



# **ARDAN(s)** des dispositifs de formation-développement

Actions régionales pour le développement  
d'activités nouvelles

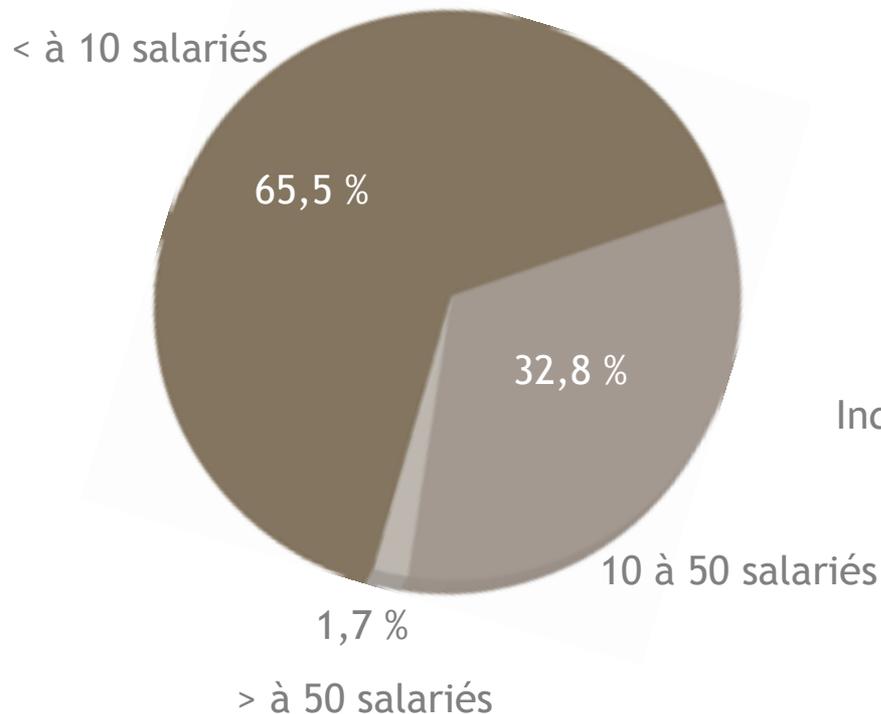
Pour activer  
les potentiels de **croissance**  
économique des **TPE-PME**  
en structurant leur **encadrement**  
au service de leur **compétitivité**  
et du **développement de l'emploi**  
au cœur des **territoires**

## Un contexte – Un constat – Une idée (1/2)

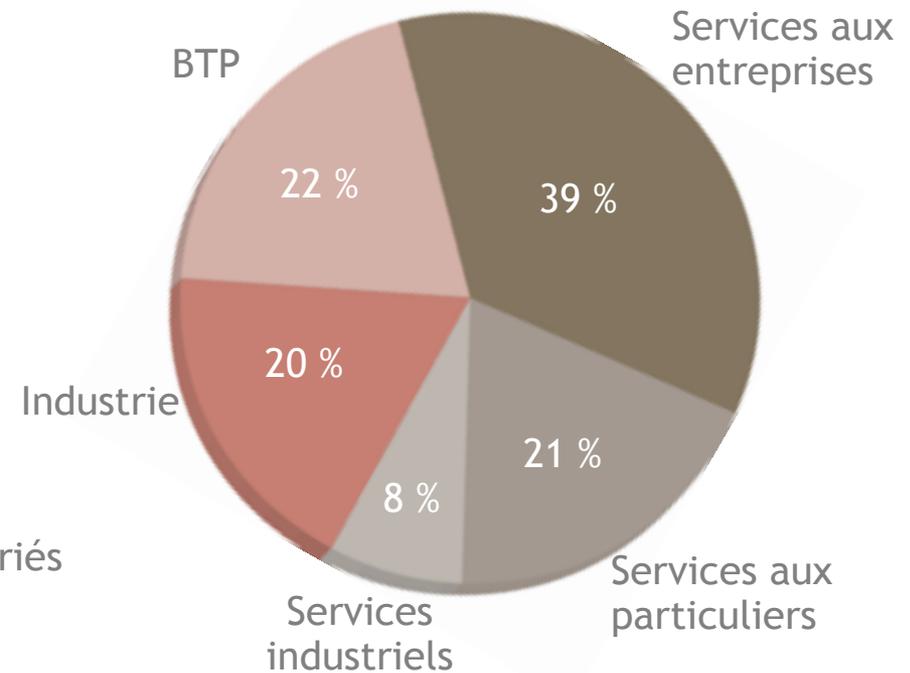
- Des territoires ; des petites entreprises, souvent de jeunes entreprises
- Des « projets d'innovation » qui butent dans leur concrétisation, qui « dorment », faute de moyens humains affectés à leur mise en œuvre
  - > des dirigeants « au four et au moulin »
  - > une absence ou une faiblesse d'encadrement
  - > un manque de disponibilité, de compétences dans l'environnement du dirigeant

# Typologie des entreprises accompagnées

## Effectif



## Secteur d'activité



## Un contexte – Un constat – Une idée (2/2)

- Permettre à des demandeurs d'emploi d'être les « **développeurs** » de ces projets, en mettant en place...
- ...une formation de 6 mois pour :
  - > conduire le projet en situation réelle
  - > développer les compétences professionnelles de concrétisation du projet

**ARDAN :**  
**Disponibilité – Compétences – Confiance**

# Une approche de l'entrepreneuriat

- Favoriser les conditions pour accroître, d'une manière proactive, la faculté d'entreprendre tout au long de la vie de l'entreprise :  
« **de l'entreprise Ça m'suffit à l'entreprise  
entreprenante** »
- Focaliser l'action sur la ressource humaine et l'investissement dans les compétences pour « **lever les freins à la croissance** »
- Intervenir dans la structuration de l'encadrement de l'entreprise en accompagnant l'évolution organisationnelle : « **de l'homme orchestre au chef d'orchestre** »

# Un dispositif de formation-développement...

- ...inscrit dans le champ de la formation professionnelle des adultes
- Une méthode
- Une organisation des acteurs
- Une finalité : « équiper un territoire »  
au service de la compétitivité des TPE-PME  
et du développement de l'emploi.

# Objectifs

- **Économique** : favoriser la concrétisation de projets de développement dans les entreprises et concourir au développement économique endogène des territoires
- **Emploi** : permettre à des personnes en recherche d'activité professionnelle d'intégrer ces entreprises dans des fonctions de responsabilités stratégiques ou opérationnelles
- **Sécurisation des parcours professionnels** : aider à développer et maîtriser les compétences professionnelles nécessaires à la conduite et au management d'un projet structurant dans une petite entreprise



Définir et conduire...



...une politique territoriale de développement économique endogène et d'emplois

Détecter  
le potentiel  
entrepreneurial  
d'un territoire

Définir et conduire...

...une politique territoriale de développement économique endogène et d'emplois

Détecter  
le potentiel  
entrepreneurial  
d'un territoire

Définir et conduire...

« Fabriquer »  
les compétences entrepreneuriales  
nécessaires à la concrétisation  
des projets et des emplois

...une politique territoriale de développement économique endogène et d'emplois

Détecter  
le potentiel  
entrepreneurial  
d'un territoire

Définir et conduire...

« Fabriquer »  
les compétences entrepreneuriales  
nécessaires à la concrétisation  
des projets et des emplois

Mesurer  
l'impact  
en matière  
de :

- > développement  
économique
- > emplois
- > compétences

...une politique territoriale de développement économique endogène et d'emplois

Détecter  
le potentiel  
entrepreneurial  
d'un territoire

Définir et conduire...

« Fabriquer »  
les compétences entrepreneuriales  
nécessaires à la concrétisation  
des projets et des emplois

Mesurer  
l'impact  
en matière  
de :

- > développement  
économique
- > emplois
- > compétences

...une politique territoriale de développement économique endogène et d'emplois

**Offre de  
projets**  
(détecter et  
qualifier des  
projets  
d'activités  
nouvelles)

-  
**Promoteurs  
locaux**

-  
**Dossier**  
entreprise /  
projet  
homme /  
compétences

**Comité d'engagement**

**Animation régionale**

## Les acteurs

### Le comité d'engagement : la gouvernance

- Assemblée de partenaires publics, financeurs ou non, de partenaires sociaux et socio-économiques qui :
  - > définit le champ d'intervention, les orientations et les critères d'éligibilité
  - > se prononce sur la configuration du réseau des promoteurs locaux
  - > examine et agrée, à l'unité, l'ensemble des projets
  - > évalue l'impact du dispositif

## Les acteurs : le réseau des promoteurs locaux

- Regroupe les professionnels du développement économique, de l'emploi et de la formation de la région :
  - > représentatif des diverses sensibilités professionnelles
  - > couvre de façon homogène le territoire d'intervention
  - > stable et pérenne afin de permettre une capitalisation d'expériences et une professionnalisation des opérateurs
  - > adhère contractuellement aux principes, à la méthode et au cahier des charges définissant leur intervention

# Les acteurs : l'animation régionale

- Ensemblier du dispositif :
  - > anime les comités d'engagement et assure un rôle d'interface entre les acteurs
  - > coordonne la formation
  - > est garante de l'atteinte et du respect des objectifs fixés (quantitatifs et qualitatifs)
  - > assure la gestion administrative et financière du dispositif
  - > est en charge de l'animation et de la formation du réseau en tant que structure ressource
  - > assure le contrôle et l'évaluation des missions

**Stage de 6 mois (26 semaines x 35 heures)**

**Titre professionnel  
Entrepreneur de petite entreprise  
(44 j – 308 h)**

Niveau III enregistré au RNCP  
depuis le 21/04/2009 - renouvellement le  
07/08/2012

**Chéquier Formation (optionnel)**

# Une formation dans et par l'action

- structurée autour des processus de :
  - > conduite de projet (AGIR)
  - > management par les compétences
- complétée par des repères disciplinaires « à la carte »
- personnalisée :
  - > respectueuse de la singularité des projets
  - > apprendre en entreprenant ...plutôt qu'apprendre pour entreprendre
  - > adaptée aux réalités des petites organisations
- **et certifiant les compétences entrepreneuriales par une reconnaissance nationale :**
  - > depuis 2002 en diplôme d'établissement, enregistré depuis 2009 au RNCP niveau III (renouvelé en 2012 pour cinq ans).

## Stage de 6 mois (26 semaines x 35 heures)

Titre professionnel Entrepreneur de petite entreprise (44 j - 200 h)

**1 MODULE - AGIR**  
(dédié à la conduite de projet)

**23 jours**

**7 MODULES**  
(dédiés aux repères disciplinaires)

**21 jours**

Chéquier Formation (optionnel)

## Stage de 6 mois (26 semaines x 35 heures)

Titre professionnel Entrepreneur de petite entreprise (44 j - 200 h)

17 jours

de face à face  
pédagogique

27 jours

de Travail Personnel  
d'Application Encadré

Chéquier Formation (optionnel)

**Mesure  
du service**  
> Mise en  
œuvre des  
prestations à  
mi-programme  
> Résultats  
à 6 mois  
> Résultats  
à 1 an

**Mesure de la  
satisfaction**

**Etude  
ex-post  
de l'Insee**

# Des évaluations régulières

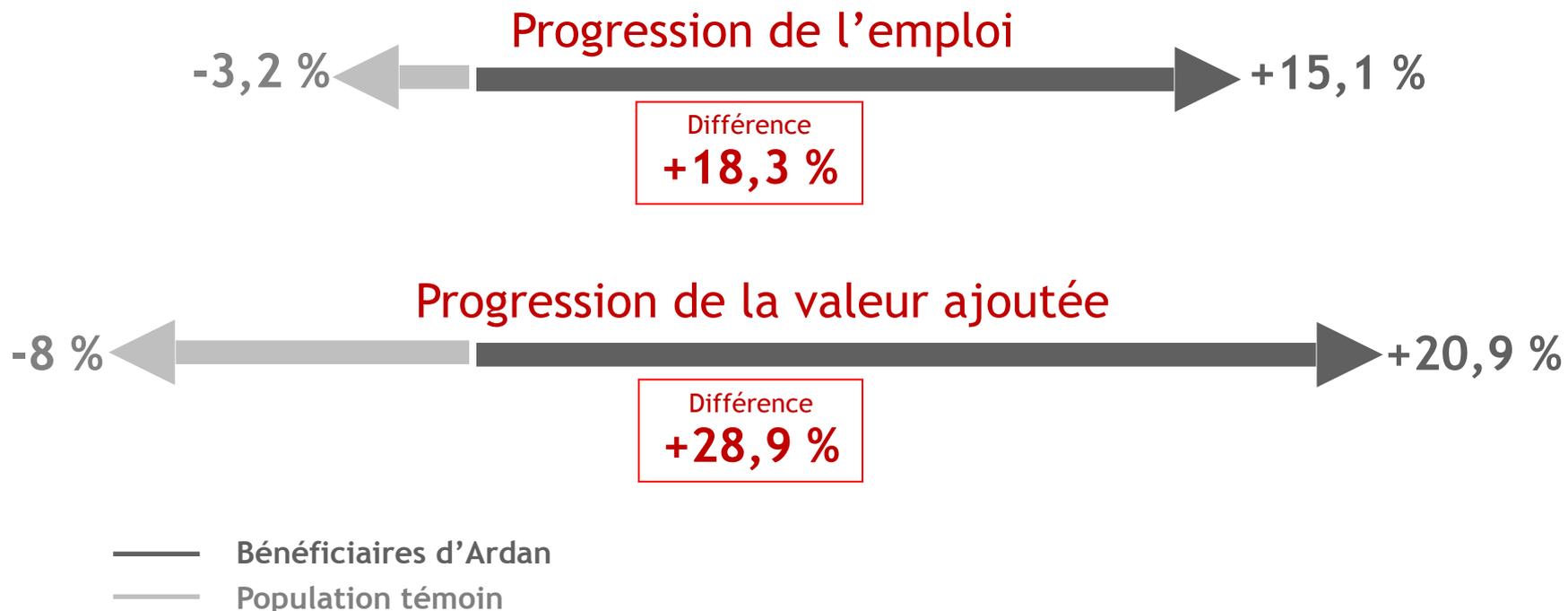
Par l'INSEE (1/2)

Octobre 2001	Économie Lorraine n° 212	L'aide ARDAN aux entreprises de 1996 à 1998
<i>Juillet 2004</i>	<i>Bourgogne Dimensions n° 111</i>	<i>L'aide ARDAN aux entreprises de Bourgogne</i>
<i>Octobre 2007</i>	<i>Économie Lorraine n° 102</i>	<i>L'aide ARDAN, un véritable coup de pouce</i>
<i>Septembre 2009</i>	<i>Pages de profil - NPDC n° 62</i>	<i>Évaluation d'un dispositif d'aide aux entreprises : ARDAN en Nord-Pas de Calais</i>
<i>Août 2012</i>	<i>Pages de profil - NPDC n° 112</i>	<i>L'impact positif de l'aide ARDAN s'est confirmé pendant la crise</i>
<i>Janvier 2013</i>	<i>Économie Lorraine n° 300</i>	<i>L'aide ARDAN Développeur : emploi et valeur ajoutée stimulés</i>

N°300  
Janvier 2013



L'aide Ardan Développeur :  
emploi et valeur ajoutée stimulés



Entre l'année N-1 de l'intervention et l'année N+2 de l'intervention

## Des résultats (1/3)

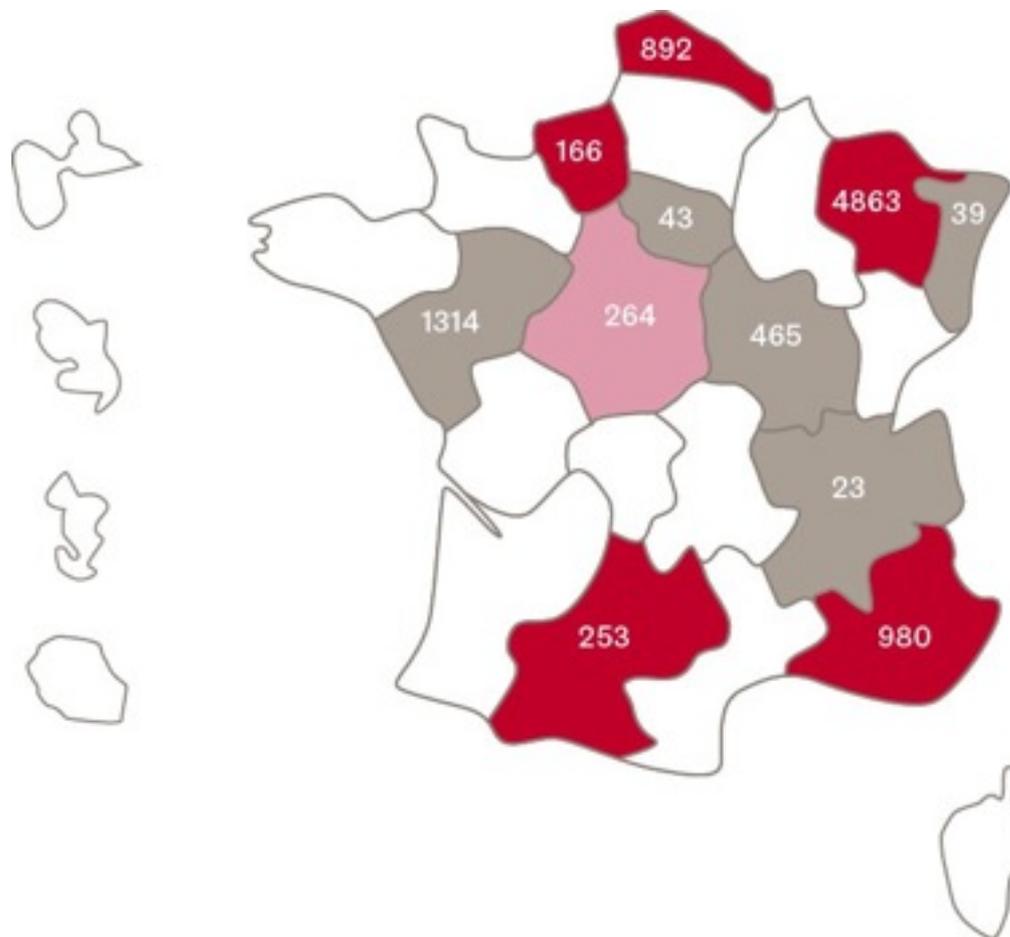
- Projets détectés et expertisés : 12 749
- Projets mis en œuvre par des demandeurs d'emploi : 9 302
- Des projets nouveaux qui se concrétisent :
  - > Commercial : extension de la zone de chalandise sur les départements voisins, élargissement de la cible clientèle et réponse aux appels d'offre, développement de l'export...
  - > Production : organisation et supervision de la production, création d'une nouvelle unité de production...
  - > Bureau d'études et R&D : conception d'un nouveau produit sur le marché des énergies renouvelables, mise en place d'un système qualité...
  - > Gestion : mise en place d'une logique de contrôle de gestion, mise en place d'outil et de tableaux de bord d'analyse de l'activité...

## Des résultats (2/3)

- Des emplois concrétisés : 84% des demandeurs d'emploi en CDI ou en CDD > à 6 mois
- Plus de 10 000 emplois induits
- Des fonctions ne pré-existant pas qui deviennent pérennes en structurant l'encadrement de l'entreprise
- Des compétences entrepreneuriales certifiées  
> Dernier jury des diplômes (novembre 2012) : 414 personnes certifiées

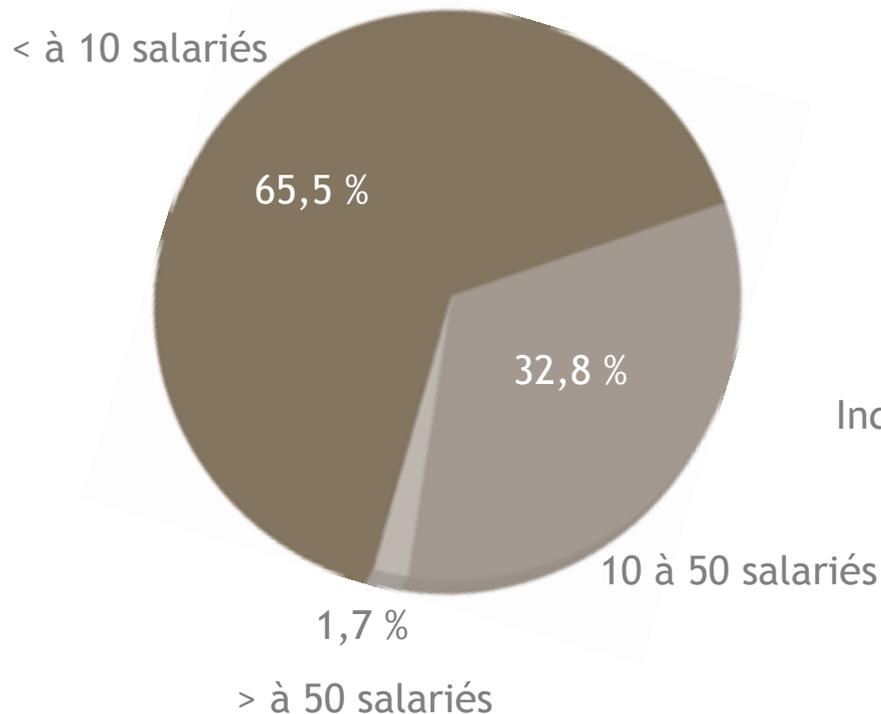
## Des résultats (3/3)

Depuis 1988, dans 11 régions  
(5+1 régions actives en 2013)

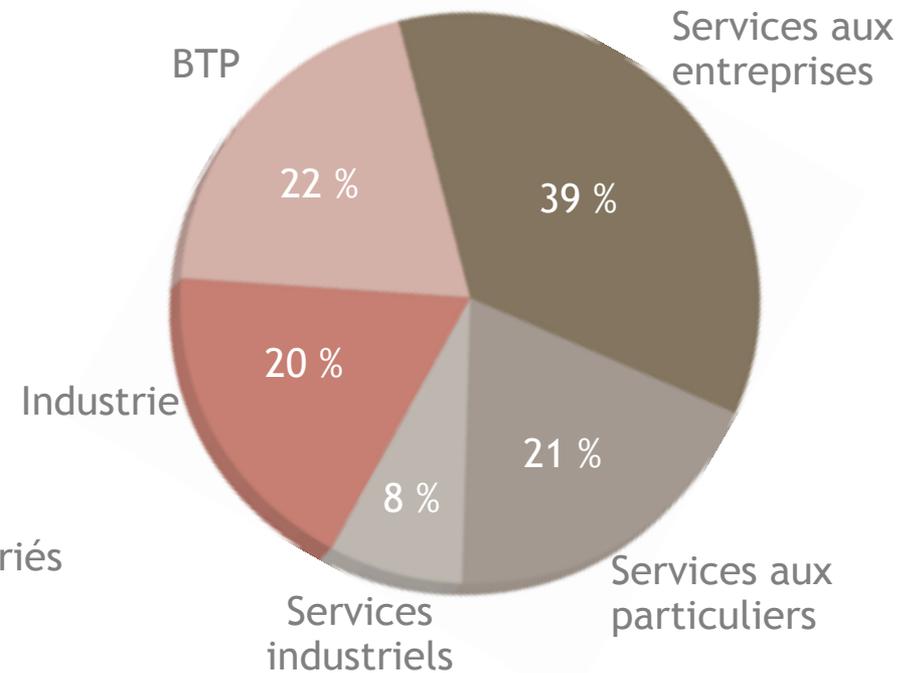


# Typologie des entreprises accompagnées

## Effectif

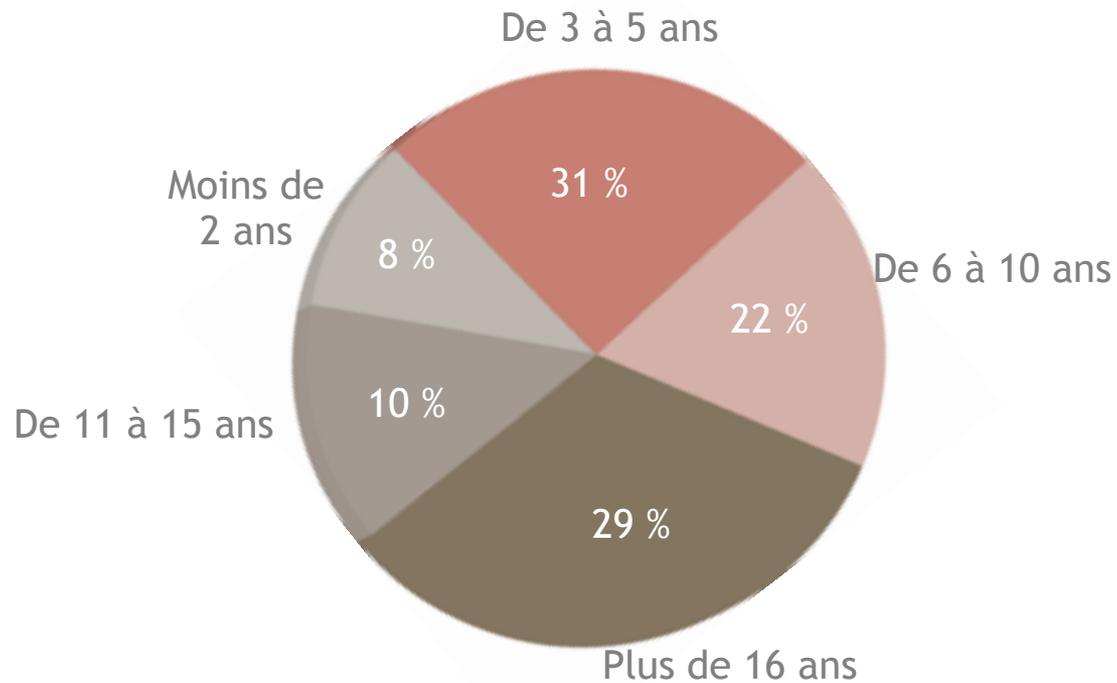


## Secteur d'activité



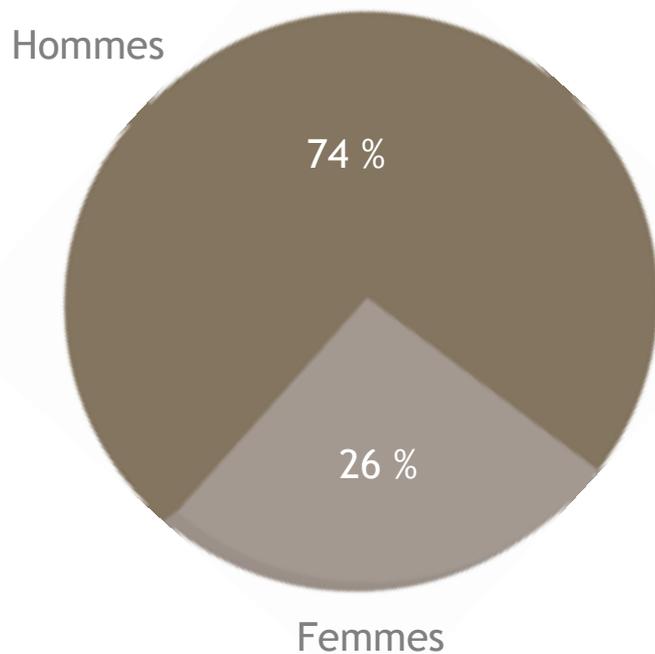
# Typologie des entreprises accompagnées

## Ancienneté de l'entreprise

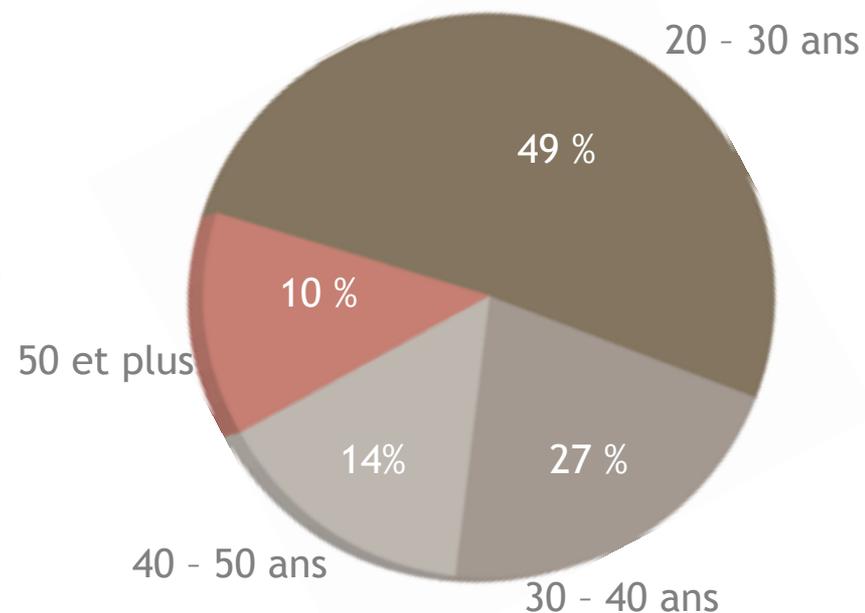


# Typologie des demandeurs d'emploi pris en compte

## Genre

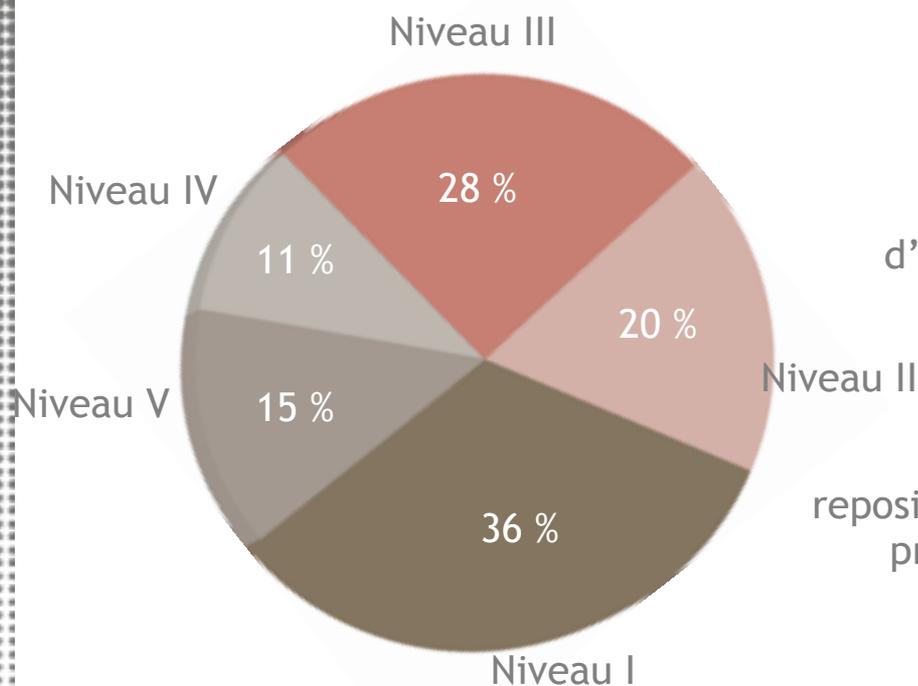


## Âge

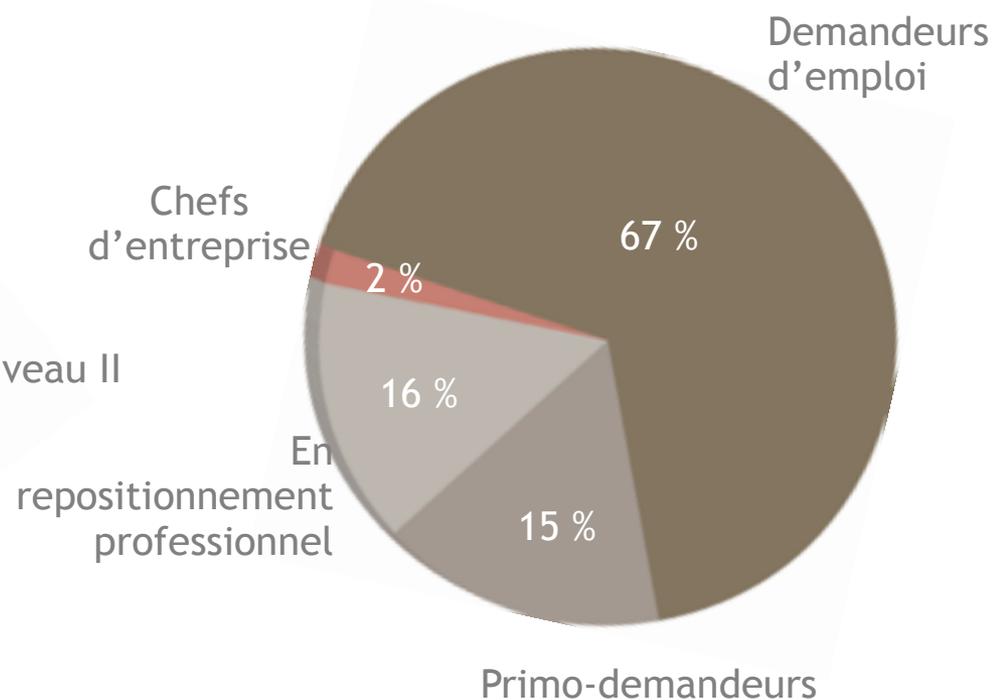


# Typologie des demandeurs d'emploi pris en compte

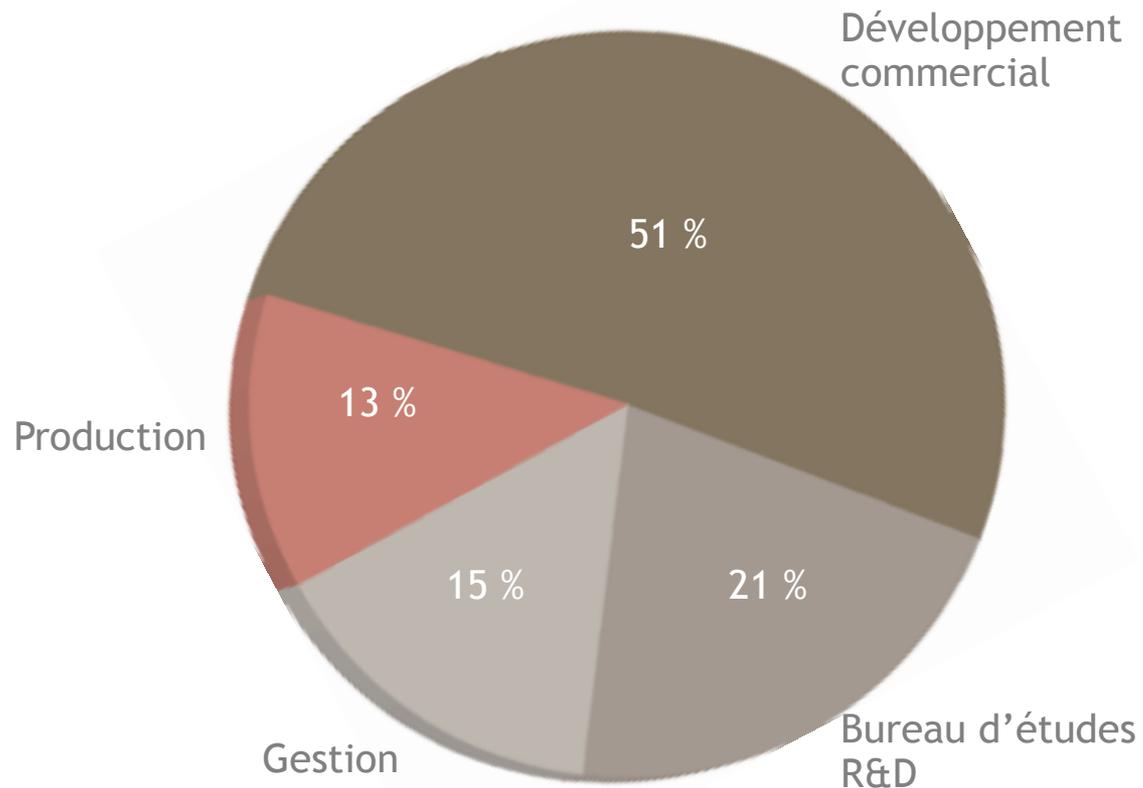
## Niveau d'études



## Situation à l'entrée en stage ARDAN



# Fonction d'encadrement structurée



## Les promoteurs locaux : en chiffres

- 125 structures partenaires réparties dans cinq régions :
  - > Chambres consulaires
  - > Pépinières d'entreprises
  - > Organisations patronales
  - > Experts-comptables
  - > ...
- 210 professionnels à l'écoute des projets

# Les promoteurs locaux

## Haute-Normandie

- 9 structures partenaires
- 11 professionnels à l'écoute des projets

CCIT de Fécamp — CCIT de l'Eure — CCIT de Rouen — CCIT d'Elbeuf —  
CCIT du Havre — CCIT du Littoral Normand Picard — CMA de Seine  
Maritime — Opcareg Haute-Normandie — Seine Maritime Expansion

# Les promoteurs locaux

## Lorraine

- 39 structures partenaires
- 70 professionnels à l'écoute des projets

Adsn — Alexis Lorraine — Alexis Trois Frontières — Alfa — Amifop — Cabinet Pierrat-Forterre — Cabinet AGS — Cabinet Auficom — Cabinet Bex — Cabinet CFGS — Cabinet Chevy et Associés — Cabinet Fides — Cabinet Sologest — Cabinet Yves Sondag — Carep — CCIT de Meurthe-et-Moselle — CCIT de Meuse — CCIT de Moselle — CCIT des Vosges — Cei Promotech — CGPME Vosges — CMA de Meurthe-et-Moselle — CMA de Meuse — CMA de Moselle — CMA des Vosges — Communauté de Communes du Pays de Bitche — District Urbain de Faulquemont — Espace Entreprise — Exco GEC — Exco Loraudit — Expertis CFE — Fiduciaire Mayer — Groupe Enerys - Homégal — Incubateur Lorrain -

# Les promoteurs locaux

## Midi-Pyrénées

- 23 structures partenaires
- 38 professionnels à l'écoute des projets

Agence Agate — Ariège Expansion Cap Delta — CCIT de l'Ariège — CCIT de l'Aveyron — CCIT de Tarbes et des Hautes Pyrénées — CCIT de Toulouse — CCIT du Gers — CCIT du Lot — CCIT du Tarn — CCIT du Tarn et Garonne — Chambre d'Agriculture de Haute-Garonne — Chambre d'Agriculture du Tarn et Garonne — CMA de Haute Garonne — CMA de l'Ariège — CMA de L'Aveyron — CMA des Hautes-Pyrénées — CMA du Gers — CMA du Lot — CMA du Tarn et Garonne — Crescendo — Forum d'Entreprises — Scop entreprises — Tarn et Tadou

# Les promoteurs locaux

## Nord-Pas de Calais

- 19 structures partenaires
- 38 professionnels à l'écoute des projets

Aditec — Advena - CCIT d'Artois — CCIT de la Côte d'Opale — CCIT du Grand Hainaut — CCIT du Grand Lille — CCIT de la Région Nord de France — CGPME Nord — CGPME Pas de Calais — CMA de Région Nord-Pas de Calais — Medef Artois — Ruche de Denain — Ruche de Saint Pol sur Mer — Ruche de Tourcoing — Ruche d'entreprises Ciel — Hub Innovation — Ruche du Cambrésis — Ruche du Douaisis — Ruche Technologique du Nord

# Les promoteurs locaux

## Provence-Alpes-Côte d'Azur

- 34 structures partenaires
- 53 professionnels à l'écoute des projets

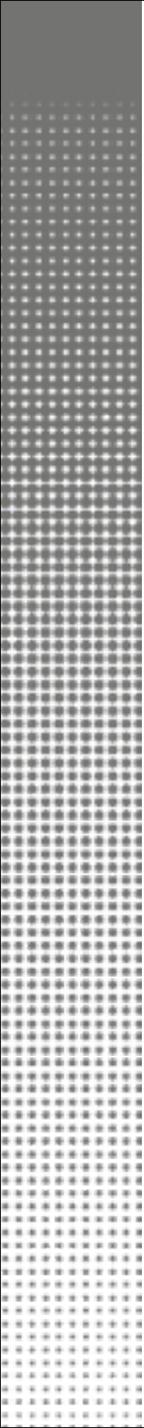
Aderf — Agroparc-Creativa — Association pour la Reconversion des Cadres Demandeurs d'Emplois — CCIT d'Arles — CCIT des Hautes Alpes — CCIT du Vaucluse — CCIT de Nice Côte d'Azur — CCIT du Var — CCIT des Alpes de Haute-Provence — Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation - CGPME — CMA Alpes-Maritimes — CMA Bouches-du-Rhône — CMA des Alpes de Haute Provence — CMA du Var — CMA du Vaucluse — Comité d'expansion Drac-Buëch-Durance — Communauté d'agglomération Nice Côte d'Azur — Communauté de Communes Rhône Alpilles Durance — Fédération des Comités de bassin d'emploi du Vaucluse — Force Cadre — Incubateur Grand Luminy — Institut Régional pour la Création et le développement des entreprises — Kappa

# Modèle financier pour une unité d'œuvre

- Finance :
    - > la détection des projets
    - > la formation-développement
    - > l'indemnisation du développeur (6 mois)
    - > la coordination et l'évaluation
  - Financé par :
    - > 5 K€ en financements publics (formation professionnelle)
    - > 7 K€ par l'entreprise
- Et en mobilisant les droits des demandeurs d'emploi à la rémunération SFP

## Cnam entrepreneur(s)

- Créé en juillet 2000, le Centre national de l'entrepreneuriat (Cnam-CNE) est devenu Cnam entrepreneur(s) au 1<sup>er</sup> janvier 2013.
- Dédié au **développement des compétences entrepreneuriales** des femmes et des hommes qui conduisent des projets **aux différents stades du cycle de vie de l'entreprise** (création, croissance, diversification, essaimage, transmission-reprise, etc.).
- Son expertise porte plus spécifiquement sur les **organisations de petite taille.**



**Cnam entrepreneur(s)**

**Merci pour votre attention !**