au moins 10 % du capital, lorsque la permanence et l'importance des relations de ces entreprises établissent l'appartenance de l'une et de l'autre à un même ensemble économique. L'existence d'une influence dominante est présumée établie, sans préjudice de la preuve contraire, lorsqu'une entreprise, directement ou indirectement :

- peut nommer plus de la moitié des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance d'une autre entreprise,
- ou dispose de la majorité des voix attachées aux parts émises par une autre entreprise,
- ou détient la majorité du capital souscrit d'une autre entreprise.

Partie 2

La convention de revitalisation

Fiche 7 • La négociation de la convention de revitalisation

Les entreprises qui entrent dans le champ de l'obligation doivent intervenir pour favoriser la création d'activités et le développement d'emplois sur les bassins d'emploi affectés par leurs restructurations afin d'atténuer les effets des licenciements collectifs auxquels elles ont procédé.

L'entreprise est de droit représentée par son représentant légal tel que désigné au registre du commerce et des sociétés. Lorsque le siège de l'entreprise n'est pas situé dans le ou les bassins d'emploi concernés, elle désigne, en outre, une personne chargée de la représenter devant le ou les préfets dans le ou les départements.

Le délai de négociation est de 6 mois.

Le processus de négociation doit aboutir à la conclusion d'une convention entre l'Etat et l'entreprise avant l'expiration du délai fixé au premier alinéa de l'article L. 1233-85, c'est-à-dire au plus tard six mois après la notification à l'autorité administrative du projet de licenciement (notification au lendemain de la première réunion du livre II, titre III). Dès lors que ce délai est dépassé, le préfet peut appliquer les modalités de versement de l'assujettissement d'office à 4 fois le SMIC pour absence de convention.

Au cours du processus de négociation, en application de l'article L. 1233-88 du code du travail, le préfet doit consulter, avec l'entreprise, les collectivités locales intéressées, les organismes consulaires (chambre de commerce et d'industrie, chambre d'agriculture, chambre des métiers) et les partenaires sociaux membres de la COPIRE, sur les actions que pourrait contenir la convention.

Les actions de revitalisation s'insèrent dans un environnement local. L'association des différents acteurs locaux favorise la complémentarité et l'articulation entre les différents outils mis en œuvre sur le territoire. La négociation et la mise en œuvre de la convention de revitalisation sont l'occasion d'une mise en réseau des acteurs.

Fiche 8 • Le contenu de la convention : emplois supprimés, contribution financière, objectif de création d'emploi

La convention signée entre l'entreprise et le préfet précise les points sur lesquels a porté la négociation. Le contenu de la convention dépend de l'implication de l'entreprise au regard de son ancrage sur le territoire, de ses points d'intérêt et de ses compétences ainsi que du contexte local dans lequel les mesures seront déployées. A cet égard, l'existence d'une stratégie locale partagée sur les priorités et les enjeux de la revitalisation renforce la pertinence des projets menés avec les entreprises. Ce préalable facilite les négociations avec les entreprises qui perçoivent ainsi plus facilement les problématiques.

L'article D. 1233-40 fixe la liste, non exhaustive, des points sur lesquels porte la négociation : le périmètre de la convention, les mesures prévues pour le développement d'activité et la création d'emplois, la durée de la convention, le montant de la contribution par emploi supprimé et le nombre d'emplois supprimés, les modalités de suivi et d'évaluation des mesures mises en œuvre.

1 - Périmètre de la revitalisation

La convention fixe les limites géographiques du ou des bassins d'emploi affectés par les licenciements et concernés par les mesures de revitalisation.

L'appréciation du périmètre impacté et du bassin d'intervention relève de la compétence du préfet. Une attention particulière sera portée à la pertinence économique du territoire d'intervention tant pour apprécier les effets du licenciement sur le territoire que pour le déploiement des actions de revitalisation. A cet égard, le recours aux diagnostics territoriaux et, le cas échéant, à l'étude d'impact permettent de mieux mesurer l'impact géographique de la restructuration.

La délimitation du périmètre doit permettre une bonne absorption des actions de revitalisation. Dans ce cadre, la possibilité d'étendre le bassin au-delà du site de l'entreprise doit être prise en compte.

2 - Emplois supprimés

La règle de détermination des emplois supprimés est fixée par l'article D. 1233-43 du code du travail. Ce nombre correspond au nombre de salariés figurant sur la liste transmise à l'autorité administrative compétente en application de l'article L. 1233-47 du code du travail, déduction faite du nombre de salariés dont le reclassement interne est acquis sur le ou les bassins d'emploi affectés par le licenciement collectif au terme de la procédure de consultation.

Sont inclus dans la liste des emplois supprimés :

Les salariés dont le licenciement est prévu suite au plan de sauvegarde de l'emploi

Y compris :

- les salariés dont le contrat de travail est rompu et qui sont reclassés en externe grâce à l'appui d'une cellule de reclassement
- les salariés bénéficiant d'un régime de préretraites totales d'entreprises après rupture du contrat de travail
- les salariés ayant fait l'objet d'une proposition de modification du contrat de travail et l'ayant refusée.

Sont exclus de cette liste :

- les salariés bénéficiant d'un régime de préretraites avec suspension du contrat de travail, hors incitation de l'entreprise par rachat de trimestres,
- les salariés ayant fait l'objet d'un reclassement interne au sein de l'entreprise ou du groupe par avenant à leur contrat de travail (après une proposition de modification acceptée du contrat de travail), y compris si cette modification implique une mobilité géographique,

- les salariés en CDD, intérimaires et les sous-traitants (ils permettent cependant d'apprécier l'impact territorial d'une restructuration).

Dans le cas spécifique d'une restructuration traitée dans le cadre d'un plan de départs volontaires, le nombre d'emplois supprimés retenus au titre de la revitalisation correspond au nombre d'emplois envisagé dans le projet notifié à l'autorité administrative. Toutefois, la convention pourra prévoir une clause de réajustement au niveau du nombre définitif d'emplois réellement supprimés à l'échéance de la période de volontariat.

Exemple :

Une entreprise notifie un projet de licenciement concernant 300 suppressions d'emplois. A l'issue de la procédure, 100 reclassements internes par modification du contrat de travail interviennent sur le ou les bassins d'emploi affectés par le licenciement collectif. Ce ne sont plus finalement que 200 salariés qu'elle envisage de licencier.

Sur ces 200 salariés licenciés, le reclassement de 40 d'entre eux est acquis dans une autre entreprise du groupe située dans le même bassin d'emploi. Ces 40 reclassements sont déductibles des emplois supprimés, car ils interviennent dans le même bassin d'emploi.

Au titre de ce projet de licenciement, le nombre d'emplois supprimés dans le cadre de la convention de revitalisation devant être pris en compte sera donc de 160 salariés, c'est-à-dire les 300 salariés dont le licenciement est envisagé à l'issue de la procédure, déduction faite des 140 salariés dont le reclassement interne est acquis dans la même entreprise ou dans une autre entreprise du groupe sur le même bassin d'emploi.

Le nombre d'emplois net supprimés ainsi calculé correspond à l'assiette de calcul de la contribution de revitalisation et à l'objectif de création d'emplois.

3 - Montant de la contribution financière

L'engagement financier de l'entreprise pour la revitalisation a pour objet de financer les mesures destinées à compenser les pertes d'emplois consécutives aux licenciements. Le niveau minimum de la contribution ne peut être inférieur à deux fois le SMIC, sauf dérogation pour les entreprises en difficulté, après avis du comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) si la dérogation concerne une entreprise de moins de 400 salariés ou du comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) pour une entreprise de plus de 400 salariés.

Le contribution peut être fixée à un niveau supérieur au montant maximum (4 fois le SMIC par emploi supprimé) lorsque l'entreprise s'y engage volontairement.

Le niveau de la contribution s'apprécie au regard de la situation économique et sociale du territoire concerné et des effets du licenciement sur ce territoire d'une part, et de la situation économique des entreprises assujetties, d'autre part.

L'assiette de la contribution repose sur trois éléments : le solde net du nombre d'emplois supprimés, le nombre de SMIC par emploi supprimé consenti par l'entreprise et la valeur brute mensuelle du smic.

- Le nombre d'emplois retenu au titre de la contribution de l'entreprise à la revitalisation correspond au chiffre net des emplois supprimés.
- La valeur de la contribution correspondant au nombre de SMIC par emploi supprimé fait l'objet d'une négociation avec l'entreprise, en tenant compte de sa situation économique, de l'impact sur le territoire des licenciements et de la qualité de la mise en œuvre de son PSE.
- La valeur du SMIC de référence correspond à la valeur brute mensuelle du salaire minimum de croissance et doit s'apprécier à la date de notification du projet de licenciement (au moment où est née l'obligation de revitalisation).

4 - Objectif de créations d'emplois

Les actions retenues doivent viser à terme à créer des emplois en nombre au moins équivalent à ceux supprimés par l'entreprise assujettie, et ce dans une approche la plus qualitative possible (selon les potentialités du territoire) : emplois durables, qualifiés (valeur ajoutée), dans des entreprises et secteurs à forte capacité d'entraînement. À cet effet, il est recommandé que la convention prévienne des obligations de résultats raisonnables sur la nature, la qualité et la durabilité des emplois à créer.

Les créateurs et repreneurs d'entreprise aidés dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi ainsi que les emplois qu'ils ont créés directement sont comptabilisés dans les créations d'emplois.

Fiche 9 • Objet de la convention : les mesures de revitalisation

1 - Objectifs et modalités de mise en œuvre des mesures

La convention prévoit les mesures en faveur de la création d'activités, du développement des emplois et de l'atténuation des effets du licenciement sur le territoire concerné par la revitalisation. Ces trois objectifs sont complémentaires. La création d'activités préfigure le développement des emplois et atténue les effets des licenciements envisagés sur les autres entreprises du bassin d'emploi.

La convention fixe, pour chaque mesure envisagée, les modalités et échéances de mise en œuvre, le budget prévisionnel, ainsi que le nombre d'emplois à créer. A cet égard, la répartition de la contribution par mesure se fera en fonction du potentiel de création d'emplois des actions. La priorité doit être mise sur les actions au fort potentiel de création d'emplois. Les acteurs en charge de la mise en œuvre du plan d'actions s'efforceront de susciter les projets et d'éviter, autant que possible, les effets d'aubaine.

Il est souhaitable, pour un meilleur suivi, de fixer des objectifs de créations d'emplois pour chaque action. Pour les actions n'ayant pas d'impact immédiat identifiable sur l'emploi (exemple : réalisation d'une étude locale), il convient de fixer des « équivalents emplois » : diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nombre de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.

Il est possible de ne pas affecter 100 % des fonds de revitalisation à des actions contenues dans la convention et laisser le comité de pilotage de la convention décider en cours d'exécution de la convention de l'affectation des sommes non initialement engagées.

Exemple : une convention comporte 1,3 M€ d'engagements d'une entreprise. La convention prévoit des mesures de revitalisation valorisées à 1M€, mais décide que 300 000 € seront affectés ultérieurement à d'autres mesures validées par le comité de pilotage.

L'intérêt de cette possibilité est de se laisser l'opportunité de soutenir des projets et actions qui n'auraient pas nécessairement déjà été identifiés au moment de la négociation de la convention. Cette option suppose toutefois une certaine maturité et une confiance réciproque entre les signataires de la convention.

2 - Typologie des actions de revitalisation

Une typologie détaillée des actions de revitalisation a été réalisée par la Direccte Ile-de-France, dans le cadre du Réseau Francilien de Revitalisation, animé par Elisa Baillon et Véronique Picard. Elle est jointe en annexe 9.

Un schéma agrégé peut en être établi :

Typologie d'actions	Exemples
Actions pour la reconversion de site	<p>Étude et aménagement de site en vue de sa reconversion, autres que ceux devant être mis en œuvre en application de dispositions légales ou réglementaires, au profit d'entreprises qui s'implanteraient sur le site.</p> <p>Actions de prospection d'un ou plusieurs repreneurs du site en cas de fermeture, actions de recherche d'investisseurs dans le ou les bassins d'emploi concernés.</p> <p>Cession de bien immobilier.</p> <p>Accompagnement des repreneurs.</p>
Aides à l'emploi et au développement d'activités économiques	<p>Prospections endogène et exogène d'entreprises.</p> <p>Soutien à la création-reprise d'entreprises (PFIL, couveuses, pépinières...).</p> <p>Contribution au financement des investissements dans les TPE-PME.</p> <p>Soutien au développement d'activités existantes sur le territoire.</p> <p>Aides directes à l'emploi local (subventions ou prêts).</p>
Appui-conseil aux TPE et PME	<p>Accompagnement de PME-TPE pour favoriser le développement de leur activité et de leurs emplois (apports d'expertises et/ou mises à disposition de compétences de l'entreprise : conseils stratégiques et aide à la diversification des activités, assistance sur les fonctions techniques, administratives et financières...)</p> <p>Contribution au développement des exportations des PME-PMI locales.</p> <p>Soutien au développement de démarches de RSE dans les TPE-PME locales.</p> <p>Soutien aux sous-traitants et aux fournisseurs des grandes entreprises d'un territoire (aides à la diversification des activités et réduction des risques de dépendance, prospection de nouveaux marchés, démarches auprès de nouveaux donneurs d'ordre et sous-traitants, maintien de commande...)</p> <p>Formation des cadres et dirigeants dans des petites entreprises locales (PME-PMI, TPE).</p>

Typologie d'actions	Exemples
<p>Développement des compétences et valorisation des ressources humaines</p>	<p>Soutien des projets collectifs de GPEC portés par des PME-TPE du territoire.</p> <p>Développement des projets de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences Territoriales (GPECT).</p> <p>Soutien de la création et du développement de Groupements d'Employeurs (GE et GEIQ).</p> <p>Développement des compétences des publics jugés prioritaires sur le territoire (actions de formation...).</p>
<p>Soutien à l'Insertion par l'Activité Economique et à l'Economie Sociale et Solidaire du territoire</p>	<p>Appui à la création ou au développement de SIAE, d'entreprises sociales et solidaires et d'entreprises adaptées.</p> <p>Contribution à la professionnalisation des acteurs et au développement des échanges avec les entreprises classiques.</p> <p>Soutien au développement de l'emploi dans l'Economie Sociale et Solidaire locale.</p>
<p>Appui à l'innovation, au transfert de savoir-faire et à la mise en réseau des acteurs économiques locaux</p>	<p>Soutien aux incubateurs d'entreprises innovantes.</p> <p>Soutien à la mise en réseau d'entreprises sur un territoire (Plateformes, Pôles de Compétitivité, SPL, filières, réseaux locaux d'entreprises).</p> <p>Actions en faveur de la recherche, le développement ou la technologie au profit des entreprises locales.</p> <p>Diversification ou création d'activités économiques en facilitant l'exploitation de brevets dormants.</p> <p>Encouragement des coopérations interentreprises pour la création de nouveaux services mutualisés.</p>
<p>Réalisation d'études et appui à l'ingénierie locale de développement</p>	<p>Études territoriales en appui aux stratégies économiques locales.</p> <p>Études de faisabilité pour la mise en œuvre de projets innovants ou structurants pour le territoire.</p>
<p>Octroi de prêts (participatifs, sans garantie, à taux bonifiés)</p>	<p>Prise en charge des coûts de gestion et d'ingénierie liés aux fonds de prêts mis en place directement ou indirectement par l'entreprise signataire de la convention.</p> <p>Participation à un fonds de garantie bénéficiant au territoire.</p> <p>Abondement de fonds communs de placement à risques ou de sociétés de capital-risque dont la politique d'investissement bénéficie aux entreprises implantées dans le bassin d'emploi concerné.</p>

Fiche 10 • Focus sur les prêts et les fonds de prêts

L'article D. 1233-41 donne la possibilité à une entreprise assujettie à l'obligation de revitalisation d'aider les autres entreprises du territoire sous la forme de prêts, dans le cadre de la convention. La convention de revitalisation précisera la modalité des prêts proposés aux entreprises, ainsi que les caractéristiques du prêt. Elle indiquera également le volume prévisionnel de créations d'emplois escompté par la mise en place du fonds de prêts.

Les mesures envisagées sous la forme de prêts sont valorisées à hauteur de **30 % maximum du montant total du fonds de prêts**. Les coûts valorisables correspondent aux coûts du prêt, c'est-à-dire :

- aux coûts d'ingénierie (la gestion des prêts : les frais de montage des dossiers, recherche de partenariat, etc.) ;
- aux coûts liés aux risques ;
- à la prise en charge du différentiel entre un prêt à taux zéro par exemple, et le taux en vigueur.

Dans la même logique, pour un fonds de prêts, seuls les coûts liés aux frais générés par la mise en place du fonds de prêts sont valorisables : frais de gestion, intérêts, garantie, assurance...). **Cette valorisation ne peut dépasser 30 % des sommes engagées au titre des prêts, quel que soit le montant de la contribution de l'entreprise**. Ce ratio de 30 % est une valeur maximale. Il ne doit pas remplacer l'analyse fine des coûts engagés par l'entreprise ou la société de revitalisation à laquelle elle fait appel.

Il est impératif de veiller à ce que les montants valorisés dans ce cadre constituent bien pour l'entreprise assujettie des dépenses définitives.

Il existe plusieurs variantes dans la mise en place de prêts dans le cadre d'une convention de revitalisation.

- **Le prêt direct** : l'entreprise assujettie prête les fonds directement à la structure bénéficiaire.
- **Le prêt via un tiers** : l'entreprise assujettie verse les fonds à un organisme de droit privé ou de droit public (cabinet, structure inter-consulaire) qui lui-même prête les fonds à la structure bénéficiaire, pour le compte de l'entreprise assujettie. L'entreprise assujettie ne peut être destinataire in fine du produit des remboursements. Les sommes sont remboursées à l'intermédiaire qui peut les recycler afin de poursuivre les mêmes missions.
- **L'abondement d'un fonds de prêts** déjà existant ou le versement à une structure qui a pour objet d'accorder des prêts pour la création d'entreprise (boutique de gestion, réseau Entreprendre, réseau Initiative...). Dans ce cas, l'entreprise se libère de son obligation en abondant un autre fonds. Elle ne prête pas directement et n'a aucun lien avec l'entreprise bénéficiaire du prêt. Cette modalité a pour conséquence la perte du caractère privé du montant versé par l'entreprise dans les calculs « de minima » concernant les bénéficiaires. Le versement ne peut être indiqué comme « obligatoire », ni concerner la totalité du montant de la convention – sauf lorsque ce montant est particulièrement faible (inférieur à 100 000 €).
- **L'abondement d'un fonds de garantie**. La contribution de l'entreprise assujettie sert dans ce cas à garantir un prêt consenti par un établissement financier qui sécurise les fonds prêtés par ses soins et sur ses ressources par la mise en gage des sommes apportées par l'entreprise assujettie. Cette formule offre un effet de levier important et permet, selon le profil de risque des dossiers à financer, de prêter de 3 à 7 par euro placé au fonds de garantie. Ces prêts sans garantie (puisque l'établissement financier dispose déjà de la garantie des fonds mis en gage) permettent par la suite de lever des financements bancaires classiques. Ce procédé est économiquement plus performant car il démultiplie les moyens de la revitalisation et ouvre la perspective d'accompagner un grand nombre de projets. Il présente l'inconvénient d'une mise en œuvre plus complexe et implique la présence d'un partenaire financier. Il convient de veiller à ce que ces engagements à titre de garantie soutiennent bien des actions de création d'emplois.

On rappellera enfin une pratique non assimilable à l'allocation de prêts mais fondée sur des objectifs comparables. Elle consiste pour l'entreprise assujettie à abonder un fonds d'investissement ou une société de capital risque. Le fonds ou la société de capital risque interviennent en prenant des participations dans des entreprises en croissance. La convention doit prévoir que l'entreprise assujettie cède sa contribution au fonds d'investissement ou à la société de capital risque, ce qui renforce les capacités de la société de capital risque qui pourra les réutiliser dans d'autres opérations.

Les caractéristiques du prêt

Tout d'abord, le prêt peut être amortissable ou in fine. (Dans un prêt in fine l'emprunteur ne rembourse le capital qu'à la fin, en une seule fois et les mensualités ne comprennent que des intérêts, calculés sur toute la durée sur la totalité du capital emprunté).

Ensuite, les intérêts liés au prêt peuvent être fixés au taux du marché, être à taux bonifié ou à taux 0 %. Dans les trois cas, le prêt peut comprendre ou non une garantie.

Enfin, le prêt peut être un prêt participatif. En effet, aux termes de l'article L. 313-13 du code monétaire et financier, l'État, les établissements de crédit, les sociétés commerciales, certains établissements publics, les sociétés et mutuelles d'assurances, certaines associations sans but lucratif, les mutuelles et unions régies par le code de la mutualité et les organismes de retraite complémentaire ou de prévoyance peuvent consentir sur leurs ressources disponibles à long terme des concours aux entreprises artisanales, industrielles ou commerciales sous forme de prêts participatifs. L'article L. 313-14 du code monétaire et financier précise que les prêts participatifs sont inscrits sur une ligne particulière du bilan de l'organisme qui les consent et de l'entreprise qui les reçoit. Ils sont, au regard de l'appréciation de la situation financière des entreprises qui en bénéficient, assimilés à des fonds propres.

La convention peut prévoir que le prêt est transformable en aide. Il s'agit alors d'un prêt lors du versement des fonds, mais non remboursable si certaines conditions sont réunies. En particulier, l'entreprise bénéficiaire prendra l'engagement de conclure un contrat à durée indéterminée avec un salarié ou de recruter un public particulier.

Fiche 11 • Durée et fin de la convention, non exécution de la convention

1 - Durée de la convention

La convention de revitalisation entre en vigueur au jour de sa signature, pour une durée d'application maximum de 36 mois. L'objectif est de laisser le temps nécessaire à l'entreprise pour faire face aux engagements inscrits dans la convention, mais également de permettre au territoire d'absorber les actions de revitalisation prévues. Il convient de veiller à déterminer, avec l'entreprise, la durée la plus pertinente au regard du volume et de la nature des actions prévues.

2 - Fin de la convention

La convention de revitalisation prend fin lorsque l'objectif de création d'emplois est atteint et/ou lorsque la totalité de la contribution de revitalisation est dépensée.

Lorsque l'objectif de création d'emplois est atteint, sans que la contribution de revitalisation ne soit dépensée en totalité, plusieurs possibilités sont envisageables. Les parties à la convention peuvent décider d'un commun accord de poursuivre l'application de la convention jusqu'à ce que la contribution soit entièrement dépensée et si besoin, par prorogation de la convention. Elles peuvent également décider d'affecter la somme restante à une action dont la réalisation est certaine ou à un organisme local chargé du développement économique.

Lorsque la contribution de l'entreprise à la revitalisation est entièrement dépensée sans que l'objectif de création d'emplois n'ait été atteint, les parties en prennent acte et mettent fin à l'exécution de la convention.

Un comité de pilotage de clôture marque la fin de la convention de revitalisation. Cette clôture permet de faire le bilan des actions mises en œuvre et de considérer, le cas échéant, que l'entreprise a rempli son obligation.

3 - Non exécution de la convention

En cas de difficultés d'application ou d'interprétation, les parties à la convention se rapprochent afin de trouver une solution amiable qui donnera lieu, si nécessaire, à un avenant à la convention.

La convention doit prévoir le cas de l'inexécution totale ou partielle de la convention, à son échéance. Elle doit en particulier préciser que l'entreprise est alors tenue d'effectuer un versement égal à la différence constatée entre le montant des actions prévues par la convention et les dépenses effectivement réalisées. Elle précisera également que ce montant est, soit affecté à une action de la convention dont la réalisation est certaine, soit versé à un organisme local chargé du développement économique. La formulation de la clause de la convention doit être très précise.

Cette clause revêt une importance particulière. En effet, cette solution permet de s'assurer que le bassin d'emploi affecté bénéficie pleinement des sommes sur lesquelles l'entreprise s'est engagée et permet d'éviter que l'entreprise n'exécute que partiellement les engagements qu'elle a souscrits dans la convention.

En cas de difficultés persistantes, le préfet a la possibilité d'émettre un titre de perception. Cependant, dans ce cas, l'argent de l'entreprise sera versé au Trésor Public, il ne bénéficiera pas forcément au bassin d'emploi impacté par la restructuration.

Partie 3

Suivi, bilan et évaluation des conventions de revitalisation

Le suivi, le bilan et l'évaluation sont trois étapes importantes dans l'exécution des conventions de revitalisation, mais interviennent à des moments distincts et pour des finalités différentes :

- Le **suivi** s'inscrit dans la continuité de l'action : il permet de formuler des constats sur les projets mis en œuvre, leurs modalités d'organisation et leurs résultats, au regard des objectifs qualitatifs et quantitatifs prévus dans la convention. Le suivi doit être régulier et permet d'assurer un pilotage des actions.
- Le **bilan** est directement lié au suivi, et consiste en un état récapitulatif de la réalisation des actions de revitalisation de la convention. Il porte sur des éléments quantitatifs et qualitatifs. Il est ponctuel et ex-post.
- L'**évaluation** est la production d'un jugement de valeur, elle est réalisée de préférence en externe, elle est ponctuelle, différée dans le temps, qualitative plutôt que quantitative.

Fiche 12 • Le suivi des conventions de revitalisation

Le suivi des conventions de revitalisation constitue une étape indispensable qui peut répondre à plusieurs objectifs (opérationnel ou stratégique) et nécessite la mise en place d'outils adaptés.

1 - Les objectifs du suivi des conventions de revitalisation

Le suivi des conventions de revitalisation en cours d'exécution (conventions « actives ») peut répondre à plusieurs objectifs qu'il convient de définir avant de proposer des méthodologies et des outils adaptés.

En cours d'exécution, on peut distinguer deux principaux objectifs :

- Un objectif opérationnel : le suivi de chaque convention de revitalisation permet de s'assurer de la bonne exécution des projets, de vérifier la mobilisation des moyens et la qualité des prestations réalisées, d'effectuer des ajustements en cas de difficultés, d'identifier les problèmes et de faciliter leur résolution en cours d'action. Ce besoin concerne essentiellement les services déconcentrés départementaux qui sont chargés de négocier et de mettre en œuvre l'obligation de revitalisation sur les territoires.
- Un objectif stratégique : le suivi de plusieurs conventions en cours d'exécution sur un territoire fournit des éléments utiles pour le pilotage des politiques de revitalisation. Focalisé sur des données de synthèse, il est susceptible d'offrir des éléments de connaissance et de compréhension sur les pratiques d'assujettissement, sur les objectifs poursuivis, sur les types de projets mis en œuvre dans les territoires, sur les moyens mobilisés et sur les résultats obtenus. Ce suivi, qui permet aussi de rendre compte de l'application de l'obligation de revitalisation auprès des services de l'Etat et de partenaires locaux, répond à des besoins partagés par l'ensemble des échelons des Directe (Unités Territoriales et Directions Régionales).

2 - Les outils de suivi

En fonction de l'objectif attendu, il convient de distinguer deux cas :

- Les outils pour le suivi d'une convention
 - Une fiche descriptive renseignée lors de la signature de la convention et reprenant les principaux engagements de l'entreprise,
 - Une fiche de suivi d'une action renseignée par les porteurs de projets au fur et à mesure des réalisations.
- Les outils pour le suivi de plusieurs conventions sur un territoire

Outil 1 - Fiche descriptive pour le suivi d'une convention de revitalisation

Outil 2 - Fiche de suivi d'une action de revitalisation

Outil 3 - Base de données sur les conventions de revitalisation pour le suivi de plusieurs conventions sur un territoire

3 - Les instances de suivi d'une convention de revitalisation

Classiquement, la réalisation d'un programme de revitalisation nécessite la mise en place d'un comité de pilotage et d'un comité de suivi, dont les fonctions sont différenciées. Lorsque les conventions de revitalisation prévoient le versement d'aides directes à l'emploi ou d'investissements dans des PME-TPE, un comité d'engagement axé sur ce volet peut être créé.

Remarque : dans les territoires qui accumulent de nombreuses conventions de revitalisation, il peut être pertinent de mutualiser les comités de pilotage et de suivi qui sont susceptibles de regrouper les mêmes membres.

Instance 1 - Le comité de pilotage

Instance 2 - Le comité de suivi

Instance 3 - Les comités d'engagement

Outil 1 – Fiche descriptive pour le suivi d'une convention de revitalisation

Fiche descriptive d'une convention de revitalisation

Renseignée par les UT
lors de la signature
de la convention

Utilisateurs : UT/ Direction
Régionale des Direccte / National

Annexe 2

Objectifs de la fiche descriptive

Synthétiser les engagements de l'entreprise en termes de financement et d'objectifs d'emplois selon une typologie harmonisée.

Faciliter la production de synthèses et d'analyses comparatives (départementales, régionales, nationales), grâce à un socle d'indicateurs communs, quels que soient les territoires et les conventions.

Conseils d'utilisation

Lorsque les actions de revitalisation ont été définies, compiler les engagements financiers et les objectifs d'emplois de chaque projet dans la fiche de synthèse et la joindre à la convention.

A partir d'un enregistrement des données qui figurent dans les fiches de synthèse, réaliser des analyses et produire des états des lieux régulièrement actualisés sur les pratiques d'assujettissement et sur les actions de revitalisation négociées.

Calées sur les indicateurs attendus par le niveau national, les fiches de synthèse permettent d'anticiper et de répondre facilement aux demandes statistiques portant sur l'état des conventions signées en année N-1.

La mise en parallèle de la fiche synthèse avec la fiche bilan mettra facilement en évidence les écarts constatés entre le prévisionnel et le réalisé de chaque convention de revitalisation.

Cette consolidation de données sur les engagements des entreprises est une étape indispensable pour faciliter les futures démarches d'évaluation.

Remarque

En cas d'avenant en cours d'exécution d'une convention, ne pas oublier d'actualiser sa fiche de synthèse (et de la joindre en annexe de l'avenant).

Outil 2 – Fiche de suivi d'une action de revitalisation

Fiche de suivi d'une action de revitalisation

Renseignée par chaque porteur de projet et présentée en comité de suivi et de pilotage

Utilisateurs : membres du comité de suivi et de pilotage

Annexes 3 et 4

Objectifs de la fiche de suivi d'une action de revitalisation

Faciliter le suivi de chaque projet de revitalisation, en assurant une harmonisation d'indicateurs qui permettra d'agrèger les résultats lors des comités de suivi et de pilotage des conventions de revitalisation.

Faciliter le repérage des risques de sous-réalisation des projets et permettre une meilleure anticipation des mesures d'ajustement ou de redéploiement des moyens.

Développer l'usage d'indicateurs spécifiques pour améliorer le suivi en tenant compte des particularités de chaque projet de revitalisation.

Conseils d'utilisation

Engager les porteurs de projets d'une action de revitalisation à renseigner régulièrement la fiche de suivi et à la transmettre aux UT et aux membres des comités de suivi/pilotage avant chaque réunion.

Cette fiche de suivi n'est qu'une synthèse très générale qui ne doit pas exempter les porteurs de projets de fournir des compléments plus qualitatifs et stratégiques sur l'état d'avancement de leur action.

Tant que les projets ne sont pas terminés, cette fiche est exclusivement destinée aux membres du comité de suivi/pilotage. Il est totalement déconseillé de tenter une consolidation régionale à partir de ces fiches, dont les résultats sont provisoires et susceptibles d'évoluer fortement.

Lorsqu'un projet prend fin, sa dernière fiche de suivi fait office de bilan. Cette dernière offre des éléments très précieux pour alimenter une démarche d'évaluation.

Remarque

Pour aider les services à sélectionner des indicateurs spécifiques, adaptés aux objectifs de chaque projet, une grille d'exemples fondés sur la typologie des actions de revitalisation est proposée en annexe 4.

Complément à l'outil 2 : Le suivi des prestataires chargés de missions transversales sur les conventions de revitalisation

Exemples de missions transversales : animation de comités de pilotage, coordination et suivi de plusieurs projets, actions de promotion d'un programme de revitalisation...

Lorsqu'une convention prévoit de mandater un prestataire sur des missions transversales jugées utiles pour le bon déroulement du programme de revitalisation et que les coûts ont été comptabilisés dans la contribution de l'entreprise assujettie, **les services déconcentrés doivent pouvoir suivre l'exécution de ces prestations au même titre que tous les autres projets.**

Le coût de telles missions est essentiellement constitué de journées de consultants dont le suivi nécessite quelques précautions :

- Avant le démarrage de la prestation, demander une ventilation prévisionnelle détaillée du nombre de jours d'intervention et leurs coûts, répartis selon les grandes missions confiées.
- Sur la base de ce prévisionnel, exiger du prestataire un compte-rendu régulier permettant de connaître le nombre de jours et les coûts réellement consommés et imputables sur le budget de la convention de revitalisation.
- En complément du suivi axé sur les moyens humains et financiers mobilisés par le prestataire, ce dernier devra fournir, comme tout autre porteur de projet, des éléments plus qualitatifs permettant d'apprécier la réalité et la qualité de son intervention (bilan, compte-rendu d'intervention, supports spécialement réalisés pour le programme de revitalisation...).

Outil 3 - Base de données sur les conventions de revitalisation pour le suivi de plusieurs conventions sur un territoire

Base de données sur les conventions de revitalisation

Réalisée et renseignée de préférence par le niveau régional des Direccte au fur et à mesure de la signature des conventions

Utilisateurs : UT/Direction Régionale des Direccte

Objectifs d'une base de données sur les conventions de revitalisation

Fournir des éléments utiles pour la définition et le pilotage des politiques de revitalisation.

Analyser les pratiques d'assujettissement et les objectifs des projets négociés avec les entreprises signataires des conventions de revitalisation.

Etre en capacité de rendre compte de l'application de l'obligation de revitalisation sur le territoire.

Conseils d'utilisation

Grâce aux fiches de synthèse annexées aux conventions de revitalisation, les services peuvent centraliser de nombreuses informations harmonisées et consolidables. L'exploitation de celles-ci nécessite la construction d'une simple base de données calée sur l'architecture de la fiche de synthèse. Une fois conçue et alimentée, cette base permet d'analyser de nombreux aspects tels que :

Le volume de conventions signées sur les territoires : nombre de conventions signées, montant des engagements financiers, objectifs attendus en termes d'emplois, localisation des entreprises assujetties (données annuelles et évolution).

Les caractéristiques des entreprises assujetties : taille, secteur d'activité, localisation.

Les pratiques d'assujettissement : seuil d'assujettissement pratiqué selon le nombre d'emplois supprimés et le nombre de Smic appliqué.

Les priorités d'intervention et les objectifs poursuivis (répartition typologique des financements et du nombre de projets négociés).

Selon les besoins, l'état des lieux peut être calé sur des temporalités différentes : conventions signées dans l'année, conventions actives dans l'année ou depuis X années. Cependant, pour que l'état des lieux soit exhaustif, il convient d'être très vigilant sur la collecte et l'enregistrement de fiches actualisées lorsque des avenants interviennent avec modification de date ou de contenu des conventions.

Instance 1 - Le comité de pilotage

Rôle : le comité de pilotage est l'instance décisionnelle qui assure un suivi stratégique de la convention et veille à la bonne exécution des actions de la convention, dans les délais impartis. En cas de difficultés rencontrées pour la réalisation de certains projets, le comité de pilotage peut décider de réorienter des financements ou de prolonger la durée d'une convention (sous réserve que ce pouvoir soit explicitement mentionné dans la convention). Le comité de pilotage est présidé par le préfet ou son représentant (responsable de l'unité territoriale de la Direccte, sous-préfet...).

Composition type :

- le Préfet ou son représentant,
- les représentants de la DIRECCTE (UT et services territoriaux du département développement économique de la Direccte) et des autres services de l'Etat concernés (exemple : Trésorerie Générale),
- les représentants de l'Entreprise assujettie,
- le représentant de la structure (Cabinet...) chargé du suivi de la convention,
- les collectivités territoriales concernées (CG, CR, Communes, communauté de Communes...),
- les représentants des chambres consulaires,
- les représentants du Service Public de l'Emploi,
- les représentants des Agences locales pour le développement économique,
- les représentants des organisations patronales territoriales (MEDEF, CGPME),
- les représentants des organisations syndicales territoriales (CGT / CFDT / FO / CFTC / CGC/...),
- et tout autre partenaire susceptible d'être concerné par les projets.

Fréquence des réunions : 1 à 2 fois/an

Instance 2 - Le comité de suivi

Rôle : son objectif est d'assurer un suivi opérationnel de l'avancement des actions prévues dans la convention, ainsi qu'une bonne articulation avec les éventuelles actions déjà en cours sur le périmètre d'intervention et portées par les acteurs locaux.

Le comité de suivi a pour mission de :

- définir les calendriers d'intervention du programme d'actions,
- émettre des recommandations sur les actions mises en œuvre et pour l'attribution des fonds mobilisés,
- veiller à la bonne articulation entre les actions/outils prévus dans la convention et ceux déjà en place sur le périmètre d'intervention,
- évaluer l'avancement du programme d'actions et des objectifs fixés,
- donner un avis d'opportunité sur les dossiers en cours de traitement préalablement à la présentation en Comité d'Engagement,
- échanger sur les sujets économiques du territoire,
- apporter son expertise sur des sujets précis,
- procéder à des recommandations vis-à-vis du comité de pilotage.

Composition type : privilégier une composition restreinte afin d'être réactif et de rester centré sur le suivi des projets et de la convention.

- le Préfet ou son représentant,
- les représentants des services de l'État (DIRECCTE UT et pôle 3E, Trésorerie Générale, Banque de France, etc.),
- le représentant de l'entreprise assujettie,
- les représentants techniques des collectivités locales concernées.
- et selon les besoins locaux, tous représentants jugés utiles pour le suivi des projets : prestataires, consulaires, agences locales de développement, membres du Service Public de l'Emploi.....

Fréquence des réunions : 4 à 6 fois/an

Instance 3 - Les comités d'engagement

Lorsqu'une convention prévoit le versement d'aides auprès d'entreprises (prime à l'emploi, investissement...), un comité d'engagement peut être mis en place.

Rôle : le comité d'engagement décide et valide les montants et affectations de l'enveloppe financière de la revitalisation (ou d'aides sous forme d'appui - conseil ou de mise à disposition de compétences ou de moyens), au mieux des intérêts des projets, avec le souci de son utilisation efficiente. Les prises de décision se font en tenant compte de l'avis formulé par le comité technique. La décision appartient à l'entreprise assujettie : il convient d'éviter tout risque de requalification des fonds de la revitalisation en fonds publics.

Le rôle du comité d'engagement est central pour éviter les effets d'aubaine. Il lui appartient de fixer les critères d'attribution des aides octroyées. En particulier, il convient de porter l'attention :

- sur les financements perçus par l'entreprise bénéficiaire au cours des 3 dernières années : il appartient au cabinet instruisant les demandes de réaliser un historique de ces aides,
- sur la cohérence entre le projet de l'entreprise (et notamment son business plan) et ses projections de créations d'emplois.

Composition :

- le représentant de l'entreprise assujettie,
- les représentants de l'État,
- et tout autre participant tel que prévu dans la convention

Dans certains cas, le comité de suivi joue le rôle de comité d'engagement.

Le secrétariat sera assuré par la structure en charge du portage de la convention et les décisions doivent être prises à l'unanimité. Le comité se réunit chaque fois que nécessaire, en fonction des projets présentés.

En conclusion, lors de chaque comité de pilotage et de suivi, un état financier, quantitatif et qualitatif peut être réalisé par chacun des porteurs de projets à l'aide des fiches de suivi.

Fiche 13 • Préconisations : l'impérieuse nécessité de bilan et d'évaluation

1 - Les constats et recommandations de l'étude nationale (rapport « Ires »)

Le constat de l'étude nationale « Ires » : un suivi plus rigoureux, une lecture du rapport « objectif-moyens » plus souple

« Parmi les petites et grandes controverses qui agitent le milieu de la revitalisation, l'une des plus animées porte sur la réalité des « emplois créés » avec l'aide des fonds de revitalisation et sur la manière d'en assurer le décompte. Une première tendance générale se dégage de l'ensemble des monographies : sur la période observée, les pouvoirs publics ont fortement renforcé les exigences procédurales pesant sur les entreprises bénéficiaires pour s'assurer de la réalité des emplois subventionnés ou aidés par des prêts. Il est désormais d'usage que les subventions ou les prêts soient attribués en plusieurs fois, et sur présentation des pièces justificatives (contrats de travail, DADS...). Parallèlement à ce suivi de gestion plus rigoureux, une convergence des acteurs de la revitalisation semble s'être opérée pour reconnaître qu'on ne peut en rester à une interprétation littérale des choses, et qu'il faut accepter une part d'aléas. Les services de l'État ont ainsi consolidé, avec l'expérience, une sorte de mesure implicite de la proportionnalité entre le montant de l'aide et les perspectives réalistes de créations d'emplois, le « retour sur investissement » des fonds restant difficile à apprécier.

Les controverses sur l'évaluation des impacts, reflets d'une évolution des esprits et des pratiques

Bien que cela soit sans doute un peu caricatural, on pourrait dire que tend à s'imposer une compréhension du dispositif de revitalisation qui tend à la rapprocher de la conception des acteurs du développement économique. La logique de « compensation » qui a pu, à l'origine, apparaître prédominante dans la manière dont les acteurs se sont emparés du dispositif de revitalisation, a reculé. Longtemps dominante, la vision des directions du travail évolue et se rapproche de la dimension du développement économique, en même temps que cette culture du développement économique intègre des dimensions (les restructurations, la responsabilité sociale et territoriale de l'entreprise) qui n'étaient pas forcément très présentes.

De ce point de vue, la pratique des conventions de revitalisation nourrit une approche plus globalisante de l'obligation de reclassement et de l'obligation de l'entreprise à soutenir l'activité sur le territoire. « On est passé d'une logique comptable à une logique de dynamique des territoires ».

L'évaluation est l'élément sur lequel tous les acteurs convergent pour estimer que de grands progrès restent à faire. En l'état actuel, les démarches structurées d'évaluation sont quasi-inexistantes, au mieux rares et ponctuelles, et ne permettent pas d'évaluer l'impact réel des aides apportées au titre des conventions, non seulement sur la création d'emplois mais sur les ressorts de dynamisme économique qui y concourent. De très nombreuses réflexions sont cependant engagées, au niveau local, pour concevoir des dispositifs d'évaluation adaptés.

Les débats sur la manière de « compter les emplois » et d'évaluer reflètent très fidèlement les controverses sur les points d'équilibre à tenir dans la conduite opérationnelle de la revitalisation, entre des « objectifs d'emplois » à court terme et d'autres actions plus « structurantes ».

Recommandation : mieux contrôler l'exécution de la convention

« Le suivi et l'évaluation de l'exécution des actions de revitalisation restent, sauf exception, trop quantitatifs. Les comités de suivi et les bilans d'évaluation se contentent de vérifier que les fonds ont bien été consommés (dans le meilleur des cas) et en direction des actions prévues. Mais aucun bilan qualitatif n'est fait parce qu'il nécessite des enquêtes de terrain (mesure des effets d'aubaine, appréciation de l'utilité de certaines actions, etc.). Le contrôle

ne devrait donc pas seulement être mené dans une optique coercitive mais aussi d'amélioration des pratiques et d'optimisation des fonds de la revitalisation ».

2 - Les recommandations de la circulaire

La circulaire DGEFP/DGCIS/DATAR n° 2012-14 du 12 juillet 2012 relative à la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation rappelle l'impérieuse nécessité du bilan et de l'évaluation.

Le bilan et l'évaluation des conventions de revitalisation revêtent une importance particulière, tant au niveau local que régional et national. (articles L 1233-42 et L 1233-88 du code du travail).

Le bilan permet de faire le point sur la mise en œuvre des actions et de faire état des créations d'emplois d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

L'évaluation doit permettre de mesurer de façon plus globale l'impact de la revitalisation sur le développement de l'activité et des entreprises et sur la redynamisation du tissu économique local à plus long terme, et d'estimer l'intérêt des actions de revitalisation mises en œuvre.

Le bilan des conventions

Un contrôle de l'exécution de la convention est nécessaire pour apprécier les résultats au regard des objectifs fixés. L'article L. 1233-88 prévoit l'évaluation des actions de revitalisation. L'article D. 1233-42 précise qu'un comité présidé par le préfet de département fait le point sur les bilans provisoires et définitifs des conventions de revitalisation.

Les bilans, intermédiaires (en cours de réalisation) et de clôture doivent être présentés au comité de pilotage local de la convention.

Au terme de la convention de revitalisation, un bilan final des mesures doit être réalisé par les services de l'unité territoriale, par l'entreprise ou par le prestataire en charge de la mise en œuvre de la convention. Il permet de clôturer la convention et de libérer l'entreprise de son obligation de revitalisation. Ce bilan indique l'impact sur l'emploi de chacune des mesures mises en œuvre et est accompagné des éléments détaillant le décompte définitif et la répartition du montant de la contribution de l'entreprise par action.

Ce bilan comprendra, notamment, un volet financier, un volet quantitatif et un volet qualitatif pour chacune des actions prévues dans la convention. Le bilan rappellera :

- les « équivalents emplois » de certaines actions
- les emplois créés (emplois réellement créés à la date de la clôture de la convention)
- les emplois maintenus ou consolidés (emplois maintenus ou consolidés grâce aux actions de revitalisation)
- les emplois programmés (emplois devant être créés à moyen terme grâce au financement de la revitalisation, mais dont la création n'est pas effective au moment de la clôture de la convention).

Le bilan des conventions échues en année N-1, consolidé au niveau régional, sera transmis à la DGEFP par chaque Direccte, accompagné d'une note sur l'application du dispositif dans sa région, ses réalisations et ses difficultés éventuelles.

À partir de ces informations, la DGEFP effectuera un bilan annuel des conventions.

Le recensement annuel des conventions de revitalisation

Le recensement annuel des conventions de revitalisation a pour objet de faire un recensement des conventions signées en année N-1. Il permet ainsi d'assurer un suivi au niveau local, régional et national des conventions de revitalisation actives sur le territoire et d'effectuer des analyses quantitatives et qualitatives de la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation.

Dans cette perspective, chaque direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi réalisera, chaque année, le recensement quantitatif et qualitatif des conventions signées et actives en N-1 sur son territoire. En particulier, il sera dressé un bilan précis du contenu des conventions : le niveau

de la contribution des entreprises, l'objectif de création d'emplois, les actions privilégiées, les modalités de mise en œuvre de la convention (recours à un prestataire, ...).

Ces recensements régionaux seront transmis à la DGEFP fin février de l'année N au plus tard, en vue de la réalisation du bilan national des conventions de revitalisation.

En complément du recensement annuel des conventions de revitalisation, chaque convention de revitalisation signée en année N-1 sera systématiquement enregistrée par les services sur le « système interministériel des mutations économiques » (SIME), rubrique outils, puis revitalisation.

Évaluation des conventions

Une évaluation des actions de revitalisation doit être réalisée sur chaque territoire afin de mesurer l'impact et les résultats du dispositif et tirer les enseignements en termes d'orientation (mieux cibler les actions et alimenter les futures conventions). La démarche d'évaluation permet, en effet, de mesurer les retombées de l'obligation de revitalisation sur le territoire et ainsi de mettre à jour des pratiques et les choix opérés en la matière.

La démarche d'évaluation d'une convention arrivée à échéance permet de mieux connaître les résultats atteints, d'évaluer le respect des engagements, la réalisation des prestations, l'atteinte des objectifs, les effets sur l'emploi, et de mettre à jour d'autres impacts sur le territoire et auprès des acteurs.

Pour un ensemble de conventions, l'évaluation vise à mieux connaître les effets structurants des mesures successives de revitalisation et d'en tirer des enseignements quant à l'organisation du territoire pour faire face aux mutations et aux chocs économiques, quant aux partenariats les plus propices au développement local, par exemple.

Les travaux d'évaluation des conventions de revitalisation portant notamment sur les actions innovantes peuvent être financés dans le cadre même des conventions de revitalisation.

Fiche 14 • Le bilan des conventions de revitalisation

1 - Les objectifs et les enjeux du bilan

L'objectif du bilan d'une convention de revitalisation est de vérifier que les objectifs définis lors de la négociation avec l'entreprise assujettie ont bien été atteints, ou considérés comme atteints. Le bilan permet de clore une convention et de fonder la décision qui libèrera l'entreprise de son obligation de revitalisation. La production d'un bilan est donc obligatoire pour chaque convention arrivée à échéance.

A l'échelle d'un territoire (département, région, national), l'actuelle hétérogénéité des données collectées dans les bilans des conventions ne permet pas de réaliser une consolidation fiable autorisant une analyse fine des résultats de l'obligation de revitalisation. Un effort d'harmonisation s'impose donc pour renforcer la capacité des services à rendre compte des effets réels des conventions de revitalisation sur les territoires.

2 - Proposition d'un bilan-type d'une convention de revitalisation

Pour améliorer la connaissance des résultats des conventions de revitalisation sur les territoires, il est proposé un modèle de bilan permettant d'harmoniser et de centraliser quelques données clés.

Par souci de cohérence, le modèle de bilan a été construit sur la même base que la fiche synthétique d'une convention qui récapitule les engagements de l'entreprise. La partie dédiée au « réalisé » peut être aisément complétée en reportant les éléments de synthèse qui figurent dans les fiches de suivi d'une action de revitalisation (la dernière fiche de suivi d'une action correspondant à son bilan). Pour ne pas se limiter au décompte des financements versés et des emplois réalisés, la fiche bilan intègre quelques questions qualitatives portant sur l'appréciation de l'engagement de l'entreprise et des partenaires, la qualité des prestataires et la pertinence des actions mises en œuvre.

Fiche Bilan d'une convention de revitalisation arrivée à échéance

Renseignée par les UT
à l'échéance de la convention

Utilisateurs :
UT-Directe-National

Annexe 6

Objectifs

Harmoniser les données issues des bilans des conventions de revitalisation pour faciliter la consolidation et l'analyse des résultats à l'échelle d'un territoire.

Pour les UT : se doter d'un outil qui facilite la comparaison des résultats avec les objectifs prévisionnels et qui permette d'acter la concrétisation, ou non, des engagements de l'entreprise.

Conseils d'utilisation

Le renseignement des fiches bilan est de la responsabilité des services des UT qui suivent l'exécution des conventions de revitalisation, à partir des éléments fournis au dernier comité de pilotage. Pour permettre l'analyse territoriale des bilans, une centralisation est préconisée à l'échelle régionale.

Calées sur les indicateurs attendus par le niveau national, les fiches de bilan permettent d'anticiper et de répondre facilement aux demandes statistiques portant sur les bilans des conventions arrivées à échéance en année N-1.

L'exploitation des bilans repose sur les mêmes principes que ceux des fiches synthétiques : constitution d'une base de données, analyse des résultats obtenus, comparatifs avec les résultats prévisionnels.

Fiche 15 • L'évaluation des conventions de revitalisation

Attention : les développements suivants sont volontairement centrés sur la spécificité des démarches d'évaluation des conventions de revitalisation. Il ne s'agit pas de revenir sur les principes et les aspects méthodologiques de toutes les démarches d'évaluation qui sont déjà traités dans de nombreux ouvrages et guides spécialisés sur le sujet. De même, tous les constats précédemment réalisés sur le suivi (cf. fiche 14) ne seront pas repris, même si la qualité des informations recueillies durant cette phase influe directement sur les démarches d'évaluation des conventions de revitalisation.

De nombreuses démarches d'évaluation peuvent être envisagées selon l'objectif que l'on se fixe et la situation du territoire considéré. Cela nécessite, en amont, de mesurer les écueils de l'exercice.

1 - Principaux constats sur l'évaluation des conventions de revitalisation et recommandations

Les difficultés liées à l'évaluation des conventions de revitalisation et la faiblesse des démarches entreprises en ce domaine ont été identifiées, dès 2006, dans un rapport de l'IGAS (2). Depuis, les constats suivants n'ont fait que rappeler et développer ces difficultés qui persistent malgré la volonté des acteurs.

Constat 1 - Un problème de temporalité

Constat 2 - Le risque de contradiction entre les résultats d'une évaluation et ceux des bilans de clôture des conventions de revitalisation

Constat 3 - La difficulté d'imputer les effets constatés à une convention de revitalisation

Constat 4 - Les effets de déplacement et de substitution

Constat 5 - La faiblesse des moyens mobilisés sur l'évaluation

2 - Présentation de démarches sur l'évaluation des conventions de revitalisation

En théorie, les projets d'évaluation peuvent être aussi variés que les besoins ressentis par les acteurs et les territoires impliqués dans la mise en œuvre de conventions de revitalisation. En pratique, on observe très peu de chantiers d'évaluation depuis 2005, date des premiers assujettissements d'entreprises.

- Présentation méthodologique de l'évaluation nationale de « l'obligation de revitalisation des bassins d'emploi » (2011),
- Propositions de démarches d'évaluation adaptées à des besoins et des situations territoriales différenciés.

Deux types de démarches d'évaluation peuvent être mises en œuvre :

Démarche d'évaluation 1 - L'évaluation nationale des conventions de revitalisation (2010-2011)

Démarche d'évaluation 2 - Propositions de démarches d'évaluation adaptées à des besoins et des situations territoriales différenciés.

(2) IGAS : Rapport sur les dispositifs de revitalisation territoriale, contrats de site, conventions de revitalisation, oct. 2006.

Constat 1 - Un problème de temporalité

L'estimation des impacts des projets de revitalisation s'inscrit dans une temporalité qui est souvent supérieure à la durée de vie des conventions de revitalisation (36 mois). Ce décalage peut concerner la plupart des actions de revitalisation, même celles qui poursuivent un objectif a priori simple portant, par exemple, sur des créations d'emplois ou d'entreprises.

Projets visant la création d'emplois directs : dans de nombreux cas, les bilans finaux des conventions de revitalisation qui prévoient des prêts à l'emploi ou des primes à l'embauche, font état « **d'emplois réalisés** » et « **d'emplois programmés** ». Ainsi, certaines conventions de revitalisation sont closes sur la base de résultats acquis (« emplois réalisés » à la date du dernier bilan) et de projections portant sur des créations d'emplois dans les deux ou trois années à venir (« emplois programmés »).

Projets visant la création d'entreprises : faute de recul, les bilans des conventions qui prévoient d'octroyer des aides à la création ou à la transmission d'entreprises ne peuvent pas tenir compte des pertes liées aux disparitions prématurées d'entreprises nouvellement créées ou reprises. De même, le nombre d'emplois générés par ces entreprises restent des estimations qui ne résistent pas toujours à la réalité économique.

Recommandations

❶ **Mettre en place une évaluation en cours d'action (« in itinere ») pour estimer les créations d'emplois ou d'entreprises nettes réalisées durant l'action.** Cette démarche impose quelques contraintes, telles que :

- fixer une durée de convention suffisamment longue pour pouvoir tenir compte de la durabilité des effets sur l'emploi et les créations-reprises d'entreprises,
- adopter des critères de ciblage des bénéficiaires (entreprises, créateurs) qui permettent la concrétisation des projets dans des délais raisonnables, en se préservant des risques d'effets d'aubaine susceptibles d'être induits par la sélection.
- sensibiliser les partenaires locaux, renforcer leur réactivité et leur capacité de mobilisation pour permettre aux projets d'aides à l'emploi ou à la création d'entreprises de produire leurs effets le plus tôt possible (gain de temps sur l'information du dispositif d'aides mis en place, le repérage des projets, la mobilisation des financements complémentaires aux aides de la revitalisation...).

❷ **Réaliser des évaluations « ex-post » mutualisées sur des projets d'aides à l'emploi et à la création d'entreprises de conventions de revitalisation arrivées à échéance.** Cette option suppose d'aborder l'évaluation comme une démarche locale d'apprentissage et de connaissance, susceptible d'aider les acteurs à mieux définir leurs futurs projets de revitalisation ou à améliorer leurs outils existants.

Elle est donc particulièrement adaptée à deux cas :

- territoires susceptibles de connaître des restructurations lourdes qui risquent de se traduire par des assujettissements d'entreprises au titre de la revitalisation.
- territoires dotés de fonds mutualisés d'aides à l'emploi ou à la création-reprise d'entreprises régulièrement abondés par les financements de la revitalisation.

Les difficultés soulevées par les différences entre la durée de vie des conventions et le temps nécessaire pour estimer les impacts des projets se posent avec encore plus d'acuité pour des **actions à finalité structurante pour le développement des territoires**. En effet, ces projets ont généralement besoin de plus de temps pour produire pleinement leurs effets et ces derniers sont parfois extrêmement complexes à appréhender (renforcement des partenariats ou de l'attractivité d'un territoire par exemple). Ce sont généralement des actions fédératrices sur un territoire, financées par de multiples sources qui se partagent la responsabilité de leur mise en œuvre. Dans ces conditions, **l'évaluation ne peut être qu'une démarche partagée dès son démarrage et qui dépasse largement le cadre d'exécution d'une convention de revitalisation.**

Enfin, le temps et le recul qui sont nécessaires pour mener à bien des travaux d'évaluation peuvent expliquer, à eux seuls, **l'absence d'initiative dans certains territoires qui n'en perçoivent pas l'intérêt**. Il peut s'agir, par exemple, de territoires qui ont très peu de conventions de revitalisation à leur actif et aucun cas d'assujettissement prévu à moyen terme. Cependant, même dans cette configuration, il peut être utile de **développer des missions d'évaluation en changeant d'échelle géographique** pour répondre, par exemple, à des besoins départementaux ou régionaux.

Durabilité des effets sur l'emploi

« Il est important de faire la distinction entre les effets sur l'emploi reconnus comme temporaires et les autres. Il convient également de prendre en considération la durabilité de l'emploi. Si l'objectif d'une action est, par exemple, de créer des entreprises nouvelles et si l'on sait que 90 % d'entre elles subsisteront au bout d'un an, mais qu'il n'en restera que 66% au bout de deux ans, il serait fallacieux de présenter les effets sur l'emploi comme s'ils correspondaient au nombre total d'emplois recensé à la fin de la première année.

Quand les effets sur l'emploi risquent de diminuer avec le temps, comme dans le cas de la création de nouvelles entreprises, il convient d'en tenir compte ainsi que de définir et de justifier le calendrier retenu pour l'évaluation de l'impact. On notera que, dans un certain nombre de cas, l'inverse peut se produire, et l'effet sur l'emploi peut se révéler supérieur à l'évaluation, notamment lorsqu'une entreprise augmente progressivement son chiffre d'affaires et, partant, ses effectifs ».

Commission Européenne : « Mesurer la création d'emplois – Comment évaluer les effets des interventions des Fonds Structurels sur l'Emploi ».

L'action pour le développement des grandes entreprises comme outil social des restructurations

IRES - Contribution à l'élaboration d'outils d'évaluation, M. Raveyre, Nov 2005.

« Si l'analyse de ces pratiques des groupes met en évidence leur efficacité potentielle, les outils d'évaluation disponibles se révèlent insuffisants à en appréhender les effets. Ces politiques peuvent être abordées à partir de données quantitatives, en dénombrant les reclassements réalisés, les entreprises aidées, les soutiens à la création d'emploi, voire même les accords de partenariat signés... Toutefois ce décompte, qui déjà en lui-même n'est pas sans poser question, ne rend jamais compte que de la partie la plus visible des conséquences de ces politiques, de la face émergente de l'iceberg, dont la plus importante échappe à ce type d'approche. En effet, ces politiques ont des **impacts immatériels, diffus, différés**, qui échappent largement aux outils d'évaluation classiques. **Elles reposent sur des démarches dépassant le court terme et s'inscrivent dans des dynamiques d'échanges en réseaux, pour lesquels la question de l'évaluation reste entière.**

Pour donner un aperçu de la complexité des questions posées nous en évoquerons ici quelques unes. L'estimation à partir de données quantitatives ne permet, le plus souvent, que de mesurer des « stocks » à un moment donné, sans élément de suivi, comme par exemple, savoir si une aide à l'essaimage s'est soldée finalement par un échec de l'entreprise ou au contraire par un essor et des créations d'emplois non prévues initialement. Par ailleurs, **tout partenariat supposant la participation de plusieurs acteurs, il est particulièrement difficile (voire impossible) de faire le décompte de ce qui revient à l'initiative des uns et des autres** ; ce qui, d'ailleurs, faute de preuves tangibles, peut fragiliser les acteurs, tant privés que publics, s'engageant dans ces actions. L'évaluation à partir de montants financiers alloués ou d'accords de partenariat signés, ne renseigne en rien sur l'effectivité des coopérations ; ce qui soulève le problème d'arriver à départager les actions relevant de simples effets « d'affichage » ou d'image de marque, des interventions soutenant effectivement des dynamiques d'échanges en réseaux. Par ailleurs, il faut rappeler le paradoxe qu'une pré-vention réussie ne laisse pas de traces : on ne peut dénombrer les non-crisis, les non-restructurations.

La réflexion sur la méthode d'évaluation de ces politiques est donc à poursuivre. Cette dernière nécessite, à notre sens, d'effectuer une analyse détaillée de la nature des dispositifs mis en place et par ailleurs de dépasser l'observation du seul niveau de l'entreprise pour prendre en compte les effets de synergies dépassant ses frontières ».

Constat 2 - Le risque de contradiction entre les résultats d'une évaluation et ceux des bilans de clôture des conventions de revitalisation

Lorsqu'une **évaluation est conçue et réalisée après la clôture d'une convention** de revitalisation, les services des UT peuvent redouter un risque de contradiction avec les résultats qui figuraient dans les bilans finaux. Si l'évaluation se traduit par un constat de sous-réalisation et de non atteinte des objectifs de résultats ou de moyens fixés par la convention, **elle est susceptible de remettre en cause la décision prise par le comité de pilotage de libérer l'entreprise de son obligation de revitalisation** (décision prise, dans un temps précédant celui de l'évaluation, au vu des résultats des bilans des projets). Cette hypothèse peut constituer un frein sérieux au développement des démarches d'évaluation, car ses conséquences vis-à-vis de l'entreprise assujettie et du comité de pilotage sont très difficiles, voire impossibles, à traduire dans les faits.

Recommandations :

Deux conseils peuvent être formulés pour contourner ce risque :

- lorsqu'une convention prévoit de financer une évaluation ex-post de ses projets, les négociateurs peuvent très bien préciser, dans leur accord, que les résultats de celle-ci ne pourront pas remettre en cause les décisions antérieures du comité de pilotage qui restent fondées sur les résultats des bilans finaux des projets,
- au lieu de rester centrée sur ses propres projets, une convention peut très bien prévoir d'évaluer des projets réalisés avec les financements d'autres conventions de revitalisation arrivées à terme. L'évaluation est ici présentée comme un apport d'expertise, une ingénierie de projet, utiles pour les acteurs en charge du développement local.

Constat 3 - La difficulté d'imputer les effets constatés à une convention de revitalisation

Dans le champ de la revitalisation, l'évaluation peut être freinée par la **difficulté d'isoler les liens de causalité entre les projets mis en œuvre et les effets constatés** sur un territoire. En effet, plusieurs éléments contribuent à rendre complexe l'imputation des impacts aux seules conventions de revitalisation :

- le développement des emplois et des entreprises, sur un territoire donné, est influencé par une multitude de facteurs qui dépassent largement les effets incitatifs des programmes financés par la revitalisation (conjoncture, tissu d'entreprises, caractéristiques économiques et sociales, atouts ou freins du territoire...).
- aucun programme d'aides à l'emploi et à la création ou à la reprise d'entreprises n'est à l'abri des effets d'aubaine qui restent difficiles à estimer et qui fragilisent les liens entre les projets et les résultats constatés.
- lorsque les actions de revitalisation sont imbriquées dans des projets de développement local, il s'avère quasiment impossible d'isoler leurs effets de ceux des autres acteurs impliqués.
- dans les territoires qui sont marqués par un cumul de conventions de revitalisation, la présence de financements-relais ou de projets mutualisés complique l'imputation de certains effets à une seule convention et comprend des risques de doubles comptes.

Recommandations :

Pour appréhender les liens de causalité dans des environnements complexes, les évaluateurs recourent parfois à des **expérimentations** (comparaison des évolutions d'un groupe d'acteurs bénéficiaires d'un programme d'aides avec celles d'un groupe témoin situé hors programme) ou à des modélisations (estimations statistiques permettant d'isoler et d'estimer les effets d'un programme).

Ces deux approches semblent peu adaptées aux besoins et aux moyens des services désireux de développer l'évaluation des conventions de revitalisation. C'est pourquoi il nous semble préférable de promouvoir l'**analyse qualitative** à travers l'étude de cas, l'observation et la réalisation d'entretiens d'acteurs, même si cette option présente forcément des limites et des imperfections.

Dans le cadre des conventions de revitalisation inscrites dans un territoire bénéficiant de projets de développement local, il peut être intéressant d'évaluer l'**effet levier des actions de revitalisation**.

Faut-il libérer l'évaluation de ses liens de causalité ?

Article de Jacques Toutlemonde, ENTPE – Centre Européen d'Expertise en Evaluation – Annales des Mines, mars 1997.

« Il est vrai que l'évaluation peut échapper à la nécessité d'une prévision s'il est possible de tirer au sort un groupe cible et un groupe témoin, l'effet se mesurant alors par différence entre les deux groupes. Il n'est pas question de nier ici la force probante des méthodes expérimentales lorsqu'elles peuvent être appliquées. Il faut simplement reconnaître que leur domaine d'emploi est très restreint et pour dire exceptionnel pour de multiples raisons qui ont été abondamment expliquées et constatées.

Existe-t-il d'autres manières de contourner les difficultés de l'évaluation lorsque le contexte est imprévisible ? L'évaluation tente souvent de se libérer de la charge de la preuve en la transférant aux destinataires de l'action publique. C'est ainsi que l'enquêteur demandera : « Avez-vous gagné des parts de marché grâce à l'aide que vous avez reçue ? ». On se limite alors à recueillir et synthétiser des « opinions concernant des faits » d'une façon qui minimise les biais. En procédant de cette façon, on parvient souvent à faire reculer les limites de l'efficacité.

Pourtant, ce n'est qu'une bataille gagnée dans une guerre dont l'issue reste problématique. En fait, l'évaluation par recueil d'opinions se fonde sur l'hypothèse que les personnes enquêtées sont capables de démêler les multiples facteurs qui ont influencé leur propre situation. Or, dans un contexte imprévisible, les personnes sont incapables de faire mieux que les modélisateurs. Une nouvelle limite est atteinte quand, incapables de former leur propre opinion, les personnes interrogées commencent à donner des réponses de complaisance... ».

Constat 4 - Les effets de déplacement et de substitution

En plus des effets d'aubaine précédemment cités, l'évaluation des conventions de revitalisation se heurte à deux autres phénomènes difficiles à estimer :

- **les effets de déplacement** : ces effets se manifestent quand les aides des conventions de revitalisation contribuent à déplacer des emplois dans leur zone d'intervention, au détriment d'autres territoires (exemple d'une implantation d'entreprise qui ferme ses activités dans une zone pour les transférer sur un territoire qui la rend éligible aux aides de la revitalisation).
- **les effets de substitution** : ces effets s'observent quand une aide à l'emploi revient à faciliter le recrutement de publics éligibles, au détriment d'autres personnes qui auraient été embauchées sans les incitations financières. Dans ce cas, il serait plus juste de parler de « redistribution d'emplois », que de créations nettes d'emplois.

Recommandations :

Même si elle ne permet pas de répondre à toutes les questions posées par les effets de substitution ou de déplacement, **l'évaluation qualitative, basée sur des entretiens d'acteurs**, peut faciliter la connaissance de ces phénomènes et l'estimation de leur ampleur. En questionnant les entreprises bénéficiaires des aides sur leur trajectoire récente, sur l'existence de transferts d'activité et de poste, sur l'évolution récente de leurs emplois, sur leur degré d'exposition aux difficultés de recrutement, les créations nettes d'emplois et les effets propres aux conventions de revitalisation peuvent être mieux cernés.

Il est aussi conseillé de **mieux tenir compte des effets de transferts et de substitution dès la conception des projets afin de définir des objectifs pragmatiques et cohérents, en meilleure adéquation avec la réalité des impacts** des projets. Ainsi, dans l'exemple d'un projet de formation financé par la revitalisation, il est bien souvent plus juste de définir un objectif d'accès à l'emploi, plutôt que de créations nettes d'emploi. Pour un projet de prospection visant l'implantation de nouvelles entreprises dans une zone de revitalisation, les acteurs devraient mieux prendre en compte le cas des implantations par transferts d'activités et en déduire des objectifs et une ligne de conduite commune (surtout lorsque ces derniers sont susceptibles de concerner des entreprises implantées dans des territoires limitrophes).

Constat 5 - La faiblesse des moyens mobilisés sur l'évaluation

L'absence de réponses méthodologiques « clé en main » et la faiblesse des moyens humains mobilisables sur l'évaluation sont les derniers freins identifiés dans les services.

Pour faciliter le développement des évaluations, la nouvelle circulaire prévoit explicitement que **le financement des travaux, notamment sur les actions innovantes, peut être imputé sur le budget des conventions**. Les services disposent donc d'un levier facilement mobilisable qui peut être complété, si besoin est, par d'autres crédits (issus du Budget Opérationnel de Programme (BOP) ou ceux spécifiquement affectés aux études (auprès des SESE) et auprès d'autres financeurs en cas d'évaluation partenariale). L'accès à ce financement peut permettre aux services de **recourir plus facilement à des prestataires spécialisés** pour réaliser les travaux d'évaluation, sur la base d'un cahier des charges répondant à leurs besoins (3).

Recommandations :

Pour encourager la prise d'initiatives et la pérennisation des démarches d'évaluation, il peut être utile de favoriser le **développement de projets mutualisés** comme, par exemple, la construction d'une offre de services régionale d'évaluation, permettant aux territoires intéressés d'abonder un dispositif préconstruit pour commander des travaux spécifiques.

(3) Si les prestataires intéressés par les appels à projets d'évaluation sont directement intervenus dans certains projets de revitalisation, il conviendra d'être très vigilant sur les garanties d'objectivité des candidats.

Démarche d'évaluation 1 - L'évaluation nationale des conventions de revitalisation (2010-2011)

Extrait du rapport « L'obligation de revitalisation des bassins d'emploi de la loi du 18 janvier 2005 » (juillet 2011) (4)

Au-delà des constats et des résultats obtenus (se référer au rapport final), l'étude a été réalisée à partir d'une méthodologie qui illustre la complémentarité et l'utilité de deux approches différentes : **l'analyse statistique et la réalisation de monographies.**

• Rappel des objectifs de l'étude :

« En confiant à une équipe de consultants et de chercheurs coordonnée par l'IRES la mission d'établir un bilan actualisé des conventions de revitalisation, la DATAR et la DGEFP ont souhaité **approfondir l'état des connaissances sur le sujet et se donner les moyens d'identifier les améliorations** susceptibles d'être apportées au dispositif de la revitalisation des territoires...

Au travers de cette étude, **l'objectif partagé de la DATAR et de la DGEFP est de mieux définir le positionnement et la plus-value des conventions de revitalisation** dans le paysage des dispositifs liés à l'emploi, au développement économique et à l'anticipation et au traitement des mutations économiques dans les territoires ».

• Présentation de la méthodologie :

« Retenue à l'issue d'une procédure d'appel d'offres lancée au printemps 2010, la proposition du groupement IRES-Amnyos-LATTS-Centre d'Economie de la Sorbonne combine deux volets :

- D'une part, une **analyse transversale du contenu des conventions** signées, échues ou en cours en 2008-2009, tant en termes de moyens que d'axes d'intervention, de périmètre et de modes opératoires retenus pour la mise en œuvre. Cela passe par la constitution d'une base de données la plus exhaustive possible, à partir des textes remontés dans le système d'information sur les mutations économiques (SIME).
- D'autre part, un volet d'analyse qualitative des mécanismes de leur élaboration et des conditions de mise en œuvre, notamment sous l'angle de leur pilotage, en portant une attention particulière aux mécanismes de mutualisation mis en œuvre localement. Les matériaux empiriques sont ici constitués par **22 monographies départementales et d'entreprises**, réalisées au premier trimestre 2011 ».

① L'analyse statistique des conventions de revitalisation actives en 2008 et 2009

« L'apport spécifique de l'analyse statistique, en comparaison de l'approche monographique, consiste notamment à **offrir une vue exhaustive sur l'ensemble d'une « population »**, sur un champ donné – les conventions de revitalisation échues, en cours et signées entre le 1^{er} janvier 2008 et le 31 décembre 2009...

La réalisation de l'analyse statistique **suppose donc de disposer de la base exhaustive des textes effectivement signés sur la période de référence**, via le site interministériel SIME (Système interministériel d'information sur les mutations économiques).

L'analyse statistique des conventions de revitalisation comprend une **opération de codage des conventions de revitalisation**. Il s'agit donc d'une manière particulière d'analyser l'instrument «convention de revitalisation», qui présente un intérêt indéniable mais aussi certaines limites.

- La première limite est liée au matériau de base de ce type d'analyse (le document conventionnel initial). **Ce seul matériau ne permet pas de tracer l'ensemble des événements qui composent l'histoire d'une convention de revitalisation.**
- **La seconde limite est liée à l'opération de codage, première étape de l'analyse statistique.** Cette analyse ne s'effectue pas sur le matériau textuel brut mais sur des données obtenues par filtrage de ce matériau textuel via une série de codes ou catégories. Ce **filtrage réduit ainsi l'information disponible dans le texte pour la rendre manipulable.**

Le codage effectué restitue d'abord l'ensemble des « coordonnées » de chaque convention, **informations génériques systématiquement spécifiées dans le texte** (raison sociale et représentant de l'entreprise, département,

(4) Rapport (IRES-Amnyos-LATTS-Centre d'Economie de la Sorbonne), téléchargeable sur le site de la Dgefp http://www.emploi.gouv.fr/pdf/rapport_ires_juil2011.pdf

périmètre, durée, nombre d'emplois à créer, montant financier, intervention ou non d'un cabinet, d'un fonds de mutualisation, etc.). Il permet également de rendre compte – lorsque l'information est disponible – des **modalités de pilotage** de la convention, du **contenu des actions, de l'attribution des fonds et des bénéficiaires** (entreprises et publics cibles).

L'un des objectifs est donc de rendre traçable, dans la mesure du possible, la destination a priori des fonds dédiés à la revitalisation, et la manière dont se répartit localement la prise en charge des tâches nécessaires aux actions de revitalisation. On sait par exemple que l'intervention d'un opérateur privé peut s'accompagner du soutien explicite d'acteurs locaux, en particulier pour le travail de prospection et la recherche de projets créateurs d'emplois. Quels sont les modes de recours effectifs aux prestataires privés ? Comment se conjuguent-ils avec l'intervention d'autres opérateurs locaux ? Peut-on également repérer des évolutions dans l'usage, la détermination des caractéristiques « premières » des conventions : périmètres, taux d'assujettissement, durées, nombre d'emploi à créer ? Quelles acceptions du « périmètre » sont, en pratique, mobilisées dans les conventions ? Quelles sont les actions privilégiées par les conventions, au profit de quels bénéficiaires ?

L'analyse statistique révèle donc certains traits des pratiques locales de revitalisation. C'est ensuite le travail monographique qui permet de restituer, plus en détail, la dynamique et le fonctionnement des agencements locaux relatifs à la revitalisation... »

② Le travail monographique

Comment, en pratique, les acteurs se coordonnent-ils dans le cadre d'une convention donnée ? Sur quels projets s'accordent-ils, selon quelles modalités, au profit de quelle dynamique, quelle efficacité ? Comment, à l'échelle d'un département, un système d'acteurs local s'organise et capitalise sur ses pratiques de revitalisation ? Quelle « courbe d'expérience » parvient – ou pas – à se former ? D'où viennent, enfin, les pratiques et dispositifs de mutualisation, que visent-ils et quel bilan en fait-on localement ?

L'analyse des pratiques locales de revitalisation s'appuie sur la réalisation de vingt deux monographies, qui se répartissent selon deux entrées distinctes : l'analyse de conventions particulières, d'une part, l'analyse de pratiques départementales et/ou de dispositifs de mutualisation, d'autre part.

Dans chacun des cas, une dizaine d'entretiens est réalisée auprès des représentants de l'État directement impliqués (UT/DIRECCTE, administration préfectorale, commissaires à la ré industrialisation), des entreprises assujetties, des partenaires sociaux, des cabinets de revitalisation en charge des conventions étudiées et d'un ensemble d'acteurs locaux directement ou indirectement mobilisés (chambres consulaires, agences de développement, gestionnaires de fonds mutualisés, collectivités territoriales, maisons de l'emploi, etc.).

Les monographies viennent ainsi prolonger et préciser les problématiques identifiées et font apparaître des points de controverse.

Démarche d'évaluation 2 - Propositions de démarches d'évaluation adaptées à des besoins et des situations territoriales différenciés.

Sans prétendre recouvrir l'intégralité des démarches possibles, l'évaluation des conventions de revitalisation peut être envisagée sous trois principaux angles :

1 Évaluation d'une ou de plusieurs conventions arrivées à échéance : l'évaluation peut avoir pour objectif de mieux connaître les résultats et les impacts de conventions après leur échéance. Une telle évaluation permet de s'intéresser aux conditions de mises en œuvre des actions, aux moyens humains et financiers effectivement mobilisés et d'estimer les impacts réels des projets sur un territoire, en tenant compte des effets de durabilité.

Exemples de questions évaluatives : le programme d'actions prévu dans la convention a-t-il été respecté ? Quels sont les écarts constatés avec les objectifs de départ ? Quelles ont-été les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des projets et l'atteinte des résultats ? Les prestations réalisées auprès des bénéficiaires (entreprises, créateurs, demandeurs d'emploi, partenaires...) ont-elles été jugées satisfaisantes par les bénéficiaires ? Le programme d'actions de la convention a-t-il eu des effets positifs inattendus ? Parmi l'éventail des actions réalisées, quelles ont-été les plus pertinentes au regard des besoins du territoire et des acteurs ciblés ? Les membres du comité de suivi et de pilotage sont-ils restés mobilisés tout au long de l'exécution de la convention ? Au regard de l'expérience passée, quels sont les axes de progrès, les points de vigilance sur la gouvernance des conventions de revitalisation, sur le choix et la mise en œuvre des projets et sur leur suivi ?

2 Évaluation des effets des revitalisations sur les capacités du territoire à anticiper et à répondre aux restructurations économiques : dans les territoires qui ont connu plusieurs conventions de revitalisation, l'évaluation peut chercher à mieux connaître les effets structurants des mobilisations successives.

Exemples de questions évaluatives : Quels sont les principaux acquis et apprentissages des acteurs impliqués dans les conventions de revitalisation du territoire ? Depuis les premiers assujettissements, le territoire est-il mieux organisé pour faire face aux risques de mutations et aux chocs économiques ? La mise en œuvre des programmes successifs de revitalisation a-t-elle développé et ancré de nouveaux partenariats propices au développement local ? L'accumulation des conventions a-t-elle favorisé le développement de projets ou d'outils mutualisés ? La régularité des financements mobilisés par les conventions de revitalisation a-t-elle été un atout ? A-t-elle accentué le risque d'effets d'aubaine ou généré d'autres effets négatifs ? Quels sont les axes de progrès pour l'action collective ? Quelles sont les ressources ou les compétences locales insuffisamment mobilisées autour des actions de revitalisation ?

3 Évaluer des actions de revitalisation innovantes ou expérimentales sur un territoire : le contexte de crise et les limites des programmes d'aides à l'emploi ou à la création d'entreprises peuvent inciter certains territoires à expérimenter de nouvelles actions de revitalisation plus structurelles (exemples : appui-conseil aux TPE-PME, projets de GPEC territoriale, aide à l'exportation des entreprises locales, développement de services communs et mise en réseau d'entreprises...). Pour ces projets, dont l'appréciation ne saurait se limiter à de la création directe d'emplois ou d'entreprises, l'évaluation peut apporter des éléments utiles pour mieux connaître leurs effets, leur pertinence et les conditions de leur reproduction ou essaimage.

Exemple d'une évaluation d'actions collectives en faveur d'entreprises (DGCIS)

1 Présentation des actions collectives et du projet d'évaluation

Source : DGCIS

« Le cabinet Euréval a réalisé pour le compte de l'ex Direction Générale des Entreprises du ministère de l'Economie, une évaluation du dispositif des actions collectives en 2007-2008.

Les actions collectives :

Les actions collectives sont l'un des outils mis en œuvre par le ministère de l'économie et de l'industrie et le réseau des DRIRE-DIRECCTE pour favoriser le développement des entreprises par des programmes de soutien destinés à répondre en principe à des besoins de groupes d'entreprises et plus particulièrement de PME.

Les thèmes couverts par ces actions sont très diversifiés : diffusion des techniques, gestion de l'innovation, accompagnement des mutations économiques, développement durable, anticipation des compétences professionnelles, diffusion des TIC, qualité, sous-traitance....

Elles ont une durée moyenne comprise entre 3 et 4 ans et une alternance de phases collectives (formation, échange de pratiques) et de phases plus individualisées (accompagnement de projets en entreprise). En 2006, le budget des actions collectives était de 55 millions d'euros pour financer environ 700 projets au niveau régional et de 6 millions d'euros pour des actions de niveau national. En 2009, le budget des actions collectives de niveau régional est de 50 millions d'euros pour environ 500 projets.

Pourquoi cette évaluation ?

Pour mieux comprendre l'évolution du dispositif : les actions collectives recouvrent des réalités très diversifiées. Le pilotage des activités implique une bonne connaissance du contenu des actions mises en œuvre, ceci d'autant que les actions collectives sont devenues un instrument privilégié d'intervention auprès des entreprises, les possibilités d'actions individuelles étant strictement limitées par la réglementation européenne.

L'évaluation des politiques et notamment des différentes aides aux entreprises est d'autant plus nécessaire que la démarche RGPP se généralise. Elle vise la rationalisation de l'action publique qui a notamment pour conséquence la suppression d'aides dont l'efficacité n'a pas été démontrée.

Difficultés et limites de l'exercice d'évaluation :

L'hétérogénéité du dispositif constitue un premier obstacle à une évaluation globale du dispositif.

La taille modeste du dispositif est aussi une limite à l'identification de l'impact de cette mesure. Un rapport de l'inspection des finances estime à près de 65 milliards d'euros l'ensemble des aides publiques aux entreprises et au moins à 6000 le nombre cumulé des dispositifs d'aides,

L'horizon de l'analyse : quand doit on mesurer l'impact et à quelles entreprises ou groupes d'entreprises les comparer : les risques de biais ne doivent pas être négligés. La crise actuelle complexifie en outre significativement l'exercice.

L'intervention d'EUREVAL :

La demande du ministère comportait deux aspects distincts :

- Une évaluation de la procédure des actions collectives et une proposition de méthodologie permettant d'améliorer cette efficacité aux différents niveaux de leur mise en œuvre.
- Une évaluation macro-économique des effets des actions engagées et une proposition de méthodologie d'évaluation de l'efficacité économique du dispositif.

L'étude d'EUREVAL a surtout été de nature méthodologique. Elle a permis, à partir de données concernant 285 actions bien renseignées (sur 701),

- de réaliser une typologie des actions collectives en fonction du caractère plus ou moins collectif de l'action
- de définir les critères de succès d'une action collective du point de vue de sa mise en œuvre.
- d'identifier les critères à partir desquels l'efficacité économique des actions collectives peut être approchée

Elle a formulé un certain nombre de recommandations pour améliorer l'efficacité économique en proposant des indicateurs remettant en partie en question les approches antérieures.

Les suites de l'étude :

La Mission de l'Action Régionale de la DGCIS du ministère de l'économie a élaboré un guide méthodologique à l'usage des DIRE-DIRECCTE concernant la mise en œuvre des actions collectives.

② Les principaux résultats de l'évaluation

Extraits de l'article « Évaluation des « actions collectives » en faveur des entreprises » Euréval-Lyon pour la Direction générale des entreprises (DGE), ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi / CAE - Cahiers de l'évaluation, n° 3, janvier 2009

En quoi la mise en œuvre d'une action collective peut-elle être considérée comme une réussite opérationnelle (ou un échec) ?

L'analyse conclut que la réussite opérationnelle d'une action collective suppose que les cinq critères suivants soient satisfaits :

- Les réalisations matérielles et immatérielles de l'action collective couvrent l'ensemble des besoins des PME participantes ;
- Les réalisations de l'action collective sont toutes nécessaires aux PME participantes ;
- Le groupe de PME participantes est de taille suffisante pour générer une dynamique collective ;
- Les apports réciproques entre PME au cours de la mise en œuvre sont substantiels ;
- Il y a une large appropriation des objectifs de l'action au sein de chacune des PME participante (au-delà du responsable du projet).

Plus d'une vingtaine de facteurs clés de succès émergent de l'analyse des conditions de mise en œuvre, qui peuvent être regroupés selon qu'il s'agit de facteurs exogènes relatifs à l'environnement de l'action (ex. : la densité du tissu de PME sur le territoire) et de facteurs endogènes relatifs à la conception et à la mise en œuvre de l'action (ex.: le professionnalisme du management de projet).

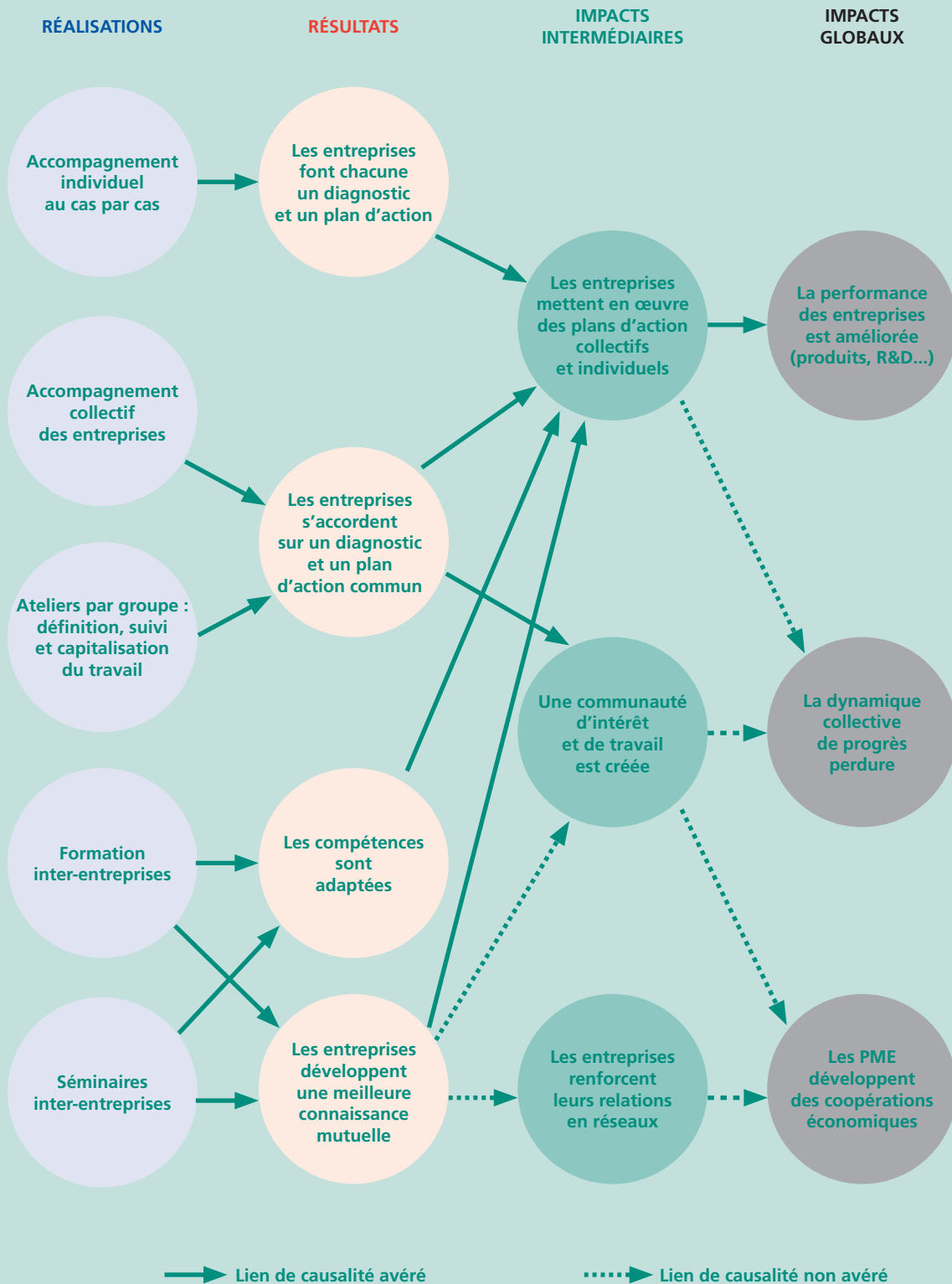
En quoi l'action collective peut-elle être considérée comme une réussite économique ?

Les effets économiques de sept actions collectives ont été étudiés de façon plus approfondie à partir d'entretiens avec les opérateurs et des PME participantes. Sans avoir vocation à être représentative de l'ensemble des actions, l'analyse des différentes chaînes de cause à effet est éclairante sur le potentiel d'impact économique des actions collectives selon leur contenu et le contexte dans lequel elles se déroulent.

Cette analyse montre que les actions collectives concertées sont un outil particulièrement adapté pour produire une amélioration des performances des PME accompagnées. Il apparaît que le caractère collectif de la démarche renforce la légitimité du plan d'action au sein de chaque entreprise et la dynamique de changement. Il s'agit en effet souvent de problématiques négligées dans chacune des PME faute d'une anticipation, d'un manque de ressources internes ou en raison du caractère transversal de l'enjeu considéré.

En revanche, les autres impacts escomptés, en termes de dynamique collective pérenne, d'une part, et de coopérations économiques entre PME participantes, d'autre part, n'ont pas été validés par l'étude empirique (cf. le logigramme ci-après).

Logigramme allant des réalisations aux impacts sur des actions collectives concertées



③ Recommandations pour améliorer l'efficacité économique des actions collectives

L'effort de **classification des actions collectives** doit être poursuivi pour permettre une **meilleure sélectivité**. Il est suggéré de distinguer parmi les différentes actions celles de type « concerté » par un critère factuel unique : l'existence d'un plan d'action commun à un groupe de PME.

Compte tenu du grand nombre de facteurs de réussite opérationnelle et de la difficulté technique pour vérifier la bonne mise en œuvre des actions collectives, le ministère doit veiller à allouer des **ressources suffisantes pour un diagnostic initial des chances de succès et un suivi adéquat** des actions sélectionnées.

Les actions collectives méritent d'être soutenues, tout en veillant à **favoriser autant que possible les actions concertées** et, surtout, à **limiter le nombre d'actions multi-entreprises**. Les actions groupées doivent être développées, sous réserve qu'elles suscitent la participation d'un nombre suffisant de PME et qu'elles aient pour finalité le lancement ultérieur d'actions concertées avec une partie des entreprises concernées (effet d'entonnoir).

Le financement des actions concernées exige une **analyse particulière des risques d'effets d'aubaine** puisque les projets sont conçus et portés par un groupe d'entreprises en fonction de leurs intérêts propres. Une appréciation ex-ante doit vérifier que le projet ne pourrait pas réussir sans le concours de fonds publics.

Ces exemples offrent quelques grands repères et conseils qui constituent autant d'opportunités à saisir par les services des Direccte pour développer des conventions de revitalisation.

Annexes

Annexe 1 : Textes de référence	95
Annexe 2 : Fiche descriptive d'une convention de revitalisation	97
Annexe 3 : Fiche de suivi d'une action de revitalisation	101
Annexe 4 : Exemples d'indicateurs de suivi d'une action de revitalisation	103
Annexe 5 : Fiche de suivi d'une prestation d'animation et de coordination d'actions de revitalisation ..	107
Annexe 6 : Fiche bilan d'une convention de revitalisation.....	109
Annexe 7 : Sigles	113
Annexe 8 : Bibliographie des études sur les conventions de revitalisation	115
Annexe 9 : Recueil d'actions sur la revitalisation – boîte à idées..... (source : Direccte Ile-de-France, Réseau Francilien de Revitalisation – novembre 2011)	117

Textes de référence

- Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, et notamment ses articles 76 et 78 ;
- Articles L.1233-84 à 90 et D.1233-37 à 44 du code du travail ;
- Décret n° 2011-1071 du 7 septembre 2011 modifiant l'article D. 1233-38 du code du travail.
- Décret n° 2005-1084 du 31 août 2005 pris pour l'application de l'article L.1233-84 du code du travail ;
- Circulaire DGEFP/DGCIS/DATAR n° 2012-14 du 12 juillet 2012 relative à la mise en œuvre de l'obligation instituée à l'article L.1233-84 du code du travail.



DIRECCTE

Fiche descriptive d'une convention de revitalisation

A renseigner par les UT après chaque signature de convention ou d'avenant et à transmettre au niveau régional

Convention initiale	<input type="checkbox"/>	Convention modifiée après avenant :	<input type="checkbox"/>
		Numéro avenant :	_____
		Date avenant :	__/__/____

- Département : UT
- Nom de la convention : XXX
- Commune d'implantation de l'entreprise : XXX Code postal XXX
- S'agit-il d'une convention ou d'un accord collectif ? Convention Accord Collectif
- Cette convention est-elle une déclinaison d'une convention cadre nationale ou régionale ?
 - Déclinaison d'une convention nationale ? : Oui Non
 - Déclinaison d'une convention régionale ? : Oui Non
- Date de signature de la convention : __/__/____ Date de fin de la convention : __/__/____
- Siret de l'entreprise signataire : XXX Code NAF : XXX
- Effectif de l'établissement concerné (avant la restructuration) : En Nb
- Nombre de suppressions d'emplois prises en compte pour le calcul du montant de l'assujettissement : En Nb
- ↳ Pour les conventions basées sur des estimations qui seront ajustées ultérieurement :
 - Estimation haute : En Nb Estimation basse : En Nb
- Nombre de SMIC pratiqués pour l'assujettissement : En Nb
- Montant de l'assujettissement : En euros
- ↳ Pour les conventions basées sur des estimations qui seront ajustées ultérieurement :
 - Estimation haute : En euros Estimation basse : En euros
- Territoires concernés par les actions de revitalisation :
Nom des territoires ciblés par la convention (communes, intercommunalités, zones d'emplois, département...)

ENGAGEMENTS PREVISIONNELS DE LA CONVENTION :

Se reporter aux actions définies dans la convention de revitalisation

Si la convention est basée sur une estimation « haute » et « basse » qui dépend d'un réajustement ultérieur du nombre d'emplois supprimés, retenir la répartition financière de l'hypothèse basse.

	Intitulé du projet	Engagement Financier	Objectifs quantitatifs des emplois OU équivalents emplois	
		Montant initial figurant dans la convention	Nb d'emplois prévisionnels	Nb d'équivalents emplois prévisionnels
Actions pour la reconversion de site	Nom du projet			
	Nom du projet			
	Nom du projet			
	Nom du projet			
	TOTAL			
Aides à l'emploi et au développement d'activités économiques	Nom du projet			
	Nom du projet			
	Nom du projet			
	Nom du projet			
	TOTAL			
Appui-conseil aux TPE et PME	Nom du projet			
	Nom du projet			
	Nom du projet			
	Nom du projet			
	TOTAL			
Développement des compétences et valorisation des ressources humaines	Nom du projet			
	Nom du projet			
	Nom du projet			
	TOTAL			
Soutien à l'IAE et à l'Economie Sociale et Solidaire du territoire	Nom du projet			
	Nom du projet			
	TOTAL			
Appui à l'innovation, au transfert de savoir-faire et à la mise en réseau des acteurs économiques locaux	Nom du projet			
	Nom du projet			
	TOTAL			
Réalisation d'études et appui à l'ingénierie locale de développement	Nom du projet			
	Nom du projet			
	TOTAL			
Autres	Exemple : frais de prestataires chargés de l'animation-coordination des projets de revitalisation			
	Exemple : Financements non affectés à la signature, à répartir ultérieurement			
	Nom du projet			
	Nom du projet			
	TOTAL			
TOTAL GENERAL				

• **La convention prévoit-elle l'intervention d'un ou de plusieurs cabinets spécialisés dans la revitalisation?**

Oui Non

↳ **Si OUI: Sur quelles fonctions vont-ils intervenir?**

Animation et de suivi de la convention, coordination de projets Mise en œuvre de projets

Autre : _____

• **La convention valorise-t-elle une cession immobilière de site?** Oui Non

• **La convention prévoit-t-elle des primes à l'emploi sous forme de subvention et/ou de prêt?**

Oui Non

↳ **Si OUI:**

- **Quel est le montant total de ces aides (tous projets confondus)?**

TOTAL	En euros
Dont valorisation du montant des prêts*	En euros
Dont subventions	En euros
Dont indifférencié	En euros

* Rappel : 30% maximum du montant des prêts octroyés

- **Ces aides sont-elles majorées pour certains publics jugés prioritaires sur le territoire ?**

Oui Non

↳ **Si OUI, quels sont les publics concernés ?**

Demandeurs d'emploi de longue durée Anciens salariés de l'entreprise assujettie

Habitants d'une zone prioritaire (ZUS, CUCS..)

Travailleurs Handicapés

Jeunes en difficulté d'insertion

Seniors

Autre : _____

• **La convention prévoit-elle de financer des actions ou des fonds mutualisés avec d'autres conventions de revitalisation ?**

Oui Non

↳ **Si OUI, précisez le type de mutualisation :**

Fonds d'intervention financière (investissement, aide à l'emploi...) Autre projet de revitalisation

• **La convention prévoit-elle des mesures spécifiques pour favoriser la création ou la reprise d'entreprises?**
(aides à l'installation, accompagnement ou formations de créateurs, prix....)

Oui Non

• **La convention prévoit-elle des projets spécifiques destinés aux sous-traitants ou fournisseurs de l'entreprise assujettie?**

Oui Non

• **La convention prévoit-elle des projets spécifiques ciblant les intérimaires de l'entreprise assujettie?**

Oui Non

• **La convention valorise-t-elle des interventions directes de l'entreprise assujettie dans les projets de revitalisation?**

Oui Non

↳ **Si OUI: Comment l'entreprise va-t-elle intervenir?**

Mise à disposition de compétences Prêt de matériels, équipements

Mise en relation avec des partenaires économiques Mise à disposition de locaux

Autres: _____



DIRECCTE

Fiche de suivi d'une action de revitalisation

A renseigner par les porteurs de projets pour les comités de suivi et de pilotage

Département : UT Date du comité de suivi/pilotage : _____

Nom de la convention de revitalisation qui finance l'action: _____

Nom de l'action: _____

Date de début de l'action: _____ Date de fin prévue: _____

Nom du porteur de l'action _____

SUIVI QUANTITATIF ET QUALITATIF DE L'ACTION:

I - Indicateurs généraux

(se reporter aux objectifs définis dans la convention de revitalisation)

	Indicateurs de suivi		
	Objectif	Réalisé	Taux de réalisation
Coût total de l'action	Nb	Nb	%
Nombre d'emplois (à réaliser)	Nb	Nb	%
Nombre d'équivalents emplois (à réaliser)	Nb	Nb	%

II- Indicateurs spécifiques à l'action

(se reporter aux indicateurs définis lors de la conception du projet et aux exemples fournis)

	Indicateurs de suivi		
	Objectif	Réalisé	Taux de réalisation
Indicateur 1			%
Indicateur 2			
Indicateur 3			
Indicateur 4			
Indicateur 5			
Indicateur 6			

III - Résultats qualitatifs

.../...

Exemples d'indicateurs de suivi pour les projets de revitalisation

		Indicateurs spécifiques pour le suivi d'une action de revitalisation Exemples à adapter aux particularités et conditions de réalisation de chaque action																															
Actions pour la reconversion de site	Réalisation d'études et d'aménagements d'un site pour faciliter sa reconversion	Nb de jours mobilisés pour réaliser les études et/ou les travaux Définition d'une cible de reconversion (production d'analyse et d'argumentaires)																															
	Actions de prospection pour la reprise d'un site	Production d'outils de valorisation du territoire: Cette prestation doit être suivie comme un travail d'étude et de conseil : Nb de jours mobilisés et coûts pour le prestataire, livraison de documents et supports de communication. Préparation des prospections : Indicateurs d'activités permettant d'apprécier les prestations effectivement réalisées : Nb de jours mobilisés et coûts, Nb de recherches de contacts réalisés, description de la méthodologie mise en œuvre, Nb d'entreprises pré-repérées qui seront ciblées par les actions de prospection. Prospection : Nb d'entreprises contactées avec le détail des moyens humains et matériels mobilisés pour cette opération, Nb de relances effectuées et résultats des premières prospections. Accompagnement de repreneurs potentiels: Nb d'entreprises ayant fait l'objet de RDV personnalisés pour une étude plus approfondie, Nb de jours de conseils mobilisés sur cette fonction et coût pour le prestataire, résultat final des actions de prospection.																															
Aides à l'emploi et au développement d'activités économiques	Actions de prospection endogène et exogène d'entreprises (Hors reprise de site)	Se reporter aux indicateurs suggérés pour les actions de prospection ciblées sur la reprise d'un site																															
	Soutien à la création et reprise d'entreprises	Exemple pour un projet visant à renforcer la capacité d'accompagnement d'un dispositif déjà existant : Nb de porteurs de projets accompagnés avec les financements de la revitalisation, descriptif synthétique des besoins des porteurs de projets et du contenu de chaque mission d'accompagnement, suites d'accompagnements : Nb de créations d'entreprises et d'emplois créés en fin d'accompagnement, montant des aides octroyées, Nb d'abandons et d'échecs avec les principales raisons, Type d'activités des entreprises et lieux d'implantation... Exemple pour un projet de création d'un nouvel outil territorial dédié à la création et reprise d'entreprises: Nb de jours de conseil mobilisés pour l'animation et la mobilisation des partenaires, nb de jours d'accompagnement pour l'aide au démarrage, production et livrables du prestataire (diagnostic, étude de faisabilité, schéma d'organisation, plan de financement, prévisionnel d'activité...), coût détaillé des prestations réalisées....																															
	Aides directes à l'emploi Conseiller l'utilisation d'un listing d'entreprises bénéficiaires	Nb d'entreprises bénéficiaires d'une aide directe <table border="1"> <tr><td>Répartition du nombre d'entreprises bénéficiaires selon leur secteur d'activité</td><td>Industrie</td></tr> <tr><td></td><td>Commerce</td></tr> <tr><td></td><td>Services</td></tr> <tr><td></td><td>Bâtiment</td></tr> <tr><td></td><td>Autre</td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td>Répartition du nombre d'entreprises bénéficiaires selon leur taille</td><td>Effectifs inférieurs à 10</td></tr> <tr><td></td><td>De 10 à 49</td></tr> <tr><td></td><td>De 50 à 250</td></tr> <tr><td></td><td>Plus de 250</td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td>Répartition du nombre d'entreprises bénéficiaires selon leur localisation</td><td>Même commune ou Intercommunalité que l'entreprise assujettie</td></tr> <tr><td></td><td>Département</td></tr> <tr><td></td><td>Autre</td></tr> </table> Montant des aides octroyées <table border="1"> <tr><td>Répartition du montant des aides selon leur nature</td><td>Subvention</td></tr> <tr><td></td><td>Prêts</td></tr> <tr><td></td><td>Indifférencié</td></tr> <tr><td></td><td>Autre</td></tr> </table>	Répartition du nombre d'entreprises bénéficiaires selon leur secteur d'activité	Industrie		Commerce		Services		Bâtiment		Autre	Répartition du nombre d'entreprises bénéficiaires selon leur taille	Effectifs inférieurs à 10		De 10 à 49		De 50 à 250		Plus de 250	Répartition du nombre d'entreprises bénéficiaires selon leur localisation	Même commune ou Intercommunalité que l'entreprise assujettie		Département		Autre	Répartition du montant des aides selon leur nature	Subvention		Prêts		Indifférencié	
Répartition du nombre d'entreprises bénéficiaires selon leur secteur d'activité	Industrie																																
	Commerce																																
	Services																																
	Bâtiment																																
	Autre																																
Répartition du nombre d'entreprises bénéficiaires selon leur taille	Effectifs inférieurs à 10																																
	De 10 à 49																																
	De 50 à 250																																
	Plus de 250																																
Répartition du nombre d'entreprises bénéficiaires selon leur localisation	Même commune ou Intercommunalité que l'entreprise assujettie																																
	Département																																
	Autre																																
Répartition du montant des aides selon leur nature	Subvention																																
	Prêts																																
	Indifférencié																																
	Autre																																

Exemples d'indicateurs de suivi d'une action de revitalisation

		Indicateurs spécifiques pour le suivi d'une action de revitalisation Exemples à adapter aux particularités et conditions de réalisation de chaque action
Appui-conseil aux TPE et PME	Action de formation des cadres et des dirigeants de PME-PMI-TPE	<p>Identification et sélection de TPE-PME locales : Informations sur les entreprises prospectées et les résultats obtenus : Nb de TPE-PME : ciblées par le projet - contactées - relancées - ayant manifesté un intérêt - ayant fait l'objet d'un entretien - présentées au COPIL pour intégrer le dispositif - retenues pour participer au projet...</p> <p>Satisfaction au regard de la formation : Prévoir au minimum un questionnaire de fin de formation pour recueillir l'avis des bénéficiaires sur : la qualité des enseignements, l'individualisation des prestations, l'écoute et la compétence des intervenants, la durée et l'organisation des séances, l'utilité et la satisfaction générale.</p>
	Exemples d'actions:	<p>Identification et sélection de TPE-PME locales : Informations sur les entreprises prospectées et les résultats obtenus : Nb de TPE-PME : ciblées par le projet - contactées - relancées - ayant manifesté un intérêt - ayant fait l'objet d'un entretien - présentées au COPIL pour intégrer le dispositif - retenues pour participer au projet</p> <p>Diagnostiques préalables : Nb d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des diagnostics, liste d'entreprises proposées pour l'étape suivante avec récapitulatif des besoins exprimés et estimation des durées d'intervention.</p> <p>Accompagnements individualisés : Nb d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des accompagnements et préconisations, plan d'actions prévisionnel pour la mise en œuvre des priorités validées par l'entreprise.</p>
	❷ Contribuer au développement des exportations des PME-PMI locales	<p>Idem Action ❶</p> <p>Prospects commerciaux dans le pays ciblé par la mission export : Détail des prospections effectuées (ciblage d'acteurs, contacts pris et résultats), Nb et nature des contacts commerciaux étrangers effectivement mis en contact avec les TPE-PME durant la mission....</p>
	❸ Soutenir le développement de démarches de RSE dans les TPE-PME locales	Idem Action ❶
	❹ Soutenir les sous-traitants et les fournisseurs des grandes entreprises d'un territoire	<p>Idem Action ❶</p> <p>Accompagnements collectifs: Nb de séances et d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée des sessions collectives, production collective (référentiels, cahier des charges type, charte...), recommandations pour la mise en œuvre des outils communs....</p>
	<p>Pour apprécier les effets des accompagnements de TPE-PME à moyen terme, un suivi à 6 mois peut être intégré dans la prestation des cabinets. Si c'est le cas, il conviendra de détailler les objectifs et les modalités de ce suivi dans le cahier des charges : estimation du Nb d'entreprises concernées, modalité du suivi (enquête téléphonique, entretiens, questionnaire...), production d'indicateurs de suivi, analyse et restitutions des résultats....</p> <p>Un tel suivi est fort utile, mais il présente l'inconvénient d'être réalisé par un prestataire qui a été directement impliqué dans le projet. Seule une démarche d'évaluation confiée à un prestataire étranger au projet peut offrir une plus grande objectivation des impacts.</p>	

Exemples d'indicateurs de suivi d'une action de revitalisation

		Indicateurs spécifiques pour le suivi d'une action de revitalisation Exemples à adapter aux particularités et conditions de réalisation de chaque action
Développement des compétences et valorisation des ressources humaines	Soutenir des projets collectifs de GPEC portés par des PME-TPE du territoire	<p>Identification et sélection de TPE-PME locales: Informations sur les entreprises prospectées et les résultats obtenus : Nb de TPE-PME : ciblées par le projet – contactées - relancées – ayant manifesté un intérêt - ayant fait l'objet d'un entretien - présentées au COPIL pour intégrer le dispositif – retenues pour participer au projet</p> <p>Diagnostics préalables: Nb d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des diagnostics, liste d'entreprises proposées pour l'étape suivante avec récapitulatif des besoins exprimés et estimation des durées d'intervention.</p> <p>Accompagnements individualisés: Nb d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des accompagnements et préconisations, plan d'actions prévisionnel pour la mise en œuvre des priorités validées par l'entreprise.</p>
	Développer des projets de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences Territoriale (GPECT)	<p>Exemple pour un projet d'appui au développement du Dialogue Social Territorial : Nb de jours de prestation consacrés à une mission d'animation et de mobilisation des partenaires, équivalent financier, synthèse des interventions, livrables produits, résultats obtenus et prévisions des impacts sur l'emploi local à moyen terme.</p> <p>Exemple pour un projet de développement des activités d'une plateforme de mobilité professionnelle : Nb de jours de conseils mobilisés pour aider au développement des activités de la plateforme, équivalent financier et synthèse des interventions réalisées. Progression de l'activité par rapport à l'année N-1 : évolution du nombre d'entreprises et de salariés bénéficiaires des activités de la PF (information, sensibilisation, accompagnements...), élargissement de la zone géographique d'intervention...</p>
	Soutenir la création et le développement de Groupements d'Employeurs (GE et GEIQ)	<p>Exemple pour un projet de création d'un groupement : Nb de jours dédiés à l'animation et mobilisation des partenaires et financeurs potentiels / Nb d'entreprises prospectées-diagnostiquées-volontaires pour participer au projet / Synthèse des besoins (postes de travail, volume horaire, compétences...) / Contenu, durée et coût des jours d'intervention dédiés à l'appui pour la création et l'organisation de la structure porteuse / Après création du GE, Nb et types d'emplois créés.</p>
	Développer les compétences des publics jugés prioritaires sur le territoire	<p>Exemple pour un projet de formation : Nb de stagiaires mobilisés, adéquation des profils aux publics initialement ciblés par le projet (exemple: taux de bénéficiaires du RSA, taux de jeunes sans qualification, taux de seniors ...), Nb d'heures de formation réalisées, taux de réussite à une validation (totale ou partielle), devenir des stagiaires à la sortie du dispositif et 6 mois après....</p> <p>Exemple pour un projet de parrainage : Nb de nouveaux parrains recrutés, Nb de personnes accompagnées, Nb de rendez-vous individuels parrains-parrainés, synthèse des actions réalisées par les parrains et les personnes suivies, Nb de mises en relation sur des offres d'emplois, résultats des mises en relation (refus de candidature, entretiens, embauches)....</p>
	Soutenir le développement des Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) et des Entreprises Adaptées (EA)	<p>Exemple pour un projet visant à encourager l'engagement dans une démarche qualité: Nb de SIAE et EA sensibilisées à la certification et normalisation, nb de structures ayant accepté de participer au projet (synthèse des caractéristiques et motivations des volontaires), nb d'heures d'accompagnement, synthèse qualitative des accompagnements dispensés, résultats des certifications et normalisation.</p> <p>Exemple pour un projet visant à renouveler ou à moderniser l'appareil productif des SIAE et EA : Nb de structures prospectées - volontaires pour participer au projet / nb d'heures d'accompagnement dispensées pour aider à définir les priorités et enjeux des investissements / descriptif des projets investissement (avec notamment les effets emplois et économiques attendus) / montant des aides octroyées et nb d'entreprises bénéficiaires.</p>
Soutien à l'IAE et à l'Economie Sociale et Solidaire du territoire	Contribuer à la professionnalisation des acteurs et au développement des échanges avec les entreprises classiques	<p>Exemple pour un projet visant le développement des échanges avec les entreprises classiques: Nb de jours de conseil mobilisés sur cette fonction, synthèse des interventions réalisées par le prestataire, équivalent financier, résultats obtenus et impacts prévisionnels sur le développement de l'emploi dans les structures concernées par l'action.</p>
	Soutenir le développement de l'emploi dans l'Economie Sociale et Solidaire locale	<p>Exemple pour un projet d'appui conseil ciblé sur des SCOP : Nb de SCOP ciblées par le projet – prospectées – volontaire pour un accompagnement / Nb de SCOP bénéficiaire d'un diagnostic et/ou d'un appui conseil, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des interventions, estimations des impacts sur l'emploi...</p>

Exemples d'indicateurs de suivi d'une action de revitalisation

		Indicateurs spécifiques pour le suivi d'une action de revitalisation Exemples à adapter aux particularités et conditions de réalisation de chaque action
Appui à l'innovation, au transfert de savoir-faire et à la mise en réseau des acteurs économiques locaux	Soutenir les incubateurs d'entreprises innovantes	Exemple pour un projet de développement de l'activité d'un incubateur: Nb de porteurs de projets accompagnés avec les financements de la revitalisation, descriptif synthétique des besoins des porteurs de projets et du contenu de chaque mission d'accompagnement, suites d'accompagnements : Nb de création d'entreprises et d'emplois créés en fin d'accompagnement, Nb d'abandons et d'échecs avec les principales raisons...
	Soutenir la mise en réseau d'entreprises sur un territoire	<p>Soutien à l'émergence et à la structuration d'un réseau d'entreprises : Sur la base d'un bilan qualitatif et quantitatif des actions menées avec l'appui de la revitalisation, analyser l'évolution du nombre d'entreprises adhérentes (secteurs, zones géographiques...), le taux de réalisation des actions prévisionnelles (sur la base d'un bilan qualitatif et quantitatif des opérations menées avec l'appui de la revitalisation). Une enquête auprès des membres du réseau pourra être menée pour apprécier l'impact du projet sur la vie du collectif d'entreprises (renforcement des coopérations, effets sur la pérennité des actions du réseau, innovations, émergence de nouveaux projets utiles au développement local, meilleure structuration ou réactivité des membres.....)</p> <p>Actions spécifiques financées par la revitalisation: Quand le financement de la revitalisation est ciblé sur certaines actions bien définies, systématiser un bilan permettant d'apprécier : le taux de réalisation des actions (Nb de bénéficiaires / le Nb d'heures mobilisées, manifestations ou support produits par le réseau..... indicateurs variables selon les objectifs préalablement définis...), le montant détaillé des frais engagés. Lorsque le projet comprend des séances de formation, il faudra systématiquement instaurer un questionnaire de satisfaction permettant de recueillir l'avis des bénéficiaires sur le déroulement de la prestation.</p>
	Diversifier ou créer de l'activité économique en facilitant l'exploitation de brevets dormants	<p>Ciblage et prospection des brevets dormants : Nb d'entreprises prospectées, Nb de brevets dormants repérés, synthèse des études de faisabilité des exploitations et du potentiel économique des brevets, synthèse des conditions de mise à disposition par les entreprises propriétaires....</p> <p>Repérage des repreneurs potentiels des brevets dormants : Résultats des prospections effectuées (Nb d'entreprises ou de porteurs de projet repérés, contactés, ayant fait l'objet d'un entretien approfondi...), synthèse des projets et des conditions de réussite.</p> <p>Accompagnements des transferts : Nb de jours d'accompagnement réalisés et Nb d'entreprises bénéficiaires, synthèse des conseils dispensés auprès des porteurs de projets pour l'exploitation des brevets et pour le développement de leur nouvelle activité économique.</p>
	Encourager les coopérations interentreprises pour la création de nouveaux services mutualisés	<p>Projets réalisés par un réseau coopératif sur financement la revitalisation : Selon la nature des projets soutenus, demander la production d'un bilan permettant de comparer le réalisé aux objectifs qualitatifs et quantitatifs préalablement définis. Un questionnaire pourra être proposé pour apprécier les effets du projet sur les entreprises partenaires.</p> <p>Mission d'animation confiée à un prestataire : Nb de jours mobilisés et coûts unitaires du cabinet / Production de livrables ou outils d'animation / Nb de réunions organisées avec les membres du réseau...</p> <p>Mission d'assistance et de conseil confiée à un prestataire : Nb de jours mobilisés et coûts unitaires du cabinet / Récapitulatif des missions réalisées en amont de la création de nouveaux services (repérage des besoins communs, étude de faisabilité...) / Synthèse des conseils fournis pour la mise en œuvre des nouveaux services...</p>
	Réalisation d'études et appui à l'ingénierie locale de développement	Réaliser des études en appui aux stratégies économiques locales

Fiche de suivi d'une prestation d'animation et de coordination de projets de revitalisation

Etat de consommation des jours de conseil et de leur équivalent financier

Nom de la convention de revitalisation : _____

Nom du prestataire : _____

Intitulé de la mission : _____

Date de début de la mission : _____

Date de fin de la mission : _____

		Prévisionnel		Réalisé		Taux de réalisation	
		Nb de jours	Coût TTC	Nb de jours	Coût TTC	Nb de jours	Coût TTC
Prestations à détailler	Action 1						
	Action 2						
	Action 3						
						
						
						
						
						
						
						
						
						
Total		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



DIRECCTE

Fiche bilan d'une convention de revitalisation

A renseigner par les UT après chaque clôture de convention et à transmettre au niveau régional

Date du comité de pilotage de clôture : jj/mm/aaaa

Département : UT

Nom de la convention : _____

Date de signature de la convention : _____

Date de fin de la convention : _____

Rappel du nombre de suppressions d'emplois prises en compte pour le calcul de l'assujettissement : En Nb

Rappel du montant financier de l'assujettissement : En euros

ENGAGEMENTS REALISES

Se reporter aux bilans des actions réalisées avec les financements de la convention

	Intitulé du projet	Financements réalisés	Emplois ou équivalents emplois réalisés		
			Nb d'emplois réalisés	Nb d'emplois programmés*	Nb d'équivalents emplois réalisés
Actions pour la reconversion de site	Nom du projet				
	Nom du projet				
	Nom du projet				
	Nom du projet				
	TOTAL				
Aides à l'emploi et au développement d'activités économiques	Nom du projet				
	Nom du projet				
	Nom du projet				
	Nom du projet				
	TOTAL				
Appui-conseil aux TPE et PME	Nom du projet				
	Nom du projet				
	Nom du projet				
	Nom du projet				
	TOTAL				
Développement des compétences et valorisation des ressources humaines	Nom du projet				
	Nom du projet				
	Nom du projet				
	TOTAL				
Soutien à l'IAE et à l'Economie Sociale et Solidaire du territoire	Nom du projet				
	Nom du projet				
	TOTAL				
Appui à l'innovation, au transfert de savoir-faire et à la mise en réseau des acteurs économiques locaux	Nom du projet				
	Nom du projet				
	TOTAL				
Réalisation d'études et appui à l'ingénierie locale de développement	Nom du projet				
	Nom du projet				
	TOTAL				
Autres	Exemple : frais de prestataires chargés de l'animation-coordination des projets de revitalisation				
	Exemple : Financements non affectés à la signature, à répartir ultérieurement				
	Nom du projet				
	TOTAL				
TOTAL GENERAL					

***Emplois programmés** : créations d'emplois prévues dans des entreprises identifiées, mais dont la concrétisation peut intervenir après la clôture de la convention (déploiement d'un business plan sur 2-3 ans par exemple).

Estimez-vous que l'entreprise assujettie se soit suffisamment impliquée dans le suivi et le pilotage de la convention?

- Oui tout à fait Oui plutôt Non plutôt pas Pas du tout

Commentaire :

Les collectivités locales étaient-elles associées au suivi et pilotage de la convention?

- Oui Non

🔗 Si OUI: Estimez-vous que leur participation a été satisfaisante?

- Oui tout à fait Oui plutôt Non plutôt pas Pas du tout

Commentaire :

Un cabinet spécialisé est-il intervenu sur des fonctions d'animation, de suivi et de coordination des actions de la convention?

- Oui Non

🔗 Si OUI: Estimez-vous que son intervention a été satisfaisante?

- Oui tout à fait Oui plutôt Non plutôt pas Pas du tout

Commentaire :

La mise en œuvre des actions de revitalisation a-t-elle mobilisé des porteurs de projets?

- Oui Non

🔗 Si OUI: Etes-vous satisfait du travail accompli par les porteurs de projets chargés de mettre en œuvre les actions de revitalisation?

- Oui tout à fait Oui plutôt Non plutôt pas Pas du tout

Commentaire :

Avec le recul, les actions mises en œuvre par la convention de revitalisation vous semblent-elles pertinentes?

- Oui Non

Commentaire :

Estimez-vous que cette convention a permis aux services de l'Etat de consolider ou de nouer de nouveaux partenariats avec les acteurs économiques locaux ?

- Oui tout à fait Oui plutôt Non plutôt pas Pas du tout

Finalement, quels ont été les principaux points forts et points faibles de cette convention?

Points forts	Points faibles

Sigles

AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes
APE	Activité principale exercée
BIT	Bureau international du travail
CA	Chiffre d'affaires
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDD/CDI	Contrat à durée déterminée / indéterminée
CER	Commission des études régionales (secrétariat assuré par la Dares)
CET	Contribution économique territoriale
CFE	Cotisation financière des entreprises
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
CVAE	Cotisation sur les valeurs ajoutées des entreprises
DADS	Déclaration annuelle des données sociales
Dares	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
Datar	Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale
DEFM	Demandeur d'emploi en fin de mois
DGcis	Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services
DGEFP	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
Direccte	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
Dreal	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
FNRT	Fonds national de revitalisation des territoires
Gip	Groupement d'intérêt public
GPEC(T)	Gestion prévisionnel des emplois et des compétences (Territoriale)
HLM	Habitation à loyer modéré
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
NA(F)	Nomenclature d'activité (Française)
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OIN	Opération d'Intérêt National (urbanisme)
Oref	Observatoire régional emploi formation
PAT	Prime d'aménagement du territoire
PDV	Plan de départ volontaire
PLIE	Plan local d'insertion par l'économique
PME	Petites et moyennes entreprises
PSE	Plan de sauvegarde de l'emploi
R&D	Recherche et développement
SESE	Service en charge des études, statistiques, évaluations (au sein des Direccte)
SPE(R/D/L)	Service public de l'emploi (régional/départemental/local)
SWOT	Strengths (forces) – Weakness (faiblesses) – Opportunities (opportunités) – Threats (menaces)
TH	Travailleur handicapé
TPE	Très petites entreprises
UT	Unité territoriale (DIRECCTE)
ZAC	Zone d'aménagement concerté
ZE	Zone d'emploi
ZFU	Zone franche urbaine
ZRU	Zone de revitalisation urbaine

Bibliographie des études sur les conventions de revitalisation

Champagne-Ardenne

La revitalisation en Champagne-Ardenne (2005-2010), *Informations rapides Direccte*, n°57, juin 2011.

<http://www.champagne-ardenne.direccte.gouv.fr/la-revitalisation-en-champagne-ardenne-2005-2010.html>

Politiques de l'emploi et de la formation professionnelle en 2009, *Diraccte*, n°53, avril 2010.

<http://www.champagne-ardenne.direccte.gouv.fr/politiques-de-l-emploi-et-de-la-formation-professionnelle.html>

Commission Européenne

Mesurer la création d'emploi : comment évaluer les effets des Fonds Structurels Européens

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/1_full_fr.pdf

Haute-Normandie

Cartographie des conventions de revitalisation en Haute-Normandie : Au 1^{er} janvier 2011, la Haute-Normandie compte 23 conventions de revitalisation actives, concentrées sur Le Havre et Evreux, *Ten Info*, n° 77, août 2011

http://www.haute-normandie.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/Ten_Info_77revitalisation.pdf

Cartographie des conventions de revitalisation en Haute-Normandie : Au 1^{er} septembre 2011, la Haute-Normandie compte 32 conventions de revitalisation actives, concentrées sur Le Havre, la Vallée de la Seine et Evreux, *Ten Info*, n° 80, janvier 2012

http://www.haute-normandie.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/Ten_Info_80revitalisation-3.pdf

Ile-de-France

Étude sur la revitalisation des territoires, en proche couronne parisienne, rapport Agence Régionale de Développement – Algoé - Développement et emploi pour la DRIRE et la DRTEFP, décembre 2006.

Les conventions de revitalisation : recueil d'expériences, DRTEFP, août 2007

Conventions de revitalisation : bilan et analyse du contenu, DRTEFP, *Bref*, n°7, mai 2007

<http://www.idf.direccte.gouv.fr/Bref-thematique-en-2007.html>

Les conventions de revitalisation franciliennes : analyse des conventions signées (2004-2009), *Supplément Bref*, n°19, janvier 2010

<http://www.idf.direccte.gouv.fr/Bref-thematique-en-2010.html>

Recueil d'actions sur la revitalisation – Boîte à idées – Réseau francilien de Revitalisation, novembre 2011

Sur demande : dr-idf.statistiques@dr-idf.travail.gouv.fr

De la négociation au suivi des conventions de revitalisation – Recueil de bonnes pratiques – Réseau francilien de Revitalisation, novembre 2011

Les conventions de revitalisation en Ile-de-France (2004 – 2011), *Diraccte*, *Supplément Bref*, n°29, mai 2012

http://www.idf.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/Bref_thematique_No29_-_Conventions_de_revitalisation_2004-2011.pdf

IRES

L'obligation de revitalisation des territoires : quels territoires pour revitaliser le tissu économique local, *La Lettre de l'IRES* n°91, 2^e trimestre 2012

<http://www.ires-fr.org/images/lettre91maisder.pdf>

IRES, Amnyos, CES, ENPC

L'obligation de revitalisation des bassins d'emplois de la loi du 18 janvier 2005, rapport à la Datar et à la DGEFP, juillet 2011

<http://www.ires-fr.org/images/files/Rapports/revitalisation.pdf>

Direccte
ÎLE-DE-FRANCE

Direction régionale des entreprises,
de la concurrence, de la consommation,
du travail et de l'emploi

RECUEIL D' ACTIONS SUR LA REVITALISATION

BOITE A IDEES

Réseau Francilien de Revitalisation

Novembre 2011



Ce recueil est le résultat d'un travail collectif réalisé par le réseau francilien de revitalisation composé des différentes Unités Territoriales de la DIRECCTE Ile-de France, des départements "Politiques de l'Emploi", "Développement Economique, Compétitivité, International" et du service "Etudes, Statistiques et Evaluations" de la DIRECCTE Ile -de-France, ainsi que de l'Agence Régionale de Développement.

Recueil d'actions sur la revitalisation

Boite à idées

Les dispositions des articles L.1233-84 et suivants et D.1233-37 et suivants du code du travail, ont institué **une obligation de revitalisation** à la charge des entreprises de 1000 salariés et plus (ou appartenant à un groupe 1000 salariés et plus) qui procèdent à des licenciements collectifs pour motif économique affectant, par leur ampleur, l'équilibre du bassin d'emploi concerné.

L'entreprise est investie d'une responsabilité sociale vis-à-vis du territoire : il lui appartient de contribuer à la création d'activités et au développement de l'emploi du bassin d'emploi afin d'atténuer les effets territoriaux de son projet de restructuration.

La **décision d'assujettissement** est notifiée par le Préfet à l'entreprise. Des négociations s'engagent avec l'entreprise, en lien avec les acteurs économiques locaux, afin de déterminer les actions territoriales mises en place en vue de développer l'activité et les emplois sur le territoire.

Une convention est établie entre l'Etat et l'entreprise : elle fixe, notamment, la contribution financière de l'entreprise, les modalités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des actions de revitalisation.

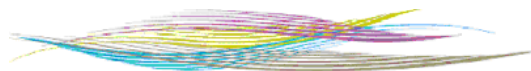
En Ile de France, les services de la DIRECCTE sont mobilisés tout au long du processus de revitalisation, de la décision d'assujettissement, à la mise en œuvre et pilotage des actions.

Au vu du nombre croissant de conventions franciliennes de revitalisation et de la diversité des actions, le réseau francilien de revitalisation a souhaité créer des outils régionaux permettant de :

- **Capitaliser les bonnes pratiques** mises en œuvre en Ile de France et recueillies au sein du réseau francilien de revitalisation,
- **Harmoniser les pratiques**, tout en respectant les particularités des territoires en revitalisation, et la compétence des préfets de département sur le sujet,
- **Contribuer à la professionnalisation** et à l'échange d'expériences des membres du réseau francilien de revitalisation.

Elaboré à partir des pratiques des acteurs du réseau francilien de revitalisation, ce recueil de fiches-actions met en exergue la diversité des projets mis en œuvre sur les territoires. Il présente des « actions-types » dont l'objectif est de faciliter l'échange d'expériences, de permettre l'appropriation d'actions innovantes et de diffuser des conseils opérationnels pour la réalisation des actions.

Cette boite à idées est organisée autour de **sept familles de projets** regroupant plus d'une vingtaine de fiche-actions.



A noter :

Un recueil « bonnes pratiques » couvrant toutes les étapes de la négociation au suivi des projets de revitalisation a également, été élaboré par le réseau francilien.

Sommaire

- **Typologie**

- **Fiches actions**

- A. Actions pour la reconversion de site**

- A1** - Réaliser des études et des aménagements d'un site pour faciliter sa reconversion

- A2** - Réaliser des actions de prospection pour la reprise d'un site en reconversion

- A3** - Accompagner l'implantation de repreneurs sur un site en reconversion

- B. Aides à l'emploi et au développement d'activités économiques**

- B1** - Réaliser des actions de prospection endogène et exogène d'entreprises

- B2** - Soutenir la création et la reprise d'entreprises

- B3** - Délivrer des aides directes à l'emploi local

- B4** - Contribuer au financement des investissements dans les TPE-PME

- C. Appui-conseil aux TPE-PME**

- C1** - Développer la formation des cadres et dirigeants de petites entreprises

- C2** - Accompagner les PME-TPE pour favoriser le développement de leur activité et de leurs emplois

- C3** - Contribuer au développement des exportations des PME-PMI locales

- C4** - Soutenir le développement de démarches de RSE dans les TPE-PME locales

- C5** - Soutenir les sous-traitants et les fournisseurs des grandes entreprises d'un territoire.

- D. Développement des compétences et valorisation des ressources humaines**

- D1** - Soutenir des projets collectifs de GPEC portés par des PME-TPE du territoire

- D2** - Développer des projets de Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriales (GPECT)

- D3** - Soutenir la création et le développement de groupements d'employeurs (GE et GEIQ)

- E. Soutien à l'IAE et à l'Economie sociale et solidaire du territoire**

- E1** - Soutenir le développement des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et des entreprises adaptées (EA)

- E2** - Contribuer à la professionnalisation des acteurs et au développement des échanges avec les entreprises classiques

- E3** - Soutenir le développement de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire locale.

F. Appui à l'innovation, au transfert de savoir-faire et à la mise en réseau des acteurs économiques locaux

F1 - Soutenir les incubateurs d'entreprises innovantes

F2 - Soutenir la mise en réseau d'entreprises sur un territoire

F3 - Diversifier ou créer de l'activité économique en facilitant l'exploitation de brevets dormants

F4 - Encourager les coopérations interentreprises pour la création de nouveaux services mutualisés

G. Réalisation d'études et appui à l'ingénierie locale de développement

G1 - Réaliser des études en appui aux stratégies économiques locales

- **Annexe**

- Entreprises assujetties : quelques exemples de contribution participative.

Typologie d'actions de revitalisation

	Action Type	Action Type	Action Type	Action Type
A	Actions pour la reconversion de site	Réaliser des études et des aménagements d'un site pour faciliter sa reconversion	Réaliser des actions de prospection pour la reprise d'un site en reconversion	Accompagner l'implantation de repreneurs sur un site en reconversion
B	Aides à l'emploi et au développement d'activités économiques	Réaliser des actions de prospection endogène et exogène d'entreprises	Soutenir la création et la reprise d'entreprises	Délivrer des aides directes à l'emploi local Contribuer au financement des investissements dans les TPE-PME
C	Appui-conseil aux TPE et PME	Développer la formation des cadres et dirigeants de petites entreprises (PME-PMI-TPE)	Accompagner les PME-TPE pour favoriser le développement de leur activité et de leurs emplois	Contribuer au développement des exportations des PME-PMI locales
		Soutenir les sous-traitants et les fournisseurs des grandes entreprises d'un territoire		Soutenir le développement de démarches de RSE dans les TPE-PME locales
D	Développement des compétences et valorisation des ressources humaines	Soutenir des projets collectifs de GPEC portés par des PME-TPE du territoire	Développer des projets de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences Territoriale (GPECT)	Soutenir la création et le développement de Groupements d'Employeurs (GE et GEIQ) Développer les compétences des publics jugés prioritaires sur le territoire
E	Soutien à l'IAE et à l'Economie Sociale et Solidaire du territoire	Soutenir le développement des Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) et des Entreprises Adaptées (EA)	Contribuer à la professionnalisation des acteurs et au développement des échanges avec les entreprises classiques	Soutenir le développement de l'emploi dans l'Economie Sociale et Solidaire locale
F	Appui à l'innovation, au transfert de savoir-faire et à la mise en réseau des acteurs économiques locaux	Soutenir les incubateurs d'entreprises innovantes	Soutenir la mise en réseau d'entreprises sur un territoire	Diversifier ou créer de l'activité économique en facilitant l'exploitation de brevets dormants Encourager les coopérations interentreprises pour la création de nouveaux services mutualisés
G	Réalisation d'études et appui à l'ingénierie locale de développement	Réaliser des études en appui aux stratégies économiques locales		



A

Actions pour la reconversion de site

Réaliser des études et des aménagements d'un site pour faciliter sa reconversion

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>Selon les cas, des études et des travaux d'aménagement peuvent s'avérer nécessaires pour faciliter la reconversion d'un site affecté par la restructuration d'une entreprise. Dans ce cadre, les actions financées au titre de la revitalisation poursuivent généralement trois objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etudier les forces et les faiblesses du site : expertise sur l'état des bâtiments et du site, les contraintes et les atouts immobiliers, l'accessibilité, les équipements disponibles, le potentiel d'accueil... - Définir une cible de reconversion : en lien avec les stratégies des territoires et le potentiel immobilier, cibler les secteurs prioritaires et les types d'entreprises recherchées (taille). - Estimer / Réaliser des travaux d'aménagement nécessaires pour la reconversion : rafraîchissement de locaux, lotage, restauration d'équipements, travaux de voirie interne au site...
<p>Conseils pour la mise en oeuvre</p>	<p>① Ces actions s'avèrent plus pertinentes quand la situation réunit les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le marché local de l'immobilier d'entreprise n'est pas suffisamment dynamique pour permettre à court terme une reconversion du site ; il convient dès lors d'engager une démarche proactive de reconversion du site pour éviter le risque d'apparition d'une friche industrielle ou tertiaire (demande locale en immobilier d'entreprises atone...). - les caractéristiques du site sont telles, qu'elles rendent sa reconversion difficile (taille importante, vétusté des bâtiments nécessitant d'importants travaux de requalification, difficulté d'accès ...). - les caractéristiques du site permettent d'accueillir des activités nouvelles stratégiques pour le territoire (ex : possibilité d'attirer des projets exogènes grâce à la disponibilité d'un produit immobilier spécifique, rare, attractif en terme de prix...). <p>② Compte tenu des charges financières générées par un site industriel non occupé (entretien, sécurité, taxes foncières, ...), l'entreprise contributrice a également elle-même intérêt à engager une recherche de repreneurs. La prise en compte de ces actions au titre de l'effort de revitalisation doit par conséquent conduire à substituer une logique création d'emploi à la logique de promotion immobilière. La pression foncière en Ile-de-France confère à cet enjeu une acuité particulière.</p> <p>③ Cette action est adaptée à des cas de fermeture de site dont l'entreprise est propriétaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le cas des entreprises locataires doit être étudié avec précaution. Si une action de reprise du site s'avérait néanmoins nécessaire, les points de vigilance pourraient être les suivants : engagement de l'entreprise dans un bail commercial classique (type 3/6/9) prenant terme au plus tôt 15 mois après la signature de la convention, accord du propriétaire sur l'action de recherche de repreneurs <p>④ S'assurer que les acteurs locaux adhèrent à la stratégie de reconversion du site et au ciblage des repreneurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La définition d'une stratégie de reconversion doit être réalisée en collaboration étroite avec les partenaires économiques locaux, en particulier les agences locales de développement. - Il importe de trouver un juste équilibre en évitant d'adopter une stratégie de reconversion trop restrictive, ou au contraire trop imprécise, car cela peut compromettre la réussite des prospections. Malgré le ciblage initial, il convient donc de rester ouvert aux opportunités imprévues en n'hésitant pas à revisiter la stratégie de reconversion initiale. <p>⑤ Si le projet prévoit la réalisation de travaux, la motivation de ces derniers doit être argumentée au regard de l'intérêt attendu pour la reconversion du site. La consultation de plusieurs prestataires peut permettre de comparer des devis et de fixer la contribution la plus juste sur ce type d'action.</p> <p>⑥ Si le projet prévoit la réalisation d'études, il est important de formaliser un cahier des charges décrivant précisément les objectifs attendus et les délais. Ce cahier des charges pourra faire l'objet d'un appel à projets, qui permettra de sélectionner les prestataires en fonction de critères objectifs : qualité des méthodologies proposées, des compétences et des expériences des consultants mobilisés, comparaison des coûts.</p>

Réaliser des études et des aménagements d'un site pour faciliter sa reconversion

<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>① Valorisation financière</p> <p>Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des subventions qui seront octroyées aux porteurs de projets retenus (<i>en prévisionnel dans la convention et en acquitté dans le bilan final</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selon les cas, cette valorisation peut comprendre: des journées d'études réalisées par des prestataires, le coût des travaux d'aménagement prévus pour faciliter la reconversion du site, la valorisation financière des contributions volontaires de l'entreprise assujettie (<i>cession immobilière, mise à disposition gracieuse de locaux, dons de matériel, mobilisation de temps-compétences internes</i>). - En cas de réalisation de travaux sur le site : ne valoriser financièrement que les dépenses qui peuvent être justifiées par l'entreprise ou ses prestataires (factures ou devis si les travaux ne sont pas totalement achevés). Veiller à la pertinence des travaux réalisés par rapport à l'objectif de reconversion du site. - Les investissements qui doivent être réalisés par l'entreprise au titre de la procédure de cessation d'activité et/ou de la mise en conformité aux règlements en vigueur sont exclus de l'assiette éligible (ex : travaux de dépollution, mise aux normes, ...) <p>② Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> - En règle générale, on s'efforcera d'établir pour chaque action un objectif quantifié en termes d'emplois, à partir des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'emplois créés - nombre d'emplois maintenus/consolidés - nombre d'emplois programmés (sur x années) Le suivi de l'action sera réalisé sur la base de ces indicateurs. - Pour les actions n'ayant pas d'impact identifiable sur l'emploi (exemple : réalisation d'une étude locale), il convient de fixer des «équivalents emplois» pour chaque action : <i>il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois», que l'on mentionnera comme objectif.</i> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19$ Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p> <p>Remarque : si de nouvelles entreprises s'installent sur un site qui a fait l'objet d'études et d'aménagements financés par la revitalisation, il est préférable de valoriser les nouveaux emplois créés dans les actions qui auront été réalisées au titre de la prospection ou de l'accompagnement de porteurs de projets.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets, sur les moyens humains et matériels mobilisés et sur les coûts réels. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les emplois ou équivalents emplois créés et les financements réellement mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etude des forces et faiblesses du site : Nb de jours de conseil mobilisés pour réaliser l'étude et coût de la prestation, autres coûts liés à l'étude. - Définition d'une cible de reconversion : Pour cette prestation, il est important de demander au cabinet de formaliser et d'argumenter ses propositions : les cibles doivent être clairement repérées et les choix justifiés au regard des caractéristiques et perspectives du territoire. Si plusieurs cibles sont proposées, il faudra définir des priorités qui seront utiles pour guider les actions de prospection.

Réaliser des études et des aménagements d'un site pour faciliter sa reconversion

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estimer / Réaliser des travaux d'aménagement : Nb de jours de conseils mobilisés et coût de la prestation, description des travaux réalisés et coût final. <p>Quels que soient leurs objectifs, les études et les aménagements réalisés pour faciliter la reconversion du site doivent faire l'objet d'un bilan spécifique qui sera joint au bilan final de la convention de revitalisation (études et stratégies de reconversion fournies en annexe, tout comme le récapitulatif des travaux réalisés et leur coût réel).</p>
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DIRECCTE - UT de l'Essonne et UT Seine-et-Marne. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD).

Réaliser des prospections pour la reprise d'un site en reconversion

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>La mise en œuvre des prospections endogènes ou exogènes intervient généralement après une phase d'étude qui aura permis de définir des cibles et des stratégies de reconversion prioritaires (cf fiche « Etude et aménagement de site »). Un programme de prospection financé par la revitalisation comporte généralement plusieurs phases :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se doter d'outils de valorisation du territoire auprès entreprises ciblées : repérer les forces et les faiblesses du territoire, construire un argumentaire valorisant ses atouts et concevoir des supports de communication à destination des entreprises ciblées, prévoir des possibilités de visites sur site, des rencontres entre les repreneurs potentiels et les acteurs locaux impliqués dans le développement économique.... - Préparation des prospections : recherche de coordonnées et de contacts d'entreprises, définition de la zone de prospection, mettre en place les moyens humains et matériels..... - Prospection : envoi de l'offre aux entreprises ciblées, gestion des premiers contacts positifs (premier accueil, complément d'information, rencontre, visite du site...), gestion des relances.
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Capitaliser tous les travaux et documents existants qui sont utiles pour la valorisation du territoire. Si les sources disponibles sont pauvres, veiller à ce que les nouveaux supports soient conçus en étroite collaboration avec les collectivités impliquées et les agences de développement.</p> <p>② Les cibles de prospection doivent être définies en concertation avec les acteurs locaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veiller à inscrire les actions de prospection dans la complémentarité des actions déjà menées par les acteurs locaux (agences de développement, services de développement des collectivités, chambres consulaires, plate-forme d'initiatives, maison de l'emploi...). - Si la prospection exogène est réalisée directement par un cabinet, s'assurer que le prestataire a la capacité de réaliser des prospections internationales (savoir faire, moyens humains et matériel, intégration dans des réseaux spécialisés, liens avec des partenaires expérimentés, maîtrise des langues et des prospects internationaux....). <p>③ Lorsque le projet prévoit de faire appel à un prestataire spécialisé, il est important de formaliser un cahier des charges décrivant précisément les objectifs attendus et les délais de la mission. Ce cahier des charges pourra faire l'objet d'un appel à projets, qui permettra de sélectionner les prestataires en fonction de critères objectifs : qualité des méthodologies proposées, des compétences et des expériences des consultants mobilisés, comparaison des coûts.</p> <p>④ Pour le choix du ou des repreneurs, privilégier des critères d'activité et d'emplois créés. Faire valider le choix du repreneur dans un comité d'engagement pour s'assurer de la qualité du projet de reprise.</p> <p>⑤ En cas de blocages ou d'échecs lors des premières prospections, étudier la possibilité d'étendre les cibles (types d'entreprises / secteurs).</p>
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>● Valorisation financière</p> <p>Le coût du projet prend en compte le coût des prestations nécessaires à la réalisation des actions de prospection (Nb de jours * coûts unitaires).</p> <p>↳ Le prestataire peut être rémunéré en partie sur une base variable en fonction des résultats enregistrés. Ce variable peut être déclenché sur différents critères tels que : visites de site réalisées, projets accompagnés, nombre d'emplois prévus ...</p>

Réaliser des prospections pour la reprise d'un site en reconversion

<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>⊖ Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> - En règle générale, on s'efforcera d'établir pour chaque action un objectif quantifié en termes d'emplois, à partir des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'emplois créés - nombre d'emplois maintenus/consolidés - nombre d'emplois programmés (sur x années) Le suivi de l'action sera réalisé sur la base de ces indicateurs. - Pour les actions n'ayant pas d'impact identifiable sur l'emploi (exemple : réalisation d'une étude locale), il convient de fixer des «équivalents emplois» pour chaque action : <i>il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois», que l'on mentionnera comme objectif.</i> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19 \text{ Equivalents Emplois}$.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p> <p>⊖ Cas particulier des actions de prospection réalisées par l'entreprise en amont de la convention:</p> <p>Il est admis que ces actions anticipatrices peuvent être valorisées dans les conventions de revitalisation. Pour ce faire, deux modalités distinctes sont préconisées selon les résultats obtenus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Réussite des actions anticipatrices : il convient de valoriser, au sein de la convention, les montants financiers qui sont directement rattachés au projet de reconversion mené volontairement et qui sont justifiables par l'entreprise. Les estimations réalisées par l'entreprise sur les emplois créés serviront de base pour déterminer l'objectif emploi de l'action valorisée. ↳ Echec des actions anticipatrices : reconnaître l'effort d'anticipation accompli par l'entreprise en baissant le taux d'assujettissement.
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets, sur les moyens humains et matériels mobilisés et sur les coûts réels. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les emplois ou équivalents emplois créés et les financements réellement mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se doter d'outils de valorisation du territoire : cette prestation doit être suivie comme un travail d'étude et de conseil : Nb de jours mobilisés et coûts pour le prestataire, livraison de documents et supports de communication. Pour s'assurer que le prestataire a bien pris le soin de capitaliser les travaux déjà existants et d'associer les acteurs locaux, il est préconisé de lui demander les actions effectivement mises en œuvre pour satisfaire ces conditions. - Préparation des prospections : indicateurs d'activités permettant d'apprécier les prestations effectivement réalisées : Nb de jours mobilisés et coûts, Nb de recherche de contacts réalisés, description de la méthodologie mise en œuvre, Nb d'entreprises pré-repérées qui seront ciblées par les actions de prospection. - Prospection : Nb d'entreprises contactées avec le détail des moyens humains et matériels mobilisés pour cette opération, Nb de relances effectuées et résultats des premières prospections. Au-delà de cette étape, le compte-rendu portera sur le travail effectué auprès des entreprises qui auront fait l'objet d'un accompagnement lié à la prospection plus personnalisé: Nb d'entreprises ayant fait l'objet de RDV personnalisés pour une étude plus approfondie, Nb de jours de conseils mobilisés sur cette fonction et coût pour le prestataire, résultat final des actions de prospection. Là encore, on pourra demander au prestataire de détailler ce qu'il a mis en œuvre pour assurer l'articulation de ses actions de prospection avec les initiatives des partenaires locaux.
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DIRECCTE Pôle 3E – DECI, UT des Yvelines, UT de la Seine-et-Marne.. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD).

Accompagner l'implantation de repreneurs sur un site en reconversion

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>L'aide à l'implantation de nouvelles entreprises sur un site en reconversion peut revêtir différentes actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertise des projets des repreneurs potentiels : étude sur la pertinence et la viabilité des projets au regard des priorités de reconversion, analyse des atouts et des faiblesses des projets, estimation des impacts de l'implantation pour le territoire (<i>potentiel de créations d'emplois, impact économique et environnemental, effets d'entraînement auprès d'autres entreprises....</i>).. - Mobilisation d'aides pour faciliter l'implantation : lorsque les conventions le prévoient, diverses aides peuvent être mobilisées : aides pour la création d'emplois (subvention-prêts), mise à disposition gracieuse de locaux, don d'équipement ou de matériel aux repreneurs par l'entreprise, cession immobilière.... - Accompagnement et suivi des repreneurs : suivi des projets et des créations d'emplois lorsque celles-ci ont été soutenues avec des aides de la revitalisation, accompagnements personnalisés.
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Le choix des prestataires : il doit être réalisé après le lancement d'un appel à projets qui décrira précisément les objectifs et les conditions d'exécution des tâches attendues (repérage des entreprises, diagnostics, accompagnements individualisés, suivi et évaluation de la prestation).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vu l'étendue des expertises susceptibles d'être mobilisées lors des accompagnements individuels, il est important de s'assurer que le prestataire mobilise des compétences suffisamment variés et pointues pour l'analyse d'entreprises (expertise financière, juridique, comptable, analyse de business plan) et l'estimation des impacts du projet pour le territoire. <p>② Etre vigilant sur la présence effective du prestataire sur le territoire : exiger des engagements et un descriptif du type et du lieu d'implantation (facilité d'accès et de contact, taux de présence programmé.....).</p>
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>● Valorisation financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des subventions qui seront octroyées aux porteurs de projets retenus (<i>en prévisionnel dans la convention et en acquitté dans le bilan final</i>). - Des aides financières au repreneur peuvent être versées soit sous forme de subventions, soit sous forme de prise en charge de travaux, ou encore sous la forme de la valorisation de la vente d'un bien immobilier. Dans ce dernier cas, le montant de la valorisation qui peut figurer dans la convention de revitalisation correspond à la différence entre la valeur réelle (qui doit être demandée aux domaines ou à des experts), et le prix de vente effectif. Pour que la différence puisse être valorisée au titre de la revitalisation, celle-ci doit avoir pour finalité l'émergence d'un projet créateur d'emplois. La prise en compte de ces aides financières est encadrée par les circulaires d'application. <p>● Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> - En règle générale, on s'efforcera d'établir pour chaque action un objectif quantifié en termes d'emplois, à partir des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'emplois créés - nombre d'emplois maintenus/consolidés - nombre d'emplois programmés (sur x années) Le suivi de l'action sera réalisé sur la base de ces indicateurs. - Pour les actions n'ayant pas d'impact identifiable sur l'emploi (exemple : réalisation d'une étude locale), il convient de fixer des «équivalents emplois» pour chaque action : <i>il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois», que l'on mentionnera comme objectif.</i> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : 50.000 / (1.343 euros x 2) =19 Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets, sur les moyens humains et matériels mobilisés et sur les coûts réels. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les emplois ou équivalents emplois créés et les financements réellement mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertise des projets de reprise du site : Nb de jours de conseils mobilisés pour les expertises et coûts de la prestation, Nb de projets expertisés, résultats des expertises (Nb d'entreprises non retenues avec les motivations des refus et Nb d'entreprises retenues au final), détails des projets des repreneurs (tableau synthétique mentionnant les secteurs, les activités, le Nb et la nature des emplois prévus, les compétences recherchés pour occuper les futurs postes). - Mobilisation d'aides pour faciliter l'implantation de repreneurs: Nb de jours de conseils mobilisés pour les expertises et coûts de la prestation, Nb de projets bénéficiaires de ces aides et montant de celles-ci (ou descriptif quand il s'agit de dons matériels). - Suivi des repreneurs : Nb de jours de conseils mobilisés pour les accompagnement post-installation sur site et coûts de la prestation, Nb de projets accompagnés, détails des prestations fournies, effets des accompagnements et synthèse des points de vigilance pour la pérennité des projets sur le site.
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccte Pôle 3E – DECI, UT des Yvelines et UT de la Seine-et-Marne. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD).

B

**Aides à l'emploi et au
développement d'activités
économiques**

Réaliser des actions de prospection endogène et exogène d'entreprises

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>Les actions de prospection susceptibles d'être financées consistent soit à : attirer de nouvelles entreprises sur le bassin d'emploi concerné (prospection exogène), soit à repérer les entreprises du territoire les plus prometteuses en terme de développement et à les aider à se développer (prospection endogène).</p> <ul style="list-style-type: none"> • La prospection endogène : <p>La prospection endogène se développe car le tissu économique est composé à plus de 90% de Pme/Pmi, dont beaucoup sont porteuses de projets dormants créateurs d'emplois. Parmi les actions endogènes, on distingue :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les actions directement créatrices d'emplois: par exemple, une entreprise investit pour répondre à un nouveau créneau de marché et cet investissement va créer des emplois nouveaux. - des actions indirectement créatrices d'emplois : par exemple, le regroupement de PME pour répondre à un appel d'offre ; l'amélioration du chiffre d'affaires résultante de ce regroupement ne crée pas directement de l'emploi mais il renforce la compétitivité de ces entreprises. <p>La prospection endogène comprend généralement deux phases :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'identification de projets dormants : en lien avec les acteurs économiques, repérage des entreprises locales qui ont des projets de développement susceptibles de générer de nouveaux emplois sur le territoire en revitalisation, - l'accompagnement des projets : les actions de prospections peuvent être reliées à un dispositif d'appui conseil aux entreprises (cf fiche C2) et/ou à un dispositif d'aides financières (cf fiches B3 et B4) qui facilitent la réalisation des projets. <ul style="list-style-type: none"> • La prospection exogène : <p>Plusieurs actions sont nécessaires pour mener à bien une prospection exogène :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse et le marketing de l'offre territoriale : cette action consiste à analyser les atouts du territoire de façon collective afin de déterminer les cibles d'activités à privilégier, et par la suite les actions de prospection qu'il convient d'engager, - La promotion de l'offre territoriale : mise en valeur des atouts et points forts du territoire pour attirer de nouvelles entreprises, - La prospection d'entreprises en France et à l'international : celle-ci n'a pas pour objectif de lancer une démarche exhaustive, mais au contraire sélective. Il peut s'agir d'actions de contacts directs (mailing, emailing), de contacts lors de salons professionnels. <p>L'accompagnement de projets identifiés : ce dernier volet est réalisé en mobilisant les dispositifs prévus par les conventions de revitalisation et les aides de droit commun.</p>
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>LES ACTIONS DE PROSPECTION ENDOGÈNE</p> <p>① Ces actions peuvent se révéler pertinentes sous réserve de pouvoir consacrer des moyens significatifs ; au-delà de la détection et du repérage de ces projets de développement, il faut pouvoir dégager des moyens significatifs pour stimuler les projets et les accompagner sur le moyen/long terme (aider l'entreprise à mûrir puis à faire aboutir son projet).</p> <p>② Les effets d'aubaine d'un accompagnement financier sont réels, c'est pourquoi les financements s'orientent de plus en plus vers des prêts ou des avances remboursables (une fois les emplois créés), préférables à la subvention. Afin de consolider le projet de développement de l'entreprise, il est conseillé de conjuguer ces aides avec des appuis techniques, juridiques ou commerciaux pour développer un projet.</p> <p>③ La phase de détection des projets ne doit pas être négligée ; la mobilisation des entreprises est partout chronophage, particulièrement en Ile-de-France, où les relations entreprises/territoire sont plus ténues. La présence d'un réseau de prescripteurs (banquiers, experts comptables, syndicats professionnels...) proches des entreprises est un élément essentiel pour faciliter la prospection au sein des entreprises.</p> <p>↳ C'est pourquoi, la synergie avec les acteurs locaux est un facteur essentiel à la réussite de ces actions : la complémentarité des compétences et des points de vue, la connaissance fine du tissu économique sont des éléments qui rendent l'action de revitalisation plus efficace. La création d'instances de type « Club des développeurs » pour valider l'accompagnement de tel ou tel projet est à encourager.</p>

Réaliser des actions de prospection endogène et exogène d'entreprises

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>④ De la même façon, la coordination de l'appui apporté aux entreprises avec les aides de droit commun est un élément essentiel. Dans cette perspective, il peut être utile au lancement de la mission de se constituer un vade mecum des dispositifs mobilisables pour les entreprises du territoire en fonction de leur stade de développement (création, croissance, retournement) et de la nature de leur projet (export, développement commercial, investissement matériel, ...).</p> <p>⑤ Enfin, la dimension communication est importante pour un effet « boule de neige » ; les entreprises accompagnées étant les meilleurs relais auprès d'autres entreprises.</p> <p>LES ACTIONS DE PROSPECTION EXOGENE :</p> <p>Ces actions s'avèrent plus pertinentes sur des territoires globalement attractifs et offrant des produits d'accueil compétitifs. Dans ce cas, les actions de prospection exogènes permettent de reconstituer un potentiel d'emplois qui peut être significatif. Il faut cependant prendre en considération les limites des actions de prospection exogène (démarche de long terme, résultats hypothétiques, ...). Il convient d'associer les agences de développement économique départementales aux projets pour optimiser les actions.</p> <p>Les facteurs clefs de succès :</p> <p>① Associer l'ensemble des parties prenantes (collectivités, agences de développement économique départementale, ARD) pour l'analyse de l'offre et la conduite des actions de prospection, proposer un copilotage des actions de prospection par les agences de développement économique endogènes afin de pouvoir s'appuyer sur les argumentaires déjà développés et d'éviter la redondance des actions.</p> <p>② Bien analyser les cibles d'entreprises recherchées, et définir les actions de prospection en fonction de cette cible</p> <p>③ Prévoir la construction d'outils de présentation de l'offre (argumentaire générique sur le territoire, informations sur les marchés cibles, offre d'accueil sur le plan immobilier et foncier, Ressources humaines disponibles)</p> <p>④ L'organisation des visites des lieux repérés pour l'implantation est une étape clef qui doit être préparée minutieusement entre le prestataire et les acteurs locaux.</p> <p>LE PRESTATAIRE CHARGE DES PROSPECTIONS (endogènes ou exogènes) :</p> <p>Qu'il soit public ou privé, l'offre du prestataire doit être précise et comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le détail sur les actions menées et le montant prévu pour chaque action, - Le nombre prévisionnel d'entreprises qui seront contactées et les modalités d'approche de ces entreprises, - L'envoi d'une fiche projet comprenant les informations nécessaires à la compréhension du besoin de l'entreprise, - Un reporting régulier et les modalités de coopération entre le prestataire et les acteurs locaux. <p>En ce qui concerne la rémunération et les frais de prestation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est conseillé de prévoir une rémunération fixe et variable. La part variable peut porter sur : le nombre de projets identifiés (dans ce cas, bien valider la définition d'un projet), le nombre de visites réalisées (dans ce cas, bien valider que chaque visite fait l'objet d'une validation amont), le nombre de projets implantés (dans ce cas bien valider les délais d'implantation) voire sur le nombre d'emplois (dans ce cas valider si il s'agit d'emplois programmés à 3 ans ou d'emplois créés), <p>Pour les prestataires publics, il est indispensable de s'assurer que les frais de fonctionnement ne sont pas financés par la convention de revitalisation et que les actions prévues au titre de la convention viennent bien s'ajouter aux missions déjà confiées au prestataire dans le cadre de sa mission générale.</p>
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>● Valorisation financière</p> <p>Le coût du projet prend en compte le coût des prestations nécessaires à la réalisation des actions de prospection (Nb de jours * coûts unitaires).</p> <p>✎ Le prestataire peut être rémunéré en partie sur une base variable en fonction des résultats enregistrés. Ce variable peut être déclenché sur différents critères tels que : visites de site réalisées, projet accompagnés, nombre d'emplois prévus ...</p>

Réaliser des actions de prospection endogène et exogène d'entreprises

<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>⊖ Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> - En règle générale, on s'efforcera d'établir pour chaque action un objectif quantifié en termes d'emplois, à partir des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'emplois créés - nombre d'emplois maintenus/consolidés - nombre d'emplois programmés (sur x années) <p>Le suivi de l'action sera réalisé sur la base de ces indicateurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les actions n'ayant pas d'impact identifiable sur l'emploi (exemple : réalisation d'une étude locale), il convient de fixer des «équivalents emplois » pour chaque action : <i>il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois», que l'on mentionnera comme objectif.</i> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : 50.000 / (1.343 euros x 2) =19 Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaitront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation des prospections : indicateurs d'activités permettant d'apprécier les prestations effectivement réalisées : Nb de jours mobilisés et coûts, Nb de recherche de contacts réalisés, description de la méthodologie mise en œuvre, Nb d'entreprises pré-repérées qui seront ciblées par les actions de prospection. - Prospection : Nb d'entreprises contactées avec le détail des moyens humains et matériels mobilisés pour cette opération, Nb de relances effectuées et résultats des premières prospections. Au-delà de cette étape, le compte-rendu portera sur le travail effectué auprès des entreprises qui auront fait l'objet d'un accompagnement lié à la prospection plus personnalisé: Nb d'entreprises ayant fait l'objet de RDV personnalisés pour une étude plus approfondie, Nb de jours de conseils mobilisés sur cette fonction et coût pour le prestataire, résultat final des actions de prospection. Là encore, on pourra demander au prestataire de détailler ce qu'il a mis en œuvre pour assurer l'articulation de ses actions de prospection avec les initiatives des partenaires locaux. <p>Impact en termes de maintien/création d'emplois : Nb d'emplois créés et/ou préservé grâce aux accompagnements dispensés auprès des entreprises, description succincte des types d'emplois (type de contrats, niveaux de qualification...).</p>
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - UT de la Direccte Ile-de-France. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD).

Soutenir la création et la reprise d'entreprises**Objectifs & Sous-
actions possibles**

Avec le soutien au développement des entreprises, les aides à la création ou à la reprise d'entreprises sont, au plan national, une des principales actions financées par la revitalisation (plus de 60% des conventions de revitalisation en France prévoient des financements directs, sous la forme de prêt ou de subventions directs d'aide à la création ou à la reprise d'entreprises).

Ces aides peuvent être attribuées soit de façon directe (aides financières directes aux entreprises, appui conseil, ...), **soit de façon indirecte** (en venant renforcer les moyens d'une structure d'appui à la création ou reprise existante).

Pour mémoire, l'appui à la création ou à la reprise d'entreprises peut aussi passer par d'autres formes d'actions visant à **agir sur l'environnement en favorisant la dynamique entrepreneuriale sur un territoire** :

- Travail sur les outils d'accueil : incubateurs, pépinières, zones d'activités
- Actions visant à encourager les créations d'entreprises, notamment innovantes : appui à des actions de sensibilisation/accompagnement d'essaimage, « spin off » (*entreprise nouvelle créée à partir de la scission d'une organisation plus grande*), appui à la création d'entreprises par des chercheurs appartenant à des laboratoires publics ou privés, ...

Parmi les multiples initiatives susceptibles d'être prises en matière de création ou de reprise d'entreprises, on citera :

- **L'appui à l'émergence de nouveaux outils territoriaux dédiés à la création et reprise d'entreprises :**

En lien avec les partenaires économiques locaux, cette action peut prendre la forme d'un appui à la **création d'outils structurants** de type couveuse, incubateur, pépinière. Lorsque ces structures existent déjà, la revitalisation peut chercher à les étendre grâce à des abondements qui permettront un déploiement de l'offre de services dans de nouvelles zones géographiques. Quelle que soit l'option retenue, la revitalisation devra veiller à financer des actions dont les porteurs de projets (en amont ou en phase de création) sont les principaux bénéficiaires, pour éviter de financer les frais de fonctionnement des structures dédiées.

Outre des **actions de sensibilisation** à la création et reprise d'entreprises, la revitalisation peut également accompagner, dans les territoires ayant une stratégie fortement orientée innovation, le stade de l'**ante création** : cofinancement de la phase « preuve de concept » pour des chercheurs...

- **L'octroi d'appuis-conseils et d'aides financières :**

L'objectif de ces aides est de **renforcer les outils territoriaux** existants pour soutenir les projets de créateurs ou de repreneurs d'entreprises susceptibles de contribuer au dynamisme du tissu économique local. Ces outils apportent en général deux types de soutien :

- un soutien sous la forme d'une **aide financière** : prêt d'honneur, garantie de prêts bancaires... (se reporter à la fiche B3 et B4),
- un **accompagnement** sous forme d'expertises, de conseil en développement ou de parrainage ... (se reporter à la fiche C2)

Les projets de revitalisation peuvent prendre appui sur les principaux outils de financement des créateurs ou repreneurs d'entreprises qui sont, notamment:

- Les **Plates Formes d'Initiatives Locales** (PFIL), appartenant au réseau France Initiatives Réseau, qui s'adressent aux créateurs d'entreprises. La moyenne des prêts accordés est au plan national de 8 000 euros. La liste des différentes plateformes territoriales est disponible sur le site internet de France Initiatives.
- Les associations Entreprendre, appartenant au **réseau Entreprendre** qui s'adressent aux créateurs et repreneurs et qui accordent des prêts d'honneur d'un montant situé entre 15 000 et 50 000 euros. Il existe 6 plateformes en Ile de France : Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Paris, Sud Ile-de-France, Val d'Oise et Yvelines.
- Le réseau **France Active**, (plates-formes départementales) accompagne les porteurs de projet en difficulté à créer leur entreprise.

Soutenir la création et la reprise d'entreprises

Objectifs & Sous- actions possibles	<p>Ces outils interviennent généralement sous forme de prêt d'honneur (prêt personnel au créateur ou au repreneur, sans garantie personnelle). Ces financements ont souvent un impact important pour accéder/lever des financements bancaires complémentaires (effet de levier).</p> <p>En complément de ces actions, les financements de la revitalisation être utilement mobilisés pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la formation des créateurs : dans la complémentarité des offres proposées par les chambres consulaires (CCI et CDM), la revitalisation peut prendre en charge une partie des coûts qui restent à la charge des porteurs de projets. • Faciliter l'accès des créateurs à des locaux d'activité : en lien avec les collectivités et locales et agences de développement compétences sur le sujet, la revitalisation peut proposer des aides complémentaires qui favoriseront l'accès des créateurs ou repreneurs à des locaux adaptés à leurs besoins (participation à des frais de déménagements ou d'aménagement, apports de caution...).
Conseils pour la mise en oeuvre	<p>Les facteurs clefs de succès : une évaluation objective en amont des capacités de l'outil, un reporting clair et détaillé pour le suivi de l'action</p> <p>① Lorsque le projet vise à renforcer les moyens d'un outil territorial déjà existant, réaliser un audit flash du dispositif pour évaluer sa performance, estimer les résultats annuels au cours des trois dernières années, et déterminer sa capacité à traiter un flux de projets supérieurs.</p> <p>② Les financements issus de la revitalisation apportant des moyens supplémentaires, l'outil bénéficiaire doit s'engager à déployer son accompagnement de façon supplémentaire par rapport à l'existant (NACRE notamment) : ceci peut s'estimer en termes de nombre de projets accompagnés par an et/ou d'augmentation de l'enveloppe de financements apportée au chef d'entreprise et/ou le développement d'appuis techniques/expertises en complément du financement.</p> <p>③ Les financements issus de la revitalisation ne doivent pas venir financer les frais de fonctionnement de l'outil, ils doivent donc être versés au sein du fonds d'intervention et non du fonds de fonctionnement de la structure. Néanmoins, si l'action confiée par la revitalisation nécessite une augmentation significative des moyens humains de la structure (par exemple : recrutement d'un nouveau chargé d'affaires), une partie de ces coûts supplémentaires pourrait être prise en charge.</p> <p>④ Une convention spécifique doit être signée avec l'outil ; celle-ci doit notamment déterminer les modalités et le rythme de reporting et prévoir, le cas échéant, le mode de remboursement dans le cas de non utilisation (totale ou partielle) des financements confiés.</p>
Modalités de valorisation dans les conventions	<p>① Valorisation financière</p> <p>Les modalités de valorisation pourront varier selon la nature des aides :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subventions : <p>Le coût de l'action peut inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le montant des subventions versées directement par l'entreprise aux créateurs ou repreneur (prime à l'emploi). - Le montant des subventions correspondant aux abondements des fonds d'intervention des plates-formes d'initiatives ou autres porteurs. - Le montant des honoraires versés au prestataire qui réalisera les accompagnements des candidats à la création ou reprise d'entreprises, <ul style="list-style-type: none"> • Prêts : <p>Conformément aux textes en vigueur, la valorisation financière ne pourra être supérieure à 30% du montant des fonds prêtés.</p> <p>② Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les projets qui se traduisent directement par des créations ou des consolidations d'emplois, la valorisation portera sur le nombre d'emplois attendus puis effectivement créés à la date du bilan final. - Lorsque les projets soutenus n'ont pas d'effets directs sur l'emploi ou lorsque ceux-ci sont très difficiles à évaluer en amont des projets, la valorisation pourra se faire par une traduction en Equivalents Emplois : $\text{Nb d'équivalent Emploi} = \frac{\text{montant financier du projet}}{\text{coût d'un emploi à recréer}} \left(\frac{\text{Total des engagements de la convention}}{\text{Total de l'objectif de création d'emplois négocié dans la convention}} \right)$ <p>Si un projet a des effets directs et indirects en termes d'emplois, on pourra mixer les modalités de valorisation, ou ne retenir que la méthode des Equivalents Emplois.</p>

Soutenir la création et la reprise d'entreprises

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois ou emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exemple pour un projet visant à renforcer la capacité d'accompagnement d'un dispositif déjà existant : Nb de porteurs de projets accompagnés avec les financements de la revitalisation, descriptif synthétique des besoins des porteurs de projets et du contenu de chaque mission d'accompagnement, suites d'accompagnements : Nb de créations d'entreprises et d'emplois créés en fin d'accompagnement, montant des aides octroyées, Nb d'abandons et d'échecs avec les principales raisons, Type d'activités des entreprises et lieux d'implantation... - Exemple pour un projet de création d'un nouvel outil territorial dédié à la création et reprise d'entreprises : nb de jours de conseil mobilisés pour l'animation et la mobilisation des partenaires, nb de jours d'accompagnement pour l'aide au démarrage, production et livrables du prestataire (diagnostic, étude de faisabilité, schéma d'organisation, plan de financement, prévisionnel d'activité.....), coût détaillé des prestations réalisées....
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DIRECCTE Pôle 3 E, UT des Hauts-de-Seine, UT des Yvelines, UT du Val de marne et UT de la Seine-et-Marne. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD). - Annuaire des Plates-Formes d'Initiatives locales (PFIL) : www.france-initiatives.fr - Réseau France Active : France Initiative est un réseau qui fédère des associations locales indépendantes couvrant la quasi-totalité du territoire. Créé en 1985, il regroupe aujourd'hui 244 plateformes. Avec 16 960 entreprises financées en 2010, 37 134 emplois générés en première année, 14 500 bénévoles mobilisés, France Initiative est le premier réseau associatif de financement et d'accompagnement de la création/reprise d'entreprises en France, www.france-initiatives.fr - Réseau Entreprendre : L'objectif de Réseau Entreprendre est de faire émerger et réussir les nouveaux entrepreneurs en les accompagnant avec des méthodes d'entreprise. Le cœur de cible de Réseau Entreprendre est constitué de projets potentiellement destinés à devenir des PME, c'est-à-dire les créations et reprises ayant au moins 3 emplois lors du démarrage, 14 emplois à 5 ans, www.reseau-entreprendre.fr

Délivrer des aides directes à l'emploi local**Objectifs & Sous-
actions possibles**

Les fonds de la revitalisation ont souvent pour objectif de soutenir la création d'emplois en délivrant des **aides à l'embauche**, ciblées sur des entreprises qui ont un projet de développement créateur de **nouveaux emplois**.

Ces aides, qui sont octroyées sous forme de **subventions ou de prêts**, ont connu une forte évolution pour éviter les effets d'aubaine :

- Dans leur nature : plutôt que la subvention, les financements du type avance remboursable (lors des emplois créés), prêts à moyen terme (à taux bonifié ou prêts participatifs) sont en fort développement.
- Dans leur montage : le portage de ces financements est de plus en plus confié à une structure d'intermédiation, soit une personne morale dont l'objet est de consentir des prêts, soit à une structure tierce, de droit privé ou public, ayant pour objet de conduire des actions de revitalisation.

Les différents types d'aides directes aux entreprises

- **Les subventions à l'emploi** : le montant de l'aide par emploi est variable selon les fonds mis à disposition par l'entreprise assujettie et selon les difficultés du territoire. Il oscille généralement entre 2.000 euros et 4.000 euros par poste créé.
 - Dans certains cas, la convention peut prévoir un forfait de base qui sera augmenté selon certaines caractéristiques liées à la nature des emplois créés (CDI, secteurs prioritaires) ou des personnes recrutées (anciens salariés licenciés, travailleurs handicapés, sortants de l'IAE, jeunes sans qualification...).

Pour les TPE-PME, il peut s'avérer pertinent de coupler l'octroi de subventions à l'emploi avec un programme d'appui-conseil axé sur le repérage et l'accompagnement de projets de recrutements dormants. Cette option assure une meilleure plus-value des financements de la revitalisation qui seront mobilisés pour débloquer ou accélérer des projets de recrutements que les plus petites entreprises n'arrivaient pas à concrétiser seules (*se reporter aux fiches « Appui-conseil au TPE-PME » pour ce type de projets*).

- **Les prêts et avances**: on distingue plusieurs types d'aides financières :
 - le prêt à taux bonifié (inférieur à ceux du marché) : finance principalement le besoin en fonds de roulement de l'entreprise,
 - le prêt participatif : renforce les capitaux permanents de l'entreprise (ce sont en général des prêts sans garantie, avec possibilité de différé de remboursement, qui comportent un taux fixe préférentiel et un taux variable lié aux résultats futurs de l'entreprise),
 - les avances remboursables transformables en subvention: avances de fonds, sans garantie, avec différés de remboursement. Ces avances peuvent être transformées en subventions, selon des critères préalablement définis par les responsables du programme (recrutement CDI par exemple..).

La convention fixe les conditions d'octroi des prêts qui sont habituellement plus favorables que celles du marché : taux d'intérêt préférentiel, absence de garanties, durée de remboursement... Elle peut prévoir une transformation des prêts en subventions, lorsque certaines conditions sont réunies telles que: emplois en CDI, embauches de salariés licenciés pour motif économique de l'entreprise assujettie, embauche de travailleurs handicapés ou d'autres publics jugés prioritaires sur le territoire (sortants de l'IAE...).

Avec le développement des aides directes, les **modes de portage des aides directes** se sont diversifiés. On peut distinguer quatre types de montage :

- La gestion des aides est *assurée par l'entreprise contributrice*
- La gestion des aides est *confiée à un tiers privé*
 - Un prestataire (qui ouvre alors un compte bancaire dédié pour gérer les différents flux)
 - Un partenaire bancaire.
- La gestion des aides est *assurée par une structure de droit public*
 - Dans cette option, les fonds sont généralement déposés sur un compte géré par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Ce compte peut être géré par un des acteurs locaux (établissement public, agence de développement, ...).
 - La difficulté de ce montage est d'éviter le risque de requalification de fonds privés en fonds publics.
- La création d'une structure dédiée de droit privé, en général dans le cas de mutualisation de financements
 - Une association (exemple ASCBE dans l'Eure)
 - Une société (exemple d'une société par actions simplifiés sur le territoire de Belfort-Montbéliard).

Délivrer des aides directes à l'emploi local

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>L'octroi de subventions ou de prêts aux entreprises se réalise après plusieurs étapes dont les conditions d'exécution doivent être détaillées dans la convention de revitalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prospection des entreprises en lien avec les partenaires locaux, - Information sur le dispositif d'aides, - Etat des lieux de l'entreprise candidate au dispositif : évaluation des projets de développement, analyse des business plans et des prévisions d'embauches, - Présentation et choix des projets en comité d'engagement, - Gestion des fonds (ou suivi avec l'organisme dédié), - Suivi de l'avancée des projets de développement et des embauches, - Reporting sur les financements octroyés et sur les emplois créés. <p>Dans les faits, l'octroi des prêts de la revitalisation a un effet levier non négligeable sur le financement des projets d'entreprises. L'engagement qu'ils représentent constitue une forme de « garantie » pour le secteur bancaire, plus enclin à prêter des fonds aux entreprises bénéficiaires.</p> <p>L'intervention d'un partenaire bancaire permet de lever des fonds auprès de cette banque et de disposer ainsi d'un effet de levier considérable : les fonds disponibles pour accompagner les projets seront ainsi très supérieurs à la dotation initiale. En règle générale, 1 euro apporté par la revitalisation permet de lever entre 3 euros (pour des projets de création) et 5 euros (pour des projets de développement). Les points de validation portent notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'effet de levier proposé par le partenaire bancaire, - le mode de sélection des dossiers (comment les acteurs locaux sont associés à l'identification des projets et à leur sélection) - les conditions du prêt (taux, montant, durée de remboursement, garantie,) - l'articulation avec les banquiers référents de l'entreprise accompagnée.
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Conditions d'octroi des aides : la convention de revitalisation doit préciser les conditions d'octroi des aides financières en définissant plusieurs types de critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères d'éligibilité de l'entreprise et de son projet: Lors de la conception du projet, il est important de réfléchir au degré de maturité des projets recherchés afin de positionner le dispositif sur une cible précise. Dès le départ, les acteurs doivent avoir conscience que ce choix aura des incidences fortes sur la mise en œuvre et sur les résultats du programme : <ul style="list-style-type: none"> - Quand le programme cible des projets plutôt matures, les chances de recréer de l'emploi durant convention sont plus élevées, mais il existe de forts risques d'aubaine. - Quand le programme cible des projets qui se situent davantage en phase d'émergence, les effets sur la création d'emplois risquent d'être plus lents et plus dilués, mais les risques d'aubaine sont nettement moins élevés. <p>Exemples de critères : Etat du projet et viabilité de l'entreprise / Taille de l'entreprise, appartenance à un groupe / Localisation géographique / Entreprise à jour de ses cotisations sociales et fiscales / Entreprise n'ayant pas procédé à des licenciements pour motif économique dans les 6 derniers mois / Entreprise dont l'activité relève de secteurs jugés prioritaires / Conditions de formation des salariés qui seront recrutés / Mise en place de tuteurs ou de procédure interne d'intégration pour accompagner les embauches.....</p> • Critères d'éligibilité de l'embauche sur les emplois créés : En complément de certains critères liés à la nature des emplois, le programme peut prévoir des majorations d'aides lorsque les embauches concerneront certains publics jugés sur le territoire. <p>Exemples de critères : Embauches sous contrats d'emploi durable (CDI ou CDD +6 mois) / Embauches de publics jugés prioritaires (bas niveaux de qualification, Travailleurs Handicapés, habitants de ZUS, jeunes en difficultés d'insertion, licenciés économiques.....</p> <p>② Choix des entreprises bénéficiaires : après examen approfondi des entreprises candidates et de leur projet de développement, le prestataire doit soumettre les projets à un comité d'engagement qui décide, ou non, de l'octroi des aides. Ce comité regroupe, au minimum, des représentants de l'entreprise assujettie et des services de l'Etat (Dircecte et Finances). C'est le prestataire qui assure l'interface avec les entreprises repérées.</p>

Délivrer des aides directes à l'emploi local

Conseils pour la mise en œuvre

- Avant de sélectionner les entreprises, il est recommandé de vérifier qu'elles n'ont **pas de dettes fiscales** (lien avec les services du Trésor Public). De même, il faudra être vigilant sur la **qualité des emplois créés** (légalité des activités exercées, exclusion des stagiaires dans le décompte...).
- Lorsque qu'une entreprise candidate au dispositif d'aides perçoit déjà des subventions, il est conseillé de demander au cabinet chargé d'analyser le projet, de bien mettre en évidence les **plus-values des financements de la revitalisation**. Cet exercice est nécessaire pour garantir que les dépenses couvertes par la revitalisation ne sont pas déjà financées par d'autres fonds. De même, pour **éviter le cumul des aides sur les mêmes entreprises**, il pourra être demandé au prestataire de synthétiser les aides publiques perçues par l'entreprise durant les deux ou trois dernières années.

③ Lorsque les aides sont versées sous forme de prêts, **définir précisément les règles qui permettront d'estimer l'atteinte des résultats en termes financiers et d'emplois.**

↳ Les projets de développement d'entreprises étant généralement étalés sur trois ans, les versements des prêts et les créations effectives d'emplois peuvent être réalisés pendant la durée de vie de la convention de revitalisation, ou au-delà (*se reporter à la fiche B4 pour plus de détails*).

④ **Modalités de versement de l'aide :** il convient de préciser clairement les modalités de versement des subventions ou des prêts dans la convention :

- **Subvention :** il est fortement conseillé de ne pas verser l'intégralité de la subvention en une seule fois, afin de pouvoir ajuster les financements en cours d'action pour tenir compte de la réalité des emplois créés.
Exemple : versement de 50% de l'aide après la fin de la période d'essai, puis versement du solde si le salarié recruté est toujours en poste 7 mois après sa date d'embauche.
- **Prêt :** il est fortement conseillé de fractionner le versement du prêt (50% au démarrage et le solde lors des embauches par exemple).

⑤ **Encadrer l'intervention des prestataires** chargés de la gestion des aides : pour garantir la qualité des interventions, il faudra être vigilant à ce que la convention signée entre le prestataire et l'entreprise assujettie détaille bien les conditions d'exécution des missions.

Il faudra notamment veiller aux conditions fixées sur :

- les modalités d'instruction des dossiers d'entreprises : *analyse des entreprises et de leurs projets, grille d'appréciation de l'éligibilité, reporting et livrables au comité d'engagement...*
- conditions de gestion des fonds mis à disposition par l'entreprise,
- documents de gestion établis entre le prestataire et l'entreprise bénéficiaire,
- les modalités de contrôle en cas de versement échelonné,
- les modalités de suivi et d'évaluation du programme d'aides financières et des créations d'emplois.

↳ Si la **durée de la mission du prestataire** peut varier selon l'importance du programme et les objectifs d'emplois à recréer, il est recommandé de **privilégier des missions de trois ans**. Cette durée s'avère souvent nécessaire pour pouvoir concentrer le programme d'aides sur des entreprises susceptibles de créer des emplois nouveaux durant l'exécution de la convention de revitalisation, en évitant de retenir les projets déjà repérés, pour lesquels les aides financières ne seraient pas déterminantes.

⑥ **D'autres actions complémentaires** peuvent enrichir le programme d'aides directes à l'emploi, afin d'améliorer la qualité des recrutements et la pérennité des postes créés :

- accompagnement pour la montée en charge du projet de développement,
- un accompagnement de l'entreprise (surtout des TPE) dans la phase de recrutement par un prestataire externe permettant d'établir, notamment, une fiche de poste précis,
- un accompagnement du salarié et de l'entreprise (surtout pour les TPE) après l'embauche peut améliorer l'intégration des nouveaux salariés et leur maintien dans l'emploi,
- des actions de tutorat des salariés recrutés par le chef d'entreprise pourraient, également être financées,
- des actions de formation de la personne embauchée (en particulier pour des publics éloignés de l'emploi).

Délivrer des aides directes à l'emploi local

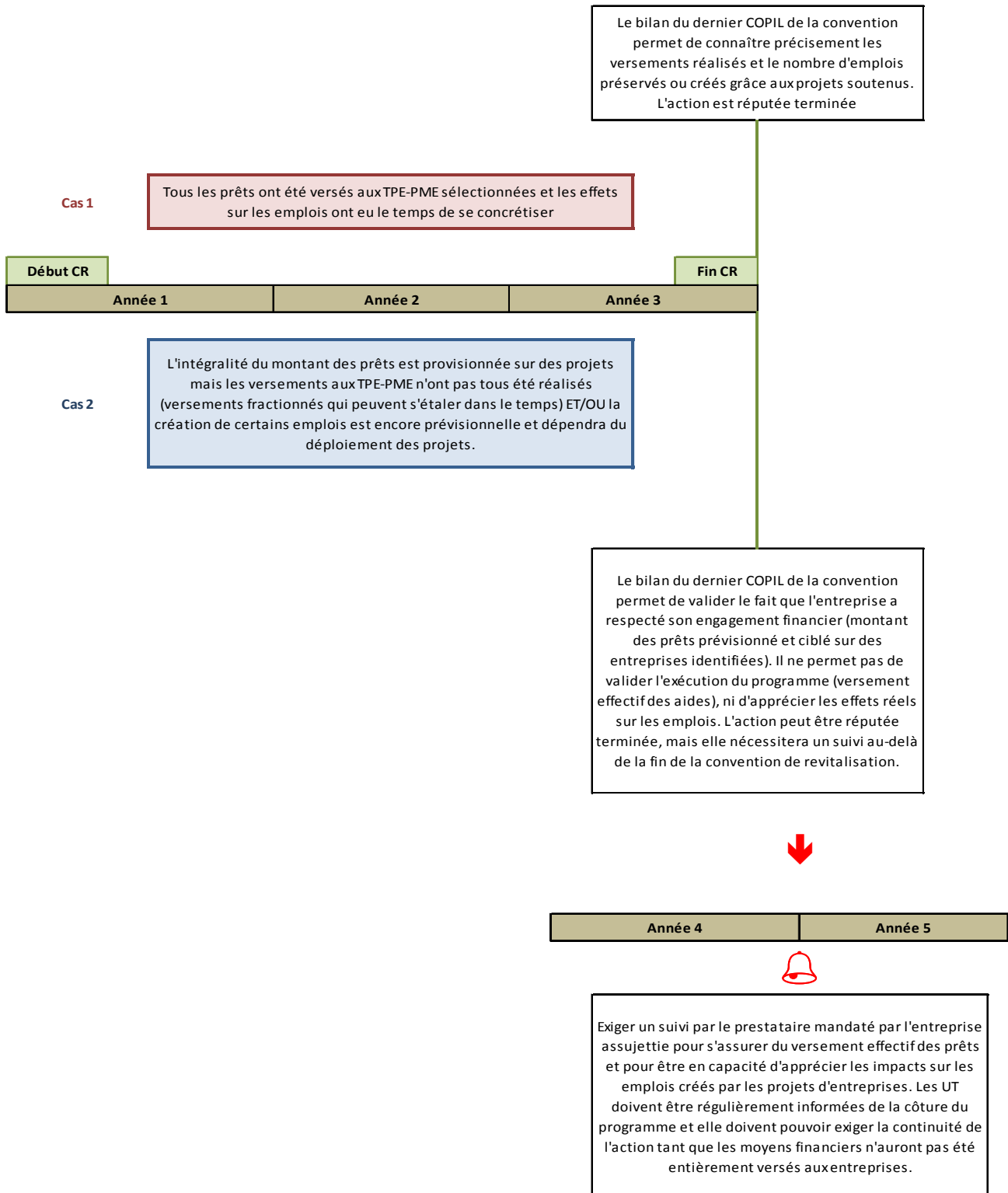
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>① Valorisation financière</p> <p>La valorisation financière est différente en fonction de la nature de l'aide apportée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subvention / primes : <p>L'ensemble de l'enveloppe destinée aux primes à l'emploi est à valoriser.</p> <p>Prêts et avances remboursables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le cas d'avance remboursable, l'ensemble de l'enveloppe est à valoriser mais un suivi s'avère indispensable pour connaître le cas échéant les remboursements - Dans le cas d'un prêt, on peut valoriser au maximum 30% de l'enveloppe globale de prêt, qui correspond à la bonification du taux du prêt et à un taux moyen de défaillance (non remboursement). <p>② Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subvention / primes : <p>Une estimation du nombre d'emplois attendus pourra être réalisée en divisant le montant global du programme de subvention par le forfait moyen des aides.</p> <p><i>Exemple : si l'entreprise prévoit 100.000 euros de primes à l'emploi (hors frais de gestion) et que l'aide forfaitaire est de 4.000 euros maximum, on pourra estimer l'objectif d'emplois à 25 (100.000 euros / 4.000 euros).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prêts et avances remboursables: <p>L'estimation des emplois préservés et créés grâce aux prêts réalisés est très délicate à réaliser en amont de la réalité des projets. Pour valoriser le programme de prêts dans la convention de revitalisation, il est donc conseillé de privilégier une valorisation en équivalents emplois.</p> <p>Il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</p> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : 50.000 / (1.343 euros x 2) = 19 Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, en fin de programme, le nombre d'emplois préservés et créés grâce aux projets de développement qui auront été soutenus par les fonds de la revitalisation. Ici, seuls les emplois préservés et les embauches effectivement réalisées durant l'exécution de la convention de revitalisation doivent être pris en compte.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<p>La structure gestionnaire des fonds doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - assurer un suivi régulier des entreprises (candidates puis bénéficiaires) ainsi que des fonds versés, - produire en fin d'action un bilan quantitatif et financier du projet dans lequel apparaîtra clairement le suivi de chacune des embauches. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques des entreprises bénéficiaires des subventions ou des prêts : nombre, activités, territoire, nombre d'emplois avant l'aide, montant des subventions ou prêts octroyés..... - Prévisionnel et réalisé du nombre d'emplois préservés et/ou créés par les projets d'entreprises: nombre d'emplois par entreprise aidée, descriptif des postes et compétences, types de contrats....
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccte UT Seine-et-Marne, Val d'Oise, Hauts-de-Seine. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD).

Délivrer des aides directes à l'emploi local

Conseils pour le suivi d'un programme de prêts :

Dès la conception du programme de prêts, préciser les règles qui permettront d'apprécier la réalisation des objectifs en tenant compte des effets différés au-delà du terme de la convention.

Exemple :



Ce cas doit être anticipé et négocié dès la conception du projet car il a de fortes incidences sur la convention qui sera passée entre l'entreprise assujettie et le prestataire chargé de la gestion des fonds.

Contribuer au financement des investissements de TPE-PME

Les fonds de la revitalisation peuvent **soutenir l'effort d'investissement de TPE-PME** en apportant des financements, sous forme de prêts ou de subventions. La mise à disposition de tels apports doit être réalisée en tenant compte de la diversité des besoins des entreprises, des sources de financements déjà existantes et du potentiel de création d'emplois du projet d'investissement.

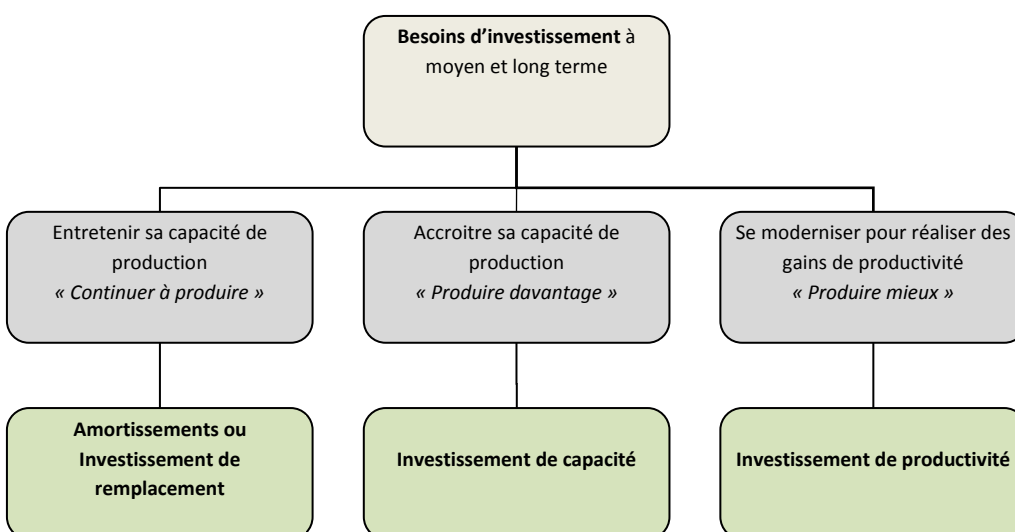
↳ Quels sont les principaux besoins financiers d'investissement des TPE-PME ?

Les entreprises réalisent trois grands types d'investissements, ainsi définis par la comptabilité privée :

- les investissements **matériels** : acquisition de terrains, de constructions, de machines, d'outillage, de matériel de bureau et informatique.....
- les investissements **financiers** : acquisition de droits de créances ou achat de titres....
- les investissements **immatériels** : frais de recherche et développement, achat de brevet ou de licences d'exploitation, frais publicitaires.....

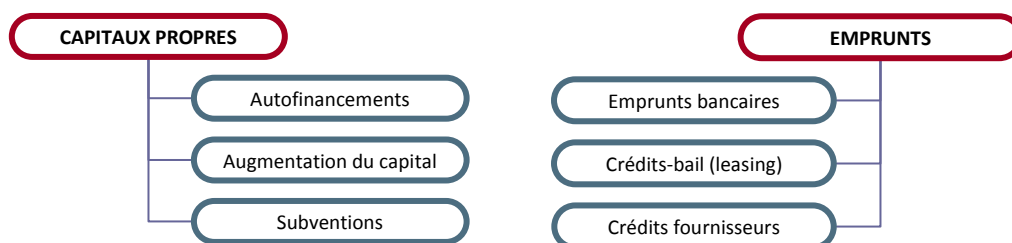
L'investissement obéit à diverses motivations qui débouchent sur des besoins de financements spécifiques:

Objectifs & Sous-actions possibles



↳ Comment les TPE-PME financent-elles leurs investissements ?

Pour couvrir leurs besoins d'investissement, les TPE-PME peuvent mobiliser des capitaux propres ou recourir à des emprunts :



Les financements de la revitalisation peuvent donc entrer dans les capitaux propres de l'entreprise quand ils sont versés sous forme de **subventions**, ou être assimilés aux emprunts lorsqu'ils revêtent la forme de **prêts**.

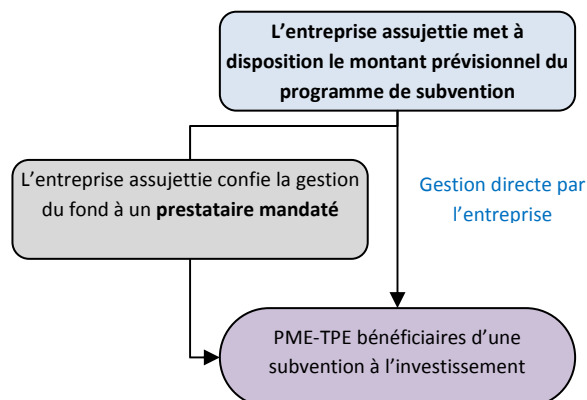
Contribuer au financement des investissements de TPE-PME

Comment les fonds de la revitalisation peuvent-ils participer à l'investissement des PME-TPE?

Les modalités d'intervention diffèrent selon la nature des financements octroyés et selon les choix de portage des fonds réalisés par les signataires de la convention de revitalisation

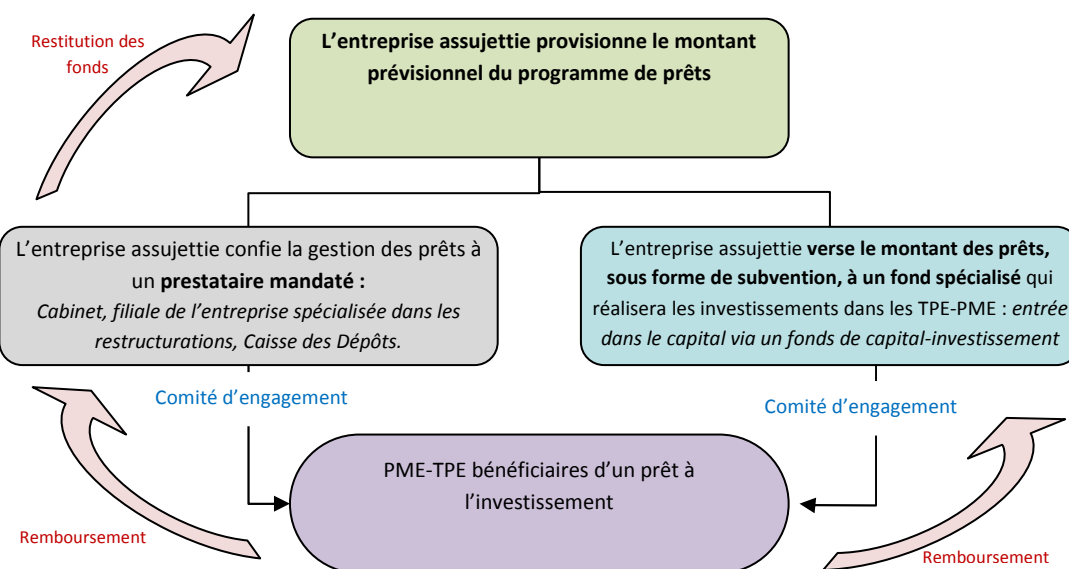
① L'octroi de subventions pour l'investissement :

Dans ce cas, le versement des aides suit un circuit simple qui peut être résumé ainsi :



Objectifs & Sous-actions possibles

② L'octroi de prêts pour l'investissement :



Contribuer au financement des investissements de TPE-PME

Conseils pour la mise en œuvre

① Définir précisément les **besoins de financement** et le **type d'entreprises** susceptibles d'être couverts par le programme d'aides mis en place.

- Au regard des objectifs de la revitalisation, il est pertinent de concentrer les aides sur des **investissements productifs** susceptibles de créer ou de maintenir des emplois. Pour garantir le respect des cibles, les critères d'éligibilité du projet peuvent énumérer des investissements à priori exclus, tels que : l'achat de logiciels et de matériel bureautique, l'achat de véhicule non technique, des coûts de formation ou de conseil.
- Les projets d'investissement devront nécessairement **prévoir une évaluation des impacts en matière d'emplois** : nombre d'emplois maintenus grâce aux nouveaux investissements, nombre d'emplois créés, actions nouvelles mises en œuvre pour acquérir de nouvelles compétences liés à l'investissement réalisé....

② Détailler les **modalités de gestion des financements et de restitution des fonds prêtés** afin d'être le plus transparent possible dans la mise à disposition des fonds de la revitalisation.

- L'aide financière doit être **plafonnée** par rapport à la totalité du plan d'investissement.
Exemple : l'aide ne pourra pas excéder 20% du plan de financement du projet d'investissement et elle sera limitée à 20.000 euros.
- Lorsque l'aide financière est octroyée sous forme de subvention, il est conseillé de **fractionner le versement** en essayant de tenir compte des besoins liés à la mise en œuvre des projets et des impacts attendus sur l'emploi.
Exemple : 10% de l'aide versée à la signature, 60% sur présentation de la facture acquittée et versement du solde de 30% six après, sur présentation d'un document synthétique faisant état de l'impact de l'investissement sur l'activité, les recrutements ou maintiens dans l'emploi.

③ Veiller à la bonne **articulation des aides avec les ressources déjà existantes** et les dispositifs publics en particulier.

↳ **Articulation avec l'offre d'Oséo :**

Oséo est une entreprise publique qui propose des aides, des financements bancaires et des services spécialisés pour les TPE-PME qui ont un projet d'investissement susceptible de développer leur capacité d'innovation et leur croissance économique :

1/ Les aides :

- Aide pour la faisabilité de l'innovation : *Inciter l'entreprise à innover en l'aidant dans sa préparation des projets de recherche et développement.*
 - Aide au Partenariat Technologique : *Accompagner la préparation du partenariat innovant, faciliter la participation des PME à des projets collaboratifs nationaux ou transnationaux et financer leur montage de projets de RDI (recherche développement innovation).*
 - Prestation Technologique Réseau (PTR) : *Permettre aux PME de se familiariser avec l'innovation en intégrant une dimension technologique dans leur stratégie de développement. Une subvention permet de financer les études techniques et le dépôt d'un premier brevet.*
 - Aide aux jeunes pour l'innovation : *Développer un projet d'innovation dans le cadre de sa scolarité, avec le soutien d'un tuteur qualifié et en partenariat avec une PME.*
 - Aide au transfert de technologies : *Favoriser le transfert de technologies développées au sein des laboratoires publics vers des entreprises.*
 - Aide à la création d'entreprise innovante : *Pour valider la faisabilité du projet d'innovation sous-jacent à la création et ajuster votre business plan.*
- .../...

2/ Les prêts:

- Prêt Participatif d'Amorçage : *Le Prêt Participatif d'Amorçage renforce la structure financière de votre entreprise pour faciliter et préparer une première levée de fonds et vous permettre de finaliser votre programme d'innovation.*
- Contrat de Développement Innovation : *Prêt sans garantie ni caution personnelle destiné à financer les investissements immatériels et les besoins en fonds de roulement liés à un programme d'innovation ou de modernisation.*
- Contrat de Développement Participatif : *PME, ETI indépendantes, vous avez besoin de renforcer vos fonds propres pour réaliser vos projets de développement.*
- Garantie Innovation : *Faciliter l'accès des PME innovantes aux financements bancaires.*
- Biotech Garantie : *Faciliter l'accès des PME de biotechnologie aux financements bancaires.*
- Garantie de caution sur projets innovants : *Faciliter l'émission de cautions sur marchés par les banques, sur ordre et pour le compte des PME, au bénéfice de leurs clients.*
- Aide à la réindustrialisation (ARI) : *PME et ETI, vous avez un projet d'investissement qui concourt à réindustrialiser le territoire et à créer des emplois : l'aide à la réindustrialisation peut vous aider.*

Contribuer au financement des investissements de TPE-PME

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prêt à Moyen ou Long Terme : <i>Ce concours d'OSEO s'ajoute aux crédits bancaires pour financer les investissements de l'entreprise (foncier, immobilier, construction, agrandissement, reprise...).</i> - Garantie du Développement des PME et TPE : <i>OSEO partage avec la ou les banques de l'entreprise le risque lié au financement de ses investissements.</i> - Contrat de Développement : <i>Facilite le financement des investissements immatériels liés à un programme d'investissement.</i>/.... <p>3/ Les services spécialisés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rescrit du Crédit d'impôt recherche : <i>Pour sécuriser les déclarations de vos futures dépenses de projets de R&D et d'innovation, dans le cadre du Crédit d'impôt recherche</i> - Qualification "entreprise innovante" au titre des FCPI : <i>Pour ouvrir le capital de votre entreprise aux Fonds Communs de Placement dans l'Innovation et bénéficier de marchés publics de haute technologie, vous pouvez demander à OSEO la qualification "entreprise innovante".</i> - Mise en relation personnalisée et Pacte PME : <i>Mettre créateurs et dirigeants d'entreprises en relation avec des partenaires potentiels pour mener à bien leur projet d'innovation.</i> - Recherche de partenaires et montage de projets technologiques transnationaux : <i>OSEO facilite l'accès des entreprises à des projets collaboratifs transnationaux (R et D et innovation) et les aide à trouver des financements adaptés.</i> - Le Pacte PME : <i>Ce Pacte, mis en oeuvre par OSEO et le Comité Richelieu, sert à renforcer la coopération des PME innovantes avec les grands comptes.</i> <p style="text-align: right;"><i>Source : http://www.oseo.fr</i></p> <p>④ Lorsque les financements de la revitalisation transitent par un fond collectif (<i>fond mutualisé entre plusieurs conventions ou apports à un fonds d'investissement déjà existant</i>), il est important de fixer des critères d'intervention et de suivi qui garantiront le respect de l'affectation des fonds de la revitalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ciblage des entreprises aidées : instaurer des règles qui garantiront que les entreprises aidées relèvent bien du territoire de revitalisation défini par la convention. - Traçabilité des financements : demander un décompte précis des fonds utilisés permettant de reconstituer l'affectation des financements mis à disposition par chaque convention de revitalisation qui participe au fond collectif. - Traçabilité des emplois ou des équivalents emplois : prévoir un reporting sur les emplois créés par les entreprises aidées ou les équivalents-emplois lorsque les impacts directs sur les embauches auront été trop difficiles à évaluer lors de la fixation des objectifs.
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>① Valorisation financière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subventions/primes : <p>Le coût de l'action inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le montant des subventions destinées aux entreprises. - Les honoraires du prestataire en charge de la gestion des fonds destinés aux entreprises. <ul style="list-style-type: none"> • Prêts : <p>Conformément aux textes en vigueur, la valorisation financière ne pourra être supérieure à 30% du montant des fonds prêtés.</p> <p>② Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subvention / primes : <p>Une estimation du nombre d'emplois attendus pourra être réalisée en divisant le montant global du programme de subvention par le forfait moyen des aides.</p> <p style="text-align: center;"><i>↳ Exemple : si l'entreprise prévoit 100.000 euros de primes à l'emploi (hors frais de gestion) et que l'aide forfaitaire est de 4.000 euros maximum, on pourra estimer l'objectif d'emplois à 25 (100.000 euros / 4.000 euros).</i></p>

Contribuer au financement des investissements de TPE-PME

<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prêts : <p>L'estimation des emplois préservés et créés grâce aux prêts réalisés est très délicate à réaliser en amont de la réalité des projets. Pour valoriser le programme de prêts dans la convention de revitalisation, il est donc conseillé de privilégier une valorisation en équivalents emplois.</p> <p>Il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</p> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19$ Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, en fin de programme, le nombre d'emplois préservés et créés grâce aux projets de développement qui auront été soutenus par les fonds de la revitalisation. Ici, seuls les emplois préservés et les embauches effectivement réalisées durant l'exécution de la convention de revitalisation doivent être pris en compte.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation. - Selon les modalités qui auront été définies pour l'octroi des aides, il sera possible de comparer les impacts prévisionnels des investissements sur l'emploi et les résultats obtenus. <i>Se reporter aux conseils pour la mise en œuvre : prévisionnel d'impact demandés pour l'examen des projets et versement du solde sur production d'un bilan faisant état des impacts sur les emplois préservés ou créés).</i> <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques des entreprises bénéficiaires des subventions ou des prêts : nombre, activités, territoire, nombre d'emplois avant l'aide, qualifications présentes dans l'entreprise... - Prévisionnel d'emplois préservés et/ou créés par les projets d'investissement : nombre d'emplois prévisionnels par entreprise aidée, descriptif des postes et compétences prévues.... - En fin de programme : nombre d'emplois créés ou préservés par les investissements et montants financiers versés.
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccte Pôle 3 E, UT du Val d'Oise, UT des Hauts-de-Seine et UT de Paris Projet « Revital'Emploi ». - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD). - Oséo : l'entreprise publique intervient dans trois domaines principaux: le soutien à l'innovation, la garantie des financements bancaires et des interventions en fonds propres, le financement des investissements et du cycle d'exploitation, en partenariat avec les établissements bancaires, http://www.oseo.fr/ - Plate-forme francilienne « Financer Sa Boite » : plateforme de mise en relation qualifiée entre des investisseurs et des entrepreneurs franciliens cherchant des fonds propres pour financer la création et le développement de leur activité. http://financersaboite.capitalpme.oseo.fr/



C

Appui-conseil aux TPE et PME

Développer la formation des cadres et des dirigeants de PME-PMI-TPE

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>La revitalisation peut contribuer à renforcer la formation des dirigeants des petites et moyennes entreprises et participer ainsi au maintien et au développement de leurs activités sur un territoire confronté à des mutations économiques.</p> <p>Pour répondre aux besoins des dirigeants d'entreprises susceptibles d'adhérer au projet, l'offre de formation doit être d'un bon niveau d'expertise et très individualisée. Elle peut s'appuyer sur des organismes locaux ou être adossée à des programmes de formation continue des chefs d'entreprise proposés par les grandes écoles spécialisées (HEC, ESSEC, Ecole Centrale de Paris...).</p> <p>↳ Exemple d'un projet de formation développé avec HEC Paris pour des dirigeants de PME franciliens</p> <p>« Le projet se place à mi-chemin entre la formation et le conseil individualisé. Il amène, dans un premier temps, le participant à fixer des objectifs pour son entreprise en fonction d'un diagnostic individualisé de ses forces et faiblesses. Il permet, dans un deuxième temps, de maîtriser les méthodes et outils nécessaires pour atteindre ces objectifs. Le participant peut ainsi construire le plan de développement à moyen terme de son entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durée totale : 11,5 jours sur six mois, en 5 modules : <i>3 modules techniques et/ou spécialisés + 2 modules personnalisés</i> - Faire le diagnostic et corriger le tir (1 jour) : <i>Fournir une méthode d'auto-diagnostic et un encadrement permettant d'élaborer le bilan complet de l'entreprise et le plan d'actions correctives qui en découle.</i> - Accompagnement individualisé au diagnostic d'entreprise (0,5 jour) : <i>Visite-action réalisée par un professeur-consultant au sein de l'entreprise du dirigeant.</i> - Restitution des diagnostics (1 jour) : <i>Confrontation du diagnostic du participant avec les autres dirigeants.</i> - Gérer la trésorerie et prévoir les financements (1 jour) : <i>Permettre de maîtriser les outils indispensables à la gestion.</i> - Mettre en place le contrôle de gestion (1 jour) : <i>Le contrôle budgétaire centré sur les actions correctives à mener.</i> - Synthèse marketing et ventes (1,5 jour) : <i>Donner les techniques d'analyse et de conquête des marchés conduisant à la construction du plan d'action commercial de l'entreprise.</i> - Ressources de l'environnement du dirigeant (0,5 jour) : <i>Table-ronde organisée par la Maison de l'Entreprise et de l'Emploi. Elle permettra aux participants de découvrir les ressources locales ou régionales pouvant participer à l'accélération du développement de leur entreprise.</i> - Présentation de la démarche stratégique (1,5 jour) : <i>Comprendre et construire sa démarche stratégique.</i> - Gestion et motivation des hommes (1 jour) : <i>Compte tenu de la personnalité du dirigeant, cerner les ordres de délégation et de mobilisation du personnel.</i> - Bâtir un plan de développement (1 jour) : <i>Apporter une méthode de synthèse permettant d'élaborer un plan de développement de l'entreprise.</i> - Plan de développement individualisé - visite-action (0,5 jour) : <i>Permet au participant d'élaborer, de mettre en œuvre et de corriger son propre plan d'action et de développement.</i> - Accompagnement personnalisé : <i>2 demi-journées de travail sur le plan de développement du participant. »</i>
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① La pertinence de l'action: la formation doit prioritairement cibler des entreprises saines, qui doivent démontrer une capacité de développement et de création d'emplois à 2/3 ans et qui semblent ne pas se développer aussi vite que prévu, étant donné le potentiel que représente leurs marchés et leur technologie.</p>

Développer la formation des cadres et des dirigeants de PME-PMI-TPE

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>② Le choix des prestataires : il doit être réalisé après le lancement d'un appel à projets qui décrira précisément les objectifs et les conditions d'exécution des tâches attendues (repérage des entreprises, diagnostics, accompagnements individualisés, suivi et évaluation de la prestation).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est conseillé de bien distinguer, dans le cahier des charges, les prestations qui se réfèrent aux formations collectives et celles qui concernent les accompagnements individualisés. Pour chacune d'elles, le commanditaire devra fixer des objectifs pédagogiques et quantitatifs. - Vu le niveau d'expertise requis, il est important de s'assurer que les prestataires ont les compétences adéquates (CV des intervenants, partenariats entre cabinet complémentaires...). <p>③ L'information et la mobilisation des chefs d'entreprises doivent être soigneusement préparées et anticipées. Quand cette mission est confiée à un cabinet, celui-ci doit organiser l'information et la prospection des entreprises en lien très étroits avec les principaux partenaires économiques du territoire (Pôle 3 E de la DIRECCTE, CCI, Chambre des Métiers, Communautés d'agglomération, club et instance de représentation d'entreprises...). Lorsque le projet est mené en collaboration avec une grande école, la communication ne doit pas mettre l'accent sur ce partenariat qui s'avère parfois intimidant.</p> <p>④ Le recrutement des cadres et dirigeants d'entreprises : bien que réalisé sur la base du volontariat, il est fortement conseillé de l'encadrer de quelques précautions telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien individuel préalable avec chaque responsable d'entreprise volontaire, - Validation des candidatures par la grande école et par le comité de pilotage : les critères de recrutement doivent être explicités pour que les entreprises constituent un groupe homogène. - Engagement formel des candidats à suivre l'intégralité du stage avec participation financière demandée. <p>⑤ La formation doit être organisée autour d'une alternance de sessions collectives et d'accompagnements individuels. Il est conseillé d'axer les séances collectives sur les enseignements théoriques (stratégie entrepreneuriale, commerciale et financière ou des ressources humaines), et le suivi individuel sur l'adaptation et la mise en application au sein de chaque entreprise.</p> <p>⑥ Les entreprises bénéficiaires doivent être mises à contribution et mobiliser des financements complémentaires à ceux de la revitalisation (OPCA, fonds propres).</p>
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>❶ Valorisation financière</p> <p>Le coût de l'action inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les honoraires du prestataire chargé de la mobilisation et du recrutement des dirigeants d'entreprises, • Les honoraires des intervenants pour les séances collectives et pour l'accompagnement individualisé, • Des frais d'ingénierie internes à la structure de formation (ceux-ci peuvent être évalués à 20% du coût total de l'action). <p><i>Remarque : la qualité de la formation assurée par les grandes écoles peut justifier des honoraires supérieurs aux tarifs de formation habituels.</i></p> <p>❷ Valorisation en Nb d'emplois</p> <p>Dans ce type de projets, les effets directs sur l'emploi sont très difficiles à estimer en amont et à évaluer dans le temps de la convention de revitalisation. Il est donc recommandé de privilégier une valorisation en équivalent emplois.</p> <p>Il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</p> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19 \text{ Equivalents Emplois}$.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification et sélection de TPE-PME locales : Informations sur les entreprises prospectées et les résultats obtenus : Nb de TPE-PME : ciblées par le projet – contactées - relancées – ayant manifesté un intérêt - ayant fait l'objet d'un entretien - présentées au COPIL pour intégrer le dispositif – retenues pour participer au projet. - Satisfaction au regard de la formation : prévoir au minimum un questionnaire de fin de formation pour recueillir l'avis des bénéficiaires sur : la qualité des enseignements, l'individualisation des prestations, l'écoute et la compétence des intervenants, la durée et l'organisation des séances, l'utilité et la satisfaction générale. <p>Pour apprécier les effets de la formation et des accompagnements à moyen terme, un suivi à 6 mois peut être intégré dans la prestation des cabinets. Si c'est le cas, il conviendra de détailler les objectifs et les modalités de ce suivi dans le cahier des charges : <i>estimation du Nb d'entreprises concernées, modalité du suivi (enquête téléphonique, entretiens, questionnaire...), production d'indicateurs de suivi, analyse et restitutions des résultats...</i> Un tel suivi est fort utile, mais il présente l'inconvénient d'être réalisé par un prestataire qui a été directement impliqué dans le projet. Seule une démarche d'évaluation confiée à un prestataire étranger au projet peut offrir une plus grande objectivation des impacts.</p>
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccte UT des Yvelines, UT de l'Essonne, UT du Val d'Oise : projets mis en œuvre avec des grandes écoles. - Direccte UT des Hauts-de-Seine : projet de formation mené avec la CGPME et un organisme de formation local. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD).

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>Depuis quelques années, les projets de revitalisation interviennent de plus en plus pour faciliter l'accès des PME-TPE à des missions d'expertise qui ont pour objectif de soutenir leur développement et leurs emplois.</p> <p>Généralement, la mise à disposition de conseils sur les fonctions techniques, administratives et financières des entreprises permet de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - débloquer une situation complexe ou accélérer un projet visant à assurer le développement et la pérennité de l'entreprise sur le territoire, - répondre à un besoin spécifique de l'entreprise en termes de compétences non détenues en interne. <p>Pour répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise susceptible d'adhérer au projet, l'offre de services doit couvrir de nombreux domaines d'intervention, dont chacun nécessitera un niveau d'expertise élevé.</p> <p>↳ L'offre de services type :</p> <p>On distingue généralement deux phases avec des contenus et des objectifs bien différenciés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les diagnostics préalables : L'objet du diagnostic préalable est de déterminer la nature de l'accompagnement à effectuer. Il mobilise généralement au moins une journée de conseil et il est effectué par un cabinet spécialisé. La liste des entreprises susceptibles de bénéficier de ce type de diagnostic est effectuée par le cabinet prestataire, avec l'appui des acteurs locaux. Elle est validée par le comité de pilotage. • Les accompagnements individualisés des entreprises : les conseils varieront selon les problématiques et les besoins qui auront été identifiés lors du diagnostic préalable. Ils ont pour objet de permettre à l'entreprise de définir sa stratégie dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Gestion/ finance: <i>aide à la formalisation d'outils de gestion et à l'optimisation des structures de coûts, aide à la réalisation d'un plan de financement, accompagnement dans la recherche d'investisseurs et de financements...</i> - Développement commercial : <i>définition et mise en œuvre de la politique commerciale, aide à la prospection (recherche de clients / partenaires internationaux avec mise en relation et à la diversification des activités ...).</i> - Juridique : <i>droit des contrats...</i> - Ressources humaines : <i>aide au recrutement depuis la stratégie (bilan de compétences, qualification des besoins...) jusqu'à l'opérationnel (rédaction de fiches de postes, recrutement d'un profil particulier par un chasseur de tête, reclassement...)</i> - Evolution de l'organisation et conduite du changement : <i>γ compris appui au dirigeant en matière de délégation, d'animation d'équipe...</i> - Organisation industrielle : <i>supply chain, lean management...</i>
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① La prospection des entreprises locales susceptibles de participer au projet doit être menée en collaboration étroite avec les principaux acteurs économiques du territoire. Elle doit être basée sur des critères de sélection préalablement définis par le comité de pilotage.</p> <p>↳ Exemples de critères : zone géographique, taille et secteur d'activité de l'entreprise, degré de maturité des projets.....</p> <p>La mobilisation des entreprises est souvent problématique, tant dans la phase de diagnostic que dans la phase d'accompagnement</p> <p>↳ Dans la phase diagnostic, l'expérience montre que l'appui des acteurs économiques du territoire qui ont des relations directes avec certaines entreprises, la mise en place d'actions de communication pro actives avec eux (petits déjeuners, présentation de l'action lors des différents événements destinés aux entreprises, voire insertion presse) facilitent la sensibilisation et l'adhésion des entreprises à la démarche.</p> <p>↳ Souvent problématique, l'engagement réel des entreprises tout au long de l'action est garant de la pertinence et de la réussite du projet. En complément des précautions prises lors du ciblage des entreprises, il est donc important que les responsables du projet prévoient des actes symboliques ou financiers permettant de limiter les risques de désengagement et d'abandon (signature par l'entreprise d'un acte d'engagement lors de son entrée dans le programme, contribution financière de l'entreprise, valorisation du coût réel de l'action auprès des PME-TPE susceptibles de bénéficier des appui-conseils...).</p>

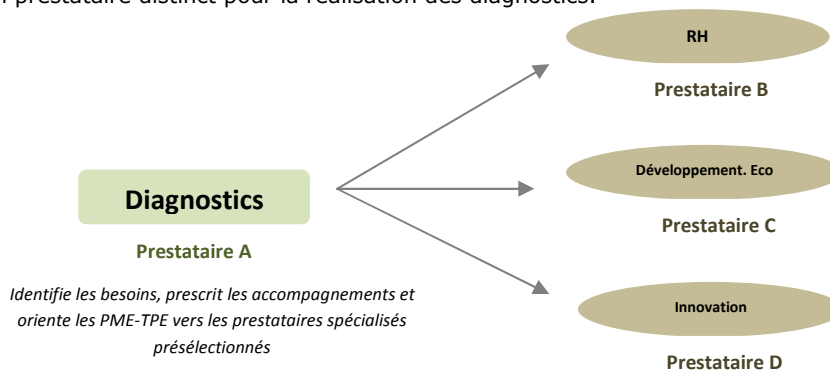
② **Le choix des prestataires** : il doit être réalisé après le lancement d'un appel à projets qui décrira précisément les objectifs attendu, le contenu des missions et les compétences attendues, le rôle et la communication entre chaque intervenant.

Il est conseillé de **bien distinguer**, dans le cahier des charges, les **prestations qui se réfèrent aux diagnostics et celles qui concernent les accompagnements individualisés**.

Plusieurs schémas d'intervention sont envisageables :

➤ **Schéma 1 : une offre de services prédéfinie répartie par lots** sur lesquels interviennent des cabinets présélectionnés :

Dès la conception du projet, les responsables de l'action définissent les grandes thématiques des accompagnements qui seront proposés aux PME-TPE. Sur la base d'un cahier des charges et d'un appel à projets, ils présélectionnent un prestataire spécialisé sur chaque thématique retenue et un prestataire distinct pour la réalisation des diagnostics.

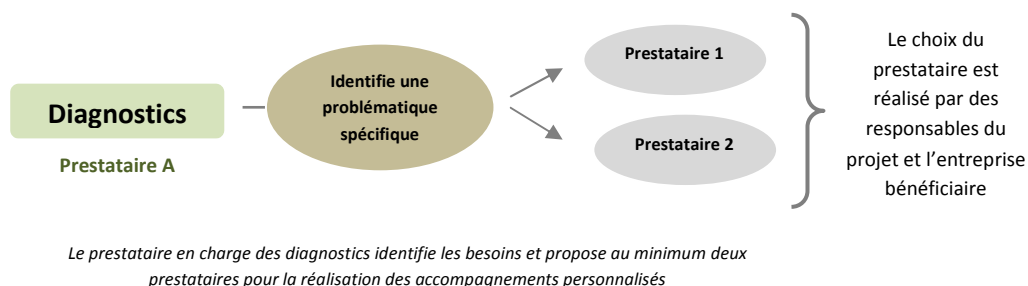


Conseils pour la mise en œuvre

La distinction opérée entre le prestataire chargé des diagnostics d'entreprises et ceux qui réalisent les accompagnements individualisés permet d'objectiver l'analyse des besoins et les prescriptions d'accompagnement. La présence de cabinets spécialisés sur les thèmes d'accompagnement garantit, quant à elle, la qualité des compétences mises à disposition des PME-TPE.

➤ **Schéma 2 : une offre de services individualisée** qui respecte le principe de séparation des intervenants :

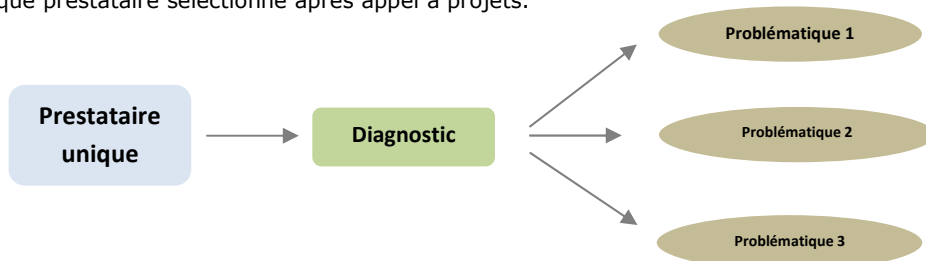
Les responsables du projet peuvent choisir de confier la réalisation des diagnostics à un partenaire qui, à partir des besoins identifiés pour chaque entreprise, proposera au minimum deux prestataires spécialisés pour en charge l'accompagnement. Le choix du prestataire final est réalisé conjointement par des responsables du projet et l'entreprise bénéficiaires.



Cette organisation procure les mêmes avantages que la précédente, sans limiter le champ des accompagnements qui restent très ouverts. Cette liberté se traduit néanmoins par une plus forte sollicitation des responsables du projet qui sont associés aux choix des prestataires d'accompagnement tout au long du déroulement de l'action.

➤ **Schéma 3 : une offre de services centralisée** auprès d'un prestataire unique

Dans ce cas de figure l'intégralité des diagnostics et des accompagnements sont confiés à un seul et unique prestataire sélectionné après appel à projets.



Ce montage, très fréquent lors des premières expériences de revitalisation, offre l'avantage de la simplicité mais il présente des inconvénients majeurs : risque d'impartialité dans les prescriptions d'accompagnements (auto-prescription), risque d'inadéquation entre les besoins des entreprises et les compétences réelles du prestataire, perte d'efficacité...

③ Les besoins des entreprises étant à chaque fois différents, il est difficile de prévoir des standards sur la durée des diagnostics et des accompagnements. On peut néanmoins rappeler quelques **principes de précaution** :

- **Les diagnostics**: plusieurs éléments sont susceptibles de faire varier la durée des diagnostics (1j à 4j): étendue du champ d'intervention et des besoins susceptibles d'être pris en compte, degré de précision attendu dans l'analyse, complexité des entreprises diagnostiquées et de leurs enjeux.
- **L'accompagnement** : si la durée des accompagnements varie selon les besoins exprimés par les entreprises, il convient de s'assurer que les durées les plus longues sont justifiées par une complexité particulière et/ou par des impacts sur l'emploi plus importants qu'ailleurs.
- NB : tous les diagnostics ne conduisent pas à un accompagnement, soit parce qu'il existe des solutions d'accompagnement bien adaptées dans le dispositif de droit commun (voir infra), soit parce que l'entreprise n'est en fait pas intéressée par l'accompagnement proposé, soit encore parce que le comité d'engagement ne juge pas utile d'accompagner l'entreprise au regard des éléments du diagnostic. En moyenne, on peut estimer le rapport entre le nombre de diagnostics et le nombre d'accompagnement de 1 à 2, à 1 à 3 en fonction de la qualité du ciblage réalisé en amont.

④ Veiller à ce que les **financements de la revitalisation soient bien articulés avec les moyens déjà existants** et qu'ils génèrent des plus-values identifiables.

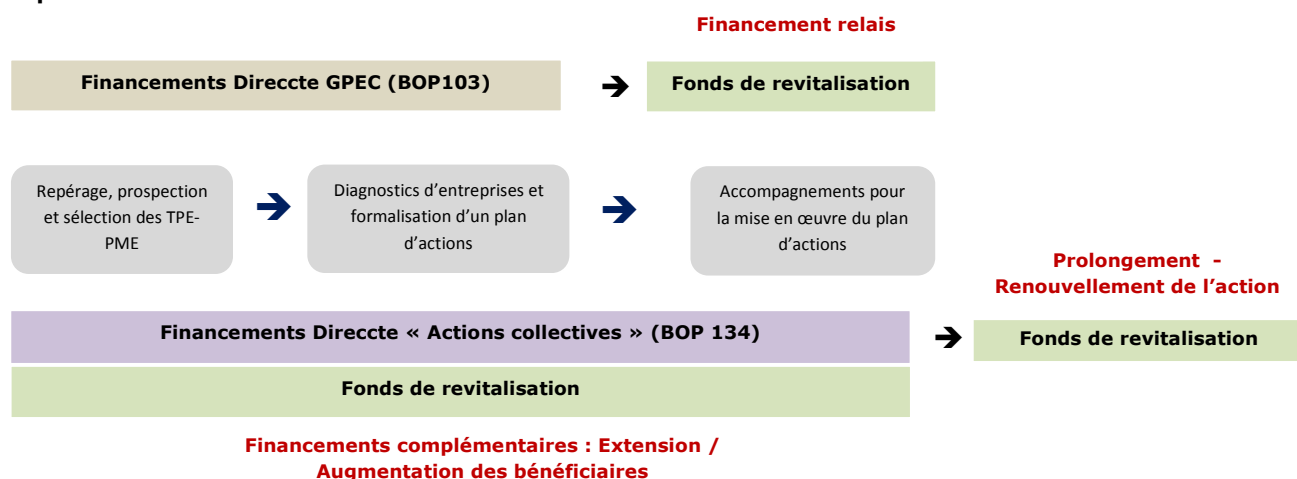
Certaines aides de la Direccte (GPEC, Action Collective..) ou d'autres acteurs (exemple : dispositif régional Pmu'up) permettent de développer une offre de services proche de celle offerte par les missions d'appuis-conseils développées avec la revitalisation. Il peut s'avérer utile au lancement de la démarche de constituer un vademécum des dispositifs de droit commun mobilisables par les Pme du territoire en fonction de leurs projets, afin de faire jouer au mieux le principe d'additionnalité.

Plusieurs complémentarités sont à rechercher, dès la conception des projets :

- **Financements relais** : les fonds de la revitalisation sont mobilisés pour faciliter la mise en œuvre des plans d'actions définis dans une première phase financée par des aides de droit commun.
- **Financements complémentaires** : les fonds de la revitalisation permettent d'augmenter les objectifs d'un projet financé par la Direccte. Ils peuvent aussi être mobilisés pour assurer la continuité d'une action qui est en cours d'achèvement.

Conseils pour la mise en œuvre

Exemple d'articulation de financements entre les aides de la Direccte et la revitalisation :

**Conseils pour la mise en œuvre**

⑤ Constituer un **comité d'engagement « élargi »** afin de faire jouer au mieux l'échange d'informations sur les entreprises, l'articulation entre les différents dispositifs (collectivités locales, agences de développement économique, consulaires, Oséo, ...)

⑥ Soumettre l'ensemble du comité d'engagement à une **clause de confidentialité** au regard des informations diffusées sur l'entreprise (modèle de charte existant).

⑦ Lorsque l'entreprise assujettie met à disposition des compétences internes pour réaliser une partie des accompagnements, il est fortement conseillé de s'assurer que ces personnes :

- sont mobilisées sur la base du volontariat,
- bénéficient d'un temps d'intervention spécifique pour le projet,
- ont la capacité d'adapter leurs compétences à l'environnement et aux enjeux des PME-TPE (sinon, prévoir un accompagnement facilitant ce transfert)
- bénéficient d'une information/formation leur permettant de maîtriser les objectifs du projet, les outils proposés pour la mise en œuvre du projet et les modalités de partenariat avec les intervenants extérieurs à l'entreprise.

Enfin, pour garantir la pertinence de ces mises à disposition, il convient de s'assurer que l'intervention des cadres de l'entreprise assujettie ne risque pas de rencontrer des réticences de la part des PME-TPE ciblées.

Modalités de valorisation**① Valorisation financière**

Le coût du projet prend en compte :

- Le coût des prestations (Nb de jours * coûts unitaires)
- Eventuellement des coûts liés à l'ingénierie de l'action (*essentiellement quand le projet est totalement nouveau et nécessite des efforts pour mobiliser les partenaires du territoire*).
- Lorsque l'entreprise assujettie participe aux projets : la valorisation peut intégrer les coûts directs de la mise à disposition (soit en taux horaire, soit en coût jour / rémunération annuelle divisée par le nombre de jours travaillés) et des coûts indirects (don ou prêt de matériel, restauration, déplacement...).

② Valorisation en Nb d'emplois

Dans ce type de projets, les effets directs sur l'emploi sont très difficiles à estimer en amont et à évaluer dans le temps de la convention de revitalisation. Il est donc recommandé de privilégier une valorisation en équivalent emplois.

Il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.

Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19$ Equivalents Emplois.

Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - Prévoir une évaluation systématique de retombées de l'accompagnement dans l'entreprise, réalisée a minima par l'entreprise bénéficiaire - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Le comité de pilotage devra rester vigilant à ce que les prestataires qui interviennent sur le projet ne se servent pas de celui-ci comme un moyen de promouvoir leur offre commerciale.</p>
<p>Conseils pour le suivi et bilan de la convention</p>	<p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification et sélection de TPE-PME locales : Informations sur les entreprises prospectées et les résultats obtenus : Nb de TPE-PME : ciblées par le projet – contactées - relancées – ayant manifesté un intérêt - ayant fait l'objet d'un entretien - présentées au COPIL pour intégrer le dispositif – retenues pour participer au projet (avec détail de l'activité et des grandes lignes de la stratégie d'exportation)... - Diagnostics préalables : Nb d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des diagnostics, liste d'entreprises proposées pour l'étape suivante avec récapitulatif des besoins exprimés et estimation des durées d'intervention. - Accompagnements individualisés : Nb d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des accompagnements et préconisations, plan d'actions prévisionnel pour la mise en œuvre des priorités validées par l'entreprise. <p>Pour apprécier les effets des accompagnements à moyen terme, un suivi à 6 mois peut être intégré dans la prestation des cabinets. Si c'est le cas, il conviendra de détailler les objectifs et les modalités de ce suivi dans le cahier des charges : <i>estimation du Nb d'entreprises concernées, modalité du suivi (enquête téléphonique, entretiens, questionnaire...), production d'indicateurs de suivi, analyse et restitutions des résultats...</i> Un tel suivi est fort utile, mais il présente l'inconvénient d'être réalisé par des prestataires qui ont été directement impliqués dans le projet. Seule une démarche d'évaluation confiée à un prestataire étranger au projet peut offrir une plus grande objectivation des impacts.</p>
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DIRECCTE Pôle 3^E 5DECI), UT franciliennes. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD).

Objectifs & Sous-
actions possibles

Certains projets de revitalisation s'intéressent **au développement des exportations des PME-PMI** locales indépendantes. L'internationalisation de ces entreprises représente un potentiel de développement d'activités et d'emplois important alors qu'elle reste encore modeste dans les faits.

↳ **La place des PME dans les exportations :**

- Les **exportations françaises sont concentrées sur un nombre restreint d'intervenants**. En 2000, les 10 premières entreprises exportatrices assuraient à elles seules 15,5 % des exportations totales de marchandises. L'ensemble des entreprises de plus de 500 salariés, qui ne représentait que 1 % des opérateurs, réalisait la moitié des exportations françaises de biens en 2000. À l'opposé, les exportateurs français qui avaient exporté pour moins de 250 K€ représentaient les trois quarts en nombre et 1,2 % en volume des exportations
- Les **PME indépendantes apportent une contribution modeste** au commerce extérieur français. La concentration de l'appareil exportateur français est liée à la montée en puissance des groupes d'entreprises. Aujourd'hui, une entreprise sur vingt fait partie d'un groupe et cette proportion atteint une sur quatre si l'on considère les entreprises entre 20 et 499 salariés.
- Les PME françaises sont **bien placées à l'exportation au sein de l'Union européenne**. D'après une enquête menée par l'observatoire européen des PME auprès de 7 600 PME dans 19 pays européens, 20 % des PME interrogées étaient exportatrices en 2000.

Source : ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

↳ **Forces et faiblesses de l'exportation des PME:**

En 2008, une enquête réalisée auprès de 600 PME françaises dressait un constat sur les principaux atouts et freins à l'exportation de ces entreprises :

- « Le développement à l'export résulte d'une **stratégie d'entreprise** pour les plus importantes en taille, ou de la **volonté** d'un homme et de la **réponse à la demande** d'un client étranger, pour les plus petites et les plus jeunes. La motivation principale pour exporter aujourd'hui est la volonté de **faire face à un marché intérieur insuffisant** pour leur permettre de croître (59,1%). La crainte d'affronter la concurrence étrangère en France, du fait de l'ouverture des frontières n'a quasiment pas été évoquée (3,3%).
- Les PME déjà exportatrices **s'appuient avant tout sur des atouts internes** tangibles et pragmatiques pour réussir à l'export : savoir - faire concurrentiel (31,4%), innovation technologique (16,1%), performance des équipes (15,4%) et réactivité - flexibilité (14%). Les facteurs externes sont perçus par ces mêmes PME comme ayant un faible impact sur leur réussite : partenaires financiers (0,6%), accompagnement des autorités (0,8%), regroupement pour exporter (1,2%), proximité des frontières (1,6%). On note cependant que même si les aides administratives et financières de l'état sont peu citées, plus de la moitié des PME exportatrices les jugent utiles pour leur développement (56%).
- Les difficultés majeures rencontrées à l'export sont les **coûts de production** trop élevés face à la concurrence étrangère et les contraintes réglementaires locales trop fortes et complexes pour une PME. A l'inverse, les aspects logistiques, le risque de paiements ou la concurrence qui semblent être les craintes traditionnelles des entreprises qui débutent une activité à l'international, sont très rarement évoqués par les PME déjà exportatrices.

Sources Altares

Dans le cadre de la revitalisation, le moyen d'action privilégié est l'organisation de « **missions d'export** » dont l'objectif est d'aider les entreprises à conquérir des marchés à l'étranger par l'organisation de contacts commerciaux, techniques et financiers.

↳ **Qu'est-ce qu'une mission d'export ?**

- Une mission d'export consiste à mettre en relation des TPE-PME d'un territoire avec des entreprises et des partenaires économiques étrangers en vue de développer de nouveaux échanges commerciaux. Elle se traduit par un **déplacement des chefs d'entreprises locaux dans un pays** préalablement ciblé pour son potentiel d'affaires et de contacts.

La mise en œuvre du projet est généralement confiée à un **prestataire spécialisé** dans l'accompagnement des entreprises à l'export et à la prospection de nouveaux marchés à l'étranger. Ce dernier assure l'organisation de la mission à l'étranger et il accompagne les TPE-PME volontaires en faisant le lien avec les aides publiques pour l'exportation et l'offre de services d'UBIFRANCE.

Contribuer au développement des exportations des PME-PMI locales

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Le prestataire chargé de la prospection et de l'accompagnement des entreprises doit être sélectionné après un appel à projets qui aura été lancé à partir d'un cahier des charges précis.</p> <p>Exemple de prestations attendues dans le cadre d'une mission export : conseil pour la finalisation de l'offre de services proposée aux TPE-PME (pays cibles, marchés), prospection des entreprises, évaluation de leurs capacités et opportunités à participer au projet, assistance pour la mise en œuvre des contributions volontaires de l'entreprise contributrice, accompagnement des TPE-PME volontaires (informations sur les marchés et pays ciblés par l'opération, aide pour la formalisation de leurs besoins et pour la présentation de leurs offres commerciales, service de traduction selon les pays ciblés..), recherche et coordination des prospects et de contacts commerciaux sur place, organisation et planification des contacts, organisation logistique et technique de la mission et accompagnement des entreprises à l'étranger, gestion du budget global du projet et mobilisation d'autres financements de droit commun complémentaires, animation de réunions, reporting.</p> <p>② La prospection des entreprises locales susceptibles de participer au projet doit être menée en collaboration étroite avec les principaux acteurs économiques du territoire. Elle doit être basée sur des critères de sélection préalablement définis par le comité de pilotage.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exemples de critères de sélection de PME-TPE à une mission d'export : volontarisme et engagement des responsables de l'entreprise, expériences d'intervention sur des marchés internationaux ou existence d'une véritable stratégie d'exportation pour les entreprises sans expérience (pays/produits ciblés), taille des entreprises ciblées... <p>③ Lorsque l'entreprise assujettie a des implantations à l'étranger, l'organisation d'une mission export peut être un moyen de faciliter son adhésion et sa participation aux projets de revitalisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En retenant un couple « pays-marché » sur lequel l'entreprise contributrice est présente, on facilite la mise à disposition de compétences et de moyens internes qui peuvent être valorisés dans la convention de revitalisation (apport d'informations sur le pays et le marché ciblé, mobilisation de collaborateurs à l'étranger pour identifier des contacts commerciaux, organiser des rencontres sur place, assurer un service de traduction, appuis technique et juridique.....). - Lorsque l'entreprise assujettie met à disposition des compétences internes pour réaliser une partie des accompagnements, il est fortement conseillé de s'assurer que ces personnes : <ul style="list-style-type: none"> - sont mobilisées sur la base du volontariat, - bénéficient d'un temps d'intervention spécifique pour le projet, - bénéficient d'une information/formation leur permettant de maîtriser les objectifs du projet, les besoins des PME-TPE ciblées par le projet, les outils proposés pour la mise en œuvre du projet et les modalités de partenariat avec les intervenants extérieur à l'entreprise. <p>④ Veiller à ce que les financements de la revitalisation soient bien articulés avec les moyens déjà existants et qu'ils génèrent des plus-values identifiables.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il convient en particulier d'inscrire les actions financées avec les fonds de la revitalisation dans la complémentarité des missions et aides de l'agence publique spécialisée Ubifrance.
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>❶ Valorisation financière</p> <p>Le coût du projet peut prendre en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les honoraires du cabinet et de son partenaire local ainsi que les frais de mission du cabinet. - Une part des frais de déplacement des entreprises sélectionnées en s'appuyant sur les grilles utilisées par la COFACE dans le cadre de la mise en place, pour le compte de l'Etat, de l'assurance prospection en faveur des entreprises exportatrices. - Contributions directes de l'entreprise : la valorisation peut intégrer les coûts directs de la mise à disposition (soit en taux horaire, soit en coût jour / rémunération annuelle divisée par le nombre de jours travaillés) et des coûts indirects (restauration, déplacement...)

Contribuer au développement des exportations des PME-PMI locales

<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>⊗ Valorisation en Nb d'emplois</p> <p>Dans ce type de projets, les effets directs sur l'emploi sont très difficiles à estimer en amont et à évaluer dans le temps de la convention de revitalisation. Il est donc recommandé de privilégier une valorisation en équivalent emplois.</p> <p>Il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</p> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19 \text{ Equivalents Emplois}$.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets, sur les moyens humains et matériels mobilisés et sur les coûts réels. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les emplois ou équivalents emplois créés et les financements réellement mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification et sélection de TPE-PME locales : Informations sur les entreprises prospectées et les résultats obtenus : Nb de TPE-PME : ciblées par le projet – contactées – relancées – ayant manifesté un intérêt – ayant fait l'objet d'un entretien – présentées au COPIL pour intégrer le dispositif – retenues pour participer au projet (avec détail de l'activité et des grandes lignes de la stratégie d'exportation).... - Prospects commerciaux dans le pays ciblé par la mission export : Détail des prospections effectuées (ciblage d'acteurs, contacts pris et résultats), Nb et nature des contacts commerciaux étrangers effectivement mis en contact avec les TPE-PME durant la mission.... - Accompagnement des TPE-PME locales : Pour chaque intervention type, établir un prévisionnel comprenant le Nb de jours de conseil, le Nb d'entreprises bénéficiaires et le coût unitaire. Demander au prestataire d'actualiser régulièrement ce tableau afin de suivre et de valider la réalisation des prestations. - Résultats de la mission sur les perspectives d'exportation des TPE-PME : résultats des contacts commerciaux réalisés durant la mission : signature de contrats (montants financiers confirmés / nature du marché conclu) / contrats prévisionnels (montants financiers et nature des contrats). Le taux de satisfaction des TPE-PME peut être évalué par la passation d'un questionnaire de satisfaction en fin d'action et/ou 6 mois après.

Contribuer au développement des exportations des PME-PMI locales

<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DIRECCTE Pôle 3E - DECI (Mission export). - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD). - Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie : les aides disponibles, les informations sur les procédures de financement et des conseils pour le développement des exportations sont consultables sur le site, http://www.minefe.gouv.fr/themes/commerce_exterieur/aides_export/index.htm - UBIFRANCE: l'Agence française pour le développement international des entreprises, est un établissement public industriel et commercial. Elle est chargée de la mise en œuvre de la stratégie française en matière de développement à l'exportation des entreprises. Son réseau fournit aux entreprises une large palette de services d'information, de promotion et d'accompagnement sur les marchés étrangers. Il assure par ailleurs la gestion de procédures financières de soutien public aux exportateurs (SIDEX, labellisation), ainsi que celle du dispositif VIE, http://www.ubifrance.fr/default.html - COFACE : Coface commercialise des solutions pour gérer les créances commerciales que les entreprises détiennent sur d'autres entreprises. Ces solutions s'articulent autour de l'Assurance-crédit, son métier cœur qui représente plus de 80% de son chiffre d'affaires, dont le rôle est de protéger les entreprises contre le risque de défaillance financière de leurs clients. Coface met également à la disposition des entreprises des informations sur leurs partenaires commerciaux, pour qu'elles puissent en évaluer la situation financière et leur capacité à honorer leurs engagements. Elle leur propose aussi des services de gestion de créances, qui facilitent le suivi et le recouvrement des créances dues, et des produits d'affacturage pour financer leurs créances commerciales. En France, Coface gère, pour le compte de l'Etat, des garanties destinées à soutenir les exportations françaises : l'assurance prospection, l'assurance risque exportateur, l'assurance-crédit pour les exportations financées à moyen et long terme, l'assurance change et la garantie des investissements. Ces garanties portent sur des risques non assurables par le marché privé. L'Etat, qui rémunère la gestion de Coface dans le cadre d'une convention financière, perçoit les primes et verse, le cas échéant, les indemnités aux assurés, http://www.coface.fr/CofacePortal/FR_fr_FR/pages/home/pp - Programme France Export : Le programme propose aux entreprises françaises plusieurs centaines d'opérations de promotion commerciale à travers le monde, organisée par Ubifrance, les Chambres de Commerce en France et à l'étranger, les fédérations professionnelles et de nombreux opérateurs privés. Les opérations sont consultables sur le site: http://www.programme-france-export.fr/
------------------------------------	---

Soutenir le développement de démarches de RSE dans les TPE-PME locales

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>Les fonds de la revitalisation peuvent être mobilisés pour encourager le développement de démarches de Responsabilité Sociale dans les PME .Encore peu répandus dans petites entreprises, les projets de RSE contribuent à renforcer la compétitivité des entreprises et l'attractivité des territoires.</p> <p>↳ Qu'est-ce que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE):</p> <p>La Responsabilité Sociétale des Entreprises est la contribution des entreprises au développement durable. En pratique, la RSE concerne l'intégration volontaire par les entreprises de leur rôle social, environnemental, et économique. Elle couvre, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, leur santé, l'empreinte écologique de l'entreprise</p> <p>Pour les PME, l'approche RSE permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A long terme de pérenniser l'entreprise : la RSE permet de mettre en œuvre, entre autres, de nouvelles régulations et une meilleure gouvernance d'entreprise par l'anticipation des contraintes et la prévention des risques (sociaux, écologiques, juridiques, d'image), - A court terme de mieux répondre à la demande des grands donneurs d'ordre qui dans le cadre de leurs propres objectifs en terme de RSE (lois de Grenelle 1 et 2 adoptées en 2009 et 2010) privilégient les fournisseurs engagés dans la démarche. <p>Des normes et labels, non obligatoires, sont progressivement mis en place pour accompagner les entreprises dans leur démarche d'intégration des enjeux de la RSE.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La norme ISO 14001 : cette norme vise à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. Il existe également d'autres certifications environnementales, comme EnVol ou 1.2.3 Environnement, dont l'objectif est d'accompagner progressivement les petites structures sur la voie du management environnemental. - La norme ISO 26000 publiée le 1er novembre 2010 précise l'intégration des normes de responsabilité sociétale, de gouvernance et d'éthique d'une manière plus élargie. Il ne s'agit pas d'une norme certifiable, mais d'un guide de lignes directrices proposé aux entreprises et organisations. - Quant aux labels, ils sont adaptés à un secteur d'activité déterminé : peuvent être cités le label Imprim'vert pour l'imprimerie ou Ecocert pour les cosmétiques. <p>L'action conduite dans le cadre de la revitalisation permet selon les cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'aider les entreprises à maintenir et développer leur activité en s'appuyant sur les référentiels ISO et autres sans aller toutefois jusqu'à la certification en raison des contraintes de coût liées à ces procédures. - D'accompagner les entreprises vers la certification. <p>Les projets financés avec les fonds de la revitalisation sont généralement organisés sur le même schéma que des actions d'appui conseil aux TPE-PME:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ciblage, information et prospection d'entreprises locales susceptibles de participer au projet, - Diagnostics d'entreprises : identifier les actions de RSE déjà mises en œuvre, identifier les enjeux et les attentes émanant de l'environnement interne et externe de l'entreprise (associés, salariés / clients, concurrents, fournisseurs, distributeurs, collectivités locales, riverains, pouvoirs publics, banques, assureurs...), définir des priorités et un plan d'actions personnalisées. - Accompagnement des PME-PMI ayant défini un plan d'action en matière de RSE : conseil et assistance pour la mise en œuvre des actions au sein des entreprises, animation et appui pour la pérennisation de la dimension collective des projets (partenaires sociaux de l'entreprises, partenaires économiques et institutionnels...)
--	--

① La **prospection des entreprises locales** susceptibles de participer au projet doit être menée en **collaboration étroite avec les principaux acteurs économiques du territoire**. Elle doit être basée sur des **critères de sélection préalablement définis** par le comité de pilotage.

↳ A ce stade, il faut accorder une grande importance à **l'information et à la sensibilisation préalable des petites entreprises** qui peuvent avoir des réticences vis-à-vis de la RSE. Il est conseillé de **développer un argumentaire** permettant aux PME-PMI de saisir rapidement les enjeux de la RSE et ses avantages.

Exemple d'argumentaires sur l'intérêt d'une démarche de RSE pour une TPE-PME:

- Améliore la capacité de l'entreprise à **anticiper et répondre aux nouvelles exigences de ses partenaires** :
- Contribue à la **réduction des coûts** et **améliore l'efficacité** de l'entreprise : le management environnemental, les économies d'énergie, la réduction des gaspillages, les politiques RH novatrices, constituent autant d'investissements – souvent immatériels – ont des impacts importants à moyen long terme.
- Favorise le **dialogue social interne**,
- Génère du **capital immatériel** (*réputation, confiance, adhésion, compétences...*), de **l'investissement** et de **l'innovation** sociale et technologique, qui améliorent l'image de l'entreprise et sa compétitivité,
- Contribue à la **prévention des risques** et à **l'anticipation des réglementations**,
- Permet à l'entreprise de **saisir de nouvelles opportunités** d'affaires en se différenciant des concurrents....

Source : Extraits du guide de l'ESDES sur la RSE dans les PME et d'études de Novethic

Conseils pour la mise en œuvre

② **Le choix des prestataires** : il doit être réalisé après le lancement d'un appel à projets qui décrira précisément les objectifs et les conditions d'exécution des tâches attendues (repérage des entreprises, diagnostics, accompagnements individualisés, suivi et évaluation de la prestation).

↳ Il est conseillé d'exiger une bonne maîtrise des problématiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises et des enjeux spécifiques qu'elle représente dans les PME-PMI,

↳ Vu l'importance d'impliquer toutes les parties prenantes lors du lancement d'une démarche de RSE en entreprise (salariés, fournisseurs, prestataires...), les prestataires seront invités à détailler les moyens qu'ils mobiliseront sur cette fonction.

Se reporter à la fiche C2 pour plus de précisions sur les schémas d'organisation des prestations.

③ Pour ce type de projet, il est fortement conseillé de prévoir une **alternance de séances collectives et individuelles**.

Le projet pourra ainsi prévoir deux phases distinctes mais articulées :

- Une phase collective liée à la tenue d'une session de formation ou de sensibilisation au développement durable et aux systèmes de management. Le but des sessions collectives est de fournir à l'ensemble des entreprises participantes les connaissances nécessaires au développement d'un système d'amélioration continue (définition de la politique et des objectifs, création d'un plan d'action et mise en œuvre, suivi) reposant sur les trois piliers du développement durable. Cette phase est généralement assurée par le consultant sélectionné avec, ou non, l'appui d'autres intervenants extérieurs.
- Une phase d'accompagnements individuels : les entreprises retenues pour participer au projet bénéficieront ensuite d'un accompagnement personnalisé pour la mise en œuvre de leur plan de progrès. Dans certains cas cet accompagnement peut permettre de préparer la certification de l'entreprise.

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>④ Veiller à ce que les financements de la revitalisation soient bien articulés avec les moyens déjà existants et qu'ils génèrent des plus-values identifiables:</p> <p>↳ Les Chambres de Commerce et de l'Industrie sont bien engagées dans cette démarche et mettent en œuvre, en lien avec l'ADEME et la DIRECCTE (DECI), ce type de projets en faveur des PME. Il convient donc de vérifier qu'une action de ce type n'est pas actuellement menée sur le territoire avant de lancer un nouveau projet. Le cas échéant, les financements de la revitalisation pourront abonder un projet déjà initié.</p> <p>⑤ Lorsque l'entreprise assujettie est, elle-même, engagée dans la RSE, ce type de projet peut renforcer son adhésion à la démarche de revitalisation. Il offre l'opportunité pour l'entreprise d'y participer directement par la mise à disposition de compétences et de moyens propres.</p> <p>↳ L'action s'avère aussi très pertinente lorsqu'elle est ciblée sur un collectif d'entreprises regroupant des donneurs d'ordres et des fournisseurs / sous-traitants.</p> <p>⑥ Compte tenu des obligations déjà existantes, il faut rester vigilant à ce que les actions financées par les fonds de la revitalisation ne se substituent pas à la responsabilité des entreprises. On veillera en particulier à ce que la revitalisation ne finance pas des actions qui relèvent de la réglementation Installation Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE).</p>
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>① Valorisation financière</p> <p>Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des frais engagés pour la réalisation du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honoraires des consultants mobilisés, - Frais d'ingénierie internes à la structure porteuse, - Contributions directes de l'entreprise : la valorisation peut intégrer les coûts directs de la mise à disposition (soit en taux horaire, soit en coût jour / rémunération annuelle divisée par le nombre de jours travaillés) et des coûts indirects (restauration, déplacement...). <p>En revanche, la revitalisation ne prend pas en charge les coûts induits par les obligations législatives et réglementaires et notamment celles applicables aux Installation Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE).</p> <p>② Valorisation en Nb d'emplois</p> <p>Dans ce type de projets, les effets directs sur l'emploi sont très difficiles à estimer en amont et à évaluer dans le temps de la convention de revitalisation. Il est donc recommandé de privilégier une valorisation en équivalent emplois.</p> <p>Il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</p> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19 \text{ Equivalents Emplois}$.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation.

Soutenir le développement de démarches de RSE dans les TPE-PME locales

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification et sélection de TPE-PME locales : Informations sur les entreprises prospectées et les résultats obtenus : Nb de TPE-PME : ciblées par le projet – contactées - relancées – ayant manifesté un intérêt - ayant fait l'objet d'un entretien - présentées au COPIL pour intégrer le dispositif – retenues pour participer au projet - Diagnostics préalables : Nb d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des diagnostics, liste d'entreprises proposées pour l'étape suivante avec récapitulatif des besoins exprimés et estimation des durées d'intervention. - Accompagnements individualisés : Nb d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des accompagnements et préconisation, plan d'actions prévisionnel pour la mise en œuvre des priorités validées par l'entreprise. <p>Pour apprécier les effets des accompagnements à moyen terme, un suivi à 6 mois peut être intégré dans la prestation des cabinets. Si c'est le cas, il conviendra de détailler les objectifs et les modalités de ce suivi dans le cahier des charges : <i>estimation du Nb d'entreprises concernées, modalité du suivi (enquête téléphonique, entretiens, questionnaire...), production d'indicateurs de suivi, analyse et restitutions des résultats...</i> Un tel suivi est fort utile, mais il présente l'inconvénient d'être réalisé par un prestataire qui a été directement impliqué dans le projet. Seule une démarche d'évaluation confiée à un prestataire étranger au projet peut offrir une plus grande objectivation des impacts.</p>
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Projet francilien : Directe Pôle 3 E - DECI - Pôle Ouest et Est - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD). - Ecole Supérieure de Commerce & Management de Lyon : « La Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises : quelle démarche pour les PME ? », http://www.esdes-recherche.fr/ressources/ - CROCIS et CCIP : « PME-PMI et développement durable en Ile-de-France : un cap à passer pour dynamiser notre économie ». http://www.etudes.ccip.fr/telecharger?lien=sites%2Fwww.etudes.ccip.fr%2Ffiles%2Fupload%2Fprises-position%2Fpme-pmi-developpement-durable-val0812.pdf - IGAS : « Rapport sur la Responsabilité Sociale des Entreprises » http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000303/0000.pdf - IMS-Entreprendre pour la Cité: Créé en 1986, l'association fédère un réseau de 200 entreprises. Sa vocation est de les aider à intégrer, dans leur politique de Responsabilité Sociale, des démarches d'Engagement Sociétal innovantes, répondant à la fois à leurs enjeux de développement et aux attentes de la Société. Publication: «Réglementation, normes et référentiels impactant sur la dimension sociétale de la RSE », http://www.imsentreprendre.com/documents/Corpus_normes.pdf - Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises(ORSE) : ce réseau regroupe plus d'une centaine de membres pour étudier et promouvoir l'investissement socialement responsable (ISR) et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), - ORSE : « L'accompagnement de PME par des Très Grandes Entreprises dans une logique de développement durable. Mise en valeur de bonnes pratiques de RSE notamment dans le cadre de relations clients/fournisseurs » http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs_reference/Etude_ORSE_PME_2003.pdf - ORSE : « Articulation entre démarche RSE et dialogue social », http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/engagement_pp/etude_10.pdf - Novethic : filiale de la Caisse des Dépôts, est à la fois un média sur le développement durable et un centre de recherche sur l'Investissement Socialement Responsable (ISR) et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), http://www.novethic.fr/novethic/v3/qui-sommes-nous.jsp

Soutenir les sous-traitants et les fournisseurs des grandes entreprises d'un territoire

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>Selon les besoins du territoire, les financements de la revitalisation peuvent être mobilisés pour aider les entreprises sous-traitantes et les fournisseurs locaux à amortir les effets de restructurations en cours et à anticiper les mutations économiques.</p> <p>Dans les grandes filières industrielles, les entreprises ayant des savoir-faire très techniques interviennent le plus souvent en lien avec de grands donneurs d'ordre (DO) qui jouent le rôle d'intégrateurs. En se concentrant sur un territoire donné à proximité de leurs donneurs d'ordre, ces sous-traitants forment avec celui-ci des grappes d'entreprises.</p> <p>Certaines actions développées notamment dans le cadre des pôles de compétitivité, ont mis en évidence l'importance des « chaînes de valeur » dans lesquelles la sous-traitance régionale est fortement impliquée. Il apparaît ainsi que la performance du client ou donneur d'ordres (DO) repose sur la performance de l'ensemble des fournisseurs de la chaîne. Dans ces conditions, la performance individuelle de chaque entreprise (y compris le client DO) ne suffit plus à assurer la performance globale de la chaîne. Il devient alors nécessaire d'améliorer notablement les circuits de matières et d'informations qui relient l'ensemble des participants.</p> <p>L'action proposée passe généralement par deux phases :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une phase de diagnostic préalable permet d'accompagner les sous traitants en leur permettant de valider leur positionnement stratégique sur le marché considéré et de mettre en perspective l'adéquation de leur organisation industrielle aux évolutions des exigences de ce marché. • Une phase collective a pour objet la mise en œuvre d'un référentiel commun DO/sous-traitants reposant sur trois éléments: <ul style="list-style-type: none"> - l'amélioration de la qualité et la maîtrise des coûts, - le partage de la culture de la filière considérée : comprendre et partager les enjeux et les contraintes du marché, - le développement des échanges et des coopérations entre les fournisseurs maîtrisant des techniques complémentaires. <p>Cette phase collective comporte généralement deux étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La définition du référentiel dans le cadre d'ateliers d'échange dans les quels sont représentés le DO et les sous-traitants. Chaque atelier est animé par un consultant expert. Un consultant leader coordonne les groupes. - L'accompagnement des sous traitants pour la mise en œuvre de ce référentiel. Cet accompagnement associe séminaires de formation et interventions d'un consultant expert dans l'entreprise. Celui-ci peut intervenir sur l'ensemble des fonctions qui concourent à la performance industrielle de l'entreprise ». <p>Ce type de projet permet de pérenniser les entreprises sous-traitantes en leur permettant de mieux répondre aux sollicitations de l'ensemble de leurs clients et pas seulement du donneur d'ordre concerné par l'action. Il vient ainsi en complément des actions plus classiques visant à réduire la dépendance des sous-traitants à un secteur d'activité ou à un donneur d'ordre. L'autre intérêt de cette action est qu'elle procède au renforcement de l'ancrage territorial des donneurs d'ordres.</p>
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① La prospection des entreprises locales susceptibles de participer au projet (donneurs d'ordres / sous-traitants et fournisseurs) doit être menée en collaboration étroite avec les principaux acteurs économiques du territoire. Elle doit être basée sur des critères de sélection préalablement définis par le comité de pilotage.</p> <p>② Le lancement d'un tel projet doit prendre appui sur des donneurs d'ordres implantés dans la zone de revitalisation. Ce point de départ permet de préserver au maximum une cohérence entre la zone d'intervention et le périmètre de revitalisation.</p> <p>↳ Même si la proximité géographique entre un donneur d'ordre et ses sous-traitants est fréquente, ces derniers peuvent être implantés dans des territoires différents. Cette éventualité doit être anticipée, acceptée et encadrée dès la conception du projet.</p>

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>③ La phase de diagnostic doit être mise en œuvre par des consultants spécialisés retenus sur appel d'offres. Il est conseillé que d'organiser l'intervention auprès des entreprises autour d'un binôme de consultants aux profils complémentaires: l'un pour les aspects stratégie et l'autre pour l'organisation industrielle. <i>Se reporter à la fiche C2 pour plus de précisions sur les schémas d'organisation des prestations.</i></p> <p>④ La phase collective, dont l'objectif est de concevoir un référentiel commun suppose au préalable que le donneur d'ordre ait optimisé son processus client (le donneur d'ordre peut être l'entreprise assujettie).</p> <p>⑤ Compte tenu de l'articulation de ce dispositif avec les politiques sectorielles, l'association de plusieurs types de financements à la revitalisation peut être envisagée (fonds européens et actions collectives de la Direccte notamment).</p> <p>⑥ La mise en œuvre de ce type de projet doit être réservée à un acteur compétent de la filière (pôle de compétitivité, centre technique...) en mesure de sélectionner les consultants les plus pertinents.</p> <p>⑦ Dès la conception du projet, il est important de prendre conscience que ce type de projet peut concerner des entreprises sous-traitantes disséminées sur une zone géographique plus ou moins étendue.</p>
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>① Valorisation financière</p> <p>Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des frais engagés pour la réalisation du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honoraires des consultants mobilisés pour : le repérage des entreprises, la réalisation des diagnostics préalables chez les sous-traitants, l'animation des groupes de travail pour la définition de référentiels communs, l'accompagnement des sous traitants pour la mise en œuvre des référentiels... - Frais d'ingénierie internes à la structure porteuse : ceux-ci peuvent être évalués à 20% maximum du coût total de l'action. - Contributions directes de l'entreprise: la valorisation peut intégrer les coûts directs de la mise à disposition (soit en taux horaire, soit en coût jour / rémunération annuelle divisée par le nombre de jours travaillés) et des coûts indirects (restauration, déplacement...). <p>En revanche, l'optimisation par le donneur d'ordres de son processus client est exclue à priori de l'assiette de l'action, même s'il s'agit de l'entreprise contributrice.</p> <p>② Valorisation en Nb d'emplois</p> <p>Dans ce type de projets, les effets directs sur l'emploi sont très difficiles à estimer en amont et à évaluer dans le temps de la convention de revitalisation. Il est donc recommandé de privilégier une valorisation en équivalent emplois.</p> <p>Il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois», que l'on mentionnera comme objectif.</p> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19 \text{ Equivalents Emplois}$.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation.

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification et sélection des entreprises : Informations sur les entreprises prospectées et les résultats obtenus : Nb de donneurs d'ordres, de sous-traitants et de fournisseurs : ciblées par le projet – contactés - relancés – ayant manifesté un intérêt - ayant fait l'objet d'un entretien - présentées au COPIL pour intégrer le dispositif – retenus pour participer au projet (avec détail de l'activité et enjeux)... - Diagnostics individuels : Nb d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des diagnostics, liste d'entreprises proposées pour l'étape suivante avec récapitulatif des besoins exprimés et estimation des durées d'intervention. - Accompagnements collectifs: Nb de séances et d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée des sessions collectives, production collective (référentiels, cahier des charges type, charte...), recommandations pour la mise en œuvre des outils communs... <p>Pour apprécier les effets des accompagnements à moyen terme, un suivi à 6 mois peut être intégré dans la prestation des cabinets. Si c'est le cas, il conviendra de détailler les objectifs et les modalités de ce suivi dans le cahier des charges : <i>estimation du Nb d'entreprises concernées, modalité du suivi (enquête téléphonique, entretiens, questionnaire...), production d'indicateurs de suivi, analyse et restitutions des résultats...</i></p> <p>Un tel suivi est fort utile, mais il présente l'inconvénient d'être réalisé par un prestataire qui a été directement impliqué dans le projet. Seule une démarche d'évaluation confiée à un prestataire étranger au projet peut offrir une plus grande objectivation des impacts.</p>
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccte Pôle 3 E - DECI. - Exemple de projet francilien : Projet porté par le Pôle de compétitivité ASTECH. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD). - INSEE, L'industrie en France - édition 2009, http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/donnees-detaillees/panorama-industrie/midest_09.pdf - Dossier technologique des Pays de Savoie : « Sous-traitance industrielle : les enjeux de l'innovation », http://www.thesame-innovation.com/Publi/Fichier/dossier%20Midest.pdf



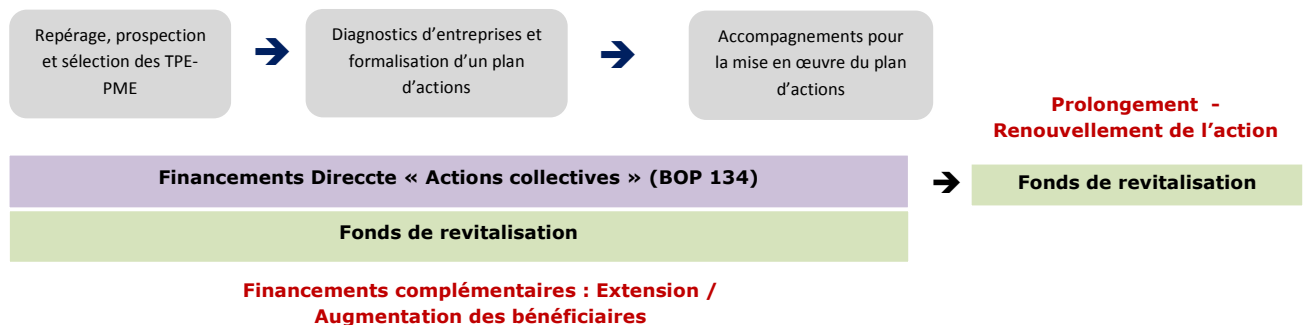
D

**Développement des compétences
et valorisation des ressources
humaines**

Soutenir des projets collectifs de GPEC portés par des PME-TPE du territoire

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>Si les grandes entreprises sont soumises à une obligation de négociation triennale sur la GPEC, l'engagement des TPE-PME dans la GPEC se réalise sur la base du volontariat. Pour inciter les petites entreprises à développer des démarches de GPEC il existe déjà des aides spécifiques que les fonds de la revitalisation peuvent venir compléter.</p> <p>🔗 Que signifie s'engager dans une démarche de GPEC pour une entreprise ?</p> <p>« La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) consiste à concevoir et mettre en œuvre des plans d'action visant à réduire les écarts quantitatifs et qualitatifs entre les ressources internes et les besoins en emplois de l'organisation, à une échéance donnée et sur la base d'objectifs stratégiques, tout en impliquant les salariés dans un projet d'évolution professionnel. Il s'agit d'anticiper les mutations économiques, technologiques, d'envisager les difficultés éventuelles de l'entreprise face à ces évolutions et de définir des pistes de développement pour préparer l'avenir. La GPEC permet donc de sortir d'une logique de gestion réactive, au coup par coup, pour répondre aux problèmes de recrutement ou de licenciement, et d'adopter une logique proactive (ou anticipatrice), dans l'intérêt partagé de l'entreprise et des salariés ».</p> <p style="text-align: right;"><i>Source : OPCALIA</i></p> <p>La revitalisation peut ainsi contribuer à amplifier l'engagement des PTE-TPE dans la GPEC en soutenant, par exemple, des projets axés sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'information et la sensibilisation d'entreprises locales, - la mise en œuvre de mesures d'accompagnement et d'appui conseil auprès des entreprises et des branches permettant la réalisation de diagnostics, - l'aide à la mise en œuvre des plans d'actions définis par les entreprises, - la conception et le développement d'outils innovants de GRH.....
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Réserver les aides aux entreprises (TPE-PME) qui ne sont pas soumises à l'obligation triennale de négocier sur la GPEC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entreprises exclues des aides : entreprises de plus de 300 salariés, unités économiques et sociales et groupes de plus de 300 salariés en France et à l'étranger dès lors que le siège social est en France, groupe de dimension européenne soumis à l'obligation de constitution d'un comité d'entreprise européen, branches professionnelles. <p>② Privilégier les aides directes aux entreprises qui s'engagent dans une démarche collective (au moins deux entreprises).</p> <p>③ Etre vigilant sur les actions de sensibilisation qui ont souvent du mal à déboucher sur des actions concrètes dans les entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les porteurs de projets sur les suites attendues de leurs actions: fixer par exemple des objectifs sur l'implication d'au moins X entreprises dans des démarches de GPEC après la phase d'information, - S'assurer que les porteurs de projets ont toutes les compétences et informations nécessaires pour être très réactifs auprès des entreprises qui manifesteront un intérêt pour la GPEC (capacité à orienter sur les relais et les aides disponibles pour la mise en œuvre des démarches, accompagnement et aide au montage des dossiers...) <p>④ Veiller à ce que les financements de la revitalisation soient bien articulés avec les moyens déjà existants et qu'ils génèrent des plus-values identifiables:</p> <p>Pour mener à bien leur démarche de GPEC, les PME-TPE peuvent d'ores et déjà mobiliser des ressources propres ou des aides telles que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources propres et financements OPCA: moyens que l'entreprise peut mobiliser dans le cadre de sa politique de gestion des ressources humaines avec l'appui des OPCA: formation, VAE, aide à la mobilité et reconversion.... - Unités Territoriales-DIRECCTE : Aide Conseil à la GPEC (Convention individuelles ou interentreprises), aides VAE, mesures d'aide à la reconversion (FNE...) - Fonds Social Européen (FSE) : Axe 1 « Adaptation aux mutations économiques ». - Collectivités locales : accès aux offres de services développées pour la formation des salariés, la sécurisation des parcours professionnels et l'anticipation des mutations économiques.

Exemple d'articulation de financements entre les aides de la Direccte et la revitalisation :



<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>① Valorisation financière</p> <p>Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des subventions octroyées par l'entreprise aux porteurs de projets soutenus.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le coût des prestations (Nb de jours * couts unitaires) - Eventuellement des coûts liés à l'ingénierie de l'action (<i>essentiellement quand le projet est totalement nouveau et nécessite des efforts pour mobiliser les partenaires du territoire</i>). <p>② Valorisation en Nb d'emplois</p> <p>Dans ce type de projets, les effets directs sur l'emploi sont très difficiles à estimer en amont et à évaluer dans le temps de la convention de revitalisation. Il est donc recommandé de privilégier une valorisation en équivalent emplois.</p> <p>Il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</p> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19 \text{ Equivalents Emplois}$.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification et sélection de TPE-PME locales: Informations sur les entreprises prospectées et les résultats obtenus : Nb de TPE-PME : ciblées par le projet – contactées – relancées – ayant manifesté un intérêt – ayant fait l'objet d'un entretien – présentées au COPIL pour intégrer le dispositif – retenues pour participer au projet

Soutenir des projets collectifs de GPEC portés par des PME-TPE du territoire

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostics préalables: Nb d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des diagnostics, liste d'entreprises proposées pour l'étape suivante avec récapitulatif des besoins exprimés et estimation des durées d'intervention. - Accompagnements individualisés: Nb d'entreprises bénéficiaires, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des accompagnements et préconisations, plan d'actions prévisionnel pour la mise en œuvre des priorités validées par l'entreprise. <p>Pour apprécier les effets des accompagnements à moyen terme, un suivi à 6 mois peut être intégré dans la prestation des cabinets. Si c'est le cas, il conviendra de détailler les objectifs et les modalités de ce suivi dans le cahier des charges : <i>estimation du Nb d'entreprises concernées, modalité du suivi (enquête téléphonique, entretiens, questionnaire...), production d'indicateurs de suivi, analyse et restitutions des résultats...</i> Un tel suivi est fort utile, mais il présente l'inconvénient d'être réalisé par un prestataire qui a été directement impliqué dans le projet. Seule une démarche d'évaluation confiée à un prestataire étranger au projet peut offrir une plus grande objectivation des impacts.</p>
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccte Pôle 3^E, UT de Val d'Oise. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD). - OPCALIA Ile-de-France : Kit méthodologique pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre d'une démarche de GPEC (2010), http://www.opcalia.com/fileadmin/user_upload/Telecharger/publications/GPEC_kit_cahier_central.pdf - Générique-FUP-FORMPAP-FSE : « Se faire accompagner dans une démarche Compétences : guide pratique pour sélectionner un prestataire de compétences » (2008). http://www.formapap.com/generice/docs/competences/GuidepratiquechoisirsonpretataireGPECV9-090908.pdf - Entreprises Territoires & Développement : « Encourager les coopérations inter-entreprises sur l'emploi et les compétences », http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain_site/Focus/Gestion-territoriale-de-l-emploi-et-des-competences/Encourager-les-cooperations-inter-entreprises-sur-l-emploi-et-les-competences2 - Circulaire relative à la mise en œuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires, 20 juin 2006, http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/publications/picts/bo/30072006/TRE_20060007_0110_0002.pdf - Circulaire relative à l'anticipation des mutations économique et au développement de la GPEC, 7 mai 2007, http://www.legislation.cnavig.fr/textes/cr/min/pdf/Crmin2007-15.pdf

**Objectifs & Sous-
actions possibles**

Les financements de la revitalisation peuvent venir en **appui du Dialogue Social Territorial** et de certains projets locaux qui contribuent à l'attractivité des territoires grâce à leurs effets sur les **mobilités professionnelles**.

↳ **Développer le Dialogue Social Territorial :**

Qu'est-ce que le Dialogue Social Territorial ?

« La référence au dialogue social territorial pose question : S'agit-il d'un « nouveau » niveau du dialogue social au-delà de la branche, de l'interprofessionnel et de l'entreprise ? S'agit-il d'un dialogue territorial ouvert aux partenaires sociaux ou d'un dialogue social ouvert à d'autres acteurs?

Le dialogue social territorial peut-être défini comme :

- Un dialogue tourné vers l'action dans le domaine de l'emploi et du développement de l'activité au niveau local.
- Un dialogue entre les partenaires sociaux et les acteurs locaux : élus, acteurs de la formation, de l'insertion... dans une logique de dialogue social élargi aux autres acteurs locaux ou de dialogue territorial auquel seraient associés les partenaires sociaux.
- Un dialogue centré sur un territoire local.
- Une démarche à construire dans la durée.
- Un outil au service de la définition d'un projet local global pour l'emploi ».

Source : DGEFP

En quoi le dialogue social territorial peut-il contribuer à l'attractivité des territoires ?

« L'attractivité d'un territoire est liée à un ensemble de paramètres complexes. « Faire venir » s'appuie sur la capacité du territoire à « faire rester ». Une entreprise, ou un créateur d'entreprise, choisira prioritairement un lieu où la qualité de vie et la densité de lien social sont des points marquants. L'existence d'une culture du dialogue entre des acteurs dont les intérêts ne sont pas identiques, est certainement un facteur important d'attractivité, la cerise sur le gâteau qui peut faire la différence. On se développe plus volontiers dans un lieu où l'on sait se parler et s'écouter que dans un lieu générateur de conflit »

Source : Rencontre nationale CBE, 2006.

A titre d'exemple, les financements de la revitalisation peuvent être mobilisés pour :

- Soutenir le développement et l'animation d'instances dédiées au DST,
- Développer des expertises et des analyses territoriales,
- Informer et sensibiliser les entreprises locales et les salariés des TPE-PME,
- Cofinancer la création de nouveaux services et de projets issus du dialogue social territorial (services de mutuelle, chèques restaurants....),
- Réaliser des campagnes de sensibilisation sur des thèmes développés par le dialogue social territorial.....

↳ **Soutenir des projets qui renforcent les mobilités professionnelles et la sécurisation des parcours professionnels** dans les territoires en restructuration.

Les financements de la revitalisation peuvent aider à la **création** et au **développement des plateformes d'évolution professionnelle**. Les axes d'intervention peuvent être très variés selon les besoins des territoires :

- Mise à disposition d'ingénierie pour la création et le démarrage de nouvelles Plateformes,
- Délivrance d'appui-conseils pour le développement et la pérennisation des activités,
- Information et mobilisation des entreprises et des salariés susceptibles de bénéficier des services des PF,
- Création de nouvelles prestations, renforcement des moyens d'accompagnement, contribution à des formations portant sur des besoins non couverts,
- Financements d'équipements utiles pour le développement des actions de la PF.....

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Veiller à ce que les financements de la revitalisation soient bien articulés avec les aides déjà existantes sur la GPECT et qu'ils génèrent des plus-values identifiables.</p> <p>Les principales aides déjà disponibles sur la GPECT sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unités Territoriales-DIRECCTE : Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC) qui se décline en : Contrat d'Etudes prospectives (CEP), Appui Technique (AP) ou Actions de Développement de l'Emploi et des Compétences (ADEC) / L'Aide Conseil à la GPECT qui permet notamment l'appui à des projets de sensibilisation d'entreprises sur un territoire. - Fonds Social Européen (FSE) : Axe 1 « Adaptation aux mutations économiques ». - Financements de droit commun : lorsque les acteurs locaux développent des projets de GPECT, ils sont susceptibles de mobiliser les financements de droit commun qui recouvrent leurs objectifs. Variable selon les projets, ces financements peuvent provenir de : la formation professionnelle et continue, la VAE, des prestations d'accompagnement du service public de l'emploi, les fonds d'OPAC, le FSE..... <p>② S'assurer que les projets associent l'ensemble des partenaires incontournables dans les démarches de GPECT : institutionnels chargés du développement économique, des compétences et de l'emploi, Partenaires sociaux, Branches Professionnelles, OPCA, entreprises, acteurs associatifs locaux positionnés sur ce champ (MDE, CBE, club d'entreprises, Groupements d'employeurs)...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le nouveau cahier des charges des Maisons de l'Emploi positionnent fortement ces acteurs dans le champ de la GPECT. A ce titre, il est préconisé de les associer aux projets susceptibles d'être développé sur leur territoire et de s'assurer que ces derniers sont bien articulés avec les initiatives que les MDE prennent dans le cadre de leur plan d'actions. <p>③ Définir précisément les critères d'éligibilité des projets, les objectifs des actions soutenues et les modalités de financement en s'assurant d'une plus value des apports de la revitalisation.</p> <p>④ Lorsque les projets se traduisent par des accompagnements individuels, être très vigilant sur le partenariat avec Pôle Emploi pour la complémentarité des offres de services.</p> <p>⑤ Pour le dialogue social territorial : identifier les initiatives déjà existantes et les acteurs locaux susceptibles de porter des projets de cette nature (Maisons de l'Emploi en particulier).</p>
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>① Valorisation financière</p> <p>Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des subventions octroyées par l'entreprise aux porteurs de projets soutenus.</p> <p>② Valorisation en Nb d'emplois</p> <p>Dans ce type de projets, les effets directs sur l'emploi sont très difficiles à estimer en amont et à évaluer dans le temps de la convention de revitalisation. Il est donc recommandé de privilégier une valorisation en équivalent emplois.</p> <p>Il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</p> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19$ Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exemple pour un projet d'appui au développement du Dialogue Social Territorial : Nb de jours de prestation consacrés à une mission d'animation et de mobilisation des partenaires, équivalent financier, synthèse des interventions, livrables produits, résultats obtenus et prévisions des impacts sur l'emploi local à moyen terme. - Exemple pour un projet de développement des activités d'une plateforme de mobilité professionnelle : Nb de jours de conseils mobilisés pour aider au développement des activités de la plateforme, équivalent financier et synthèse des interventions réalisées. Progression de l'activité par rapport à l'année N-1 : évolution du nombre d'entreprises et de salariés bénéficiaires des activités de la PF (information, sensibilisation, accompagnements...), élargissement de la zone géographique d'intervention...
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccte Pôle 3^E, UT des Yvelines, UT des Hauts-de-Seine. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD). - DGEFP : Circulaire DGEFP n° 2011/12 du 01er avril 2011, relative à la démarche d'appui aux mutations économiques, http://actus.arifor.fr/upload/file/_CirculaireAme1_4_11_.pdf - DGEFP : « Guide d'action sur la gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences Territoriale », mai 2009, http://www.emploi.gouv.fr/boite_outils/guide_gpect/guide_gpec.pdf - DGEFP : « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de territoire, Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi », http://www.astrees.org/fic_bdd/article_pdf_fichier/1299075731_CLCBE_guideGPECT.pdf - DGEFP-CLCBE : « Animer une démarche de dialogue social territorial élargi, vers un projet local pour l'emploi », http://www.mef-mulhouse.fr/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=&search_autor=any&Itemid=106 - ORSE : « Articulation entre démarche RSE et dialogue social », http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/engagement_pp/etude_10.pdf - IGAS : Rapport sur les actions incitatives de l'Etat auprès des PME pour le développement de la gestion des ressources humaines, 2008, http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/084000653/0000.pdf - Circulaire relative à la mise en oeuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires, 20 juin 2006, http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/publications/picts/bo/30072006/TRE_20060007_0110_0002.pdf - Circulaire relative à l'anticipation des mutations économique et au développement de la GPEC, 7 mai 2007, http://www.legislation.cnav.fr/textes/cr/min/pdf/Crmin2007-15.pdf

Les financements de la revitalisation peuvent contribuer à développer l'emploi sur les territoires, en favorisant la **création et le développement de groupements d'employeurs** (GEIQ et GE).

🔗 Qu'est-ce qu'un groupement d'employeurs (GE) ?

« Un groupement d'employeurs est une structure qui réunit plusieurs entreprises. Cette structure peut être constituée sous forme associative, ou encore sous forme de société coopérative. Le but du groupement d'employeurs est de **recruter un ou plusieurs salariés et de le(s) mettre à disposition de ses membres, selon leurs besoins**. Il peut également apporter à ses membres son aide ou son conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. Le groupement est l'employeur des salariés. Ces derniers sont donc liés au groupement par un contrat de travail. Le groupement d'employeurs ne peut effectuer que des opérations à but non lucratif. Il vise à satisfaire les besoins en main-d'œuvre d'entreprises qui n'auraient pas la possibilité d'employer un salarié à temps plein. Il favorise la stabilité des salariés dans leur emploi en leur offrant de travailler dans plusieurs entreprises regroupées sur un même territoire.

Les **motivations** qui peuvent conduire des PME à se réunir pour créer un groupement d'employeurs sont à la fois **diverses et multiples** :

- créer un emploi stable susceptible d'intéresser un salarié qualifié dont des chefs d'entreprises souhaitent s'attacher les services ;
- occuper à temps partiel, pour un nombre d'heures correspondant exactement à leurs besoins, un salarié possédant une qualification particulière (technicien qualité, comptable...) ;
- maintenir sur plusieurs entreprises l'emploi d'un salarié que son entreprise d'origine serait, sinon, obligée de licencier ;
- utiliser à tour de rôle au cours de l'année un salarié pour effectuer des travaux saisonniers décalés dans le temps ;
- bénéficier occasionnellement d'un appoint de main-d'œuvre.

Les entreprises et salariés peuvent voir plusieurs **avantages** à créer ou à travailler pour un GE.

Entreprises :

- pouvoir recourir à une main-d'œuvre qualifiée au moment où elles en ont le plus besoin ;
- bénéficier de l'expérience acquise par les salariés dans plusieurs entreprises différentes ou, dans le cas de travaux saisonniers, de la compétence accumulée les années précédentes ;
- supporter, chacune d'entre elles, les frais salariaux en proportion de l'utilisation de la main-d'œuvre, avec des frais de gestion réduits au minimum ;
- se décharger des tâches administratives qu'occasionne normalement l'emploi d'un salarié ;
- bénéficier, de la part du groupement, d'aide ou de conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Salariés :

- relèvent d'un employeur unique (le groupement), ce qui est plus simple en matière de couverture sociale et d'organisation de la relation de travail que la situation du pluriactif dépendant de plusieurs employeurs ;
- ont un seul contrat de travail, obligatoirement écrit, qui mentionne la liste des adhérents du groupement, c'est-à-dire des utilisateurs potentiels (pour une exception à cette règle, voir « Remarque » ci-dessous)
- sont couverts par une convention collective ;
- bénéficient d'une plus grande sécurité d'emploi, en raison de la dimension collective du groupement ;
- ont l'assurance de percevoir leur salaire même en cas de défaillance de l'un des membres du groupement, ceux-ci étant solidairement responsables des dettes contractées à l'égard des salariés

Source : Site du Ministère du travail, de l'emploi et de la santé.

🔗 Qu'est-ce qu'un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ?

« Les GEIQ regroupent des entreprises qui, pour résoudre leurs **problèmes de recrutement, parient sur le potentiel des personnes en difficulté d'accès à l'emploi**. Ainsi les GEIQ sont des entreprises qui embauchent directement les publics ciblés (jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RMI) puis les mettent à disposition des entreprises adhérentes en organisant une alternance entre apprentissages théoriques et situations de travail concrètes. C'est la raison pour laquelle les GEIQ utilisent très majoritairement le contrat de professionnalisation comme support de leurs parcours.

La spécificité des GEIQ réside non seulement dans l'implication et la volonté des entreprises adhérentes mais également dans les missions des permanents. Ceux-ci, en accompagnant les salariés, en mobilisant les organismes de formation mais également en optimisant la GRH des entreprises adhérentes, parviennent à mettre en œuvre des parcours d'insertion et de qualification débouchant vers l'emploi

**Objectifs & Sous-
actions possibles**

Soutenir la création et le développement de Groupements d'Employeurs (GE et GEIQ)

<p>Objectifs & Sous- actions possibles</p>	<p>Ce travail de médiation, couplé à un accompagnement professionnel individualisé (suivi régulier de l'acquisition des compétences, renforcement du lien avec le tuteur en entreprise), permet aux salariés de tirer un maximum de profit des enseignements dispensés dans les centres de formation. La proximité des GEIQ avec les partenaires territoriaux (OPCA, Pôle Emploi, Missions locales, Cap Emploi, associations spécialisées dans la mobilité, bailleurs sociaux, travailleurs sociaux, etc...) leur permet de mobiliser des compétences complémentaires afin d'optimiser l'efficacité de cet accompagnement social et professionnel.</p> <p>La vocation des GEIQ ainsi que la réalité des parcours d'insertion et de qualification est commune à l'ensemble des GEIQ dans la mesure où elle est mise en œuvre dans le cadre de la charte nationale du réseau et du label attribué annuellement par la fédération, le CNCE-GEIQ. La qualité du label a été reconnue par l'Etat dans une instruction dédiée au développement des GEIQ ainsi qu'un décret affirmant le CNCE-GEIQ comme organisme de label des GEIQ.</p> <p>Compte tenu de l'objectif affiché des entreprises adhérentes, les GEIQ se développent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au cœur de territoires parfois peu attractifs et sans réelle main d'œuvre qualifiée afin de répondre aux besoins des entreprises présentes et ce, sur plusieurs secteurs d'activités. Ce sont les GEIQ dits multisectoriels. - Au sein de branches qui connaissent des problèmes structurels de recrutement. Dans ces métiers dits "en tension", la demande de travail, pourtant abondante, ne rencontre pas naturellement l'offre. Les parcours d'insertion et de qualification mis en œuvre par les GEIQ permettent de trouver des solutions. » <p style="text-align: right;"><i>Source : Site du CNCE-GEIQ</i></p> <p>Les fonds de revitalisation peuvent répondre à plusieurs besoins liés à la création ou au soutien de groupements d'employeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien à la création de nouveaux groupements d'employeurs : L'aide à la création de nouveaux GE peut prendre diverses formes : information et sensibilisation des entreprises du territoire, repérage et émergence de nouveaux projets, étude de faisabilité et de montage, accompagnement pour la création et professionnalisation des GE-GEIQ, aide au démarrage d'activités..... - Développement des activités de groupements existants : Les financements de la revitalisation peuvent contribuer au développement des activités de GE en les aidant à : recruter de nouveaux membres et étoffer leurs offres et missions, se positionner sur de nouveaux secteurs ou territoires, diversifier leurs recrutements, mettre en œuvre des démarches qualité..... - Aide à l'accompagnement et aux sorties en emploi durable des salariés des GEIQ Les fonds de la revitalisation peuvent contribuer à améliorer la qualité des parcours proposés aux salariés suivis par les GEIQ et leur taux de sortie en emploi durable en finançant par exemple: des actions supplémentaires d'accompagnement, la prise en charge de formations pour des besoins non couverts, l'aide à la mobilité géographique et professionnelle des salariés, l'aide à l'embauche pour les entreprises qui recrutent des bénéficiaires de GEIQ sur des emplois durables..... Ces aides sont présentées pour les GEIQ, mais elles peuvent très bien être développées pour des Groupements d'Employeurs classiques qui souhaiteraient mettre en œuvre des actions spécifiques d'accompagnement, d'insertion et de qualification.
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Si le projet prévoit l'intervention d'un prestataire, le choix de celui-ci sera réalisé après le lancement d'un appel à projets, sur la base d'un cahier des charges qui décrira précisément les objectifs et les conditions d'exécution des tâches attendues</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exemple de missions pour la création d'un groupement : information et mobilisation des partenaires locaux et financeurs, repérage des entreprises volontaires et de leurs besoins, animation de travaux collectifs d'entreprises, assistance pour la constitution de la structure porteuse, assistance pour l'organisation et la montée en puissance du groupement d'employeurs, bilan et évaluation des impacts du projet sur le territoire.....

Soutenir la création et le développement de Groupements d'Employeurs (GE et GEIQ)

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>⊗ Veiller à ce que les financements de la revitalisation soient bien articulés avec les aides déjà existantes pour les GEIQ/GE et qu'ils génèrent des plus-values identifiables:</p> <p>Les principales aides déjà disponibles pour les GEIQ ou GE sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unités Territoriales DIRECCTE : Fonds Départemental d'Insertion (FDI) ou Convention Promotion Emploi (CPE) pour l'aide au démarrage ou l'aide à l'accompagnement de salariés. - Le Conseil Régional : il intervient par le biais de subventions plafonnées axées sur : le cofinancement des études de faisabilité, l'aide au démarrage pour les nouveaux GE, l'aide au développement pour les GE existants, l'aide à l'embauche via le dispositif emploi tremplin pour les salariés permanents des GE, l'aide à la professionnalisation des salariés permanents des GE. - Autres collectivités territoriales : variables selon les territoires, ces aides portent généralement sur l'aide au démarrage et consolidation ainsi que sur l'accompagnement de publics ciblés. - Les Dispositifs Locaux d'Accompagnement peuvent mobiliser des journées de conseil pour la création ou pérennisation de GEIQ (les DLA sont financés par les UT, la Caisse des Dépôts, le FSE et les collectivités locales). - Appui conseil du réseau national CNCE-GEIQ.
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>● Valorisation financière</p> <p>Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des subventions octroyées par l'entreprise aux porteurs de projets soutenus.</p> <p>● Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> - En règle générale, on s'efforcera d'établir pour chaque action un objectif quantifié en termes d'emplois, à partir des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'emplois créés - nombre d'emplois maintenus/consolidés - nombre d'emplois programmés (sur x années) <p>Le suivi de l'action sera réalisé sur la base de ces indicateurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les actions n'ayant pas d'impact identifiable sur l'emploi (exemple : réalisation d'une étude locale), il convient de fixer des «équivalents emplois » pour chaque action : <i>il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</i> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19 \text{ Equivalents Emplois}$.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programmes et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation

Soutenir la création et le développement de Groupements d'Employeurs (GE et GEIQ)

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exemple pour un projet de création d'un groupement : Nb jour dédié à l'animation et mobilisation des partenaires et financeurs potentiels / Nb d'entreprises prospectées-diagnostiquées-volontaires pour participer au projet / Synthèse des besoins (postes de travail, volume horaire, compétences....) / Contenu, durée et coût des jours d'intervention dédiés à l'appui pour la création et l'organisation de la structure porteuse / Après création du GE, Nb et types d'emplois créés.
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DIRECCTE Pôle 3 E. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD). - Liste des Groupements d'Employeurs franciliens (janv 2010): http://www.iledefrance.fr/fileadmin/contrib_folder/Rubriques/Formation-Emploi/Liste_synthetique_des_groupements_d_employeurs_franciliens_janvier_2010.pdf - Liste des GEIQ franciliens: http://www.geiq.net/spip.php?rubrique6 - Centre des jeunes Dirigeants d'Entreprises : "Les groupements d'employeurs : une innovation pour créer des emplois et développer les PME", http://www.jeunesdirigeants.fr/Default.aspx?tabid=79 - Instruction DGEFP n° 2008-14 du 20 août 2008 relative au développement des Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ), http://www.geiq.net/IMG/pdf/Instruction_GEIQ_dgefp_no2008-14_du_20_aout_2008.pdf - Fiche pratique du Ministère du travail, de l'emploi et de la santé sur les Groupements d'Employeurs : http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/embauche,108/l-embauche-par-un-groupement-d,975.html - CCE-GEIQ : Le Comité national de coordination et d'évaluation des GEIQ (CNCE GEIQ) rassemble les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ). Quatre grandes missions structurent son activité: la labellisation annuelle des GEIQ sur la base de la charte nationale; la représentation du réseau des GEIQ sur le plan national; l'animation du réseau des GEIQ et le soutien aux GEIQ existants ; la promotion du dispositif et le soutien aux porteurs de projets. http://www.geiq.net/

Développer les compétences des publics jugés prioritaires sur le territoire

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>La capacité de développement d'un territoire et son attractivité reposent en partie sur la disponibilité et la qualité de la main d'œuvre présente pour répondre aux besoins des entreprises créatrices d'emplois.</p> <p>A ce titre, les financements de la revitalisation peuvent soutenir des projets dont l'objectif est de renforcer les qualifications et les capacités d'emploi des publics jugés prioritaires par les acteurs du territoire.</p> <p>↳ Exemples de publics ou secteurs prioritaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeunes sans qualification, seniors, travailleurs handicapés, demandeurs d'emploi de faible niveau de qualifications, habitants de quartiers prioritaires..... - Secteurs en tension (SAP, HCR, bâtiment...), métiers dans les secteurs en croissance (emplois verts...). <p>Ce champ d'intervention étant déjà couvert par les politiques d'insertion et de formation professionnelle, il est primordial d'inscrire les financements de la revitalisation dans la complémentarité des moyens et des dispositifs locaux déjà existants.</p> <p>Ce pré-requis respecté, la revitalisation peut soutenir la mise en œuvre de diverses actions, telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des stages de formation pré-qualifiants et qualifiants sur des métiers repérés en tension sur le territoire, - des actions d'insertion et de mobilisation vers l'emploi pour les publics les plus en difficulté, - des actions de tutorat ou de parrainage, - des dispositifs visant à renforcer l'accueil et le maintien dans l'emploi de salariés précaires en entreprise....
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Veiller à ce que les financements de la revitalisation soient bien articulés avec les aides déjà existantes et qu'ils génèrent des plus-values identifiables.</p> <p>↳ A titre d'exemple, les plus values de la revitalisation sont facilement identifiables lorsque les financements contribuent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - augmenter la capacité d'accueil des projets déjà existants, - lancer des nouvelles actions ou expérimentations qui n'existeraient pas sans eux, - renforcer l'efficacité d'actions déjà existantes en leur offrant de nouveaux moyens d'intervention. <p>② Privilégier les projets qui associent des employeurs potentiels et/ou qui offrent les moyens à l'entreprise assujettie d'intervenir directement dans la mise en œuvre des actions (via des mises à disposition de personnels ou de moyens).</p> <p>③ Associer Pôle Emploi et les acteurs spécialisés dans l'accompagnement des publics en insertion dès la conception des projets.</p> <p>↳ La contribution de ces partenaires est essentielle pour définir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - les publics et/ou secteurs jugés prioritaires, - les actions les plus pertinentes, - la recherche de complémentarités avec les dispositifs déjà existants. <p>③ Les projets de parrainage ou de tutorat sont propices à l'implication des entreprises assujetties qui peuvent choisir de mettre à disposition des moyens humains ou matériels pour la réalisation des actions. Si elle est recherchée, cette participation doit néanmoins être sécurisée pour garantir la qualité et l'adéquation des prestations aux besoins des publics ciblées.</p> <p>↳ Il est fortement conseillé de s'assurer que les personnes mises à disposition par l'entreprise:</p> <ul style="list-style-type: none"> - soient mobilisées sur la base du volontariat, - bénéficient d'un temps d'intervention spécifique pour le projet, - bénéficient d'une information/formation leur permettant de maîtriser les objectifs du projet, les outils proposés pour la mise en œuvre du projet et les modalités de partenariat avec les intervenants extérieurs à l'entreprise.

Développer les compétences des publics jugés prioritaires sur le territoire

<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>● Valorisation financière</p> <p>Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des subventions octroyées par l'entreprise aux porteurs de projets soutenus.</p> <p>↳ Lorsque l'entreprise assujettie participe aux projets : la valorisation peut intégrer les coûts directs de la mise à disposition (soit en taux horaire, soit en coût jour / rémunération annuelle divisée par le nombre de jours travaillés) et des coûts indirects (don ou prêt de matériel, restauration, déplacement...).</p> <p>● Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> - En règle générale, on s'efforcera d'établir pour chaque action un objectif quantifié en termes d'emplois, à partir des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'emplois créés - nombre d'emplois maintenus/consolidés - nombre d'emplois programmés (sur x années) Le suivi de l'action sera réalisé sur la base de ces indicateurs. - Pour les actions n'ayant pas d'impact identifiable sur l'emploi (exemple : réalisation d'une étude locale), il convient de fixer des «équivalents emplois» pour chaque action : <i>il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois», que l'on mentionnera comme objectif.</i> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : 50.000 / (1.343 euros x 2) = 19 Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaitront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exemple pour un projet de formation : Nb de stagiaires mobilisés, adéquation des profils aux publics initialement ciblés par le projet (exemple : taux de bénéficiaires du RSA, taux de jeunes sans qualification, taux de seniors ...), Nb d'heures de formation réalisées, taux de réussite à un validation (totale ou partielle), devenir des stagiaires à la sortie du dispositif et 6 mois après.... - Exemple pour un projet de parrainage : Nb de nouveaux parrains recrutés, Nb de personnes accompagnées, Nb de rendez-vous individuels parrains-parrainés, synthèse des actions réalisées par les parrains et les personnes suivies, Nb de mises en relation sur des offres d'emplois, résultats des mises en relation (refus de candidature, entretiens, embauches)....
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccte Pôle 3E et UT de la Seine-Saint-Denis, UT des Hauts-de-Seine. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD). - Guide DGEFP : « Tous gagnants : Réussir ensemble l'intégration et la professionnalisation des jeunes en entreprise », http://www.minefe.gouv.fr/themes/emploi/_pdf/guide_tousgagnants.pdf - IMS Entreprendre pour la cité : Plaquette repères pour Agir « Le parrainage : Intérêts à agir pour les entreprises et leurs collaborateurs », http://www.imsentreprendre.com/documents/Repere_pour_agir_Parrainage.pdf



E

**Soutien à l'IAE et à l'Economie
Sociale et Solidaire du territoire**

Soutenir le développement des Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) et des Entreprises Adaptées (EA)**Objectifs & Sous-
actions possibles**

Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) et les Entreprises Adaptées (EA) sont des acteurs qui se situent à la croisée de l'économique et du social. Créateurs de richesses sur les territoires où ils sont implantés, ces établissements ont la particularité d'offrir des emplois réservés à des publics en grande difficulté d'insertion.

Fortement ancrés dans leur environnement, les **SIAE et les EA peuvent être aidés par la revitalisation** qui contribuera ainsi à soutenir la création **d'emplois locaux non délocalisables**.

🔗 **Principales caractéristiques des SIAE et des EA :**

- **Structures d'Insertion par l'Activité Economique :**

" L'Insertion par l'Activité Economique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. " (Code du travail Art. L 322-4-16)

Les SIAE regroupent quatre types d'employeurs, tous conventionnés par l'Etat : les Entreprises d'Insertion (EI), les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI), les Associations Intermédiaires (AI) et les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI). Alors que les deux premiers proposent des postes d'insertion (de six mois à un an pour les ACI, jusqu'à deux ans pour les EI), les seconds pratiquent la mise à disposition auprès de particuliers, de collectivités ou d'entreprises privées.

Quelle que soit leur nature, toutes les SIAE aident les personnes en difficulté à se réinsérer sur le marché du travail en offrant des emplois provisoires, assortis de mesures d'accompagnement spécifiques. En tant qu'acteurs économiques, les SIAE contribuent à l'enrichissement des territoires par les productions, les savoir-faire et les redistributions qu'elles engendrent.

- **Entreprises Adaptées :**

« L'Entreprise Adaptée est une entreprise à but social qui emploie au minimum 80% de salariés handicapés dans des conditions de travail adaptées à leur handicap. L'homme est au centre des préoccupations. Cette mission sociale de l'Entreprise Adaptée ne peut s'épanouir que si elle réussit sur le volet économique. C'est ce lieu unique, carrefour entre le social et l'économique, qui fait d'elle un acteur incontournable de l'économie solidaire.

L'Entreprise Adaptée est une entreprise de production ou de service. Sa finalité est d'inscrire des emplois durables au sein de métiers économiquement rentables. Ses ressources proviennent essentiellement (à plus de 80%) de ses clients. Les travailleurs handicapés en Entreprise Adaptée ont un statut de salarié. Ils bénéficient sans discrimination des mêmes droits et devoirs que tout autre salarié : rémunération au moins égale au SMIC, application du droit du travail et des dispositions conventionnelles, accès à la formation, droit à la retraite...

L'Entreprise Adaptée existe et se développe sur un marché concurrentiel, et est soumise aux mêmes contraintes de rentabilité et d'efficacité économique que toute autre entreprise. Elle répond aux exigences de ses clients en termes de qualité, d'optimisation des coûts et de réactivité. Les EA mettent en œuvre de multiples savoir-faire dans tous les secteurs de l'industrie (électronique, électromécanique, agro-alimentaire, bois, imprimerie...) et des services (bureautique, nettoyage industriel, environnement, espaces verts, restauration...). Elles abordent également des marchés d'avenir, tels que le recyclage des composants ou encore le tri sélectif des déchets par exemple..... »

Source : Site de l'Union Nationale des Entreprises Adaptées

E1 Soutenir le développement des Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) et des Entreprises Adaptées (EA)

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>Fortement dépendante des besoins et des opportunités locales, la mobilisation des fonds de la revitalisation peut revêtir différentes formes : aide à la création de nouvelles structures, financements de postes d'encadrant sur des opérations ponctuelles permettant une augmentation quantitative ou qualitative de l'activité (ACI), accompagnement des entreprises pour favoriser leur développement économique, contribution à la formation des dirigeants, expérimentations de nouvelles coopérations avec le secteur marchand classique, soutien au développement de services mutualisés.....</p> <p>Quelle que soit la modalité d'intervention privilégiée, les financements de la revitalisation doivent être mobilisés en complémentarité des aides de droit commun réservées aux SIAE et aux EA. Compte tenu des dispositifs déjà existants, quelques actions types sont particulièrement recommandées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encourager les démarches qualité : le soutien à l'engagement dans des démarches qualité (portées par les réseaux associatifs ou par les organismes de normalisation), peut contribuer à : renforcer la reconnaissance des SIAE et des EA notamment vis-à-vis des entreprises classiques, améliorer la qualité de service et la capacité des structures à mener à bien leur mission d'insertion, mieux préparer les salariés en insertion aux exigences des conditions d'emplois du secteur marchand. - Soutenir la modernisation et le renouvellement de l'appareil productif: souvent négligé par insuffisance de fonds propres, l'investissement productif est pourtant un élément fondamental pour le maintien et le développement des SIAE et EA sur les territoires. En sensibilisant les structures et en soutenant leur effort d'investissement, les fonds de la revitalisation contribuent directement à : maintenir la capacité des structures à répondre aux besoins de leurs clients, trouver des solutions innovantes pour renforcer la compétitivité de ces entreprises tout en maintenant les emplois qui restent au cœur de leur raison d'être, faciliter la conception de nouveaux produits ou services, permettre l'accès à de nouveaux marchés. - Faciliter l'accès aux marchés publics des SIAE et EA : en lien avec les dispositifs déjà existants, la mobilisation de la revitalisation peut avoir des objectifs variés : développer et soutenir des projets de mutualisation permettant aux acteurs de mieux répondre aux offres de marchés, renforcer les coordinations locales, offrir une assistance technique et juridique, développer des formations ciblées après repérage des besoins des acteurs, soutenir des actions visant à anticiper les besoins de recrutement générés par l'accès à de nouveaux marchés..... - Aider les structures à définir des stratégies de développement adaptées à leur environnement : soumises à un environnement concurrentiel de plus en plus exigeant et à une raréfaction des subventions publiques, les SIAE et les EA sont obligées d'adapter leur stratégie de développement pour assurer leur équilibre financier et leur pérennité. La revitalisation peut faciliter cette réflexion et les adaptations qui en découlent grâce à la mise à disposition d'appuis conseils personnalisés (apport d'expertises pour l'analyse de l'entreprise et de son modèle économique, aide à la définition de nouvelles stratégies, accompagnement au changement...). - Renforcer la formation des dirigeants : en complément des financements OPCA, les fonds de la revitalisation peuvent aider à la mise en place d'un projet collectif ou prendre en charge des frais de formation supplémentaires qui permettront d'améliorer sensiblement les objectifs qualitatifs ou quantitatifs des actions mises en œuvre. - Sécuriser les transitions professionnelles des salariés en insertion et répondre aux besoins des entreprises: pour les salariés des SIAE et des EA qui trouvent un emploi dans une entreprise classique, le maintien dans leur nouveau poste de travail est parfois délicat vu la fragilité des situations sociales et professionnelles. En finançant une offre de services mutualisée et ciblée sur le maintien dans l'emploi classique pour les sortants de l'IAE et des EA, la revitalisation peut contribuer à améliorer les transitions professionnelles des salariés les plus fragiles, tout en aidant les entreprises locales à garder les compétences dont elles ont besoin.
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Veiller à ce que les financements de la revitalisation soient bien articulés avec les aides déjà existantes et qu'ils génèrent des plus-values identifiables :</p>

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>Compte tenu des financements déjà existants, il est très important que les fonds de la revitalisation soient mobilisés sur des emplois nouveaux ou sur des projets dont les coûts ne peuvent pas être pris en charges par d'autres sources de financements. Parmi les dispositifs de droit commun déjà existants, on citera plus particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les aides gérées par la Direccte et les UT : aides aux postes d'insertion, aides à l'accompagnement des salariés en insertion, aide à l'investissement, soutien à la formation, - Le Fonds Social Européen (FSE), - Les programmes d'aides dédiés des collectivités locales : conseils généraux, conseil régional, communes et intercommunalités, - Les aides dispensées par les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA). <p>② Pour faciliter l'articulation et la complémentarité des financements, il est important que les services en charge des conventions de revitalisation des UT se rapprochent des services emploi qui gèrent les fonds dédiés aux SIAE et aux EA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette collaboration interservices est indispensable pour repérer les besoins locaux qui seront à l'origine des projets soutenus par la revitalisation. Elle est garante de la bonne articulation des fonds disponibles et elle permet aux actions de revitalisation de s'insérer dans les stratégies locales qui sont à l'œuvre dans le champ de l'IAE et des Entreprises Adaptées. <p>③ Comme les fonds de la revitalisation sont par nature aléatoires, il convient d'être très vigilant sur le choix des projets, en prenant garde dès le départ aux conditions de pérennisation des projets ou en sélectionnant des actions ponctuelles dont la disparition ne mettra pas en péril les structures bénéficiaires.</p> <p>④ Lorsque le financement de la revitalisation vient en complément de financements de droit commun, il est important de définir précisément les objectifs qualitatifs et quantitatifs qui permettront d'apprécier la plus value des apports de la revitalisation.</p>
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>● Valorisation financière</p> <p>Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des subventions octroyées par l'entreprise aux porteurs de projets soutenus. Lorsque les aides se traduisent par des prêts, la valorisation de ces derniers ne peut excéder 30% des fonds mis à disposition par l'entreprise.</p> <p>● Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> - En règle générale, on s'efforcera d'établir pour chaque action un objectif quantifié en termes d'emplois, à partir des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'emplois créés - nombre d'emplois maintenus/consolidés - nombre d'emplois programmés (sur x années) Le suivi de l'action sera réalisé sur la base de ces indicateurs. - Pour les actions n'ayant pas d'impact identifiable sur l'emploi (exemple : réalisation d'une étude locale), il convient de fixer des «équivalents emplois» pour chaque action : <i>il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois», que l'on mentionnera comme objectif.</i> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : 50.000 / (1.343 euros x 2) = 19 Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation.

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exemple pour un projet visant à encourager l'engagement dans une démarche qualité: nb de SIAE et EA sensibilisées à la certification et normalisation, nb de structures ayant accepté de participer au projet (synthèse des caractéristiques et motivations des volontaires), nb d'heures d'accompagnement, synthèse qualitative des accompagnements dispensés, résultats des certifications et normalisation. - Exemple pour un projet visant à renouveler ou à moderniser l'appareil productif des SIAE et EA : nb de structures prospectées - volontaires pour participer au projet / nb d'heures d'accompagnement dispensées pour aider à définir les priorités et enjeux des investissements / descriptif des projets investissement (avec notamment les effets emplois et économiques attendus) / montant des aides octroyées et nb d'entreprises bénéficiaires. Se reporter à la fiche B4 pour plus de détails sur le suivi et la valorisation des subventions et prêts d'investissement.
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccte UT de Paris, UT des Hauts-de-Seine, UT de la Seine-Saint-Denis, UT du Val d'Oise. - Circulaire relative au plan de modernisation du secteur de l'insertion par l'activité économique, 2007.

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>La revitalisation peut contribuer à renforcer et à pérenniser l'emploi dans l'économie sociale et solidaire en soutenant la professionnalisation des acteurs et en favorisant le développement de relations avec les entreprises classiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le soutien à la professionnalisation des acteurs de l'Insertion par l'Activité Economique et de l'Economie Sociale et Solidaire peut se décliner différemment selon les besoins et les opportunités du territoire : <ul style="list-style-type: none"> - délivrance d'appuis conseils au sein des entreprises, - aide à la professionnalisation des services RH des petites structures, - soutien au développement de formations ciblées sur les besoins non couverts (permanents ou salariés en insertion), - organisation de rencontres thématiques, - mise à disposition d'ingénierie pour assurer des accompagnements individuels, financements d'équipements permettant aux les acteurs de faciliter l'accès de leurs salariés à la formation (équipement de salles sur les sites de production, achats de matériel pédagogique...). <p><i>Se reporter à la fiche E1 et E3 pour la définition de l'IAE et de l'ESS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le développement des coopérations avec les entreprises classiques peut être recherché à travers une grande diversité d'actions : <ul style="list-style-type: none"> - aides pour la prospection de nouveaux partenaires économiques, - financement de R&D pour la conception de nouveaux produits, - aides à l'entrée sur de nouveaux marchés, - développement de passerelles pour l'insertion des publics en insertion dans le secteur marchand, - actions de valorisation et de communication sur le secteur IAE-ESS, - création d'événementiels associant des entreprises classiques, - prise en charge de frais de représentation sur des salons professionnels, - sensibilisation des entreprises classiques aux démarches de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et mise en contact avec des acteurs de l'IAE et de l'ESS.... <p>Au-delà du financement directs de projets, ce champ d'intervention est particulièrement intéressant pour essayer d'impliquer l'entreprise assujettie en l'invitant à mobiliser des ressources internes telles que : la mobilisation de compétences internes pour dispenser des conseils et de l'ingénierie auprès des SIAE-ESS, la mise en relation avec son réseau d'entreprises et de partenaires économiques, le prêt ou le don de matériel....</p>
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Veiller à ce que les financements de la revitalisation soient bien articulés avec les aides déjà existantes et qu'ils génèrent des plus-values identifiables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer les échanges avec les entreprises classiques : avant de lancer de nouvelles initiatives, il est conseillé de repérer les réseaux d'acteurs de l'IAE et de l'ESS déjà présents localement, car certains œuvrent déjà sur ce thème. Le rapprochement avec les services IAE des UT peut être très utile pour ce repérage et pour la conception des projets. - Professionnalisation des acteurs : articuler les financements de la revitalisation avec les autres sources disponibles telles que les fonds des OPCA, les offres publiques (Plate-forme de professionnalisation du CRIF en cours de création) ou les offres déjà proposées par les réseaux. Au-delà du financement direct des formations, il serait particulièrement intéressant de mobiliser les financements sur des projets permettant de lever les freins d'accès à la formation : mobilisation d'employeurs, coordination locale pour constituer des groupes, aides pour compenser les départs en formation, expériences de mutualisation, financements de frais supplémentaires liés à la mise en œuvre d'intervention dans les structures - Actions d'appui conseil : inscrire les projets dans la complémentarité des actions et dispositifs déjà existants, tels que les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA présents sur chaque département). <p>② Pour faciliter l'articulation et la complémentarité des financements, il est important que les services en charge des conventions de revitalisation des UT se rapprochent des services emploi qui gèrent notamment les fonds dédiés aux SIAE.</p> <p>③ Lorsque le financement de la revitalisation vient en complément de financements de droit commun, il est important de définir précisément les objectifs qualitatifs et quantitatifs qui permettront d'apprécier la plus value des apports de la revitalisation.</p>

<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>① Valorisation financière</p> <p>Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des subventions octroyées par l'entreprise aux porteurs de projets soutenus.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lorsque l'entreprise assujettie souhaite participer activement au projet, la valorisation peut intégrer les coûts directs des mises à disposition réalisées (soit en taux horaire, soit en coût jour / rémunération annuelle divisée par le nombre de jours travaillés) et certains coûts indirects (restauration, déplacement...). <p>② Valorisation en Nb d'emplois</p> <p>Dans ce type de projets, les effets directs sur l'emploi sont très difficiles à estimer en amont et à évaluer dans le temps de la convention de revitalisation. Il est donc recommandé de privilégier une valorisation en équivalent emplois.</p> <p>Il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</p> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19$ Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exemple pour un projet visant le développement des échanges avec les entreprises classiques : nb de jours de conseil mobilisés sur cette fonction, synthèse des interventions réalisées par le prestataire, équivalent financier, résultats obtenus et impacts prévisionnels sur le développement de l'emploi dans les structures concernées par l'action.
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccte Pôle 3 E.

Objectifs & Sous-
actions possibles

Le **soutien à l'emploi dans l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)** est un axe d'intervention qui présente de nombreux avantages dans le cadre d'une démarche de revitalisation. En effet, **l'ancrage territorial des entreprises** de l'ESS, leur **capacité à innover et à résister aux chocs économiques**, les dotent d'atouts incontestables pour participer au développement et à la redynamisation des territoires en mutation.

↳ **L'Economie Sociale et Solidaire en Ile-de-France :**

L'économie Sociale et Solidaire (ESS) peut être défini selon un certain nombre de critères qui font aujourd'hui consensus : libre adhésion, lucrativité limitée, gestion démocratique et participative, utilité collective ou utilité sociale du projet, mixité des financements entre ressources privées et publiques. L'ESS recouvre quatre grandes familles d'acteurs : les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations.

L'Ile-de-France est la région qui regroupe le plus grand nombre d'employeurs et de salariés relevant de l'Economie Sociale et Solidaire (31 000 établissements employeurs et 374 000 salariés). Les associations restent de loin les premiers employeurs de l'ESS, avec 79% des effectifs salariés (viennent ensuite les coopératives : 9%, les mutuelles et les fondations : 6% respectivement).

L'ESS s'est historiquement développée autour de quelques secteurs clés qui continuent de concentrer la majorité des emplois : l'éducation (16%), la santé (11%) et l'action sociale (29%). Légitimement fier de cet héritage qui leur a permis de développer d'importants services de proximité et d'utilité sociale, les acteurs franciliens de l'ESS ont su investir, plus qu'ailleurs, d'autres secteurs économiques tels que : les services aux particuliers, les activités financières et l'administration. L'innovation sociale et économique, qui est au centre des entreprises de l'ESS, se traduit par un accroissement des activités dans de nouveaux secteurs porteurs tels que : le développement durable, la communication, les services et les conseils aux entreprises. Elle se traduit aussi par la promotion de formes innovantes d'entrepreneuriat collectif telles que : l'engagement des Coopératives d'Activités et d'Emploi dans l'accompagnement de nouveaux entrepreneurs-salariés, l'aide à la reprise d'entreprises sous forme coopérative.

Malgré le dynamisme des acteurs franciliens, des marges de progression existent puisque la région Ile-de-France a la particularité d'avoir le plus faible taux d'emplois relevant de l'ESS (7% de l'ensemble des emplois salariés). Entre 2004 et 2007, l'écart avec les autres régions s'est encore creusé puisque la part des emplois relevant de l'économie sociale est restée stable, alors qu'elle augmentait partout ailleurs.

La mobilisation des fonds de la revitalisation dans le champ de l'ESS peut être très diverse et elle est forcément dépendante des opportunités et des politiques locales ciblées sur ce secteur. On peut malgré tout suggérer quelques axes d'intervention qui s'inscrivent dans la complémentarité des moyens déjà mobilisables par les services de l'Etat.

• **Soutenir le développement des SCOP et des SCIC :**

- **Qu'est-ce qu'une SCOP ?**

« Juridiquement, une Société Coopérative de Production est une société coopérative de forme SA ou SARL dont les salariés sont les associés majoritaires. Dans une Scop, les salariés sont associés majoritaires et détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir. Dans une Scop, il y a un dirigeant comme dans n'importe quelle entreprise. Mais celui-ci est élu par les salariés associés. Dans une Scop, le partage du profit est équitable :

- une part pour tous les salariés, sous forme de participation et d'intéressement ;
- une part pour les salariés associés sous forme de dividendes ;
- une part pour les réserves de l'entreprise.

Dans une Scop, les réserves, impartageables et définitives - en moyenne 40 à 45 % du résultat - vont contribuer tout au long du développement de l'entreprise à consolider les fonds propres et à assurer sa pérennité. Les co-entrepreneurs sont rémunérés de leur travail et de leur apport en capital, mais à leur départ, celui-ci leur est remboursé sans plus-value..... » (Source Scop-coop)

Objectifs & Sous-
actions possibles- **Qu'est-ce qu'une SCIC ?**

- « Une Société Coopérative d'Intérêt Collectif est une forme d'entreprise coopérative qui :
- Permet d'associer autour du même projet des acteurs multiples : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers... tous types de bénéficiaires et de personnes intéressées à titres divers ;
 - Produit des biens ou services qui répondent aux besoins collectifs d'un territoire par la meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales ;
 - Respecte les règles coopératives : répartition du pouvoir sur la base du principe 1 personne égale 1 voix, implication de tous les associés à la vie de l'entreprise et aux décisions de gestion, maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de réserves impartageables qui en garantissent l'autonomie et la pérennité ;
 - A un statut de société commerciale Sa ou Sarl et, en tant que telle, fonctionne comme toute entreprise soumise aux impératifs de bonne gestion et d'innovation ;
 - S'inscrit dans une logique de développement local et durable, est ancrée dans un territoire, et favorise l'action de proximité et le maillage des acteurs d'un même bassin d'emploi ;
 - Présente un intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale garanti par sa vocation intrinsèque d'organiser, entre acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté, de prise de décision collective... et par sa vocation d'organisme à but non lucratif... » (Source Scic.coop)

Le soutien aux SCOP ou SCIC peut être réalisé par le lancement de **projets spécifiques portés**, par exemple, par **les têtes de réseaux** (fédérations régionales) qui ont une fine connaissance des enjeux et des difficultés de ces entreprises ainsi que des contacts privilégiés avec les chefs d'entreprises. La mobilisation des fonds de la revitalisation peut aussi être réalisée en dehors d'action spécifique, en **ciblant expressément les SCOP et SCIC dans les projets classiques** tels que : l'appui conseil aux TPE-PME, participation aux investissements, formation de dirigeants, aide à la création et reprise.....

- **Développer l'emploi associatif en renforçant la capacité d'intervention des « Clubs Asso Emploi »**

« Le Club Asso Emploi est un dispositif francilien gratuit qui s'adresse aux associations franciliennes ayant un potentiel d'emploi ou disposant déjà de salariés. Il a pour ambition de permettre aux associations de créer ou de pérenniser leurs emplois et d'être plus autonomes dans leur rôle d'employeur. Le Club Asso Emploi est ouvert à toutes les associations, quelque soit le domaine d'activité, à l'exception des secteurs médico-social et hospitalier. L'offre de services mise à disposition comprend :

- Un point de situation sur les activités et le fonctionnement de la structure réalisé par un référent,
- Des rendez-vous thématiques d'information,
- Des ateliers de sensibilisation et d'échange de pratiques,
- Un site internet : outil d'information et de mutualisation,
- Une pédagogie centrée sur le savoir-être... » (source Club Asso franciliens)

En Ile-de-France, les « Club Asso Emploi » sont portés par douze structures qui assurent un service de proximité pour les plus petites associations. En complément des subventions déjà octroyées, la revitalisation peut choisir de **renforcer les moyens d'action des clubs et contribuer ainsi au développement et à la consolidation d'emplois associatifs** dans les territoires en restructuration.

- **Impliquer les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) comme relais d'information auprès des porteurs de projets susceptibles d'être aidés avec les fonds de la revitalisation**

Les DLA peuvent être utilement associés aux projets de revitalisation, surtout quand une convention crée un fond d'aides à l'emploi ou à l'investissement sur un territoire. En effet, de part leur mission, les DLA sont en contact régulier avec des employeurs associatifs confirmés qui peuvent avoir des projets de développement créateurs d'emplois susceptibles d'être aidés avec les fonds de la revitalisation. Ici, il peut suffire d'organiser un **circuit d'information permettant aux DLA de connaître les aides disponibles et de faire remonter les projets** qui auront l'avantage d'avoir bénéficié d'expertises antérieures (au titre des expertises mobilisées par les DLA eux-mêmes).

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Les champs de l'IAE et de l'ESS étant déjà couverts par des politiques publiques, la mobilisation des fonds de la revitalisation doit être réalisée lien très étroits avec les priorités et les moyens déjà mobilisés sur les territoires.</p> <p>↳ Les financements devront notamment être articulés avec les aides dispensés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les UT et la Direccte : crédits IAE, Convention Promotion pour l'Emploi, FSE, Plan filière ESS... - les collectivités locales : programme du conseil régional, des conseils généraux et des intercommunalités. <p>② Au sein des UT, il est important que les services des mutations économiques travaillent en étroite collaboration avec les services internes chargés de l'IAE et de l'ESS afin de pouvoir identifier les besoins et les projets les plus pertinents et de bien inscrire les actions dans la complémentarité des moyens déjà existants.</p> <p>Les conseils de mise en œuvre variant selon les actions, il convient de se reporter aux autres fiches pour connaître les recommandations adaptées à chaque type projet.</p>
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>● Valorisation financière</p> <p>Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des subventions octroyées par l'entreprise aux porteurs de projets soutenus.</p> <p>Selon le type d'action, se reporter aux autres fiches pour connaître les recommandations pour la valorisation financière des projets.</p> <p>● Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> - En règle générale, on s'efforcera d'établir pour chaque action un objectif quantifié en termes d'emplois, à partir des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'emplois créés - nombre d'emplois maintenus/consolidés - nombre d'emplois programmés (sur x années) <p>Le suivi de l'action sera réalisé sur la base de ces indicateurs.</p> - Pour les actions n'ayant pas d'impact identifiable sur l'emploi (exemple : réalisation d'une étude locale), il convient de fixer des «équivalents emplois » pour chaque action : <i>il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</i> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19 \text{ Equivalents Emplois}$.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exemple pour un projet d'appui conseil ciblé sur des SCOP : Nb de SCOP ciblées par le projet – prospectées – volontaire pour un accompagnement / Nb de SCOP bénéficiaire d'un diagnostic et/ou d'un appui conseil, contenu et durée de chaque intervention, résultat synthétique des interventions, estimations des impacts sur l'emploi...

Pour aller plus loin

- Direccte Pôle 3E
- L'union francilienne des Scop : elle accompagne les porteurs de projet sur les aspects suivants : étude de la faisabilité économique du projet, validation de l'organisation juridique, appui pour le montage du plan de financement. L'union régionale conseille ensuite les jeunes Scop dans la mise en place des outils de suivi adaptés, de formations sur la gestion coopérative et leurs consultants rendent visite aux Scop au minimum 2 fois la première année, puis une fois par an au minimum. Les Scop adhérentes au réseau des Scop bénéficient d'un SVP téléphonique en permanence. <http://www.les-scop-idf.coop>
- Présentation du réseau Club Asso Emploi francilien : <http://www.clubassoemploi.org/>
- Liste des SCIC : http://www.scic.coop/p324_FR.htm



F

Appui à l'innovation, au transfert de savoir-faire et à la mise en réseau des acteurs économiques locaux

Soutenir les incubateurs d'entreprises innovantes

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>Les fonds de la revitalisation peuvent être mobilisés pour renforcer les incubateurs déjà existants ou soutenir l'émergence de nouvelles structures dans le cadre de projets partenariaux.</p> <p>🔗 Qu'est-ce qu'un incubateur d'entreprises innovantes?</p> <p>L'incubateur d'entreprises innovantes est défini comme « un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises innovantes ; il offre à ces derniers un appui en matière de formation, de conseil et de financement, et les héberge jusqu'à ce qu'ils trouvent leur place dans une pépinière d'entreprises ou des locaux industriels ». (Projet de Loi Fiscale 2002)</p> <p>On distingue plusieurs types d'incubateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incubateurs à but non lucratif : La plupart des incubateurs sont des structures à but non lucratif, liées à des organismes publics ou parapublics. • Incubateurs liés à la recherche publique : Les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique sont une trentaine en France. Ils ont été créés par des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (universités, écoles, organismes de recherche), dans le cadre d'un appel à projets lancé par le ministère chargé de la Recherche en mars 1999. Leur mission première est de favoriser l'émergence et la concrétisation de projets de création d'entreprises innovantes valorisant les compétences et les résultats des laboratoires des établissements publics de recherche et d'enseignement supérieur. • Incubateurs liés à des écoles : Un certain nombre d'écoles d'ingénieurs et d'écoles de commerce ont mis en place des incubateurs pour accompagner les projets de création d'entreprises de leurs étudiants, jeunes diplômés ou anciens élèves. Ces incubateurs peuvent proposer des locaux, un accompagnement, et un accès privilégié aux enseignants et chercheurs de l'école. • Incubateurs liés à d'autres structures : Des incubateurs ont également été créés par des agences de développement économique ou des pôles de compétitivité. Certains incubateurs s'adressent à des publics spécifiques, par exemple les femmes créatrices d'entreprises. • Incubateurs privés : Les incubateurs privés sont animés avec une volonté de rentabilité. Ils prennent en général un pourcentage du capital de la société accompagnée, de manière à réaliser une plus value lors de la cession de la société à un acquéreur, ou lors de son éventuelle introduction en bourse. (Source: d'après Wikipédia) <p>Les fonds de la revitalisation peuvent soutenir les incubateurs de différentes manières, selon les besoins du territoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aide à l'émergence de nouveaux incubateurs : financement d'une étude de faisabilité et d'une mission de conseil, aide au démarrage et à l'aménagement (investissement, aide à l'embauche de permanents...), - Prise en charge des frais liés à un projet de développement et d'extension d'un incubateur existant : prospection, étude, frais d'implantations nouvelles... - Renforcement des actions d'accompagnement réalisées auprès des porteurs de projets « incubés ».
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Si le projet prévoit l'intervention d'un prestataire, le choix de celui-ci sera réalisé après le lancement d'un appel à projets, sur la base d'un cahier des charges qui décrira précisément les objectifs et les conditions d'exécution des tâches attendues</p> <p>② Renforcer l'action d'incubateurs déjà existants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'octroi d'une subvention à un incubateur déjà existant nécessite une expertise de l'état financier et des résultats d'activité de la structure pressentie. Si l'incubateur n'est pas spécialisé dans les entreprises innovantes, il faudra également s'assurer de sa capacité à développer les partenariats pertinents et à s'intégrer dans les réseaux nationaux et locaux spécialisés dans le soutien à l'innovation.

Soutenir les incubateurs d'entreprises innovantes

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La plus-value des financements de la revitalisation doit pouvoir être estimée : la subvention doit être ciblée sur des objectifs spécifiques (augmentation de l'activité comparée à l'année N-1, développement de nouveaux services, financements d'aménagements ou d'investissements pour augmenter la capacité d'accueil et d'accompagnement...). ⊗ Contribuer à la création de nouveaux incubateurs : - Pour un territoire, la présence d'un incubateur d'entreprises innovantes est un facteur d'investissement à moyen et long terme, susceptible de renforcer son attractivité et sa compétitivité. La création d'une telle structure nécessite des partenariats élargis avec les principaux acteurs économiques locaux et les fonds de la revitalisation doivent pouvoir être mobilisés en compléments d'autres sources de financements (subvention pour l'étude de faisabilité et/ou le lancement de l'incubateur). - Des garanties doivent être demandées sur le plan de financement et sur les conditions de pérennisation de l'activité de la nouvelle structure.
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>● Valorisation financière</p> <p>Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des subventions octroyées à l'incubateur ou tous autres frais engagés en rapport le projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financement de la structure chargée de l'animation : la rémunération de l'animateur peut être prise en charge pour tout ou partie sous réserve que le porteur de l'action procède à un recrutement spécifique. - Interventions d'experts pour accompagner les porteurs de projets. - Frais d'aménagement ou investissement permettant de développer l'activité de l'incubateur. <p>● Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> - En règle générale, on s'efforcera d'établir pour chaque action un objectif quantifié en termes d'emplois, à partir des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'emplois créés - nombre d'emplois maintenus/consolidés - nombre d'emplois programmés (sur x années) Le suivi de l'action sera réalisé sur la base de ces indicateurs. - Pour les actions n'ayant pas d'impact identifiable sur l'emploi (exemple : réalisation d'une étude locale), il convient de fixer des «équivalents emplois» pour chaque action : <i>il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</i> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19$ Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exemple sur l'activité d'un incubateur: Nb de porteurs de projets accompagnés avec les financements de la revitalisation, descriptif synthétique des besoins des porteurs de projets et du contenu de chaque mission d'accompagnement, suites d'accompagnements : Nb de création d'entreprises et d'emplois créés en fin d'accompagnement, Nb d'abandons et d'échecs avec les principales raisons...

Soutenir les incubateurs d'entreprises innovantes**Pour aller plus loin**

- Direccte Pôle 3E - DECI
- Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD).
- Incubateurs : <http://www.creersaboite.fr/pid6254/les-incubateurs.html>
- Entreprises innovantes:
http://www.oseo.fr/votre_projet/creation/guides_de_la_creation/jeune_entreprise_innovante_jei
- Liste des incubateurs en IDF :
http://www.retis-innovation.fr/component/option,com_wrapper/Itemid,162/lang,fr/
- Incubateurs Paris : <http://www.incubateurparisdev.com/>
- Site du Conseil régional d'Ile-de-France : présentation du programme d'aides aux incubateurs franciliens
<http://www.iledefrance.fr/recherche-innovation/innovation/soutien-a-linnovation/aide-a-lincubation/aide-a-lincubation/>

Soutenir la mise en réseau d'entreprises sur un territoire

Objectifs & Sous-
actions possibles

L'isolement des dirigeants des PME-TPE est un facteur de fragilité des entreprises qui peut être limité par la participation à un réseau local d'entrepreneurs. Les financements de la revitalisation peuvent venir en **appui de la mise en réseau**, qui offre de nombreux avantages utiles pour le développement et la pérennité des entreprises : échanges d'informations locales, partage d'expériences et professionnalisation, opportunité de coopérations techniques et économiques, alliances, mise en relation avec les grandes entreprises, mutualisation de services ou de moyens, développement de projets collectifs, résolution de problèmes communs.....

L'offre de service des réseaux d'entreprises est extrêmement variable et elle dépend de la logique qui sous-tend la création du collectif. On distingue généralement les réseaux selon qu'ils correspondent à une logique :

- **De proximité**: regroupement d'entreprises localisées dans la même zone géographique (*de la plus petite ZAC aux zonages plus étendus tels que les « Vallées industrielles »...*)
- **Sectorielle** : regroupement d'entreprises qui sont issues d'un même territoire et qui exerce une activité dans le même secteur ou la même filière,
- **Thématique** : regroupement d'entreprises qui ont la volonté d'agir ensemble pour régler un problème commun ou pour développer des services partagés (*sécurité, restauration, club RH...*).

De part ses effets sur le développement des PME-TPE, le développement des réseaux d'entreprises peut être soutenu par les fonds de la revitalisation. Dans certains cas, les financements de la revitalisation peuvent être mobilisés sur des projets qui s'inscrivent dans le cadre de programmes nationaux tels que les « Réseaux PLATO » ou les « Grappes d'entreprises ».

☞ Qu'est ce qu'un réseau PLATO ?

Les réseaux PLATO sont des réseaux d'accompagnement de dirigeants d'entreprises créés dans des zones géographiques délimitées. Ils visent le partage d'expérience entre dirigeants de PME-PMI et de cadres de grandes entreprises. La spécificité de la méthode PLATO réside dans un système de parrainage original : les cadres des grandes entreprises membres animent les séances de travail et de partage de méthodes. Le programme d'accompagnement PLATO porte sur un ensemble de thèmes définis, pour deux ans, renouvelable une fois. Il est possible de rester membre, sans participer au programme.

Quel est l'intérêt des réseaux PLATO pour les membres ?

Pour les PME PMI :

- Rompre l'isolement du dirigeant d'entreprise
- Intégrer un réseau national et international de 8500 PMI et de 800 grandes entreprises.
- Échanger avec des chefs d'entreprises sur des problématiques communes.
- Bénéficier d'un apport de méthodes de la part de grandes entreprises locales.

Pour les grandes entreprises marraines :

- Être acteur du développement économique sur leur territoire.
- Acquérir une meilleure connaissance des problématiques de développement des PME PMI.
- Participer à la création d'un réseau d'affaires.
- Développer les connaissances et compétences de leurs cadres.

(Source : Place des réseaux)

☞ Qu'est qu'une « Grappe d'entreprises » ?

Les grappes regroupent des entreprises qui ont pour point commun l'appartenance à un même territoire et à une même filière d'activité. Elles ont pour objet la mise en place de services mutualisés (*veille économique, participation mutualisée à des salons, organisation d'une convention d'affaires, emplois partagés etc*) et/ou la structuration de l'offre de leurs adhérents vis à vis des grands comptes.

Dans ces deux exemples, le financement apporté au titre de la revitalisation peut créer un effet de levier pour la mobilisation d'autres ressources : FSE pour les réseaux Plato ou DIACT pour les grappes d'entreprises lorsqu'elles n'ont pas encore été labélisées comme telles.

Soutenir la mise en réseau d'entreprises sur un territoire

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>L'appui à la mise en réseaux d'entreprises locales sera d'autant plus pertinent qu'il respectera les principes directeurs suivants :</p> <p>① Tenir compte de la durée de vie des réseaux: Il convient de distinguer les réseaux créés pour une période limitée dans le temps et susceptible de coïncider avec la durée de la convention (<i>cas des réseaux tels que Plato par exemple</i>), des réseaux sans limitation de durée. Pour ces derniers il est nécessaire de s'assurer de la pérennité de leurs ressources à l'issue de la convention de revitalisation. C'est pourquoi, il convient de privilégier pour ce type de réseaux, ceux qui sont déjà établis et qui font déjà preuve d'une action structurante sur le territoire.</p> <p>② Rester vigilant sur le recrutement des membres qui seront bénéficiaires des actions financées avec la revitalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si le projet nécessite une extension des membres du réseau, il est préférable que le recrutement de ces nouvelles entreprises soit validé par le comité de pilotage du projet. Les entreprises extérieures au territoire pourront être intégrées dans la mesure où elles ne créent pas un coût supplémentaire et où elles restent minoritaires. - Les entreprises bénéficiaires des actions soutenues par la revitalisation (<i>séances de professionnalisation par exemple</i>) doivent être mis à contribution financièrement. Ceci permet de tester la motivation réelle de leur représentant et de limiter les risques d'abandon en cours. <p>③ Inciter l'entreprise assujettie à participer directement au projet : L'un des objets de la mise en réseau des PME est lié à la structuration et au développement de leurs relations avec les grandes entreprises. Il apparaît de ce fait pertinent de proposer à l'entreprise contributrice de mettre ses cadres à disposition du réseau.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le soutien ou la création d'un réseau Plato se prête particulièrement bien à la mise à disposition de compétences humaines par l'entreprise assujettie. Il convient cependant de s'assurer que les personnes qui seront mises à disposition sur le projet sauront tenir compte des spécificités des petites entreprises pour transférer leurs compétences et qu'elles auront un temps dédié pour s'investir personnellement. <p>④ Veiller à ce que les financements de la revitalisation soient bien articulés avec les moyens déjà existants et qu'ils génèrent des plus-values identifiables.</p>
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>● Valorisation financière</p> <p>La valorisation financière peut intégrer plusieurs types de dépenses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le financement de la structure d'animation : la qualité de celle-ci est un élément clé de la réussite d'un réseau. Le salaire du chef de projet peut donc être valorisé pour tout ou partie dans la convention. Il convient toutefois de s'assurer que le porteur du réseau procède à un recrutement spécifique. - Les services apportés aux adhérents : peuvent donner lieu à valorisation l'intervention d'experts dans les groupes de travail, la mise en place d'actions de communication, la création d'un site Internet, la rémunération d'un salarié partagé pour une période limitée dans le temps etc

Soutenir la mise en réseau d'entreprises sur un territoire

<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'apport d'expertise par les cadres de l'entreprise contributrice peut éventuellement être valorisée, via une estimation des coûts directs des mises à disposition (soit en taux horaire, soit en coût jour / rémunération annuelle divisée par le nombre de jours travaillés) et des coûts indirects (restauration, déplacement...). <p>Par contre, les fonds de la revitalisation ne sont pas censés prendre en charge les « frais de bouche » susceptibles d'être engendrés par les réunions des réseaux.</p> <p>⊗ Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> - En règle générale, on s'efforcera d'établir pour chaque action un objectif quantifié en termes d'emplois, à partir des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'emplois créés - nombre d'emplois maintenus/consolidés - nombre d'emplois programmés (sur x années) <p>Le suivi de l'action sera réalisé sur la base de ces indicateurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les actions n'ayant pas d'impact identifiable sur l'emploi (exemple : réalisation d'une étude locale), il convient de fixer des «équivalents emplois » pour chaque action : <i>il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</i> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : 50.000 / (1.343 euros x 2) = 19 Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien à l'émergence et à la structuration d'un réseau d'entreprises : Sur la base d'un bilan qualitatif et quantitatif des actions menées avec l'appui de la revitalisation, analyser l'évolution du nombre d'entreprises adhérentes (secteurs, zones géographiques...), le taux de réalisation des actions prévisionnelles (sur la base d'un bilan qualitatif et quantitatif des opérations menées avec l'appui de la revitalisation). Une enquête auprès des membres du réseau pourra être menée pour apprécier l'impact du projet sur la vie du collectif d'entreprises (<i>renforcement des coopérations, effets sur la pérennité des actions du réseau, innovations, émergence de nouveaux projets utiles au développement local, meilleure structuration ou réactivité des membres.....</i>) - Actions spécifiques financées par la revitalisation Quand le financement de la revitalisation est ciblé sur certaines actions bien définies, systématiser un bilan permettant d'apprécier : le taux de réalisation des actions (<i>Nb de bénéficiaires / le Nb d'heures mobilisées, manifestations ou support produits par le réseau..... indicateurs variables selon les objectifs préalablement définis...</i>), le montant détaillé des frais engagés. Lorsque le projet comprend des séances de formation, il faudra systématiquement instaurer un questionnaire de satisfaction permettant de recueillir l'avis des bénéficiaires sur le déroulement de la prestation.
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccte Pôle 3E – DECI, UT des Yvelines. - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD). - Grappes d'entreprises: Information sur le site de la DATAR portail de l'aménagement, http://territoires.gouv.fr/grappes-dentreprises - PLATO : information sur le site Place des réseaux, http://www.placedesreseaux.com/Dossiers/rejoindre-reseau/reseau-plato.htm

Diversifier ou créer de l'activité économique en facilitant l'exploitation de brevets dormants

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>Les fonds de la revitalisation peuvent se fixer comme objectif de développer l'exploitation de « brevets dormants » susceptibles de représenter un gisement d'activités et d'emplois dans les territoires en mutation économique.</p> <p>→ Qu'est-ce qu'un brevet dormant ?</p> <p>« Un brevet peut ne jamais se concrétiser par une innovation. Les firmes ne sont pas toujours capables d'évaluer avec justesse les débouchés d'une invention à son stade précoce. Or, le dépôt d'une demande de brevet doit intervenir suffisamment tôt dans le processus d'innovation pour bloquer les concurrents et limiter les risques de fuite.</p> <p>Il peut y avoir aussi décision délibérée de breveter une invention sans l'exploiter industriellement, la firme déposant le brevet dans le seul but d'empêcher ses concurrents d'utiliser la nouvelle technologie, tout en estimant non rentable de l'exploiter elle-même. Un tel brevet est appelé brevet dormant.</p> <p>Le dépôt de brevet en liaison avec une innovation est assujéti à des contraintes juridiques et financières, et résulte d'un calcul économique. Le brevet est un titre juridique de propriété industrielle, dont la validité est soumise à trois conditions : la nouveauté de l'invention, sa nature inventive, et son caractère industriel. Ne sont donc brevetables que les innovations résultant d'inventions suffisamment originales. Selon les termes de la loi française, un tiers peut exiger la licence d'un brevet s'il n'a pas été exploité par son détenteur dans les trois ans suivant sa délivrance. Il semblerait que les brevets dormants soient surtout le fait d'entreprises déposant beaucoup de brevets...».</p> <p style="text-align: right;"><i>Kabla Isabelle : « Un indicateur de l'innovation : le brevet »</i></p> <p>Un projet de valorisation de brevets dormants nécessite la mise en place de plusieurs actions coordonnées à l'échelle d'un territoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repérer les entreprises et les centres de recherches susceptibles de détenir des brevets dormants, • Evaluer la pertinence économique de l'exploitation de ces brevets et négocier avec les propriétaires les conditions financières liées à la cession des droits ou l'octroi de licences d'exploitation. • Repérer des entreprises ou des porteurs de projets susceptibles d'exploiter les brevets et accompagner les projets. Selon les cas cet accompagnement sera orienté vers deux cibles différentes: <ul style="list-style-type: none"> - des PME titulaires de brevets dormants qui peuvent profiter d'une mission d'appui-conseil pour les exploiter, - des PME existantes ou des créateurs d'entreprises intéressés par l'exploitation des brevets repérés.
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>① Compte tenu de sa complexité, ce type de projet doit être mené en prenant appui sur des partenaires experts en propriété intellectuelle et en transfert technologique.</p> <p>↳ A titre d'exemple, le repérage des brevets dormants peut être confié à une cellule de valorisation de la recherche ou à un prestataire spécialisé et la recherche de repreneurs peut être réalisée en associant des incubateurs. L'INPI et OSEO peuvent également être mobilisés au titre de leur expertise sur les brevets.</p> <p>② S'il convient d'élargir le plus possible la zone de repérage des brevets dormants afin de récupérer le maximum d'opportunité (région ou plus), la prospection et l'accompagnement des futurs exploitants doit être concentrée dans les limites du territoire en revitalisation.</p> <p>↳ Lorsque le projet associe des écoles ou des incubateurs, il y a un risque que le développement des activités issues de l'exploitation des brevets se réalise en dehors du périmètre de revitalisation. Ce risque doit être connu et apprécié dès la conception du projet.</p> <p>③ Pour renforcer les chances de réussite, il est conseillé de cibler une filière déterminée, dans laquelle les acteurs sont clairement identifiés et travaillent en réseau avec des sous-traitants diversifiés.</p>

Diversifier ou créer de l'activité économique en facilitant l'exploitation de brevets dormants

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>④ Les concepteurs du projet devront veiller à bien identifier et à prioriser les formes de valorisation qu'ils souhaitent privilégier, car ces choix auront une incidence directe sur les prospections d'entreprises.</p> <p>↳ Il convient de distinguer en particulier, l'exploitation des brevets dormants par:</p> <ul style="list-style-type: none"> - des PME/PMI locales, - des créateurs d'entreprises et nouveaux porteurs de projets, - les entreprises détentrice des brevets.
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>① Valorisation financière</p> <p>Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des subventions octroyées à l'incubateur ou tous autres frais engagés en rapport le projet.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La rémunération des consultants mobilisés (<i>recherche des brevets dormants, réalisation des études de faisabilité et de marché, mise en relation avec les entrepreneurs, accompagnement vers la concrétisation d'un projet industriel...</i>), - Frais liés à l'organisation de rencontres ou de conventions d'affaires, - La rémunération de la structure porteuse chargée de l'animation et coordination du projet (20% des dépenses maximum). <p>② Valorisation en Nb d'emplois</p> <p>Dans ce type de projets, les effets directs sur l'emploi sont très difficiles à estimer en amont et à évaluer dans le temps de la convention de revitalisation. Il est donc recommandé de privilégier une valorisation en équivalent emplois.</p> <p>Il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</p> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19$ Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>
<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. <p>En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation.</p> <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ciblage et prospection des brevets dormants : Nb d'entreprises prospectées, Nb et de brevets dormants repérés, synthèse des études de faisabilité des exploitations et du potentiel économique des brevets, synthèse des conditions de mise à disposition par les entreprises propriétaires.... - Repérage des repreneurs potentiels des brevets dormants : Résultats des prospections effectuées (Nb d'entreprises ou de porteurs de projet repérés, contactés, ayant fait l'objet d'un entretien approfondi...), synthèse des projets et des conditions de réussite. - Accompagnements des transferts : Nb de jours d'accompagnement réalisés et Nb d'entreprises bénéficiaires, synthèse des conseils dispensés auprès des porteurs de projets pour l'exploitation des brevets et pour le développement de leur nouvelle activité économique. <p>A moyen terme, une évaluation pourra être réalisée auprès des entreprises ayant repris des brevets dormants afin d'apprécier les résultats des transferts : état des déclinaisons technologiques et industrielles, effets économiques des transferts de brevets avec notamment une estimation des emplois créés par les entreprises bénéficiaires.</p>

Diversifier ou créer de l'activité économique en facilitant l'exploitation de brevets dormants**Pour aller plus loin**

- Direccte Pôle 3E - DECI
- Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD).
- Exemple de projet francilien : « GeneSICs2 » axé sur les PME-PMI ayant des projets de mécatronique, <http://www.genesics.fr>
- Article « Valoriser son portefeuille de brevets », Usine Nouvelle : <http://www.usinenouvelle.com/article/valoriser-son-portefeuille-de-brevets.162696>
- Article : « brevets dormants : un potentiel qui ne demande qu'à s'exprimer », Arts & métiers magazine, <http://www.cabinetbrandon.com/presse/artsetmetier.pdf>
- Conseil d'Analyse Economique : Les marchés de brevets dans l'économie de la connaissance », http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_brevets_CAE.pdf
- Article « Pratique de l'essaiimage dans les grands groupes français: motivations et enjeux », 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat : http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Vallet_Fattoum_Chebbah.pdf
- Oséo : « PME et brevets » Revue regard N°18, http://www.oseo.fr/notre_mission/publications/etudes_et_rapports/academiques/pme_et_brevets_n_18
- Kabla Isabelle : « Un indicateur de l'innovation : le brevet », Economie et statistique, N°275-276, 1994. pp. 95-109. <http://www.persee.fr>

F4 Encourager les coopérations interentreprises pour la création de nouveaux services mutualisés

<p>Objectifs & Sous-actions possibles</p>	<p>Les fonds de la revitalisation peuvent soutenir la création de nouveaux services issus de coopérations entre plusieurs entreprises d'un même territoire. Ce type de projet participe directement à la création d'emplois directs et il renforce l'attractivité des territoires dans la mesure où il améliore les services rendus aux entreprises et à leurs salariés.</p> <p>Pour les PME, la coopération interentreprises est souvent le seul moyen d'accéder à de nouveaux services et de proposer des prestations à leurs salariés qu'elles ne pourraient pas assumer seules. Cette plus value renforce la capacité des petites entreprises à attirer et à fidéliser de nouveaux salariés qui trouvent des prestations équivalentes à ceux offerts par les plus grandes entreprises.</p> <p>La plupart du temps, les services susceptibles d'être développés par les coopérations inter-entreprises concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les cantines, conciergeries, crèches, - les transports (location véhicules, taxis, covoiturage...), - la gestion de l'environnement et l'entretien des parties communes ou privatives, - le nettoyage et la maintenance des locaux, - la sécurité, - la recherche de mutuelles pour les salariés, les assurances, - la recherche d'outils de politique RH (ex : les CESU)... <p>Dans une moindre proportion, d'autres besoins communs sont parfois avancés par les entreprises implantées sur une même zone géographique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'information et les conseils sur les aides publiques et au montage de projets, - le logement de la main d'œuvre, - l'accès à des locaux partageables (salles de réunion ou de réception, locaux, archivage...), - la veille et l'intelligence économique (veille sur les compétences et emplois, sur les politiques d'achats, la concurrence.... <p><i>D'après l'enquête nationale KPMG / CNER : « Mise en évidence d'un nouveau facteur de localisation dans les implantations d'entreprises : l'offre de services sur les ZA »</i></p> <p>Dans le cadre de la revitalisation il peut être intéressant de développer des services communs qui chercheront à référencier ou à faire appel à des prestataires locaux. Ce positionnement pourra accentuer l'impact du projet dans la zone géographique en offrant de nouveaux débouchés pour des entreprises locales chargées de la fourniture des biens et services (exemple des conciergeries citoyennes labellisées « Prédici » dans les Hauts-de-Seine).</p>
<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>La mobilisation des fonds de la revitalisation nécessite de respecter certains principes d'action jugés incontournables pour la réussite des projets :</p> <p>① Réaliser le projet en partenariat étroit avec les collectivités locales et les entreprises qui sont les principaux acteurs de l'émergence et du développement des coopérations économiques locales.</p> <p>② Pertinence de l'action : Le soutien ou l'incitation aux coopérations interentreprises représente un investissement à moyen et long terme pour le territoire, avec des effets sur la création d'emplois souvent reportés dans le temps. La mobilisation des financements de la revitalisation sera donc plus pertinente dans les territoires où les actions peuvent s'inscrire dans la durée (<i>réseau de coopération interentreprises déjà constitués ou terrain jugé favorable à leur émergence, qualité des partenariats entre les entreprises et les institutions en charge du développement économique....</i>)</p> <p>③ Engagement et dynamisme des membres du réseau de coopération : motivation et participation active des membres, volonté de coopération entre les membres, capacité d'organisation, réactivité....</p>

F4 Encourager les coopérations interentreprises pour la création de nouveaux services mutualisés

<p>Conseils pour la mise en œuvre</p>	<p>④ En cas d'intervention d'un cabinet, il est indispensable de bien définir au préalable le contenu des missions des experts et les conditions d'exécution.</p> <p>↳ Exemples de missions de prestataires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mission type pour le soutien à l'animation de réseaux d'entreprises pur faire émerger des projets: <i>aide à la préparation et l'animation des réunions, développement des échanges d'information entre les membres, aide à la structuration du travail collectif, professionnalisation des membres, production d'outils utiles pour les projets du réseau, production d'outils d'information et de communication production de bilans et capitalisation d'expériences.....</i> - des enquêtes sur les besoins communs susceptibles de déboucher sur la création de nouveaux services communs : <i>repérages des besoins et des volontés de mutualisation des entreprises, étude de faisabilité et proposition de solutions de mutualisation, estimation des impacts des nouveaux services....</i> - des accompagnements pour la mise en œuvre des nouveaux services: aide au montage de projets collectifs : planification, financements, organisation, structuration et consolidation des services.... <p>⑤ Plus value de l'action financée par la revitalisation : en cas de soutien à un réseau d'entreprises déjà existant, il est important de bien détailler des objectifs spécifiques qui fondent la plus-value des financements mobilisés au titre de la revitalisation. On distingue généralement deux cas de figure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'action financée est déjà mise en œuvre par le réseau : les financements de la revitalisation servent à renforcer l'action du réseau et ils doivent correspondre à des objectifs qui visent à augmenter le nombre d'actions et de bénéficiaires par rapport à la dernière situation connue. Ils peuvent aussi contribuer à améliorer le fonctionnement du réseau et à renforcer ses chances de pérennisation en soutenant des fonctions d'animation et de coordination. - L'action financée est nouvelle pour le réseau : les financements de la revitalisation seront réservés à la mise en œuvre de nouvelles initiatives qui seront appréciées avec des objectifs qualitatifs et quantitatifs spécifiques. La prise en charge peut comprendre des frais de support qui sont généralement proportionnels au temps passé par le réseau sur ce projet et qu'il convient de limiter à 20% maximum du budget.
<p>Modalités de valorisation dans les conventions</p>	<p>❶ Valorisation financière</p> <p>Le coût de l'action peut intégrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la subvention versée au réseau d'entreprises ou à une structure locale susceptible de porter le projet, - les frais d'intervention des prestataires mandatés sur le projet. <p>❷ Valorisation en Nb d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> - En règle générale, on s'efforcera d'établir pour chaque action un objectif quantifié en termes d'emplois, à partir des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'emplois créés - nombre d'emplois maintenus/consolidés - nombre d'emplois programmés (sur x années) Le suivi de l'action sera réalisé sur la base de ces indicateurs. - Pour les actions n'ayant pas d'impact identifiable sur l'emploi (exemple : réalisation d'une étude locale), il convient de fixer des «équivalents emplois» pour chaque action : <i>il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois», que l'on mentionnera comme objectif.</i> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19$ Equivalents Emplois.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>

F4 Encourager les coopérations interentreprises pour la création de nouveaux services mutualisés

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs des projets/programme et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés. - En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier du projet dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation. <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque projet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projets réalisés par le réseau coopératif sur financement la revitalisation : Selon la nature des projets soutenus, demander la production d'un bilan permettant de comparer le réalisé aux objectifs qualitatifs et quantitatifs préalablement définis. Un questionnaire pourra être proposé pour apprécier les effets du projet sur les entreprises partenaires. - Mission d'animation confiée à un prestataire : Nb de jours mobilisés et coûts unitaires du cabinet / Production de livrables ou outils d'animation / Nb de réunions organisées avec les membres du réseau... - Mission d'assistance et de conseil confiée à un prestataire : Nb de jours mobilisés et coûts unitaires du cabinet / Récapitulatif des missions réalisées en amont de la création de nouveaux services (repérage des besoins communs, étude de faisabilité...) / Synthèse des conseils fournis pour la mise en œuvre des nouveaux services... <p>Pour apprécier l'impact des accompagnements dispensés auprès des entreprises, une enquête pourra être réalisée auprès du réseau de coopération interentreprises 6 mois après les accompagnements (<i>effectivité des nouveaux services, impact sur l'emploi direct et indirect, estimation des effets pour le développement économique des entreprises et de la zone territoriale...</i>).</p>
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccte Pôle 3E - DECI et UT des Hauts-de-Seine - Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD). - Conciergeries « Predici », label initié dans les Hauts-de-Seine par la communauté d'agglomération Arc-de-Seine en partenariat avec la CCIP. http://www.ccip92.fr/upload/pdf/cdpd_predici_a2s.pdf - DATAR : « Etude sur les coopérations locales interentreprises : analyse et propositions: rapport définitif », http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/984001122/0000.pdf - Entreprises Territoires & Développement : « Le rôle de l'acteur public dans la Coopération interentreprises » http://www.etd.asso.fr/index.php/plain_site/Espaces-thematiques/Developpement-economique/Ressources/Cooperation-inter-entreprises - Enquête nationale KPMG / CNER : « Mise en évidence d'un nouveau facteur de localisation dans les implantations d'entreprises : l'offre de services sur les ZA », www.adu-montbeliard.fr/documents/169.rapportKPMG.doc



G

**Réalisation d'études et appui à
l'ingénierie locale de
développement**

Réaliser des études en appui aux stratégies économiques locales

Objectifs & Sous-actions possibles	<p>Dans certains territoires, il peut être utile de financer, au titre de la revitalisation, la réalisation d'études qui permettront d'affiner ou d'appuyer les stratégies de développement local. Plusieurs types d'études peuvent être envisagés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les diagnostics territoriaux: ils sont utiles pour identifier les enjeux locaux et aider les acteurs économiques à définir des priorités et des plans d'actions partagés. Dans le cadre de la revitalisation, il peut être intéressant d'axer les diagnostics sur les aspects susceptibles de composer l'attractivité d'un territoire : <i>desserte locale et réseaux de communication, offre d'emploi et main d'œuvre locale (niveau, compétences, coûts..), tissu économique et présence d'entreprises leaders ou de filières organisées, proximité de ressources naturelles accessibles, fiscalité jugée favorable, présence et l'accessibilité de nombreux services, sociaux, médicaux, culturels administratifs, densité importante d'établissements d'enseignement supérieur, contraintes géographiques...</i> - Des études sectorielles : elles peuvent permettre de mieux connaître la situation et les évolutions en cours dans les secteurs d'activité traditionnels ou dans des secteurs porteurs plus récents. - Des études sur des zones d'activités : elles ont généralement pour objectif de recenser les besoins et les projets des entreprises qui sont implantées dans une zone d'activité particulière (type ZAC, ZI, OIN). Ce recensement doit permettre de restructurer ou de redynamiser la zone, en développant de nouveaux services qui répondent aux besoins des entreprises (besoins en locaux, infrastructures collectives, services communs tels que : sécurité, restauration, garde d'enfants pour salariés, recrutement, formation....)
Conseils pour la mise en œuvre	<p>① Pertinence : ce type de projet doit être réservé aux territoires qui sont peu structurés ou à ceux dont la stratégie de développement n'est pas claire, ou nécessite un réexamen pour tenir compte de fortes mutations à l'œuvre.</p> <p>② Compte tenu des compétences des collectivités locales en matière de développement économique, la mobilisation des financements de la revitalisation doit être conditionnée et articulée avec l'apport d'autres contributions locales : <i>cofinancements, engagement financier de la collectivité à prendre en charge la mise en œuvre d'actions qui s'inscriront dans le prolongement de l'étude.....</i></p> <p>③ Les objectifs et le champ de l'étude doivent être précisés dans un cahier des charges. Le choix du prestataire sera réalisé après appel à projets et sur la base de critères de sélection définis par le comité de sélection.</p> <p>④ Le suivi de la prestation d'étude est extrêmement important pour garantir la qualité des travaux. Le comité de pilotage doit être vigilant sur les méthodologies proposées par le prestataire et il doit s'assurer qu'elles sont bien adaptées aux objectifs de l'étude : validation des méthodes (entretien en face à face, enquête par questionnaires écrits ou téléphone..), validation des questionnaires et/ou des grilles d'entretiens, des échantillons... Pour ce suivi, les UT pourront s'appuyer sur les compétences des Services Etudes, Statistiques et Evaluation des Direccte (SESE).</p> <p>⑤ Exiger que le prestataire recense et capitalise toutes les études précédemment réalisées sur la zone concernée.</p>
Modalités de valorisation dans les conventions	<p>❶ Valorisation financière Les financements valorisés dans la convention doivent être égaux au montant des subventions octroyées par l'entreprise aux porteurs de projets soutenus. Cette valorisation comprend les journées d'études réalisées par un ou plusieurs prestataires.</p> <p>❷ Valorisation en Nb d'emplois Dans ce type de projets, les effets directs sur l'emploi sont très difficiles à estimer en amont et à évaluer dans le temps de la convention de revitalisation. Il est donc recommandé de privilégier une valorisation en équivalent emplois.</p> <p>Il est proposé de diviser le budget de l'action par le taux d'assujettissement (Nb de Smic) de la convention, pour en déduire un nombre « d'équivalents emplois », que l'on mentionnera comme objectif.</p> <p>Exemple : un projet prévoit de financer une étude locale à hauteur de 50.000 euros dans une convention qui applique un taux d'assujettissement de 2 SMIC (bruts) par emploi supprimé. La traduction de ce projet en objectif « d'équivalents emplois » sera de : $50.000 / (1.343 \text{ euros} \times 2) = 19 \text{ Equivalents Emplois}$.</p> <p>Ce mode de valorisation conventionnel ne doit pas empêcher la mise en place d'un suivi qui permettra d'estimer, ultérieurement, le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux actions mises en œuvre.</p>

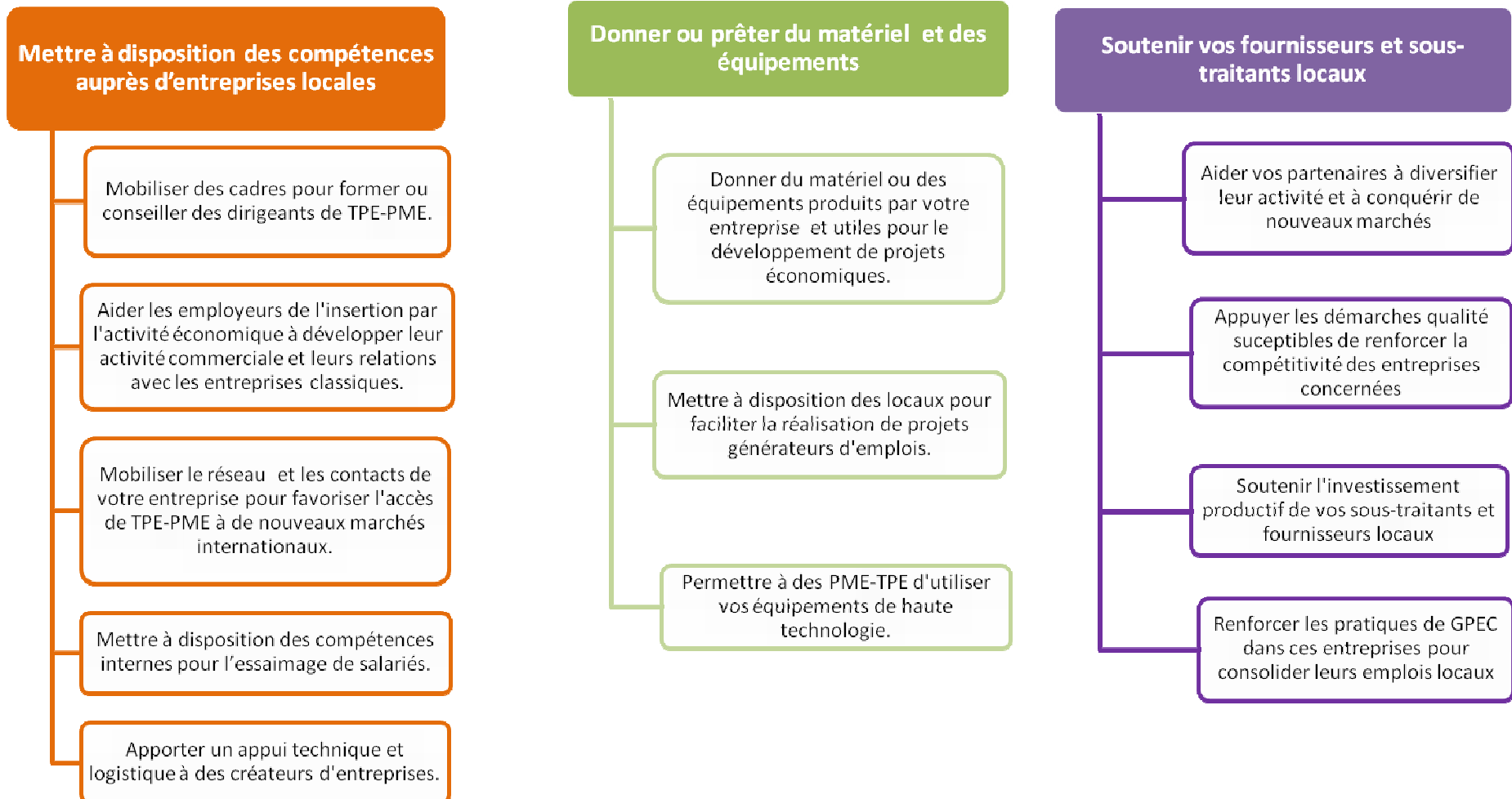
Réaliser des études en appui aux stratégies économiques locales

<p>Conseils pour le suivi et le bilan de la convention</p>	<p>Mettre en place un suivi régulier sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs de l'étude/diagnostic et sur les moyens mobilisés ainsi que sur les coûts engagés.</p> <p>En fin d'action, exiger un bilan qualitatif et financier de l'étude dans lequel apparaîtront clairement les Equivalents Emplois créés et les financements mobilisés au titre de la revitalisation.</p> <p>Proposition d'indicateurs (exemples non exhaustifs et à adapter aux objectifs de chaque étude):</p> <p>Exemple pour un projet de réalisation d'une étude : Nb de jours mobilisés et coûts pour le prestataire, selon la méthodologie mise en œuvre : Nb d'entretiens réalisés auprès d'acteurs institutionnels et économique, Nb de personnes enquêtées par téléphone ou voie postale.... livraison d'un rapport intermédiaire et final.</p> <p>Pour s'assurer que le prestataire a bien pris le soin de capitaliser les travaux déjà existants et d'associer les acteurs locaux (services techniques des collectivités locales et des agences de développement économique), il est préconisé de lui demander les actions effectivement mises en œuvre pour satisfaire ces conditions et la liste des travaux repérés.</p>
<p>Pour aller plus loin</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Direccte Pôle 3 E, UT des Yvelines, UT de l'Essonne, UT de la Seine-et-Marne, UT du Val de Marne. · Agence Régionale de Développement – Pôle Mutations (ARD).

Annexe

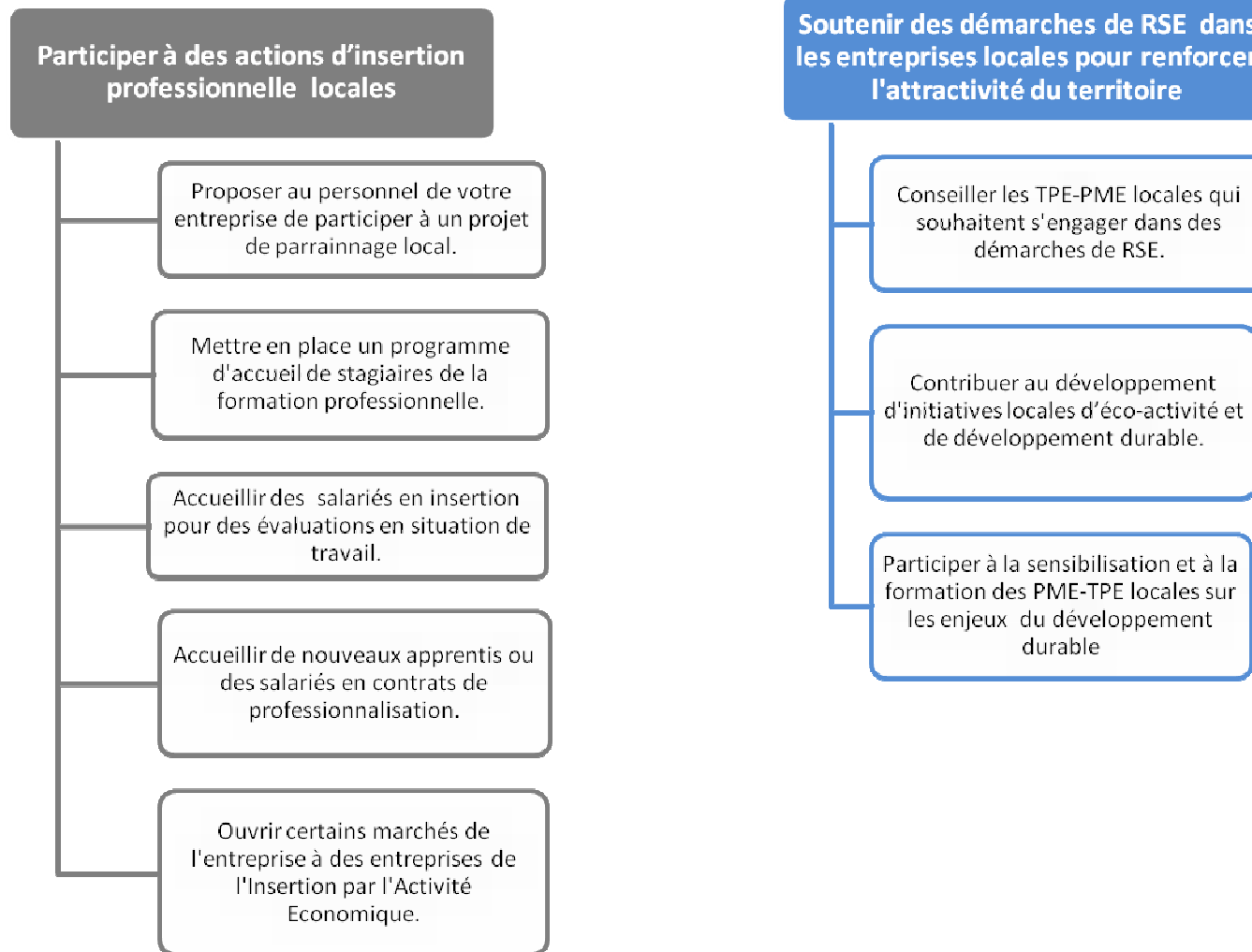
Entreprises assujetties à la revitalisation :

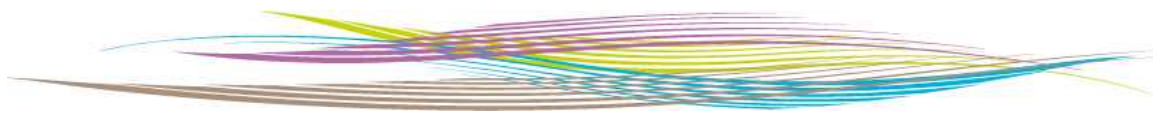
Quelques exemples de contribution participative



Entreprises assujetties à la revitalisation :

Quelques exemples de contribution participative





Direccte
ÎLE-DE-FRANCE

Direction régionale des entreprises,
de la concurrence, de la consommation,
du travail et de l'emploi

19, rue Madeleine Vionnet – 93300 AUBERVILLIERS
01 70 96 13 00 / 01 70 96 13 03