



## Actions régionales expérimentales d'accompagnement des mutations économiques pour les territoires, les filières ou les entreprises en Bretagne.

### Préambule :

L'accompagnement des mutations économiques est un des objectifs communs de la SRDE et de la SREF, il rejoint des préoccupations largement partagées : le CESR vient de produire deux rapports (juin et septembre 2007) incitant à une meilleure anticipation, gestion des crises et sécurisation des parcours professionnels, le contrat de projets prévoit explicitement une action coordonnée entre l'Etat et la Région sur ces questions...

Les mutations économiques peuvent prendre la forme de crises à l'échelle d'un territoire, d'une filière ou d'une entreprise. La Région pourrait préciser le rôle qu'elle entend jouer dans ces situations, notamment en terme d'expertise de la crise (opportunité de l'intervention régionale) et d'accompagnement de la crise pour la prise en compte articulée des problématiques économique et sociale en contrepartie d'aides régionales éventuellement spécifiques (coordination et suivi d'engagements réciproques).

### Territoires, filières et entreprises : 3 types de situation de crise

#### Pour le volet territorial :

Pour faire face à la fragilisation de territoires à la suite de plans sociaux menés ou programmés par une ou plusieurs entreprises sur un territoire (pays, bassin d'emploi, zone d'emploi, zone EPCI...), la Région pourrait décider d'accompagner des actions de redynamisation économique et sociale, à titre expérimental en complément de l'action de l'Etat.

Cette intervention serait basée sur des actions de proximité avec différents outils et moyens sur le marché de l'emploi local d'une part et sur des actions de développement économique d'autre part.

La Région de Bretagne se situerait alors essentiellement dans une démarche d'animation et de concertation favorisant une meilleure coordination des partenaires économiques et de l'emploi, en associant l'Etat, les collectivités territoriales concernées et les partenaires sociaux.

Les critères d'appréciation pour définir les territoires en difficulté sur lesquels ce dispositif s'appliquerait prennent en compte des éléments économiques et sociaux précisés en annexe 1.

De manière expérimentale, la Région pourrait décider d'intervenir dans des cas de suppression d'un certain nombre d'emplois/postes sur une période déterminée et concentrés géographiquement. Un diagnostic socio-économique (descriptif annexe 1) confirmerait l'opportunité ou non de l'implication de la Région suite à la demande du territoire concerné. Outre le territoire de Quimperlé qui a déjà permis de tester positivement cette approche, deux ou trois autres territoires pourraient être concernés en 2008, sous réserve d'une mobilisation effective des acteurs locaux en ce sens (Redon, Fougères, Morlaix...).

#### Pour le volet filière :

A l'instar d'un territoire, une filière ou un secteur d'activité est susceptible de concentrer un ensemble d'événements nécessitant une série d'actions préventives ou défensives. L'action régionale pourrait permettre de stimuler ou de coordonner des initiatives d'un secteur d'activité afin d'en faciliter la mutation tout en garantissant des mesures adaptées pour les salariés du secteur.

Plusieurs projets sont d'ores et déjà en cours de structuration : Automobile, construction navale, électronique/télécoms, IAA...

Comme pour l'approche territoriale, une nécessaire coordination est à mettre en place entre les acteurs de la filière concernée et les démarches projets engagées et/ou accompagnées par les partenaires publics.

L'année 2008 pourrait permettre d'explorer, notamment avec l'Agence Economique de Bretagne, les démarches à engager dans le cadre de la politique par filière et les modalités de mise en œuvre de cette orientation de travail.

#### Pour le volet entreprise :

La crise d'une entreprise est plus délicate dans son accompagnement éventuel par les partenaires notamment publics. Elle s'apprécie au cas par cas en tenant compte du contexte juridico-financier, le soutien régional devant tenir compte de chaque situation. La démarche collective peut être envisagée si des interventions publiques croisées sont à mettre en place.

Cette intervention publique imposerait préalablement une expertise économique financière afin d'apprécier la viabilité de l'entreprise et l'opportunité politique d'un soutien public (Cf. annexe 3).

La crise au sein d'une entreprise peut être la conséquence de causes exceptionnelles. L'intervention publique envisagée, dans le respect des contraintes réglementaires, devrait permettre à l'entreprise soit de passer un cap difficile (retrouver les moyens essentiels à son développement) soit d'atténuer les conséquences sociales de sa restructuration (implication de la Région dans les modalités de gestion de fonds de revitalisation, négociées exclusivement aujourd'hui entre les DDTEFP et les entreprises).

#### L'action régionale :

L'intervention de la Région doit permettre de mieux organiser l'action collective, notamment institutionnelle et d'optimiser les moyens mobilisés par les différents acteurs.

Une fonction dédiée à la problématique des mutations économiques constitue un premier signe fort de l'ambition régionale.

En terme d'action, il serait à présent nécessaire que les DGA concernées puissent intégrer dans leur cadre d'intervention des modalités permettant d'atteindre les objectifs décrits ci-dessous. De même, l'Agence Economique de Bretagne, dans ses domaines de compétences, contribuera à l'action régionale en faveur des mutations économiques.

#### Pour les Zones à redynamiser :

La politique de la Région consisterait à stimuler une dynamique locale coordonnée (partenaires sociaux, collectivités locales et Etat dont DRIRE, DRTEFP et DDTEFP) afin d'organiser la mobilisation de moyens éventuellement spécifiques, de favoriser la revitalisation économique et l'employabilité des salariés touchés par des PSE sur un territoire spécifique avec pour objectif de coupler développement économique et sécurisation des parcours professionnels (amélioration des compétences professionnelles, reclassement des personnes licenciées...). Le territoire correspondant au pays semblerait le plus cohérent par rapport à la politique territoriale de la Région. Cependant la Région pourrait être amenée à retenir un autre zonage comme par exemple un EPCI.

La politique régionale d'accompagnement de territoires en crise consisterait à mettre des moyens spécifiques à la demande des acteurs locaux fortement mobilisés compte tenu d'événements économiques et sociaux fragilisant ces territoires (Cf. critères d'éligibilité en annexe 1).

Cette mission de redynamisation viendrait compléter, sur un temps donné, celle des acteurs du développement économique et des services locaux de l'emploi. Il s'agirait de mettre en synergie le développement des entreprises en lien avec le potentiel local des ressources humaines par une mobilisation coordonnée, favorisant les bonnes pratiques sociales.

a / Le développement du tissu d'entreprises et les services au territoire :

Il pourrait être proposé d'accompagner toutes démarches de développement du tissu d'entreprises et de la création d'activités comme par exemple:

- Accompagner la démarche d'élaboration d'une stratégie territoriale en favorisant, en lien étroit avec les acteurs dont c'est la vocation, la mise en place d'animation et de sensibilisation sur les axes prioritaires de la Région, en promouvant les actions collectives à l'attention des entreprises industrielles et de services (diversification, innovation, commercialisation...),
- Définir et valoriser l'offre territoriale avec les partenaires locaux avec le soutien possible de l'Agence Economique de Bretagne,
- Mener sous la coordination de l'Agence Economique de Bretagne des actions de prospection d'entreprises industrielles et de services à l'industrie exogènes (avec des opérateurs tels que Bretagne International, l'AFII, des consultants spécialisés...),
- Détecter des projets dormants, de partenariats ou encore de microprojets y compris dans le secteur de l'économie sociale et solidaire,
- Promouvoir le conseil et l'accompagnement en ingénierie financière et de la formation des chefs d'entreprise pour les aider à suivre leurs projets d'investissement, de création d'emplois et à mettre en place des moyens de suivi des objectifs économiques et sociaux fixés dans ces projets (tableaux de bord...),
- Favoriser le conseil en développement économique et en ressources humaines,
- Permettre l'implantation de projets par une offre foncière/immobilière et des services spécifiques (aménagement de zones, pépinières, hôtels d'entreprises, communication haut débit...),
- Utiliser des fonds de revitalisation, lorsqu'ils existent, en intégrant notamment des objectifs concrets de reclassement des personnes licenciées.

b / La dynamisation du marché de l'emploi :

Il pourrait être proposé d'optimiser les dynamiques économiques et emploi/formation comme par exemple :

- Mobilisation des entreprises locales et des acteurs du développement économique pour promouvoir le reclassement et l'emploi local, en lien avec le Service Public de l'Emploi (SPE) et tout particulièrement en lien avec la Maison de l'Emploi et de la Formation professionnelle,
- Travail en synergie avec les éventuelles cellules de reclassement et les entreprises ayant signé une convention de redynamisation situées sur la zone de reconversion économique retenue,
- Promotion des dispositifs de formation et de soutien à l'emploi mis en oeuvre par l'Etat et la Région, dans le cadre de la formation tout au long de la vie (sécurisation des parcours professionnels, validation des acquis de l'expérience).
- Accompagnement des entreprises pour constituer des dynamiques collectives (club d'entreprises, mutualisation de personnel, groupements d'employeurs) pouvant aboutir à une GPEC territoriale.

c / Une mobilisation coordonnée :

L'organisation partenariale pourrait reposer sur deux instances :

- Un comité de suivi associant l'ensemble des parties prenantes en charge de la dynamique collective (stimulation et rapprochement des réseaux) et du suivi des résultats,
- Une conférence des financeurs en charge de la validation des actions et de leur programmation.

La mise en œuvre de cette organisation serait assurée par un « animateur mutations économiques » dont le poste budgétaire serait pris en charge par tous les financeurs (liste indicative des missions types en annexe 2).

### Pour les filières :

La dynamique projet décrite pour les territoires est transposable au niveau des filières, les interlocuteurs n'étant plus les acteurs locaux mais les professionnels.

Les nouveaux contrats d'objectifs emploi/formation animés par la DGA3 structurent une approche sectorielle des mutations.

De même, les initiatives concernant certaines filières en crise (automobile en Ille et Vilaine, électronique dans le Finistère...) sont prises en compte par l'Etat essentiellement par la DRTEFP dans le cadre de l'accompagnement de salariés fragilisés par ces dites crises.

L'Agence Economique de Bretagne en charge de la politique des filières pourrait anticiper certaines crises sectorielles par sa fonction de veille et définir des actions collectives destinées à dynamiser ces filières.

L'enjeu consisterait à mieux articuler ces différentes approches et à mobiliser les acteurs professionnels.

Il pourrait être retenu certains secteurs comme l'électronique ou l'automobile au titre de 2008.

### Pour les entreprises :

La politique de la Région consisterait à accompagner des entreprises en crise (annexe 3) par la mobilisation de moyens spécifiques dans le cadre des aides financières et des actions collectives conformément à la SRDE et à la SREF.

La Région devrait apparaître comme facilitateur pour l'organisation de tours de table positionnant les partenaires susceptibles d'être mobilisés.

Cette stratégie concourrait à 3 objectifs :

- Aide à la décision pour le positionnement des parties prenantes : chefs d'entreprise, partenaires sociaux, collectivités territoriales, Etat, réseau bancaire ...
- définition du positionnement de la Région pour la recherche du meilleur effet levier et/ou de la répartition du risque
- Négociation de contreparties attendues en préalable (plan de restructuration, de diversification,...) ou à venir (maintien d'emplois/d'activités et de fonctions clefs de l'entreprise en Bretagne, engagement de ne pas délocaliser pendant une période déterminée, modalités de remboursement notamment en cas de retour à meilleure fortune...)

En conclusion, l'implication du Conseil régional de Bretagne dans la gestion de crise dépend plus d'une capacité d'animation et de réactivité par l'adaptation de ses moyens de droit commun que de moyens ou d'outils financiers nouveaux. Il s'agirait essentiellement de s'engager dans un rôle de coordinateur garantissant la cohérence et l'optimisation des différentes interventions, entre économie et emploi/formation d'une part et entre l'Etat et la Région vis-à-vis des entreprises d'autre part. L'année 2008 pourrait permettre de tester plusieurs points de cette démarche.

Les conditions de réussite de celle-ci reposent ainsi sur :

- en interne, une animation transversale des mutations économiques (y compris la capitalisation et l'évaluation des actions entreprises), une implication des directions générales concernées, la désignation au sein des DG de la Région et de l'Agence économique de Bretagne de référents techniques opérationnels par dossier, des outils d'intervention mobilisables de façon réactive et une communication/information destinée aux partenaires extérieurs.
- vis-à-vis de l'externe, un lien étroit et partenarial avec les services de l'Etat à conforter, au-delà de l'actuel GAISME, afin de structurer l'action et d'offrir aux partenaires extérieurs des opportunités concrètes, stimulant des démarches projets autour des mutations économiques. Le recours à une société de gestion de fonds de revitalisation impliquerait positivement la Région dans les négociations bipartites Etat/grandes entreprises.

## ANNEXE 1

### Critères d'éligibilité de territoires en crise

#### Fiche d'identité :

- Evolution démographique,
- Taux de chômage,
- Nombre de personnes bénéficiant des minima sociaux,
- Nombre d'emplois du secteur privé par rapport au nombre total d'emplois.

#### Indicateurs :

- Spécialisation (part de l'emploi concentrée sur quelques secteurs d'activité industrielle),
- Concentration (part de l'emploi industriel détenue par les quatre premiers employeurs),
- Taux de dépendance hors du territoire (part des emplois salariés industriels contrôlés par des centres de décision situés hors de la Bretagne),
- Part des effectifs salariés de l'industrie dans l'emploi total,
- Evolution de l'emploi salarié dans l'industrie au cours de la dernière décennie à partir de la source Unedic.

#### Impact des événements :

- Nombre d'emplois supprimés par rapport au nombre total d'emplois du secteur privé,
- Nombre d'emplois menacés dans les entreprises ayant des activités en amont et en aval (sous-traitance, logistique, approvisionnement)
- Nombre d'entreprises concernées par des PSE par rapport au nombre total des entreprises du secteur privé,
- Typologie des emplois et des compétences menacés.

## ANNEXE 2

### Liste indicative de missions types de l' « animateur mutations économiques »

- Coordonner et mettre en œuvre des actions des différents intervenants destinées à favoriser le développement de l'emploi et des entreprises sur le territoire,
- Piloter et animer des groupes de travail,
- favoriser la mise en œuvre et la réalisation de projets individuels et/ou collectifs retenus par le comité des financeurs,
- analyser et Suivre les actions relatives à la revitalisation économique du territoire,
- Suivre et coordonner les cellules de reclassement,
- établir de relations de travail régulières avec la Direction de la Formation Professionnelle et le délégué territorial (DG3) et avec la Direction des entreprises et le service Projets d'entreprises (DG1).  
Exemples : transmission de tableaux de suivi, facilitation de la gestion de dossiers, traçabilité des interventions régionales,
- Assurer le secrétariat du comité des financeurs et du Comité de Suivi,
- Tenir des tableaux de bord trimestriels, qui devraient être soumis à l'approbation du comité de Suivi retraçant notamment :
  - Les projets en cours d'étude : actions collectives, création / développement de PME...
  - Les projets non retenus,
  - Les aides publiques et les soutiens apportés,
  - Les engagements de création d'emploi et leur lien potentiel avec les emplois supprimés par ailleurs,
  - Les emplois effectivement créés et les bénéficiaires,
  - Les sinistres éventuels.
- Remettre un rapport d'activités trimestriel destiné à une diffusion, notamment auprès des élus concernés de la Région et des co-financeurs,
- Remettre un rapport annuel faisant la synthèse des actions engagées et des résultats obtenus et les resituant par rapport à l'évolution générale de la zone de redynamisation.

### ANNEXE 3

#### Liste des événements qui concernent des entreprises en crise

- Les tensions structurelles croissantes sur la trésorerie (stratégie mal définie ou insuffisamment maîtrisée) dues à des pertes d'exploitation (frais fixes non absorbés par une activité insuffisante ou en recul), à une croissance du BFR supérieure à l'autofinancement net ainsi qu'à une capacité insuffisante de remboursement des DLMT,
- les ruptures (risques mal perçus et mal assurés) dues au défaut d'un client important (règlement, retrait d'un donneur d'ordres...), à la perte d'un homme-clé, au sinistre matériel ou financier (incendie, vols ou intrusions, malversation...), à un sinistre immatériel (procédure, contrefaçon, rumeur...) ainsi qu'au retrait du soutien de l'actionnaire de référence ou du financier principal (banque...).