



LES CONVENTIONS DE REVITALISATION ECONOMIQUE

C I D E M E

Carrefour d'Initiatives pour Développer l'Emploi et les Métiers

ForMaTion

EM PLOI

Insertion

ORIENTATION

Logement

FORMATION

RAPPORT FINAL

MEFAC | Octobre 2010



Union européenne
Fonds social européen
Investit dans votre avenir

Avant propos

Cette étude a été réalisée par la Maison de l'Emploi et de la Formation de l'Agglomération Caennaise (MEFAC) pour la Préfecture du Calvados. L'objectif de l'étude est de recenser les différentes expériences conduites en France dans le cadre des conventions de revitalisation économique.

Remerciements

La MEFAC tient à remercier toutes les personnes ayant contribué à la réalisation de cette étude à travers leur expertise et leur témoignage.

Mme CHARLES, Chef de la Mission Développement Économique, Emploi et Entreprises – Préfecture du Calvados

Mme CHAUVIN – Préfecture 14

M. DERRIEN, Trésorerie générale du Calvados

Mme MARION, Chargée de mission emploi - DDTEFP du Calvados

M. FAUVEL, directeur adjoint DDTEFP – service entreprises - DDTEFP du Calvados

Mme JANKOVSKY, chargée de mission du Comité de Liaison Interconsulaire - CCI de l'Aisne

M. JOUHAULT, chargé de mission appui aux entreprises - CCI d'Elbeuf

M. GABORIAU, chargé de mission aux entreprises - CCI du Pays de Brive

M. LIOTIER, chargé de mission revitalisation - CCI Nord Ardèche

M. MARCHAND, chargé de mission aux entreprises - CCI de l'Oise

M. DIAS, Directeur du service développement économique - CCI de Reims

M. MATHIEU, chargé de mission revitalisation - Agence de Développement de l'Aisne

M. PITOLET, Directeur - Agence de Développement Seine Maritime Expansion

M. GUILLIEN, Directeur - Agence de Développement Charente Développement

M. FUSEAU, Directeur - Agence de Développement Sarthe Expansion

M. VINCENT, Chargé de mission - l'Agence de Développement Economique du Territoire de Belfort

Mme ESTABLIE, Directrice - Alliance Ville Emploi

Mme LANTIER, Chargée de mission - Maison de l'Emploi et de la Formation du Nord Avesnois

M. FRIEDMAN, Directeur - Maison de l'Emploi de la Déodatie

Mme COSTE, Directrice - Maison de l'Emploi de Lille Lomme Hellemmes

M. DE GROOT, Chargé de mission aux entreprises - Maison de l'emploi de Roubaix

M. GUILBERT, Directeur - Maison de l'emploi du Cotentin

M.TIREAU, Directeur des politiques territoriales - Préfecture de la Mayenne

Mlle TROMSON, Chargée de mission à la Direction des Actions de l'Etat et des Affaires Décentralisées-Préfecture de Belfort

M. VOISINE, Chef de bureau de l'économie et de l'emploi - Préfecture du Maine et Loire

Mme LEMBLE, adjointe au chef de bureau de l'économie et de l'emploi - Préfecture du Maine et Loire

Mme GUILLON, Chargée de mission - Préfecture de l'Eure

M. LEHUEDE, Chargé de mission Service des mutations économiques - Région Basse Normandie

M. CLUZEAU, chargé de mission « mutations industrielles - DIACT

Mme MARCENA, Chargée de mission - DGEFP

Mme ZIMMZERMANN, Chargée de mission à la Direction des Politiques Territoriales -ACFCI

M.PRONOST, Chargé de mission - CNER

Mme ROUGEREAU CANU, Directrice de Calvados Création

M. COLOMBEL, Chargé de mission - Calvados Création

M. JOSSIER, Directeur du service CEEI - Accompagnement d'entreprises Synergia -Agence de développement économique de Caen la Mer

Mme PRESTAVOINE, Chargée de mission- Calvados Stratégie-Comité d'expansion économique du Calvados -

SOMMAIRE

AVANT PROPOS.....	2
-------------------	---

REMERCIEMENTS.....	2
--------------------	---

INTRODUCTION	6
--------------------	---

I. LES DISPOSITIFS DE REVITALISATION	7
ET DYNAMISATION DE L'EMPLOI	7
A. CADRE REGLEMENTAIRE SUR L'OBLIGATION DE REVITALISATION	7
B. LES AUTRES DISPOSITIFS	7
1) <i>Les contrats de site et contrats territoriaux</i>	7
2) <i>Le Fonds National de Revitalisation Economique (FNRT)</i>	9
II. LES POINTS CLES DU DISPOSITIF	11
A. QUELLES SONT LES ENTREPRISES CONCERNEES PAR L'OBLIGATION DE REVITALISATION ?	11
B. CONVENTION DE REVITALISATION : PRINCIPAUX ELEMENTS	11
1) <i>L'assujettissement des entreprises</i>	11
2) <i>Calcul de la contribution financière</i>	12
3) <i>Durée de la convention : 36 mois maximum</i>	13
4) <i>Délimitation territoriale : le bassin d'emploi</i>	13
5) <i>Modalités d'intervention</i>	13
6) <i>Modalités de suivi et d'évaluation des mesures mises en œuvre</i>	15
III. BILAN QUANTITATIF DES ACTIONS	17
A. LES CONVENTIONS DE REVITALISATION A L'ECHELLE NATIONALE	17
B. LES CONVENTIONS DE REVITALISATION A L'ECHELLE DU CALVADOS	21
IV. BILAN QUANTITATIF.....	24
A. LES PRESTATAIRES.....	24
B. LE CONTENU GENERAL DES CONVENTIONS DE REVITALISATION AU NIVEAU NATIONAL	24
C. TYPOLOGIE DES ACTIONS.....	26
D. LES FACTEURS CLES DE SUCCES	29
E. LES POINTS A AMELIORER.....	30
F. LES PRECONISATIONS DE LA DGEFP	31
1) <i>Améliorer l'application par les services de l'Etat</i>	31
2) <i>Mieux piloter le recours aux prestataires privés et publics</i>	31
3) <i>Améliorer l'implication de l'entreprise, nécessaire pour la réussite des conventions</i>	31
4) <i>Améliorer les conditions de suivi des conventions</i>	31
V. LE RETOUR D'EXPERIENCES.....	32
A. RAPPEL DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	32
B. COLLOQUES ET GROUPES DE TRAVAIL SUR LA REVITALISATION	34
C. LES POINTS CLES A RETENIR DE CES ECHANGES.....	34
1) <i>Les champs d'intervention des prestataires publics</i>	35
2) <i>Favoriser les actions endogènes</i>	35
3) <i>Principales actions recensées</i>	36

4)	<i>Une préférence pour les acteurs locaux</i>	37
5)	<i>Facteurs de réussite</i>	37
6)	<i>Points de vigilance</i>	38
D.	LA MUTUALISATION DES FONDS DE REVITALISATION	38
1)	<i>Un effet levier financier non négligeable</i>	38
2)	<i>Organisation du dispositif</i>	39
3)	<i>Des choix à opérer pour mettre en œuvre la mutualisation</i>	41
VI.	AXES DE REFLEXION	43
1)	<i>Favoriser la participation et la synergie des acteurs locaux</i>	43
2)	<i>Réaliser un diagnostic partagé</i>	44
3)	<i>Créer et alimenter en permanence une « banque » de projets</i>	44
4)	<i>Préférer les actions économiques endogènes</i>	44
5)	<i>Associer les compétences d'un cabinet privé, en fonction des besoins du territoire</i>	44
6)	<i>Mutualiser les fonds issus des conventions de revitalisation</i>	45
7)	<i>Optimiser les dispositifs et les aides de droit commun et les articuler avec les actions de revitalisation</i>	45
8)	<i>Anticiper la mise en œuvre des conventions de revitalisation</i>	45
9)	<i>Développer un plan de communication ciblée</i>	45
10)	<i>Créer un groupe de travail avec les opérateurs locaux</i>	46

CONCLUSION	47
-------------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE	48
----------------------------	-----------

ANNEXES	49
----------------------	-----------

INTRODUCTION

Les années 1970-80 ont été marquées par de grandes crises, profondes mais sectorielles (crise de la sidérurgie, de la métallurgie...). Au terme d'une importante période de restructuration, il s'avère aujourd'hui que les mutations ne sont plus uniquement passagères mais davantage permanentes voire continues. Ces évolutions économiques ont des conséquences difficiles sur certains territoires en termes d'activités économiques et d'emplois. C'est pourquoi, depuis le début des années 2000, l'Etat a développé des réponses spécifiques pour revitaliser le territoire et éviter ainsi la disparition de l'activité économique sur certains d'entre eux. Pour ce faire, plusieurs dispositifs ont été créés : la **Prime à l'Aménagement du territoire** (PAT -création en 1982, dispositif mise à jour en 2001 et applicable jusqu'en 2006), les **conventions de revitalisation** [2002], les **contrats de site** [2003], le **Fonds National de revitalisation des territoires pour les territoires** (FNRT- 2009). Seules, la Prime à l'Aménagement du Territoire et les conventions de revitalisation ont été mises en œuvre dans le département. En effet, les contrats de site, le FNRT ne concernent pas le Calvados car le territoire ne répond pas aux critères de sélection définis par l'Etat.

C'est à partir de 2004, que la Préfecture du Calvados a signé les premières conventions de revitalisation. Ainsi, les grandes entreprises qui procèdent à des licenciements collectifs affectant, par leur ampleur, l'équilibre des bassins d'emplois concernés, ont l'obligation de contribuer financièrement à l'effort de revitalisation. L'obligation de revitalisation a été créée par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, puis précisée par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005. L'objectif du dispositif est de créer un nombre d'emplois équivalent au nombre d'emplois supprimés. Les modalités de mise en œuvre du dispositif de revitalisation sont fixées par voie d'une convention Etat-entreprise, dans laquelle sont déclinées des actions visant à favoriser la création d'activité et d'emplois nouveaux.

La Préfecture du Calvados a constaté, qu'une grande partie des conventions signées portaient sur des prêts d'honneur bénéficiant aux créateurs d'entreprises. Sans remettre en cause la pertinence et l'efficacité de ce type d'aide, la Préfecture a souhaité enrichir sa réflexion pour proposer d'autres actions à mettre en œuvre destinées à recréer de l'emploi. A cette fin, la Préfecture du Calvados a sollicité la MEFAC pour réaliser une étude portant sur les modes de diversification possibles des actions **susceptibles d'être éligibles à ces fonds sur le territoire**.

Pour réaliser cette mission, la MEFAC a engagé un travail de **repérage des pratiques existantes en matière de conventions de revitalisation économique en s'appuyant sur l'expérience acquise sur d'autres territoires**. D'une part, une **veille documentaire** a été réalisée sur les conventions de revitalisation existantes : repérage, identification des actions mises en œuvre et des acteurs concernés. D'autre part, une **série d'entretiens** auprès de différents opérateurs (agences de développement économique, les organismes consulaires,...) a été conduite pour **détecter des actions innovantes** mais aussi pour **identifier les facteurs clés de réussite** en matière de développement et de promotion de ce dispositif sur le territoire.

Dans un premier temps, le dispositif des conventions de revitalisation économique est détaillé, suivie d'une présentation de la synthèse des évaluations des actions de revitalisation économique mises en œuvre en France depuis 2002. Ensuite, sont présentés les facteurs clés de réussite et les points de vigilance issus des entretiens. Enfin, la dernière partie du rapport propose des axes de réflexion visant à améliorer le dispositif sur notre territoire.

I. LES DISPOSITIFS DE REVITALISATION ET DYNAMISATION DE L'EMPLOI



A. CADRE REGLEMENTAIRE SUR L'OBLIGATION DE REVITALISATION

L'obligation de revitalisation date de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, réaffirmée par la loi N°2005-32 du 18 janvier 2005 (article 76) de programmation pour la cohésion sociale. Le décret du 31 août 2005 et la circulaire du 12 décembre 2005 ont précisé les modalités de mise en œuvre de cette obligation.

L'**objectif de l'obligation de revitalisation** est de conduire les entreprises qui procèdent à des **licenciements collectifs**, affectant un **bassin d'emploi** dans lequel elles sont implantées, à participer à des actions de revitalisation. Ces actions ont pour but de **créer un nombre d'emplois équivalents à ceux supprimés suite aux licenciements collectifs**.

Ces actions de revitalisation sont financées par l'entreprise en investissant un **montant minimum de deux fois la valeur mensuelle brute du SMIC par emploi supprimé**.

B. LES AUTRES DISPOSITIFS

1) Les contrats de site et contrats territoriaux.

Les contrats de site (appelés contrats territoriaux quand les sinistres sont de moindre ampleur) ont été mis en place en **2003**. Quand une restructuration industrielle survient sur un territoire avec un impact socio-économique local lourd, l'objectif est d'apporter une réponse rapide et adaptée.

Le contrat de site est prévu pour une **durée de 3 à 4 ans** et s'appuie sur une méthodologie (diagnostic préalable, axes stratégiques, périmètre d'application délimité, cofinancements, pilotage, gouvernance) et une **implication des acteurs locaux** dans une **démarche partenariale** pour accompagner les restructurations et l'effort de revitalisation des bassins. Le préfet du département assure le pilotage mais la **gouvernance du contrat est partenariale**. (Alors que les contrats de site sont signés par l'Etat, les élus locaux et les entreprises en restructuration, les conventions de revitalisation sont un accord bilatéral entre l'Etat et l'entreprise).

Le dispositif s'applique sur différents périmètres géographiques (bassins, aires urbaines, départements et pays) et rassemble des actions collectives : soutenir la création d'emplois, faciliter l'implantation et le développement d'activités nouvelles. En avril 2008, on recensait 34 contrats depuis la création du dispositif dont 16 achevés.

2) Le Fonds National de Revitalisation Economique (FNRT)

Le FNRT, mis en place en avril 2009, vient compléter le dispositif légal de revitalisation en venant en aide aux territoires les plus touchés par des restructurations économiques. Il intervient sur les territoires qui ne bénéficient pas déjà de fonds de revitalisation. C'est le cas avec, par exemple, les entreprises en redressement judiciaire ou liquidation judiciaire qui sont exclues des fonds de revitalisation. C'est un dispositif public d'aide au développement économique au profit des entreprises situées dans des territoires touchés par des mutations économiques

Le ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi et la Caisse des dépôts et consignations financent ce fonds, dont la gestion est confiée à OSEO Financement.

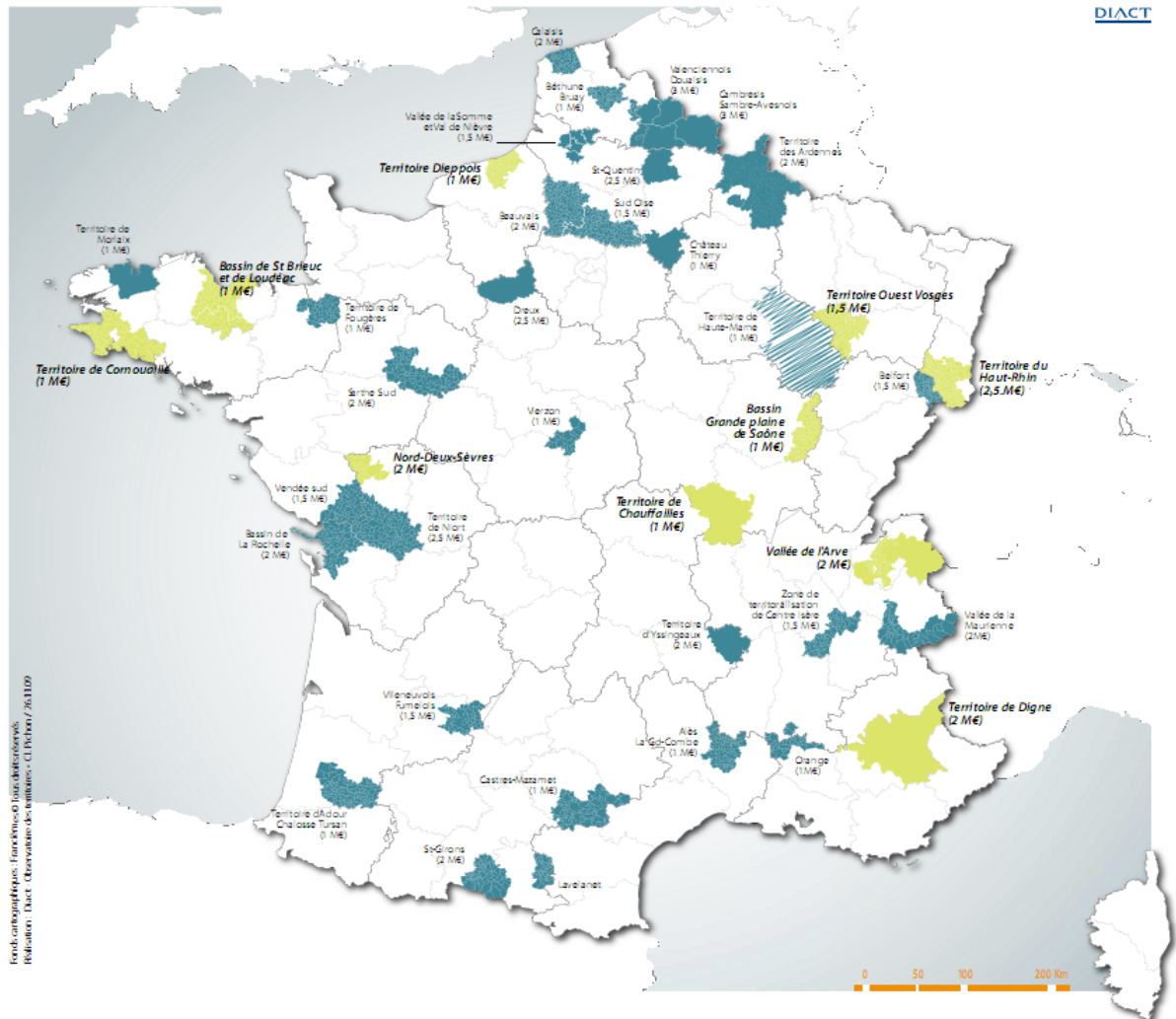
Dans un délai de 3 ans, OSEO doit octroyer 135 M€ de prêts sans garantie aux entreprises créant ou préservant de 10 à 500 emplois dans les territoires touchés par des restructurations économiques qui ne donnent pas lieu à des actions de revitalisation.

Le FNRT est piloté au niveau national par un comité stratégique d'orientation (CSO), par un comité national de suivi (CNS). Des comités de pilotage locaux sont organisés sur les territoires visés par le dispositif.

Depuis sa mise en œuvre au premier semestre 2009, c'est une enveloppe de **29 Millions d'euros** qui a été fléchée vers **17 territoires** touchés par les restructurations (Villeneuve Fumélois, Centre-Isère, Sud Deux-Sèvres, Pays Adour Chalosse Tursan, Ariège, Territoire-de-Belfort, Alès, Vallée de la Meuse et Canton de Rethel, Castres-Mazamet, La Rochelle, Sarthe Sud, Valenciennois-Douais, Vierzon, Cambrésis-Sambre-Avesnois, Béthune-Bruay, Calais, Pays de Fougères.)

Zonage du fonds national de revitalisation des territoires (FNRT) au 26.11.09

DIACT



Territoires éligibles au FNRT

- Territoires retenus par le CNS du 26.11.09
- Territoires précédemment retenus
- Haute-Marne : définition précise du territoire en cours d'élaboration par le Préfet

Les fonds d'intervention indiqués seront distribués aux entreprises sous forme de prêt sans garantie.



Définition des territoires zonés

- (trois zones d'emploi)
- Villeneuvois-Fumelois
Cantons de Cancon, Fumel, Montanquin, Penne d'agenais, Sainte-Livrade, Tournon d'agenais et Villeneuve-sur-Lot (Commune, Sud et Nord)
- Territoire de Niort
Arrondissement de Niort
- Territoire d'Adour Chalosse Tursan
Cantons de Amou, Aire-sur-Adour, Geaune, Hagetmau, Grenade-sur-Adour, Magron, Montfort en Chalosse, Saint-Sever, Tartas-Ouest et Tartas-Est, Tartas commune
- Zone de Territorialisation de Centre Isère
Territoire Sud Grésivaudan : CC Pays de St Marcellin, Boume à L'Isère, Vinay, Vercors-Isère
Territoire Voironnais Chartreuse : CA Pays Voironnais
- Bassin de La Rochelle
Zone d'emploi de La Rochelle
Pays Rochefortais
- Valençiennois-Douaisis
Zones d'emploi du Valençiennois, Douaisis
Communes de Bois-Bernard, Carvin, Courcelles-lès-Lens, Courrières, Dourges, Drocourt, Evrin-Malmaison, Hénin-Beaumont, Leforest, Montigny-en-Gohelle,

- Noyelles-Godault, Dignies, Rouvray, Libercourt, Blache-St-Vaast, Brebrières, Corbehem, Izel-lès-Equerchin, Quiéry-la-Motte, Vitry-en-Artois
- Territoire des Ardennes
Zone d'emploi de la vallée de la Meuse
Canton de Rethel
- Vallée de la Somme et Val de Nièvre
CC du Doullennais, du Bernavillois, du Haut Clocher, de l'Ouest Amiens et du Val de Nièvre
- Territoire de Fougères
Pays de Fougères
- Territoire de Morlaix
Pays de Morlaix
- Territoire d'Yssingeaux
Arrondissement d'Yssingeaux
- Définition des territoires retenus le 26.11.2009**
Nord Deux-Sèvres
Cantons de Bressuire, Mauléon et Cerizay
- Vallée de l'Arve
ZE de la Vallée de l'Arve et Albanais

- Territoire du Haut-Rhin
Territoire CTP (arrêté ministériel du 27 février 2009) et arrondissement d'Altkirch
- Bassin de St Brieuc et de Loudéac
ZE de St Brieuc et partie costarmoricaine de la ZE de Loudéac-Pontivy
- Territoire de Cornouaille
Pays de Cornouaille
- Bassin Grande plaine de Saône
Cantons de Fontaine-Française, Mirebeau-sur-Bèze, Pontailler-sur-Saône, Genlis, Auxonne, St Jean de Losne, Seurre
- Territoire Ouest Vosges
Arrondissement de Neufchâteau
- Territoire Dieppois
Pays Dieppois terroir de Caux
- Territoire de Digne
ZE de Digne
- Territoire de Chauffailles
Canton de Chauffailles, Arrondissement de Charolles, Pays du Charolais-Brionnais

II. LES POINTS CLES DU DISPOSITIF



Source : note instruction DGEFP N°12 du 30/07/08

A. QUELLES SONT LES ENTREPRISES CONCERNEES PAR L'OBLIGATION DE REVITALISATION ?

L'article L 321-27 du code du travail précise les entreprises visées par cette obligation de revitalisation :

- Les entreprises de plus de 1000 salariés ou appartenant à un groupe de plus de 1000 salariés
- Les entreprises de 50 à 1000 salariés et n'appartenant pas à un groupe de 1000 salariés
- Ne sont pas concernées par cette obligation, les entreprises en redressement judiciaire ou liquidation judiciaire

B. CONVENTION DE REVITALISATION : PRINCIPAUX ELEMENTS

Le Préfet indique à l'entreprise, si elle est soumise, ou non, à l'obligation de revitalisation. D'une part, cette information se fait, dans un **délai d'un mois** à compter de la notification de projet de licenciement collectif à la DDTEFP. D'autre part, le Préfet prend sa décision après la consultation du service public de l'emploi et des partenaires économiques et sociaux, sur **l'impact des licenciements du territoire**.

En cas d'obligation, signifiée à l'entreprise, une **convention de revitalisation** doit être conclue avec l'Etat, dans un **délai de 6 mois à compter de la notification**.

Cette convention définit la nature et les modalités de financement, ainsi que la mise en œuvre des actions prévues.

1) L'assujettissement des entreprises

Le Préfet détermine si l'entreprise est assujettie à l'obligation de revitalisation en prenant en compte **l'impact territorial** des licenciements collectifs sur le bassin d'emploi. Cette évaluation implique de **déterminer le nombre d'emplois supprimés** qui permet de calculer la **contribution financière de l'entreprise**.

Le calcul du nombre d'emplois supprimés fait référence au nombre de salariés licenciés et non sur la base d'une

équivalence temps plein.

L'étude d'impact n'est pas obligatoire si les données suffisantes existent pour apprécier l'effet des licenciements collectifs sur le bassin d'emploi.

Les critères utiles, mais non exhaustifs, pouvant aider à l'analyse de l'impact sur le territoire des licenciements sont :

- Le nombre et les caractéristiques des emplois susceptibles d'être supprimés
- Le taux de chômage du bassin d'emploi concerné
- Le taux de chômage de certains publics, notamment ceux qui ont les mêmes caractéristiques que les salariés en cours de licenciement
- Les caractéristiques socio-économiques du bassin d'emploi
- Les conséquences sur les entreprises sous traitantes, cotraitantes et sur les prestataires de service
- L'évolution du nombre de licenciés économiques sur le bassin
- Le nombre d'entreprises du territoire en difficultés, afin de mesurer la fragilité du bassin d'emploi
- Les difficultés du secteur d'activité concerné, en cours ou à venir.

Une étude d'impact social et territorial peut être demandée à l'entreprise par le Préfet, si l'entreprise conteste son assujettissement mais également quand les services de l'Etat (DDTEFP) s'interroge sur la capacité financière de l'entreprise à répondre à son obligation. Les objectifs de cette étude sont de clarifier la décision d'assujettissement et de préparer la détermination des actions. L'entreprise dispose d'un délai d'un mois pour communiquer les conclusions de l'étude.

Pour atteindre ce double objectif, des éléments complémentaires peuvent être pris en considération :

- L'évaluation de l'impact sur les autres entreprises
- L'impact sur la fiscalité locale des collectivités locales et sur les grands équipements

2) Calcul de la contribution financière

La contribution financière de l'entreprise s'apprécie en fonction pour le bassin d'emploi de la restructuration envisagée, des moyens de l'entreprise et se calcule sur la base du nombre d'emplois supprimés.

La **contribution financière de l'entreprise** résulte du calcul suivant :

Au minimum, deux fois la valeur du SMIC brut mensuel X Nombre d'emplois supprimés.

Il faut veiller à apprécier la **capacité de l'entreprise à assurer la charge financière de la convention**. En cas de difficultés, les services de la **Trésorerie générale** peuvent être consultés ainsi que le **CODEFI** (Comité départemental d'examen des difficultés de financement des entreprises) ou le **CIRI** (Comité interministériel de restructuration industrielle) pour apprécier la situation financière de l'entreprise. Le CODEFI et le CIRI sont consultés si l'entreprise

demande une exonération ou une baisse de la contribution en deçà du minimum à savoir deux fois la valeur du SMIC brut mensuel.

Les sommes versées par l'entreprise à un fonds de revitalisation restent privées et ne prennent pas le caractère d'aides publiques.

Si l'entreprise refuse de respecter son obligation de revitalisation et notamment sa contribution financière, elle est redevable d'une taxation d'office au trésor public d'un montant compris entre 4 à 10 fois le SMIC.

3) Durée de la convention : 36 mois maximum

La durée de la convention dépend du type d'actions prévu dans la convention mais elle ne peut excéder 36 mois après prolongation éventuelle par avenant.

4) Délimitation territoriale : le bassin d'emploi

Il n'existe pas de définition juridique du bassin d'emploi. Cela permet de s'adapter aux réalités locales et aux spécificités de l'impact de chaque restructuration. Les critères pour délimiter le bassin d'emploi sont la nature et l'ampleur de la restructuration à l'origine de la convention. Ainsi, les territoires obtenus sont très diversifiés selon les conventions.

5) Modalités d'intervention

a) LES ACTIONS

Il est recommandé de définir les **actions en concertation** avec l'ensemble des partenaires publics et privés concernés (la préfecture, la DRTEFP, DDTEFP, la Trésorerie générale, les organismes consulaires, les comités d'expansion économiques) afin d'assurer une **bonne coordination** des actions mises en œuvre sur le territoire en vue de créer de l'activité.

On distingue les **actions exogènes et endogènes**. Les actions exogènes visent à implanter de nouvelles entreprises. A l'opposé, les actions endogènes ont pour but d'identifier et de soutenir des entreprises déjà présentes sur le territoire, ayant des projets de développement susceptibles de générer de nouveaux emplois.

Dans le guide d'appui sur la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation, publiée par la DGEFP, la fiche N°3 sur la définition du contenu des actions de revitalisation établit une liste non exhaustive d'actions engagées sur le territoire national:

- L'aide à la reprise/création d'entreprise
- La recherche d'un repreneur

- La valorisation de la vente d'un bien immobilier
- Les actions visant au soutien de **plate-forme d'initiative locale**
- Les actions de formation
- L'aide à la mise en place ou au développement de réseaux d'entreprises ou de groupements d'employeurs
- L'aide au financement de nouveaux projets de création de structure d'insertion par l'activité économique
- L'octroi de prêts ou de primes pour des projets créateurs d'emplois.

La **Plate forme d'initiative locale** est une association qui regroupe, sur un territoire donné, les acteurs économiques publics et privés (collectivités territoriales, organismes financiers, entreprises, professionnels de la création d'entreprise,...) soucieux de soutenir les projets de créateurs et repreneurs d'entreprises susceptibles de contribuer au dynamisme du tissu économique local. Les plates-formes apportent au minimum aux porteurs de projet sélectionnés deux types de soutien :

- une **aide financière** sous forme de **prêt d'honneur**, destinée à compléter leurs fonds propres pour leur permettre d'actionner les financements bancaires,
- un **accompagnement sous forme de parrainage**.

Il existe actuellement **238 plates-formes** fédérées autour de France Initiative. Dans le département, nous avons Calvados Création.

Il est possible de retenir des actions de revitalisation, même si leur lien avec des créations d'emplois n'est pas direct, comme le financement de pépinières d'entreprises ou d'actions collectives (animation d'un réseau de sous-traitants, groupement d'employeurs). Ces actions de revitalisation contribuent de manière structurante au développement économique et au développement de l'emploi dans un territoire.

b) Les prestataires privés ou publics

Le recours à des prestataires privés ou publics pour la mise en œuvre de certaines actions de revitalisation est possible mais soumis à certaines conditions.

Le recours à un **prestataire privé** est envisageable et peut être valorisé financièrement dans la convention de revitalisation mais sous certaines conditions. Plusieurs éléments doivent être ainsi précisés :

- Détail sur les actions menées par le prestataire et montant prévu pour chacune des actions
- Budget global de la prestation
- Nombre de personnes affectées à la mission, prévision du nombre de jours qu'ils consacreront à la mise en œuvre de la convention et nombre de jours de présence sur le territoire
- Définition d'indicateurs de contrôle et d'évaluation des actions menées
- Définition des modalités de coopération entre le prestataire et les acteurs locaux
- Institution d'une rémunération pour partie aux résultats du prestataire. La rémunération du prestataire, à prévoir dans la convention, doit être modulée en fonction du nombre d'emplois créés à l'issue de la convention. Le nombre d'emplois comptabilisés à ce titre est le nombre de créations d'emplois valides par le

comité de suivi, et non le nombre d'emplois programmés.

Il est également possible de recourir à un **prestataire public local**, selon les caractéristiques du bassin d'emploi et le nombre d'emplois supprimés, pour tout ou partie des actions de revitalisation (agence de développement, comité d'expansion économique, Maison de l'emploi...). Ce recours doit répondre aux exigences suivantes :

- Détailler les actions menées et financées dans le cadre de la convention
- Détailler les prestations complémentaires réalisées par le prestataire public par rapport à celles réalisées par cet organisme dans le cadre de ses missions de droit commun
- Fixer les modalités de suivi des actions et de transmission d'éléments de bilan en cours d'exécution et au terme de la réalisation de l'action, qui précisent le nombre d'emplois créés grâce à l'intervention du prestataire.
- Les frais de fonctionnement de structures publiques locales ne sont pas financés par la convention de revitalisation.

6) Modalités de suivi et d'évaluation des mesures mises en œuvre

La note d'instruction de la DGEFP N°12 du 30/07/2008 relative au rôle de l'Etat dans l'accompagnement des restructurations, le reclassement des salariés licenciés et la revitalisation des bassins d'emploi, rappelle l'importance du pilotage, du suivi et de l'évaluation des conventions de revitalisation.

Les conventions prévoient des comités de pilotage chargés du suivi, composés de l'Etat (Préfet et services dont DDTEFP, Trésorerie générale) et de l'entreprise, d'autres membres peuvent participer à ces comités selon les spécificités (organismes consulaires, agences de développement économique...). Au-delà de la composition des comités, il est important de définir les objectifs et les missions dévolues aux instances de suivi, comme le suivi des engagements de la convention et les avancées des projets, la validation du nombre d'emplois créés et la justification des dépenses réalisées par l'entreprise au titre de la revitalisation, l'appui à la mobilisation des partenariats locaux et opérationnels.

La note d'instruction de la DGEFP N°12 du 30/07/2008, préconise des modalités de suivi et d'évaluation précises pour chacune des actions contenues dans la convention de revitalisation.

Indicateurs de suivi et règles de comptage

Le principal objectif des conventions de revitalisation est la création d'emplois afin d'atténuer les conséquences d'une restructuration sur le bassin d'emploi. Le principal indicateur de résultat de la convention de revitalisation est le nombre effectivement créé à l'issue de la convention. L'évaluation qualitative des emplois créés est aussi importante que le type d'emplois créés (CDI, CDD de plus de 6 mois,...)

Les actions de revitalisation sans lien direct avec des créations d'emplois doivent être mesurées par des indicateurs dits secondaires à intégrer à la convention.

Mais l'évaluation semble relativement peu évoquée dans les textes de conventions. Or, il est essentiel d'identifier les réels impacts des actions financées par le biais de la revitalisation. Les effets d'aubaine, difficile à dissocier des effets propres de la revitalisation rendent l'exercice difficile.

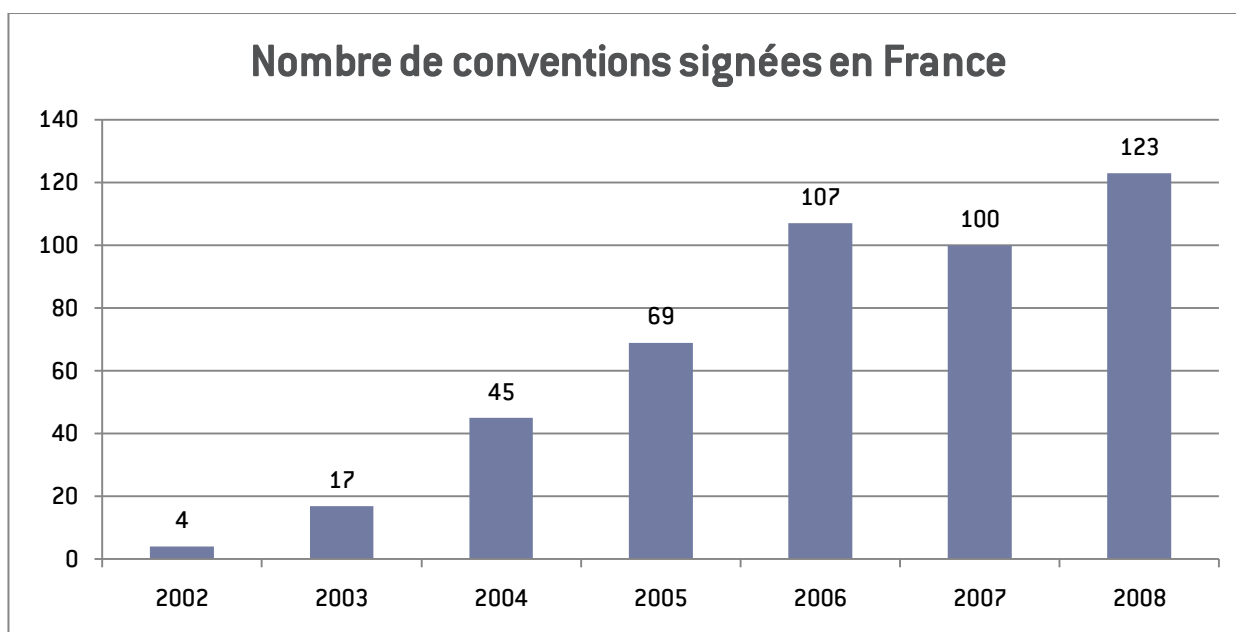
III. BILAN QUANTITATIF DES ACTIONS



Les données présentées intègrent les dernières mises à jour disponibles des conventions de revitalisation conclues en 2008.

A. LES CONVENTIONS DE REVITALISATION A L'ECHELLE NATIONALE

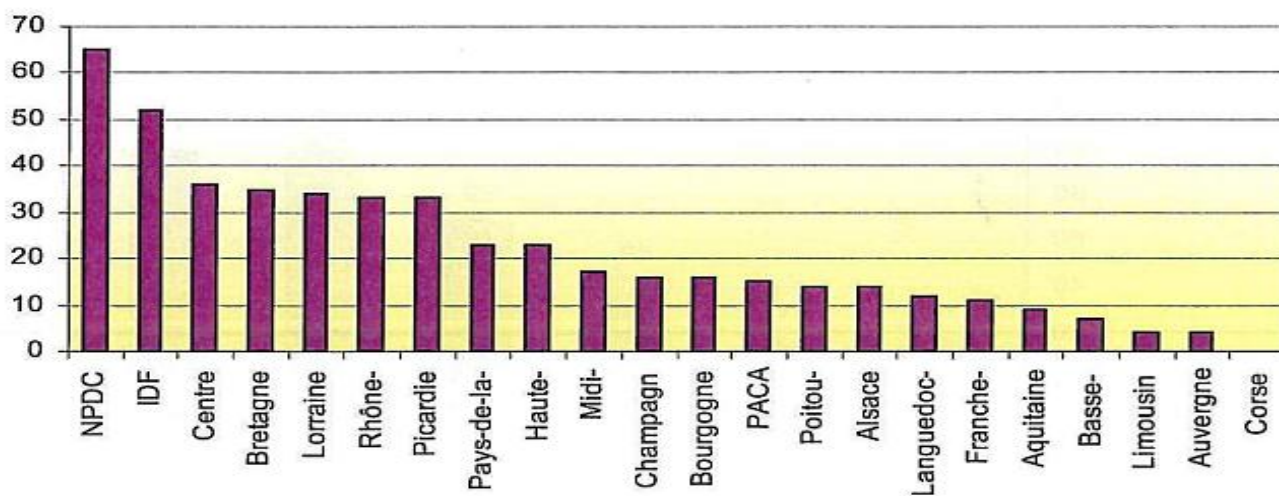
Les **465 conventions** signées depuis 2002 représentent un financement de **295 millions d'euros** d'actions de revitalisation permettant de compenser la suppression de **114 131 emplois**.



De 2002	Nombre de conventions signées	Nombre de suppressions d'emploi à l'origine de la convention	Montant des engagements des entreprises
A fin 2005	116	22 578	134 M€
A fin 2006	166	27 824	160 M€
A fin 2007	349	50 410	234,8 M€
A fin 2008	465	114 131	295 M€

Les conventions conclues de 2002 à fin 2008 sont géographiquement concentrées avec 54 % des conventions signées dans 6 régions (Nord-Pas de Calais ; Ile de France, Centre Bretagne, Lorraine, Rhône-Alpes)

Répartition géographique des conventions conclues de 2002 à fin 2008



Conventions de revitalisation en cours au 01/01/2009 par département

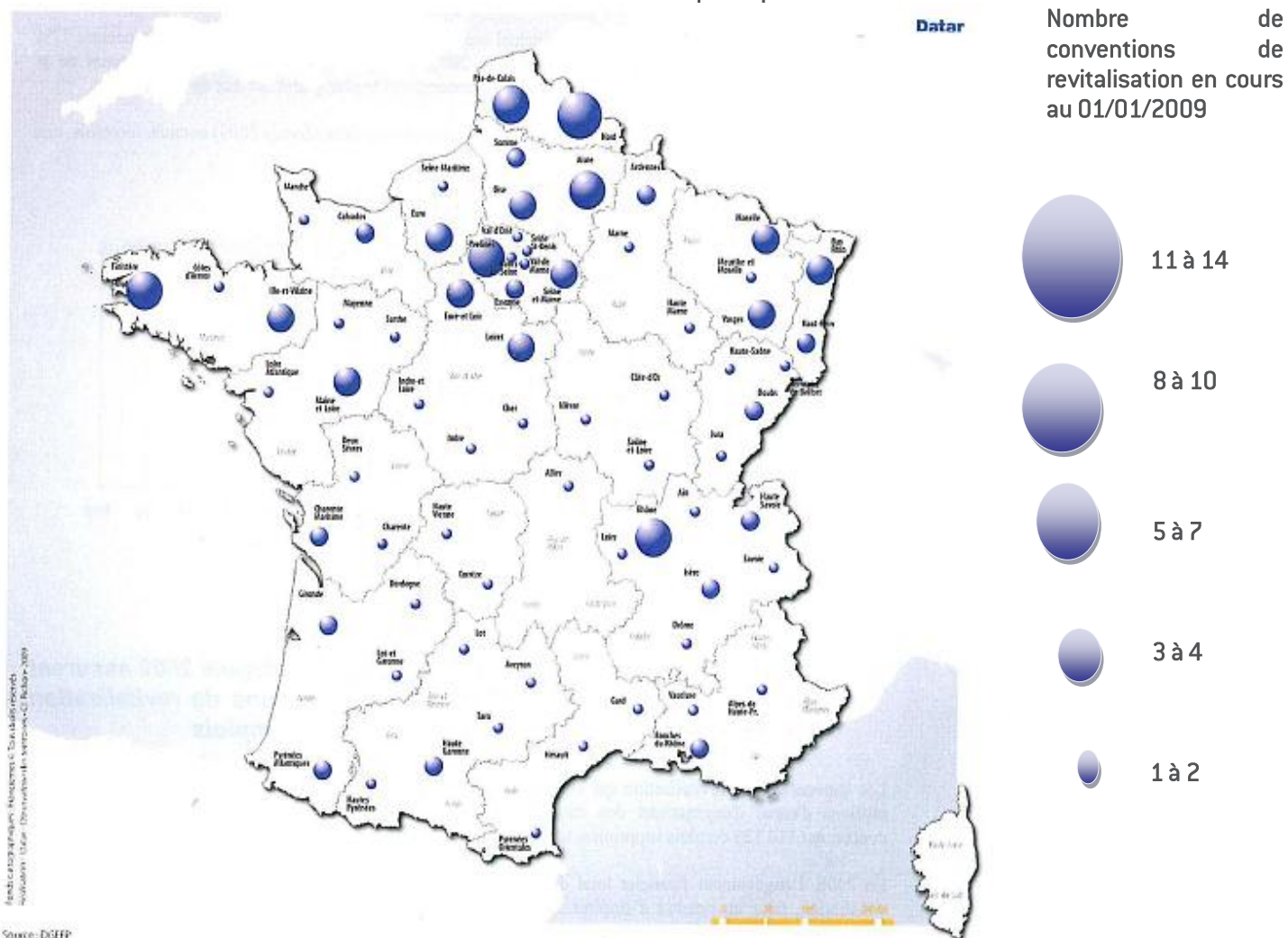


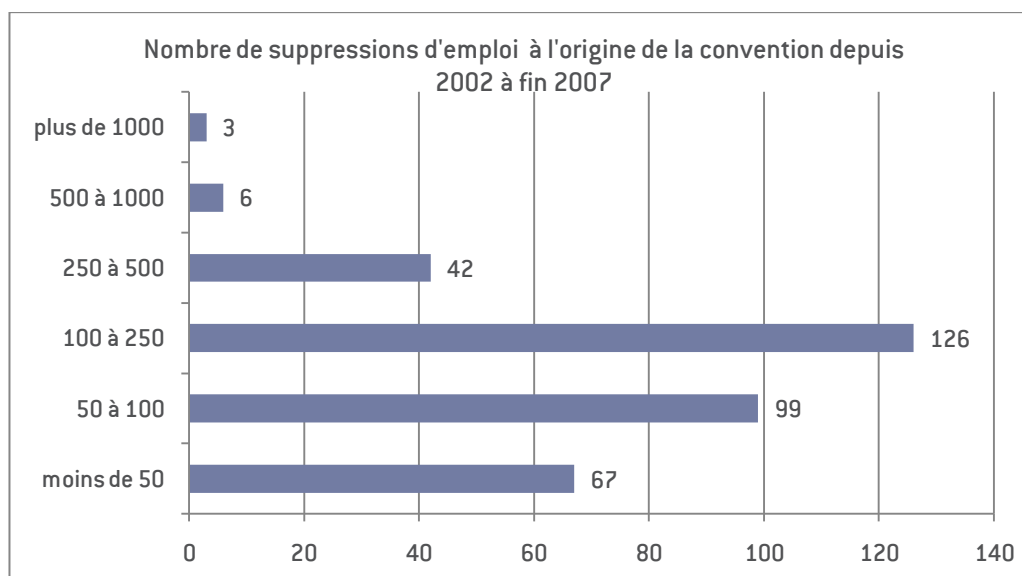
Tableau des conventions de revitalisation réparties par secteur d'activités

Le principal secteur concerné par ces conventions reste l'industrie en particulier les fabrications de machines et d'équipements, soit 12 % des conventions. Depuis 2005, le secteur des services aux entreprises est également concerné.

Répartition sectorielle	Nombre de conventions recensées de 2002 à 2007
Machines, équipements	35
Fabrication d'équipements, radio, télé, communication	31
Papier, carton	27
Industrie automobile	26
Chimie	25
Industrie agroalimentaire	24
Métallurgie	23
Services aux entreprises	19
Caoutchouc, plastique	18
Commerce	16
Meubles, industries diverses	14
Textiles	12
Travaux des métaux	7
Autres produits métalliques non ferreux	6
Recherche et développement	2
Agriculture, services annexes	2
Autres	15

Source : DGEFP – Mars 2007

Ampleur des suppressions : entre 50 et 250 emplois

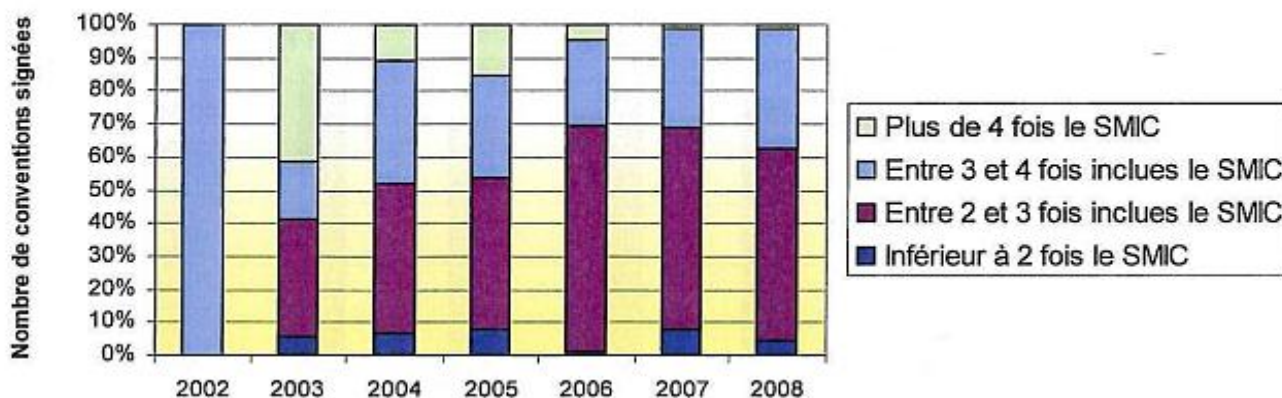


Plus de 2/3 conventions sont principalement conclues suite à des restructurations de taille moyenne, en générale comprise entre 50 et 250 emplois. Depuis 2005, apparaît des restructurations plus limitées avec moins de 50 emplois supprimés.

L'engagement financier des entreprises

83 % des conventions ont un engagement financier compris entre 2 et 4 fois la valeur mensuelle du SMIC par emploi supprimé.

Niveau d'assujettissement par nombre de SMIC



Des résultats encourageants

Dans son bilan à fin 2007, la DGEFP, recensait 128 conventions arrivées à échéance dans 54 départements. La DGEFP, sur l'analyse de 82 conventions, a relevé un **taux de création d'emploi de 57,6 %**, soit le rapport entre le nombre d'emplois créés sur le nombre d'emplois supprimés.

Mais la DGEFP invite à prendre certaines précautions avec ces chiffres car :

- pour certaines conventions ce sont des emplois programmés en cours dans les années à venir.
- Le comptage des emplois créés s'appuie sur des déclarations sans vérification de la réalité des emplois créés.
- L'effet d'aubaine n'a pas été évalué, de même les emplois indirects induits par des projets structurants pour un territoire.

Enfin, il ressort de l'analyse de ces conventions que le **coût pour un emploi** créé varie de 1 000 € à 10 000 €, mais la fourchette se situe souvent entre **2 000 et 4 000 €**.

Dans la dernière évaluation de 2008, seulement 9 départements ont fait connaître leur bilan qualitatif.

Les services déconcentrés de l'Etat relèvent :

- le manque d'implication des entreprises, qui délèguent leurs obligations de revitalisation à des prestataires privés, financés par une part non négligeable des fonds de revitalisation.
- La concurrence entre territoires, quand certains proposent, et d'autres pas, des aides de revitalisation pour capter les projets d'entreprise et les emplois
- La concurrence entre les prestataires sur les mêmes projets pour un même territoire

La DGEFP s'est également intéressée aux raisons de la mise en œuvre de la **mutualisation des fonds** par certains services :

- Impulser une synergie des acteurs locaux

- Conduire des actions pour l'ensemble du département, permettant de répondre à la contrainte des entreprises en Redressement ou liquidation judiciaire.
- Optimiser les réunions des comités techniques avec la présence de toutes les entreprises adhérentes
- Eviter une concurrence, préjudiciable pour le territoire, entre les cabinets privés
- Eviter de subventionner plusieurs fois les mêmes emplois
- Assurer un suivi plus rigoureux des projets, des emplois créés même après la fin de la convention.

On retient **deux logiques dans la pratique de la mutualisation des fonds**. Pour certains services, la mutualisation suffit pour répondre aux exigences de la revitalisation. A l'opposé, d'autres services considèrent la mutualisation comme un outil parmi d'autres et préfèrent **limiter la contribution des fonds de mutualisation à 20 % ou 30 % du montant total engagé par l'entreprise**.

Le **périmètre d'intervention des fonds mutualisés** s'opère différemment d'un département à l'autre. Pour certains départements, le fonds de mutualisation n'intervient que sur les **bassins d'emploi impactés** par les licenciements de l'entreprise assujettie. A l'inverse, d'autres départements utilisent le fonds sur tout le **département** permettant de répondre aux besoins de bassins d'emploi impactés par des licenciements économiques par des entreprises non soumises à l'obligation de revitalisation.

Il existe un risque de requalification des fonds privés en fonds publics dans le cadre de cette mutualisation des fonds de revitalisation.

B. LES CONVENTIONS DE REVITALISATION A L'ECHELLE DU CALVADOS

La Préfecture du Calvados a établi l'état des conventions de revitalisation en cours et à venir. Ce bilan date du **24 novembre 2009**.

Depuis 2004, les **6 conventions signées dans le Calvados** représentent un financement de **1,685 millions d'euros** d'actions de revitalisation qui permettent et vont permettre de compenser la suppression de **470 emplois**. Au regard des conventions signées, la contribution financière est de 3,1 fois la valeur du smic en moyenne.

TABLEAU DE SUIVI DES CONVENTIONS DE REVITALISATION DANS LE CALVADOS

Entreprises	Nombre d'emplois concernés	Montant (nombre de smic)	Date de la signature de la convention [durée]	Nombre d'emplois créés	Contenu de la convention	Prestataires
ONTEX Bayeux	60	240 000 € (3,67)	28/06/04 (18 mois)	32 emplois	NR	
KODAK Mondeville	120	415 504 € (3)	08/07/05 (12 mois)	NR	La contribution de l'entreprise a été complètement dédiée à l'installation du centre d'appel ARMATIS	DLM Conseil
LCL Bayeux	41	205 701 € (4)	18/12/06 (36 mois)	NR	Valorisation de l'immobilier rénovation des locaux, aménagements en vue de l'implantation d'un pôle tertiaire, d'un centre de formation et éventuellement d'une résidence pour personnes âgées	LCL
BHV Caen	36	135 462,24 € (3)	13/06/07 (36 mois)	27	prêts d'honneur bénéficiant aux porteurs de projets, créateurs ou repreneurs d'entreprise, Possibilité de transformer le prêt en prime	Calvados Création
FUJIFILM Mondeville	55	137 974 € (2)	19/09/07 (36 mois)	41		Calvados Création
Oberthur Caen	158	551 070 € (3,5)	19/12/07	58 emplois accompagnés au 25/11/08	Prêts à taux 0%	ONEIDA

Source : Préfecture du calvados

Les conventions en cours de négociation et à venir.

Dans les prochains mois, on recense, sur le département du Calvados, **11 conventions à venir**, qui sont en cours de négociation ou d'attente de précisions.

TABLEAU DES CONVENTIONS EN COURS ET A VENIR DANS LE CALVADOS

Entreprise	Nombre d'emplois concernés	Montant (nombre de smic)	Date de la signature de la convention (durée)	Nombre d'emplois créés	Contenu de la convention	Prestataires
Peugeot Citroën Automobiles	133	340 498 € (2)	Convention cadre		Convention en cours de négociation avec l'entreprise - Elaboration des actions à mettre en place dans la convention	Calvados Création
PRODIREST Transgourmet					Attente jusqu'à la fin 2009	
NXP (Colombelles)	300				Convention en cours de négociation avec l'entreprise.	
SC2N (Colombelles)					Les procédures de consultation sont en cours.	
ABB (Aunay sur Odon)					Assujettissement notifié à l'entreprise	
ST ERICSSON (Colombelles)					Les procédures de consultation sont en cours	
GSM Seb Moulinex (Caen)	59				Assujettissement notifié à l'entreprise.	
HACH (Troarn)					La procédure de consultation a débuté	
TIMKEN (Moult)					L'entreprise pourrait être assujettie à l'obligation de revitalisation	
Homel Etamic (St Martin des Entrées)					L'entreprise n'est pas légalement assujettie à l'obligation de revitalisation. Une convention pourrait toutefois être envisagée.	
MECACORP (Vire)	64				Convention de revitalisation à négocier	

Source : Préfecture du calvados – *Date de mise à jour : Février 2010*

IV. BILAN QUANTITATIF

A. LES PRESTATAIRES

80 % des conventions sont mises en œuvre par des prestataires privés (SODIE, BPI, SOFRED, ALTEDIA, ONEIDA, AKYA Consultants, C & D international Dynamix, Katalyse..) En France, on recense une quinzaine d'entreprises spécialisées dans la revitalisation. Parmi les 20 % restants, on retrouve les agences de développement économique, les comités d'expansion économique, les Chambres de Commerce et d'Industrie et des maisons de l'emploi et de la formation.

B. LE CONTENU GENERAL DES CONVENTIONS DE REVITALISATION AU NIVEAU NATIONAL

Dans son bilan à fin 2007, basé sur l'analyse des conventions, la DGEFP a relevé les diverses actions de revitalisation mises en œuvre au niveau national :

- Prêt participatif ou subventions directe d'aide à la création ou reprise d'entreprise (64 %)
- Actions de prospection (66 %) avec l'attribution d'aides à l'embauche accordées à des sociétés recrutant
 - des salariés de l'entreprise signataire de la convention (44 %)
 - des demandeurs d'emplois sur le bassin d'emploi concerné (55 %)
- Phase de recherche de projets de ré industrialisation ou de repreneurs de site (63 %)
- Financement de structure de développement local (39 %)
- Vente à prix préférentiel ou don de locaux ou de terrains appartenant à l'entreprise signataire (32 %)
- Formations offertes aux salariés ou bien participation à des formations spécifiques pour des demandeurs d'emploi pour pourvoir des postes proposés par un repreneur (38 %)
- Financement de plates-formes de développement des compétences spécifiques au territoire (14 %)
- le soutien d'actions et/ou de projets menés dans le cadre de pôles de compétitivité qui visent à la création d'activités nouvelles ou à l'adaptation des compétences
- Pour le territoire : financement d'études d'opportunité, financement d'actions de communication (marketing

territorial], financement de la création d'une zone d'activité commerciale

- Favoriser la constitution de réseaux d'entreprises : à travers l'aide au groupement d'employeurs, à la consolidation d'un pôle industriel ou d'un pôle de compétitivité, des aides aux sous traitants, ou la création d'une crèche interentreprises.
- Mise en place d'infrastructures d'accueil d'entreprises (incubateurs, pépinières, zones d'activités)
- Actions en articulation avec le Service Public de l'Emploi : mise à disposition de personnel de l'entreprise pour l'élaboration de formations, aide à la constitution de plate-forme de recrutement par simulation, actions de valorisation du site impacté.

Précision de lecture : sur l'ensemble des conventions de revitalisation signées en France, 64 % des conventions prévoient un prêt participatif ou une subvention directe d'aide à la création ou à la reprise d'entreprise.

Les différentes conventions analysées par le DGEFP, font ressortir sur les financements directs d'aide au poste, des **montants très variables entre 1500 et 7000 €** par emploi. Ces subventions directes sont majorées si l'emploi concerne un travailleur de plus de 50 ans, un handicapé ou une personne jugée en grande difficulté. Ces financements directs d'aide au poste se traduisent aussi :

- par des remboursements de charges patronales de sécurité sociale pour l'embauche des salariés licenciés de l'entreprise signataire de la convention
- des prêts à taux zéro ou réduit

Cependant, le faible dynamisme du tissu économique peut handicaper la mise en œuvre de ce type d'aide.

Il est possible de financer des formations par le biais des conventions de revitalisation quand celles –ci ne peuvent être financées par les dispositifs de droit commun et qu'elles permettent un accompagnement vers des emplois identifiés. Cette option concerne de plus en plus les demandeurs d'emploi du bassin.

La DGEFP a recensé un certain nombre d'éléments encourageants sur ces actions de revitalisation mais également des difficultés.

Points positifs	Difficultés
<ul style="list-style-type: none">• Synergie des acteurs et enclenchement d'une dynamique sur le territoire• Compensation au moins partielle des suppressions d'emplois• Responsabilisation et implication de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Négociations tendues avec les entreprises• Effet de concurrence entre les territoires• Difficultés d'absorption des fonds de revitalisation dans certains territoires• Bassins d'emploi confrontés à des entreprises en Redressement Judiciaire/Liquidation Judiciaire avec l'impossibilité d'utiliser l'obligation de revitalisation• Absence d'évaluation des actions de revitalisation

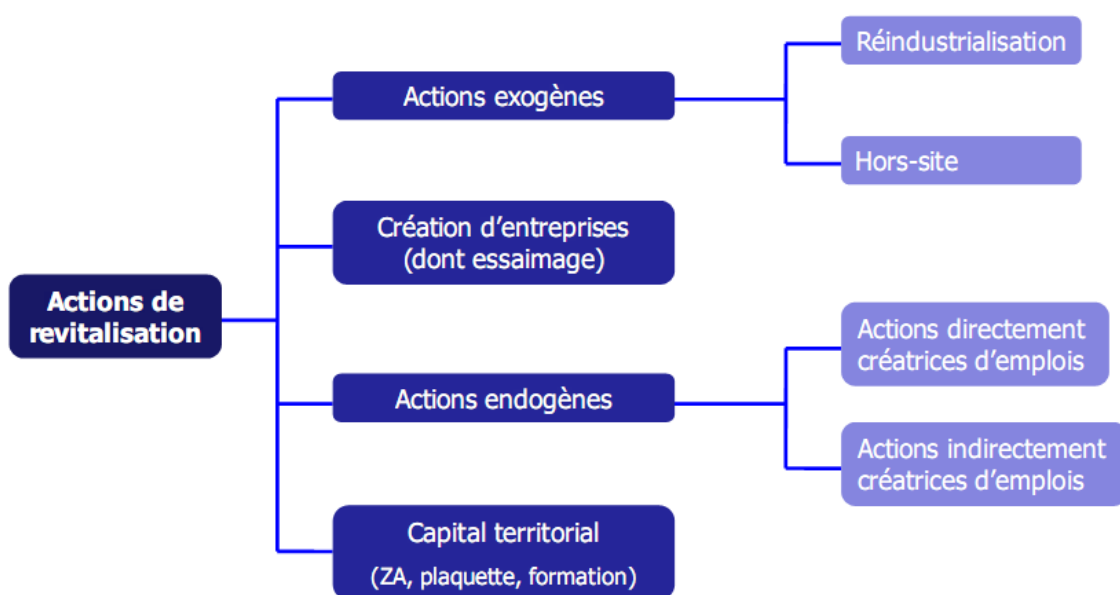
C. TYPOLOGIE DES ACTIONS

La DGEFP soulignait dans son évaluation, la confusion par les entreprises, entre le reclassement et la revitalisation. L'**action de reclassement**, lors d'une réduction d'effectifs dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi, consiste à aider les salariés concernés à retrouver du travail. C'est la **responsabilité sociale de l'entreprise** qui est concernée, mais le reclassement ne crée pas d'emploi.

La **revitalisation** se rattache à la « **responsabilité territoriale** » de l'entreprise. L'objectif de la revitalisation est de créer un nombre d'emplois à hauteur du nombre d'emplois supprimés, que ces emplois soient occupés par des salariés de l'entreprise sinistrée ou non.

Le cabinet Katalyse a réalisé en 2008, une étude, pour la DGEFP, portant sur la mise en œuvre de la revitalisation des territoires. Un des intérêts de cette étude porte sur la typologie des actions, qui permet de classer les actions et d'identifier les actions pertinentes à mettre en œuvre en fonction des territoires.

Typologie des actions de revitalisation (source : Cabinet Katalyse)



1 - **Les actions exogènes** regroupent les opérations de ré-industrialisation, à savoir le fait de trouver une ou plusieurs entreprises qui vont occuper le même site de l'entreprise qui restructure. L'autre option, consiste à créer des emplois dans le bassin d'emploi en attirant de nouvelles entreprises hors de ce site. Il faut prendre en considération les limites des actions exogènes (démarche de long terme, résultats hypothétiques, impact moyen en termes de création d'emplois, 23 emplois en moyenne selon l'AFII (Agence française investissement internationaux) . Ces actions exogènes sont souvent conduites par des cabinets privés.

2- **L'appui à la création d'entreprise** peut prendre différentes formes, l'essaimage en est une. L'Agence Pour la Création d'entreprise (APCE) définit l'essaimage comme la création d'entreprise par un salarié soutenu par son employeur dans cette démarche. On distingue plusieurs formes d'essaimage : l'essaimage stratégique, l'essaimage externalisation, l'essaimage « projet dormant », l'essaimage personnel.

3 - Au sein des *actions endogènes*, on distingue *les actions directement créatrices d'emplois* (exemple : une entreprise investit pour diversifier son activité en doublant sa surface de production. Cet investissement crée des emplois) *et les actions indirectement créatrices d'emplois* (par exemple le regroupement de plusieurs PME qui s'investissent dans une démarche qualité financée dans le cadre de l'action de revitalisation. L'amélioration de la compétitivité résultante de cette démarche ne crée pas directement de l'emploi mais le maintien)

Les **actions endogènes**, sont accompagnées généralement par **des aides aux entreprises du territoire** dans le cadre de la revitalisation. L'endogène, selon le cabinet AGIRE, est efficace car de **nombreuses entreprises du territoire sont porteuses de projets dormants et créateurs d'emplois**.

Les opérations endogènes seraient plus pérennes dans le temps. En effet, le tissu économique est composé à plus de 90 % de TPE-PME. Ce sont donc principalement dans les TPE-PME, ancrés dans le territoire, où l'on peut détecter, stimuler et développer des projets « dormants ». Ces projets en sommeil sont sources potentiellement de créations d'emplois. La diversité d'un tissu économique avec des entreprises positionnées sur différents marchés, secteurs ou filières, est une source de projets nouveaux à faire émerger. Selon le cabinet AGIRE, en raison de la prédominance des PME sur le territoire, l'aide aux PME est l'outil le plus efficace du dispositif de revitalisation car 85 % des emplois créés sont issus des PME.

Pour le cabinet Katalyse, les **actions endogènes demandent un travail plus lourd et un peu plus long avec des résultats difficiles à atteindre**. Cependant, l'addition de projets de développement permet de donner des résultats concluants. Les actions endogènes, sont d'autant plus pertinentes, quand le tissu économique du territoire est composé à plus 80 % de TPE/PME, susceptibles de créer des emplois mais disposant peu de fonds propres. L'autre limite des actions endogènes, réside dans les difficultés à évaluer l'impact propre de la revitalisation car l'effet d'aubaine peut être important.

Katalyse a estimé que sur 100 emplois créés, 45 sont attribuables à la convention. Ainsi, le taux d'emplois créés par **effet d'aubaine serait de 43,7 %**

4- Les actions de revitalisation rattachées à la typologie du **capital territorial** regroupent la création d'une nouvelle zone d'activité pour attirer des entreprises ou des actions de formation pour élever le niveau de qualification, donc l'employabilité sur le bassin d'emploi. Sur cet axe, l'impact en termes d'emplois se traduit à long terme.

Le cabinet Katalyse insiste sur l'impact important lié à la mise en **réseau des acteurs locaux**. En effet, cette synergie des acteurs locaux autour des actions de revitalisation constitue un facteur de réussite supplémentaire.

Quelles actions pour quels territoires ?

Le cabinet Katalyse a développé une grille d'analyse, croisant la typologie des territoires avec celles des actions (exogènes, endogènes, création d'entreprises, capital territorial). Cet outil d'aide à la décision permet d'orienter les choix des actions. Les territoires sont classés selon leur degré d'attractivité et le taux de chômage. Cependant,

malgré l'intérêt et l'utilité de cet outil, la réalité d'un territoire, du tissu économique est multiple et plus complexe. De plus, le cabinet Katalyse ne précise pas les critères liés à l'attractivité.

		Typologie des territoires			
		Attractif et faible taux de chômage	Attractif et fort taux de chômage	« Dévitalisé »	
Typologie des actions de revitalisation	Actions exogènes (réindustrialisation et hors site)	2	3	0	
	Création d'entreprises (dont essaimage)	1	2	2	
	Actions endogènes	Actions directement créatrices d'emplois	3	2	3
		Actions indirectement créatrices d'emplois	2	1	1
	Capital territorial (ZA, plaquettes, formations...)	1	1 (formation)	3	

Légende :	0 : action non pertinente	2 : action importante
	1 : action secondaire	3 : action prioritaire

Source : Cabinet Katalyse

Sur des **territoires attractifs, avec un taux de chômage faible**, les actions exogènes ont peu de chance d'être efficace en raison de la difficulté de trouver la main d'œuvre. Dans cette configuration, les actions endogènes seront plus pertinentes car elles pourront créer des emplois, s'intégrant plus facilement dans un bassin d'emploi et dans le marché local du travail.

Les actions exogènes seraient mieux adaptées, selon cette grille d'analyse, sur un **territoire attractif, avec un fort de taux de chômage**.

La troisième catégorie concerne les **territoires dévitalisés**, comme les territoires ruraux, où les actions exogènes sont inutiles car elles sont très coûteuses et ne produisent pas les effets escomptés, selon le cabinet Katalyse. Dans cette catégorie, ce sont les actions endogènes qui sont les plus appropriées, en s'appuyant sur les PME du territoire.

D. LES FACTEURS CLES DE SUCCES

Dans son étude d'évaluation sur la mise en œuvre de la revitalisation des territoires, le cabinet Katalyse a relevé des facteurs clés de succès, qui sont :

- **Adapter les actions aux spécificités des territoires**
- **Détecter et stimuler les projets des entreprises**
- **S'assurer de la bonne cohérence entre les actions de revitalisation et les politiques publiques.**
 - Il s'agit d'optimiser les dispositifs et les aides de droit commun et des coordonner avec les actions de revitalisation.
- **Accompagner les projets soutenus pendant 2 ans pour les sécuriser**
- **Assurer le suivi des projets sur 3 ans**

Il est important que le suivi soit réalisé tout au long de la convention, avec un bilan final en fin de convention.

- La première année, les projets sont détectés et stimulés
- La seconde et la troisième année, les projets sont accompagnés.

Cependant, le suivi des conventions représente une charge de travail relativement lourde pour les services de l'Etat.

- **Mutualiser les fonds et les actions**

Cette mutualisation est pertinente quand plusieurs restructurations surviennent au même moment et dans le même territoire.

Dans son rapport d'octobre 2006 sur les *dispositifs de revitalisation territoriale, contrats de site, conventions de revitalisation*, l'Inspection Générale des finances relève l'intérêt de la mutualisation des fonds en raison de l'effet levier par la mise en commun des contributions financières des entreprises assujetties.

La mutualisation des fonds présente plusieurs avantages :

- L'optimisation des fonds
- Le rassemblement des acteurs locaux et de l'emploi autour de projets communs
- La définition, par les acteurs du territoire, de l'orientation stratégique et du plan d'actions
- La cohérence des actions et une vision d'ensemble des projets soutenus sur un territoire donné.

Ce point sera développé en détail dans le chapitre V avec le retour d'expériences de Reims, du Territoire de Belfort, du Maine et Loire et du diagnostic de la DIACT.

- **Favoriser la synergie des acteurs locaux**

Enfin, la synergie des acteurs locaux est également un autre facteur essentiel de la réussite de la mise en œuvre des actions de revitalisation. La complémentarité des compétences et des points de vue sur le territoire, la connaissance fine du tissu économique sont autant d'atouts à valoriser, développer et à renforcer.

E. LES POINTS A AMELIORER

En 2008, le cabinet Katalyse dans son évaluation pointait les points à améliorer pour une meilleure efficacité :

- **Adapter les actions aux territoires et mieux intégrer les actions de revitalisation dans la stratégie de développement économique des territoires**
- **Augmenter la compétence des acteurs publics** dans sa meilleure connaissance des problématiques industrielles.
- **Favoriser l'anticipation**

Le cycle d'efficacité des actions de revitalisation est d'au moins 18 mois, c'est-à-dire qu'il faut compter un an et demi entre le moment où sont lancées les actions de revitalisation et la création d'emplois qui en résulte.

Pour Katalyse, il faudrait réduire l'écart entre la notification des licenciements et la signature de la convention de revitalisation.

- **Rechercher des actions à fort effet de levier** *(des actions créant de nombreux emplois)*
- **Renforcer l'évaluation des actions**

Pour Katalyse, en 2008, l'évaluation était quasi-inexistante en raison du manque de critères d'évaluation.

L'Inspection générale des Finances relevait, dans son rapport de 2006 précédemment cité, l'évaluation lacunaire des actions en raison d'une mesure de l'efficacité difficile par nature (un manque de recul, un lien de causalité peu isolable, une absence d'expertise méthodologique).

L'évaluation est essentielle pour identifier la pertinence, l'efficacité et l'efficience des actions mises en œuvre.

- **Associer davantage les partenaires sociaux**

La DGEFP avait noté à ce sujet dans son bilan 2007, que la mobilisation des acteurs était variable dans les départements. Ainsi, certains acteurs étaient consultés mais encore peu impliqués (syndicats des salariés, organisations patronales, conseils généraux et régionaux)

- **Accroître l'exigence par rapport aux prestataires**

F. LES PRECONISATIONS DE LA DGEFP

A partir de l'évaluation du cabinet Katalyse sur la mise en œuvre des actions de revitalisation sur le territoire, la DGEFP a formulé des préconisations. (Source : DGEFP-Mission FNE-Bilan de la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation de 2002 à 2007)

1) Améliorer l'application par les services de l'Etat

- Organiser des réunions interrégionales avec les services concernés pour renforcer la connaissance du dispositif, de capitaliser et d'harmoniser les pratiques entre les départements
- Améliorer la définition en amont des actions de revitalisation sur la base d'un diagnostic territorial concerté
- Renforcer la coordination des négociations touchant plusieurs départements notamment par le biais de conventions nationales

2) Mieux piloter le recours aux prestataires privés et publics

- **Prestataire privé** : définir en amont une grille d'évaluation des actions conduites, contrôle des moyens mobilisés, rémunération pour partie aux résultats
- **Prestataire public** : piloter, comme pour les prestataires privés, les actions mises en œuvre, éviter les effets de substitution entre subventions publiques à ces structures et fonds de revitalisation

3) Améliorer l'implication de l'entreprise, nécessaire pour la réussite des conventions

- Instaurer un mécanisme d'intéressement aux résultats pour les entreprises dans la mise en œuvre des conventions
- Inciter les entreprises à mettre en œuvre des actions de revitalisation par anticipation

4) Améliorer les conditions de suivi des conventions

- Introduire des indicateurs secondaires afin d'évaluer des projets structurants pour le territoire
- Allonger la durée du suivi des emplois créés et définir des règles claires sur la comptabilisation des emplois créés

V. LE RETOUR D'EXPERIENCES

A. RAPPEL DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

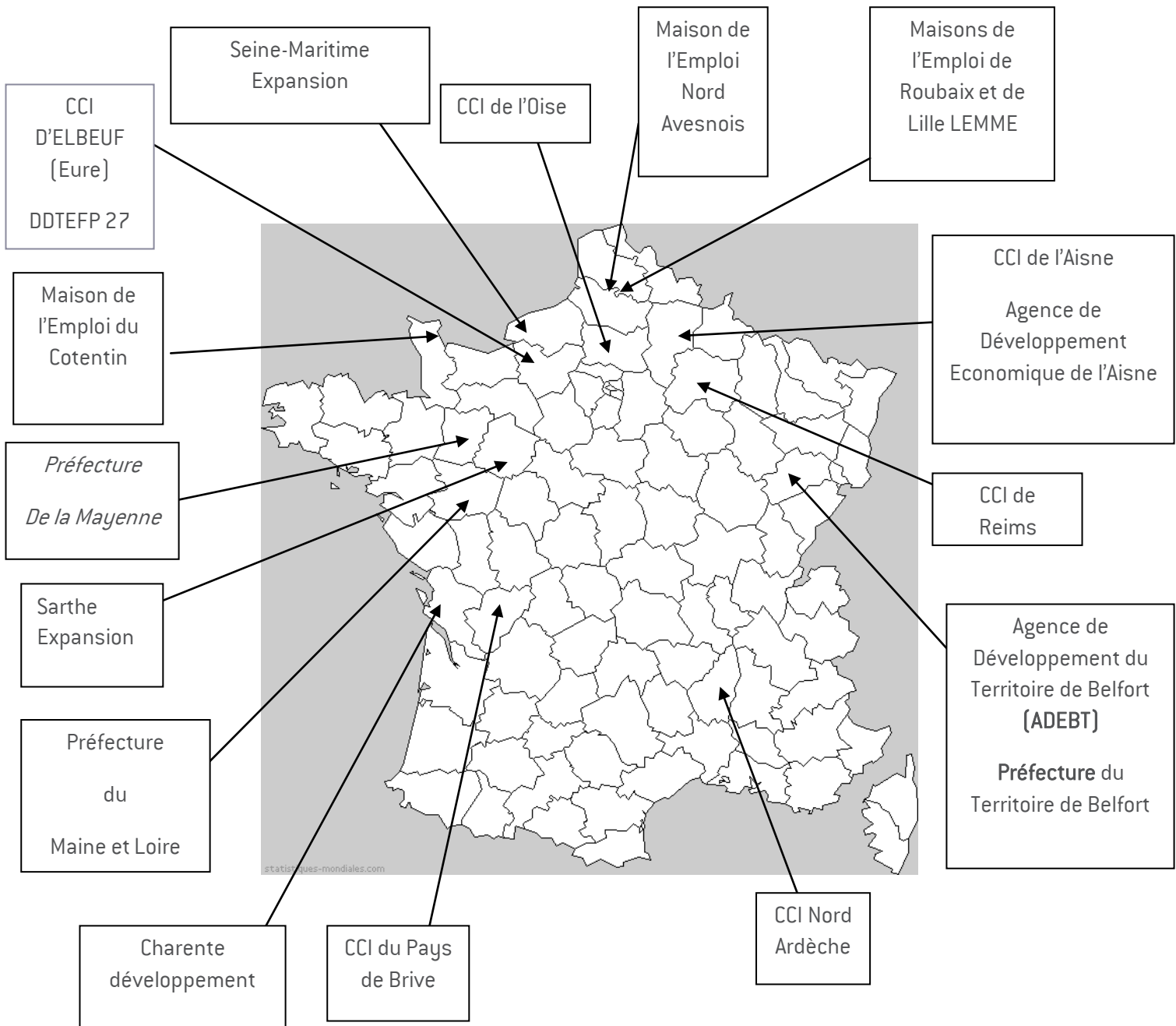
Une **veille documentaire** réalisée à partir des documents de la DGEFP, de la DIACT, des maisons de l'emploi, des comptes rendus des colloques du CNER sur les conventions de revitalisation, des sites web des organismes consulaires, des Préfectures, des agences de développement économique nous a permis d'identifier les territoires et les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des actions de revitalisation ainsi que les actions déployées.

Au niveau des Chambres de Commerce et d'Industrie, nous avons pris contact avec **Mme Anne Zimmermann**, chargée de mission, à l'**ACFCI (L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie)** qui nous a transmis une liste de CCI en charge des conventions de revitalisation.

Au niveau des agences de développement économique et des comités d'expansion économique, nous avons contacté **Jean-Paul PRONOST**, chargé de mission au **CNER (Conseil National des Economies régionales, la fédération française des agences de développement et des comités d'expansion économique)** qui nous a également transmis le nom des agences impliquées dans la mise en œuvre opérationnelle des conventions de revitalisation.

Un **guide d'entretien** a été rédigé pour recenser les pratiques et expériences des acteurs identifiés sur les actions de revitalisation (types d'actions, les facteurs clés de réussite, les obstacles, l'organisation...). Cette série d'entretiens téléphonique s'est déroulée auprès de CCI, d'agences de développement économique, de préfectures, de DDTEFP et de Maisons de l'emploi. La carte ci-dessous détaille les acteurs interrogés. Ce guide d'entretien a été élaboré sur la base du bilan 2007 de la DGEFP, de l'évaluation qualitative de l'étude du Cabinet Katalyse, de l'analyse des conventions et du guide d'appui aux actions de revitalisation rédigé par la DGEFP.

REPARTITION DES ACTEURS INTERROGES SUR LES ACTIONS DE REVITALISATION



B. COLLOQUES ET GROUPES DE TRAVAIL SUR LA REVITALISATION

La mise en œuvre opérationnelle des conventions de revitalisation est généralement confiée à des cabinets privés, pour 80 % des conventions. Dans 20 % des cas restants, ce sont les Chambres de Commerce et d'Industrie, les agences de développement économique et les maisons de l'emploi qui prennent en charge la mise en œuvre des conventions. Même si l'obligation de revitalisation économique existe depuis 2002, la nécessité d'échanger sur le dispositif, les actions et les pratiques, s'est fait ressentir. C'est pourquoi, l'**ACFCI** (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie), le **CNER** (Conseil National des Economies régionales) et **Alliance Villes Emploi** (le réseau national des Maisons de l'emploi) ont organisé des colloques sur le thème de la revitalisation.

Ainsi, l'**ACFCI** a organisé le **8 juillet 2009**, une manifestation portant sur les **rencontres territoriales sur les mutations économiques et la revitalisation des territoires**. Etaient invités à cette réunion d'échanges, la DIACT et la DGEFP, où ont été présentés les bilans des dispositifs liés à la redynamisation des territoires, les nouvelles mesures récemment mises en place et les expériences conduites par le réseau consulaire.

Le **CNER** a organisé **deux colloques** le premier en **juin 2008** portait sur les conventions de revitalisation : « quel bilan ? Quelles améliorations ! », le second en **juin 2009** avait pour thème « l'accompagnement des reconversions, revitalisations, restructurations de défense : quelles nouvelles méthodes ? »

Ces deux colloques ont donné lieu à des comptes rendus relatant des expériences de revitalisation conduites par des agences de développement économique ou des comités d'expansion économique.

Un **groupe de travail** sur les **actions de revitalisation économiques** a été mise en place à **l'été 2009** par le CNER. Ce groupe de travail, composé de plus de 20 agences de développement économique impliquées de près ou de loin dans les actions de revitalisation, a pour objet **d'échanger sur les pratiques**.

Enfin, **Alliance Villes Emploi (AVE)**, a organisé une journée thématique, le **22 avril 2009** sur la « cellule de revitalisation et contrat de transition Professionnelle ». M Arnaud FRIEDMANN, directeur de la Maison de l'emploi de la Déodatie a exposé « le pilotage des conventions de revitalisations du territoire par la Maison de l'emploi de la Déodatie », M Thierry HERBERT, directeur de la Maison de l'emploi du Nord Avesnois a présenté « la convention de revitalisation Avesnoise ». Enfin, une communication sur le dispositif de revitalisation sur le bassin de Lens Liévin Henin Carvin, a été faite par Benoît DECQ, directeur de la Maison de l'emploi de Lens Liévin.

C. LES POINTS CLES A RETENIR DE CES ECHANGES

La MEFAC a conduit des entretiens auprès des **CCI** (Aisne, Elbeuf dans l'Eure, Nord de l'Ardèche, Oise et Reims), des **agences de développement économique** (Seine-Maritime expansion, Agence de développement du territoire de Belfort, Sarthe expansion, l'agence de Développement de l'Aisne, Charente développement) et des **Maisons de l'emploi** (Nord Avesnois, Lille Lomme Hellemmes, Roubaix, Cotentin). Ces entretiens nous ont permis de recenser les **organisations et les pratiques liées à la mise en œuvre des conventions de revitalisation ainsi que les facteurs de réussite et les points de vigilance**.

1) Les champs d'intervention des prestataires publics

Ces différents prestataires publics locaux (CCI, Agences de développement économique, Maisons de l'emploi) Interviennent sur la mise en œuvre opérationnelle des conventions de revitalisation à savoir :

- l'expertise pour appuyer le comité de pilotage dans la définition des actions stratégiques
- la participation au comité d'agrément pour décider du soutien à apporter aux projets
- la préparation et l'animation des comités de suivi et techniques,
- la prospection, l'accompagnement et le suivi des projets (évaluation des projets, montage des dossiers)
- la gestion administrative des dossiers (fiche de renseignement pour les demandes d'aides, préparation des dossiers présentés en comité d'engagement ou d'agrément, coordination pour le suivi des dossiers)

Les agences de développement économique assurent surtout leurs missions premières à savoir la prospection d'entreprises et de projets. Rares sont les agences de développement économique qui gèrent l'aspect administratif des conventions (préparation des dossiers pour l'instruction en comité d'agrément, gestion du compte bancaire pour verser les aides...) comme peuvent le faire certaines CCI ou certaines Maisons de l'emploi. Il est important de préciser que si ces prestataires publics locaux sont en charge de détecter des projets et de les accompagner, ils ne peuvent avoir qu'un rôle consultatif dans les comités d'agrément. La mise en œuvre opérationnelle des conventions pour informer, détecter et accompagner s'appuient sur un réseau de prescripteurs.

2) Favoriser les actions endogènes

Les actions **exogènes** sont **accueillies** avec des **réserves** en raison de leur incertitude de réalisation. De fait, les endogènes sont à privilégier même si leurs mises en œuvre sont plus longues. Le travail de prospection dans les entreprises demande du temps mais porte ses fruits en termes de détection de projets voir de regroupement de problématiques des entreprises.

3) Principales actions recensées

Dans les différentes expériences approchées, l'essentiel des actions recensées sont orientées vers la création d'entreprise sous forme de prime ou de prêt et vers la création d'aide à l'emploi.

Le tableau ci-dessous recense les différentes actions avec les montants attribués

Tableau synoptique des actions

Actions	Montants des aides allouées	commentaire
Aides directes à la création d'emploi	1 000 € - 2 500 € - 4 000 € - 6000 €	Majoration en fonction du type d'emploi (travailleur handicapé...), du quartier Critères d'attribution : CDI à temps plein Ou CDD transformé en CDI dans les 6 mois
Aide à la formation	Enveloppe fixée à 15 000 € Et à 30 000 €	Augmentation de la prise en charge de la formation dans le cadre d'une Action Préparatoire au Recrutement Actions préparatoires professionnelles à l'emploi pour une « remise à niveau » pour pouvoir se former
Aides à la création d'entreprises	Aides directes allant de : de 1000 € à 6 000 € Prêt bonifié de 3 500 € Prêt d'honneur	Majoration en fonction du territoire
Prêt d'honneur pour financer des projets à valeur ajoutée	100 000 € ou 30 % du projet d'investissent Ou Aides à l'investissement générant des emplois (nouveaux outils de production)	Action Prêt Croissance 02 développée dans l'Aisne

De nouveaux secteurs sont soutenus, notamment, le secteur de l'économie sociale et solidaire.

4) Une préférence pour les acteurs locaux

Les **cabinets privés** sont perçus avec une certaine **méfiance**. Même si ces cabinets privés semblent être compétents, ils ne disposent pas de la connaissance utile et nécessaire du tissu économique local, ni du réseau local des chefs d'entreprise pour détecter rapidement des projets. Ainsi, les cabinets privés contactent les acteurs économiques locaux pour recenser leurs projets pour ensuite rencontrer les entreprises et les présenter au comité d'agrément. L'intervention des cabinets privés apparaît plus pertinente sur des compétences non présentes sur le territoire, comme la prospection d'entreprise à l'étranger.

Les **acteurs locaux** (CCI, les collectivités territoriales, agences de développement...) ont une connaissance précise du tissu économique local et des problématiques des entreprises. La réalisation d'un diagnostic stratégique territoriale peut s'avérer utile mais il s'agit surtout de valoriser l'expertise de ces acteurs.

La **prospection des entreprises** est facilitée par un fichier d'entreprises constitué, par les organismes consulaires, les agences de développement économiques et certaines maisons de l'emploi.

Pour **détecter des projets porteurs et structurants** :

- Il est important de partir des **besoins concrets des entreprises** présentes sur le territoire.
- les chefs d'entreprise cherchent davantage un **appui technique, juridique pour développer un projet**. Les aides éventuellement attribuées constituent un atout supplémentaire à la réalisation et à la réussite du projet.

Le **contexte socio-économique local du territoire** est à prendre en considération au regard de ces forces, de ces faiblesses mais également des opportunités et menaces. Il est important de valoriser les diagnostics territoriaux réalisés par la région, le département, la communauté d'agglomération car des pistes de réflexion et des solutions à approfondir et à renforcer sont avancées.

A titre d'illustration, le territoire de Belfort, a développé des actions davantage en lien avec l'innovation pour assurer le développement des entreprises de son territoire. Le territoire de Belfort, est un petit territoire, équivalent à la taille d'un canton, a connu de nombreuses restructurations économiques. Les acteurs économiques et institutionnels ont mis en place diverses actions pour redynamiser ce territoire et ont recherché des actions nouvelles pour développer de l'activité et de l'emploi.

Lors de ces entretiens, nous avons pu recenser les **facteurs contribuant à la réussite** des actions de revitalisation mais également les **points de vigilance**.

5) Facteurs de réussite

- L'implication de l'entreprise signataire de la convention
- Le travail partenarial en réseau partageant les mêmes visions du territoire et des actions
 - La synergie et la bonne coordination des acteurs locaux
 - La bonne coordination entre l'Etat et les acteurs du territoire

- La complémentarité des acteurs de proximité permettant de détecter des projets (communes, communautés de communes, les communautés d'agglomération...)
- La présence d'un réseau de prescripteurs proche des entreprises à travers un important travail de prospection au sein des entreprises pour détecter et appréhender les besoins
- L'effet « boule de neige » des entreprises prospectées et accompagnées par le réseau de prescripteurs qui sont des relais auprès d'autres entreprises
- La connaissance fine du tissu économique local
- Coûts de gestion inférieurs à ceux des cabinets privés

6) Points de vigilance

- Complexité et lourdeur administrative du dispositif (activité chronophage...)
- La sollicitation de plusieurs conventions par une même entreprise
- L'existence de plusieurs conventions induisant la multiplication des réunions avec les mêmes partenaires
- La difficulté d'apprécier les résultats par rapport à la création d'emplois en raison des effets d'aubaine.
- Sur des périmètres d'intervention limités, des critères d'attribution des aides trop restrictifs éliminent plusieurs bénéficiaires potentiels
- Les réels effets sur la création d'emploi des actions des cabinets privés.

D. LA MUTUALISATION DES FONDS DE REVITALISATION

Pour compléter notre analyse, des entretiens ont été conduits, sur la mutualisation des fonds, avec les Préfectures du Maine et Loire, du Territoire de Belfort et de la Mayenne ainsi que la DDTEFP de l'Eure.

1) Un effet levier financier non négligeable

Le principe de la mutualisation des fonds consiste à regrouper les contributions financières des entreprises soumises à l'obligation de revitaliser dans un fonds unique. Le principal objectif de la mutualisation des fonds est **d'accroître l'effet levier financier**, en évitant la dispersion des moyens quand les conventions sont nombreuses et/ou avec de faibles contributions. A titre d'exemple, les fonds mutualisés varient de 500 000 € à plus de 4 M €.

Des montants non négligeables

TERRITOIRE	MONTANT GLOBAL DU FONDS MUTUALISE
Aisne	4,7 M €
Belfort	3,7 M €
Reims	2,8 M €
Mayenne	2,7 M €
Maine et Loire	1,8 M €
Ardèche	0,5 M €

La mutualisation des fonds de revitalisation se développe de plus en plus en France. On recense ainsi, environ **12 territoires** ayant mis en œuvre ce dispositif ou prêts à le faire. (La Marne, la Seine et Marne, la Nièvre, le Maine et Loire, le territoire de Belfort, la Somme, les Ardennes, la Mayenne, l'Aisne, la Seine-Maritime...) Dans son rapport d'octobre 2006, sur les dispositifs de revitalisation territoriale contrats de site, conventions de revitalisation, l'Inspection Générale de Finances relève **différentes formes de dispositifs de mutualisation** mis en place par :

- Les **services de l'Etat** (Reims, Laval, la Mayenne, le Maine et Loire...)
- Des **entreprises** (Eure, Pas de Calais, Territoire de Belfort...)

Les **fonds** apportés par l'entreprise assujettie restent **privés** et lui appartiennent. Cependant, en ce qui concerne la gestion des fonds, différentes options ont pu être identifiées :

- **Une gestion des fonds assurée par une structure de droit privée**

Sur le territoire de Belfort, c'est une **Société par Actions Simplifiée**, l'Aire Urbaine Investissement (AUI), qui a la responsabilité de gérer et d'affecter les fonds de revitalisation. L'AUI est anciennement Belfort Investissement, une société de reconversion industrielle, créée à l'initiative de l'Etat, du département du Territoire de Belfort et de trois industriels ALSTOM POWER, ALSTOM TRANSPORT et GENERAL ELECTRIC ENERGY PRODUCTS.

Dans le département de l'Eure, c'est une **association l'ASCBE (ASSOCIATION POUR LE SOUTIEN ET LA CREATION D'EMPLOIS DANS LES BASSINS DE L'EURE)** qui gère les fonds. L'association ASCBE a été créée par les deux anciens directeurs des entreprises soumises à l'obligation de revitalisation

- **Une gestion des fonds assurée par une structure de droit public**

Dans cette option, les fonds des entreprises assujetties sont généralement déposés sur un compte de la Caisse des Dépôts et Consignation. La gestion du compte peut être assurée par une CCI, une Maison de l'emploi ou une agence de développement économique.

2) Organisation du dispositif

Les entreprises soumises à l'obligation de revitalisation ont le choix d'adhérer ou non à un fonds mutualisé. Si une entreprise adhère au dispositif de mutualisation, cela se concrétise par une **convention partenariale entre l'entreprise et les acteurs en charge du dispositif**.

Ce sont des acteurs locaux, majoritairement publics qui ont la responsabilité de la gestion de l'affectation des fonds privés. Généralement, un compte est ouvert à la Caisse des Dépôts et Consignation. Ce compte peut être géré par une CCI (Marne, Aisne, Ardèche) ou un Comité d'expansion (Mayenne).

L'organisation de ce dispositif se repose sur :

- **Un comité de pilotage ou comité technique,**
 - avec pour rôle de définir les orientations d'attribution du fonds et assurer le suivi
 - composé du préfet, d'élus et de techniciens de la CCI, de la DDTEFP, du Conseil Régional, du Conseil Général, des communautés d'agglomération, des entreprises assujetties parfois

- **Un comité d'agrément**
 - avec pour rôle d'examiner les demandes de financement et de proposer l'attribution des aides
 - Présidé par le Préfet et composé de la DDTEFP, de la DRIRE, de la TPG, des représentants de chaque entreprise alimentant le fonds, de la région. Généralement, les acteurs locaux impliqués dans la détection et l'instruction des projets ont un rôle consultatif.

Il est important de se souvenir que l'entreprise assujettie, garde un droit de veto sur la décision d'affectation des fonds.

La composition des comités [technique et d'agrément] varie d'un département à l'autre.

Au niveau des actions éligibles par les fonds mutualisés, elles sont identiques au dispositif des conventions de revitalisation hors mutualisation (aides directes pour créer des emplois, pour créer des entreprises, des prêts bonifiés ou à taux zéro pour aider les projets des entreprises, des aides pour financer des formations...).

Les avantages et limites de la mutualisation

Avantages	Limites
Fédérer les acteurs locaux	Financement de structures locales et effet de substitution des fonds de revitalisation
Créer un effet de levier financier conséquent	Déresponsabilisation de l'entreprise
Optimiser les réunions des comités techniques avec la présence de toutes les entreprises adhérentes	Lourdeur dans la mise en œuvre et le suivi
Gestion du dispositif souvent confié à un acteur ayant une bonne connaissance du territoire	Risque de requalification des fonds privés en fonds publics.
Améliorer le suivi des conventions et de la visibilité du dispositif <ul style="list-style-type: none"> • Eviter de subventionner plusieurs fois les mêmes emplois • Eviter une concurrence, préjudiciable pour le territoire, entre les cabinets privés 	Risque de concurrence entre les territoires quand le fonds mutualisé n'intervient pas sur l'ensemble du territoire.
Conduire des actions pour l'ensemble du département, permettant de répondre à la contrainte des entreprises en Redressement ou liquidation judiciaire.	Refus d'une entreprise d'adhérer au fonds mutualisé

Précision sur le risque de requalification des fonds

La DIACT a rédigé une note sur le caractère de fonds privés des sommes versées par les entreprises et la réalité des risques de requalification en fonds publics.

Les sommes apportées par une **entreprise soumise à l'obligation de revitalisation** d'un bassin d'emploi sont considérées comme des **fonds privés** et restent propriété de l'entreprise jusqu'à leur utilisation. Ces sommes ne correspondant **pas à une recette publique perçue au profit d'une personne publique**, le risque de requalification en fonds publics n'existe pas.

Quand les entreprises versent leurs contributions financières à une **structure de droit privée** (association, société civile, société commerciale...), les fonds mutualisés sont considérés comme des fonds privés.

A l'inverse, le **risque de requalification de fonds privés en fonds publics** existe quand les fonds sont versés à une **structure de droit public**, comme un Etablissement Public Industriel ou Commercial (EPIC). Par conséquent, pour éviter que ces fonds soient considérés comme une contribution perçue au profit d'une personne publique, des précautions s'imposent.

Un groupe de travail animé par la DIACT, composé des DDTEFP et des Préfectures, conduit des réflexions sur la mutualisation des fonds.

3) Des choix à opérer pour mettre en œuvre la mutualisation

Si une Préfecture souhaite mettre en œuvre un dispositif de mutualisation, elle devra réfléchir à différentes options.

Pour le **territoire d'application**, le **bassin d'emploi** est le territoire le plus légitime, mais il peut s'avérer trop restreint pour conduire des actions structurantes ou recréer un le nombre d'emploi fixé par la convention. Des périmètres plus larges comme **la communauté d'agglomération** ou le **département** permettraient de mener plus aisément des actions structurantes. Certains départements intègrent une **règle d'affection géographique des fonds**. Ainsi, certains aides ou actions, issues du fonds mutualisé, sont ciblées sur un ou plusieurs bassins d'emploi spécifique. A l'inverse, d'autres actions sont éligibles sur tout le département.

Concernant la gestion des fonds, même s'il est préférable de confier la gestion à une structure de droit privée, il faudra choisir la forme juridique de cette structure, la personne morale en charge de l'animation de cette structure.

Sur la **contribution des entreprises assujetties aux fonds**, la Préfecture devra choisir entre deux options :

- **Option 1 : limiter la contribution** des fonds de mutualisation à 20 ou 30 %, par exemple, du montant total engagé par l'entreprise. Mais, le risque sous jacent principal est la multiplication des conventions induisant une gestion administrative plus complexe et plus lourde. Avec cette option, la Préfecture devra déterminer le taux de contribution le plus adapté.
- **Option 2 : consacrer l'intégralité** de la contribution financière des entreprises au fonds

Le retour des fonds dans le cas de prêts d'honneur

Quand les conventions de revitalisation, prévoient dans leurs actions des prêts d'honneur ou des prêts à taux bonifiés, la question du retour de ces sommes prêtées, après remboursement se pose. Une fois, le prêt remboursé, les fonds reviennent-ils à l'entreprise, au fonds mutualisé ou restent-ils à disposition des Plateformes d'Initiales Locales, qui gèrent généralement les dispositifs de prêts d'honneur ?

VI. AXES DE REFLEXION



Le regard croisé d'études, d'évaluation, de bilans et de différentes expériences sur plusieurs départements concernant la mise en œuvre des conventions de revitalisation permettent de dégager un certain nombre de fait.

1) Favoriser la participation et la synergie des acteurs locaux

Une mission de revitalisation sur un territoire mobilise la participation de nombreux acteurs : La Préfecture, la DIRECCTE, l'entreprise en restructuration, les structures économiques locales.

Mobiliser les compétences des acteurs locaux

Il est important de **favoriser, dans les actions de revitalisation** :

- L'implication de **l'entreprise en restructuration** pour qu'elle joue un rôle moteur dans la mise en œuvre des actions en mobilisant ses réseaux, son expertise...
- L'implication des **collectivités territoriales** (Conseil général, Conseil Régional, Communautés de communes ou d'agglomération, les communes impactées...) pour la connaissance de leur territoire et des entreprises présentes, par l'existence de dispositifs et/ d'aides à destination des entreprises. La Région, conduit un dispositif de redynamisation du territoire animé par son service des mutations économiques.
- La participation des **structures économiques locales** (Les agences de développement économique, les organismes consulaires...) en raison de leurs connaissances du tissu économique local, de leurs contacts avec les entreprises du territoire et de leur rôle opérationnel.
- La mobilisation des **partenaires sociaux** pour rechercher et proposer des solutions en lien avec les intérêts des salariés.
- La collaboration avec les partenaires de l'emploi, de la formation et de l'insertion peut permettre d'apporter un regard complémentaire et favoriser notamment le développement d'activités dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire d'offrir des modalités particulières d'accès à l'emploi.

Cette mobilisation des acteurs locaux est à adapter en fonction du contexte.

La participation des acteurs locaux doit se traduire par une **démarche partenariale forte**. Cette synergie s'exprime dans la mobilisation de l'ensemble des partenaires et par la réalisation d'un **diagnostic partagé pour trouver des solutions adaptées**. La complémentarité des compétences et des points de vue des acteurs locaux, politiques, économiques, institutionnels contribue ainsi à la réussite des actions de revitalisation.

2) Réaliser un diagnostic partagé

Un diagnostic partagé sur le territoire est utile pour diverses raisons :

- Pour dimensionner et cibler les actions de revitalisation
- Pour favoriser un dialogue multipartite adapté au territoire
- Pour fournir un cadre de référence
- Pour détecter les besoins de compétences et de qualification dans les secteurs d'activités porteurs, les actions de formation susceptibles de répondre à des besoins non pourvus
- Pour quantifier l'éventuel effet sur la sous-traitance, sur les fournisseurs et clients

Il est important, de **recenser et de valoriser les différents diagnostics déjà réalisés sur le territoire** par les diverses structures économiques locales et les services de l'Etat. Ce travail doit conduire à une **analyse commune et partagée**.

3) Créer et alimenter en permanence une « banque » de projets

Il apparaît opportun de créer une base de projets potentiellement éligibles :

- Pour accompagner les entreprises en restructuration, à soutenir des projets adaptés au territoire
- Pour trouver une alternative à l'action du prêt d'honneur pour créer ou reprendre une entreprise.

Cette **banque de projets** pourrait être alimentée par les acteurs locaux en capacité de détecter de nouveaux projets ou des supports innovants ou en sommeil dans les entreprises ou les associations.

4) Préférer les actions économiques endogènes

Les actions de développement endogènes, sont certes plus longues à produire des effets que des actions exogènes, mais elles sont moins incertaines et davantage viables dans le temps. De plus, les actions endogènes **accompagnent et aident les entreprises du territoire, porteurs de projets dormants et créateurs d'emplois**.

5) Associer les compétences d'un cabinet privé, en fonction des besoins du territoire

L'intervention d'un prestataire privé est efficace et efficiente quand les **compétences recherchées ne sont pas présentes sur le territoire**. L'intervention du prestataire privé doit être encadrée à l'aide d'une grille d'évaluation des actions conduites, d'un contrôle des moyens mobilisés et d'une rémunération calculée en fonction des résultats.

6) Mutualiser les fonds issus des conventions de revitalisation

Cette mutualisation des fonds permet d'accroître la capacité de financement des actions, un meilleur suivi des actions, une meilleure implication des entreprises assujetties et une meilleure synergie des acteurs locaux. Cette mutualisation des fonds trouverait tout son sens avec les prochaines conventions à venir sur le département.

Créer une association pour gérer les fonds mutualisés

(Pour éviter de requalifier des fonds privés en fonds publics, la gestion doit être assurée par une structure de droit privé).

7) Optimiser les dispositifs et les aides de droit commun et les articuler avec les actions de revitalisation

L'objectif est de veiller à ce que les fonds de revitalisation économique agissent en **complémentarité** des dispositifs et aides de droits communs qu'il faut dans un premier temps réussir à bien identifier.

8) Anticiper la mise en œuvre des conventions de revitalisation

Il est utile d'engager un travail préalable et au long cours en amont des conventions de revitalisation pour adapter au mieux et anticiper l'affectation des fonds.

Anticiper les actions de revitalisation présente de multiples avantages :

- **Prendre en considération les entreprises locales**, les besoins en savoir-faire, compétences, recrutements, au travers d'une action de Gestion Territorialisée Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GTPEC)
- **Renforcer la diversification de l'économie locale**, la rendant moins vulnérable aux aléas conjoncturels :
 - par la création et l'animation d'une cellule de mutations économiques, réunissant les acteurs du monde économique
 - par la valorisation des actions conduites sur les filières traditionnelles, émergentes et les pôles de compétitivité présents sur le territoire
- Mieux **prévenir les difficultés** des entreprises et rechercher les leviers pour les éviter ou les résoudre par l'observation et la valorisation des travaux conduits par les services de mutations économiques de l'État.
- **Préparer et accompagner en amont des conventions de revitalisation, la mobilité professionnelle** des personnes licenciées par l'entreprise en restructuration.

9) Développer un plan de communication ciblée

- **Mettre en place un plan de communication à destination des porteurs de projets potentiels**, comprenant une boîte à outil (présentation des aides, mise en ligne des formulaires des demandes d'aides, les types de projets éligibles), les contacts, les interlocuteurs...

- **Mettre en place une présentation documentée** à destination des entreprises sujettes aux conventions de revitalisation économique pour mettre en avant les caractéristiques spécifiques liées au territoire, les projets pouvant être éligibles et répondant à de réels besoins, ainsi que les partenaires impliqués. Ce document pourrait constituer, pour la Préfecture du Calvados, une réelle force de propositions à soumettre aux entreprises assujetties et de les accompagner dans la définition des actions de revitalisation.

10) Créer un groupe de travail avec les opérateurs locaux

Il est important de créer un **groupe de travail avec les acteurs économiques locaux**, en raison de leur profonde connaissance du tissu économique et des entreprises qu'ils accompagnent et suivent.

Ces acteurs économiques locaux sont : les organismes consulaires, les agences de développement économique (Synergia, Calvados Stratégie, Normandie Incubation...), la CRESS, les organismes de financement (Calvados Création, Basse Normandie Active, l'ADIE...) Ainsi, la plateforme d'initiative Locale, à l'aide de son fichier d'entreprises est en mesure de prospecter chez ses anciens bénéficiaires et de détecter des projets nouveaux.

Ce **groupe de travail** serait en charge de conduire une réflexion **pour proposer des actions, détecter et stimuler des projets et de les accompagner.**

CONCLUSION

Depuis 2002, ce sont plus de 460 conventions qui ont été signées en France, soit un financement de 295 millions d'euros d'actions de revitalisation, permettant de compenser la suppression de 114 130 emplois. 2/3 de ces conventions prévoient des aides directes pour favoriser le recrutement, des prêts participatifs ou des subventions pour la création ou reprise d'entreprise.

Pour favoriser l'émergence d'actions nouvelles et innovantes, il apparaît essentiel de **mobiliser les acteurs locaux** qui détiennent des connaissances fines du territoire et des entreprises. Cette mobilisation doit s'inscrire dans une **démarche partenariale forte**, à travers un diagnostic partagé, pour **adapter les actions de revitalisation aux besoins des entreprises du territoire**. A ce titre, la **création d'un groupe de travail** avec les opérateurs locaux semble opportune car cela permettrait de **créer une banque de données de projets nouveaux**. De plus, ce groupe de travail pourrait être ouvert aux acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Par ailleurs, la Préfecture a recensé plusieurs conventions à signer ou en cours de négociation ces prochains mois. Ceci nous incite à réfléchir sur **une mutualisation possible des différents fonds de revitalisation** en vue de créer un effet levier financier et d'optimiser la gestion des actions.

Pour conclure, la mobilisation des acteurs locaux autour d'actions innovantes alliée à la mise en place d'un fonds mutualisé contribuerait à favoriser la création d'emplois sur le territoire.

BIBLIOGRAPHIE

Anticiper les mutations économiques, octobre 2006, Cahiers industries

Bilan des conventions de revitalisations, juin 2006, DGEFP

Bilan de la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation, pages 25 à 31, in Bilan du volet mutations économiques de la loi du 18 janvier 2005 de la programmation pour la cohésion sociale, Mars 2007, DGEFP

Bilan des conventions de revitalisations conclues en 2008, janvier 2010, DGEFP

Conventions de revitalisation : bilan et analyse du contenu- BREF Ile-de-France SUPPLEMENT (n°7) - Mai 2007, la DDTEFP d'Ile-de-France

"Conventions de revitalisation : quel bilan ? Quelles améliorations ?", 18 juin 2008, Compte rendu du colloque du CNER

Étude de la mise en œuvre de la revitalisation des territoires, 2008, Cabinet Katalyse

Guide d'appui sur la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation, 2006, DGEFP

Mutualisation des fonds de revitalisation, Fiche B-2, 23 janvier 2007, Guide pratique MUTECO-DIACT

Rapport sur Les dispositifs de revitalisation territoriale contrats de site, conventions de revitalisation, Octobre 2006 IGF

Rôle de l'Etat dans l'accompagnement des restructurations, le reclassement des salariés licenciés et la revitalisation des bassins d'emploi- Instruction DGEFP N°12 du 30 juillet 2008

ANNEXES