Dossier documentaire réalisé par Centre Inffo

Quelles politiques régionales de formation au service de l'entrepreneuriat pour les territoires ?

Jeudi 20 et vendredi 21 mars 2014

Journées d'information et d'échanges de pratiques

DOSSIER DOCUMENTAIRE

Quelles politiques régionales de formation au service de l'entrepreneuriat pour les territoires ?

Département Documentation

Chantal Deslandes
c.deslandes@centre-inffo.fr

le Cnfpt
Centre Inffo

SOMMAIRE

Sélection d'articles

Economie, emploi : le gouvernement veut muscler les régions p. 5
Localtis.info

Les missions des Carif-Oref au service de l'anticipation et de l'accompagnement des mutations économiques en région p. 7
Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie

Les régions et le développement économique : l'affirmation d'une pertinence et d'un juste fonctionnement p. 10
Alain Petitjean, Renaud Damesin

La formation-développement, levier de la création d'activités dans les territoires p. 15
Jean-Claude Bouly, André Letowski, Jean-Christophe Teobaldi

20 ans d'Ardan : 5 programmes pour plus de 4000 missions développées pour les Tpe/Pme p. 27
Béatrice Delamer

Rapport Mathot : accompagner la création d'entreprises p. 28
Benjamin d'Alguerre

L'innovation, un enjeu majeur pour la France : dynamiser la croissance des entreprises innovantes (synthèse des contributions des régions à la mission : annexe A) p. 29
Jean-Luc Beylat, Pierre Tambourin

Besoins en formations et en compétences des pôles de compétitivités p. 37
Cereq

Des pôles de compétitivité peu à l'aise avec la notion de formation p. 39
Nicolas Deguerry

Repères bibliographiques

p. 41

Localtis.info

Economie, emploi : le gouvernement veut muscler les régions

Décentralisation
Publié le mercredi 19 février 2014

Dans les domaines de l'économie et de l'emploi, l'Etat va transférer "le maximum de compétences" aux régions, a annoncé le gouvernement à l'issue d'une réunion, le 18 février, avec une délégation de l'Association des régions de France. Dans le cadre de la préparation du projet de loi de décentralisation annoncé pour début avril, il est envisagé notamment de transférer la responsabilité de la plupart des pôles de compétitivité.

Les régions vont devenir les véritables "patrons" du développement économique. Le projet de loi de décentralisation qui sera présenté en Conseil des ministres, en principe le 2 avril prochain, va renforcer leurs compétences dans ce domaine, a annoncé le Premier ministre, le 18 février en début de soirée, dans un communiqué faisant suite à une réunion de travail entre huit présidents de région et le gouvernement, qui était représenté par les deux ministres en charge de la décentralisation et le Premier ministre. "Les régions auront vocation à accompagner la croissance des entreprises et à renforcer leur capacité à innover et à exporter", indique le communiqué.
Dans la cour de l'hôtel de Matignon, à l'issue de cette réunion de travail qui a duré près de deux heures, Marylise Lebranchu, ministre de la Réforme de l'Etat, de la Décentralisation et de la Fonction publique, a précisé qu'en matière d'économie et d'emploi, le projet de loi prévoira "un maximum de transferts aux régions". En ajoutant que le gouvernement allait "regarder de près toutes les actions de l'Etat". "En particulier, le Premier ministre, a-t-elle poursuivi, demande maintenant aux ministres concernés, de regarder les transferts de pôles de compétitivité aux régions, avec peut-être quelques exceptions pour des pôles de compétitivité d'ordre mondial ou européen".

Des schémas régionaux opposables

"Il y a un accord entre tout le monde" sur les transferts de compétences dans les domaines de l'économie et de l'emploi, a souligné Marylise Lebranchu. "Ce qui nous intéresse, c'est de bien faire notre job en matière de formation et de développement économique (...) Nous n'avons jamais demandé à exercer des compétences détenues par d'autres collectivités territoriales", a confirmé Alain Rousset, président de la région Aquitaine, qui est aussi à la tête de l'Association des régions de France (ARF). Le gouvernement en a pris acte. "Certaines compétences ne sont pas transférées, on en a largement discuté", a confié la ministre.
Dans un communiqué, l'ARF précise que les régions "souhaitent articuler leurs compétences exclusives autour de quatre grands blocs" : le développement économique ; l'éducation, la formation professionnelle, l'apprentissage et accompagnement vers l'emploi ; la transition énergétique ; enfin, les transports collectifs de voyageurs (hors transports urbains).
La clarification de l'action publique et le renforcement des responsabilités confiées aux régions, deux grands axes de la réforme souhaités par le gouvernement, se traduiront notamment par la consécration de deux schémas régionaux – et deux seulement – qui auront un caractère opposable. Le premier portera sur "le développement économique, l'innovation et l'internationalisation des entreprises". Quant au schéma régional d'aménagement et de développement du territoire, qui existe déjà, il deviendra "un document de planification essentiel qui aura une valeur prescriptive", assure Matignon. "C'est un vrai rôle de cohérence et de coordination donné aux régions", a commenté Marylise Lebranchu.

La coopération interrégionale préférée à une nouvelle carte des régions

Comme l'a souhaité le président de la République lors de sa conférence de presse, le 14 janvier dernier, "davantage de marge de manoeuvre sera conférée aux régions pour qu'elles puissent adapter les règles aux spécificités des territoires", indique le communiqué du Premier ministre.
Mais, selon les présidents de région, Jean-Marc Ayrault n'aurait pas considéré comme "prioritaire" le redécoupage des régions, un autre sujet évoqué par le chef de l'Etat, le 14 janvier dernier. "Ca n'est pas interdit. C'est possible", a commenté Martin Malvy, président de la région Midi-Pyrénées, à l'issue de la réunion. "Cela ne doit pas faire écran à tout le travail qu'on doit mener par ailleurs", a poursuivi François Bonneau, président de la région Centre. Face au Premier ministre, les présidents de région ont pour leur part insisté sur la nécessité de la poursuite du développement de "l'interrégionalité".
En même temps que la question du renforcement des compétences, "il faut regarder la question des ressources", a estimé Marylise Lebranchu, sans en dire plus, compte tenu du fait qu'elle n'a "pas de mandat" sur le sujet. La délégation composée de huit présidents et d'une vice-présidente de région venait de mettre la question sur la table, en demandant le bénéfice d'une part plus importante du produit de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), un des impôts qui a remplacé la taxe professionnelle.

Pour une nouvelle donne fiscale

"Nous avons la responsabilité du développement économique, mais les retombées de l'investissement dans le développement économique sont sur les agglomérations et sur les départements", a avancé Alain Rousset devant le Premier ministre. Compétentes en matière d'aides directes aux entreprises, "les régions françaises accompagnent deux à trois fois moins les PME que les régions allemandes", a-t-il par ailleurs souligné, pour justifier l'octroi de ressources supplémentaires aux régions.
En 2013, la CVAE a généré 16,3 milliards d'euros de recettes au profit des collectivités, dont 25% pour les régions, mais 48,5% pour les départements et 26,5% pour les communes et intercommunalités. Comme le gouvernement écarte toute hausse de la pression fiscale, la demande de l'ARF suppose une "réorganisation de la fiscalité", en mettant en cohérence les compétences et les ressources des collectivités, a admis Alain Rousset. Les présidents de région ont encore proposé l'affectation à leur échelon de recettes de versement transport, ou d'une partie des recettes de TVA.
"On est rentré dans un choix de décentralisation, un choix de lisibilité des compétences, de simplification, d'efficacité, d'économies, de responsabilité pour nous", s'est félicité Alain Rousset. Mais "il reste beaucoup de travail", a estimé Marylise Lebranchu. Le Premier ministre poursuit les consultations sur le projet de loi de décentralisation, en recevant ce 20 février une délégation de l'Assemblée des départements de France (ADF). L'Association des maires de France (AMF) sera à son tour reçue le 27 février.

Thomas Beurey / Projets publics

2.1.2 : Emploi-formation-développement économique et territorial : interventions et compétences des Conseils régionaux et impacts sur l'organisation de leurs services.

Du côté des Conseils régionaux, les différentes étapes de la décentralisation ont abouti à confier à cette institution régionale différentes compétences en matière de politique publique. Bien que nombreuses, arrêtons-nous brièvement sur leurs compétences qui peuvent être importantes par rapport à la mission des CARIF-OREF.

Dès 1982, les champs d'intervention des Conseils régionaux sont « *la promotion du développement économique et social, sanitaire, culturel et scientifique de son territoire pour assurer la préservation de son identité [..]* »[60]. Bien que précisés par les **lois du 7 janvier et du 22 juillet 1983**, les champs ont continué d'évoluer à travers la **loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales**. Cette loi rappelle que le développement économique est le domaine d'action principal de la Région. La collectivité régionale « *coordonne sur son territoire, les actions de développement économique des collectivités territoriales et de leurs groupements* ». Cette action se poursuit également sur la définition du régime d'aides aux entreprises et à l'élaboration du Schéma Régional de Développement Economique (SRDE) dont le but est de coordonner les actions de développement économique, promouvoir un développement équilibré de la région et de développer l'attractivité du territoire.

La Région intervient également sur le volet aménagement du territoire et planification à travers un avis lors de la détermination de la politique nationale d'aménagement et de développement durable. Ainsi, le Conseil régional intervient lors de :

- l'élaboration du Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire (SRADT)
- la signature des CPER
- la propriété, l'aménagement, l'entretien et la gestion des ports non autonomes
- l'élaboration d'un schéma régional des infrastructures et transports

Sur le volet « éducation, formation professionnelle et culture », la Région est en charge de :

- la construction, reconstruction, extension, équipement et fonctionnement des lycées notamment. Elle devient responsable également du recrutement et de la gestion des personnels non enseignant (techniques) de ces établissements.
- la définition et la mise en œuvre de la politique régionale d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle. La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle prévoit que la Région doit élaborer un Contrat de Plan Régional de

[60] Article 59 de la Loi de décentralisation du 2 mars 1982

Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP) dans le cadre du Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCREFP).

- ...

Parce que le contexte législatif a évolué, parce qu'elles ont reçus de nombreuses compétences au fur et à mesure des différentes étapes de décentralisation, ces collectivités locales ont manifesté une réelle obligation d'articuler leurs réflexions en plusieurs dimensions. La formation professionnelle et l'emploi ne peuvent plus s'analyser et se comprendre sans prendre en compte les dimensions économiques, d'aménagement et de développement des territoires.

Cette nécessaire transversalité est présente non seulement dans l'organisation des services des Conseils régionaux à l'issu des récentes élections régionales de 2010, mais également dans l'intitulé des Commissions thématiques.

En-effet, dans le rapport intitulé « la fonction d'observation en région : les OREF en 2008 », on pouvait noter une certaine segmentation entre services de la Région où chacun était responsable de la mise en œuvre de son action. Il n'était « *pas rare d'observer une organisation très segmentée en différents services : ceux chargés de la formation dans les lycées, de l'apprentissage, de la formation des chômeurs et de l'économie (aides aux entreprises)* ». Ainsi, le CARIF-OREF pouvait avoir plusieurs interlocuteurs au sein d'une même institution rendant complexe son action du fait des positions pouvant être différentes.

S'agissant du sujet « accompagnement et anticipation des mutations économiques », il était constaté en 2008 que « *même si des regroupements se sont effectués dans quelques régions, beaucoup traitent encore l'économie indépendamment de la formation professionnelle* », complexifiant ainsi véritablement la mission du CARIF-OREF et l'obligeant ainsi à créer les conditions d'échanges et de les capitaliser pour construire une véritable connaissance partagée.

Aujourd'hui, certains services des Conseils régionaux sont organisés autour des dimensions emploi-formation-innovation permettant ainsi, à travers cette transversalité, de répondre notamment aux besoins d'emploi, de formation des individus et des besoins des territoires.

Quelques exemples d'organisations des services des Conseils régionaux

En Rhône-Alpes, le Conseil régional comporte 22 Directions et 6 Pôles dont celui de la « formation professionnelle tout au long de la vie » qui comprend les Directions : apprentissage ; formation continue ; développement économique et emploi ; enseignement supérieur - recherche et innovation ; formation sanitaire et sociale.

En PACA, le Pôle Innovation-emploi-formation comprend plusieurs Directions parmi lesquelles « emploi et continuité professionnelle », « formation et apprentissage », « économie régionale, innovation et enseignement supérieur ».

En Alsace, le pôle « compétitivité régionale » comprend les services « formation professionnelle continue », « développement économique et emploi », « innovation, recherche et enseignement supérieur », « jeunesse, économie sociale et solidaire », « aides aux entreprises ».

En Basse-Normandie, la Direction de l'emploi et de la formation professionnelle a pour mission « de déployer les mesures emploi-formation de la collectivité, jouer un rôle d'ensemblier avec tous les acteurs de l'emploi et de la formation. Elle doit également anticiper les évolutions et intervenir avec réactivité pour garantir une offre de service lisible et efficace pour les usagers »[61]. Le service « prospective métiers et apprentissage », « définit une programmation à moyen terme des actions de formation des jeunes et adultes en favorisant un développement cohérent de l'ensemble des filières de formation ».

Outre les services, les intitulés des Commissions des Conseils régionaux sont aussi un indice de cette volonté nouvelle d'articuler emploi-formation-économie.

En Nord pas de Calais, les Commissions « Développement économique, schéma régional de développement économique, nouvelles technologies, enseignement supérieur, recherche » et « lycées, apprentissage et schéma régional des formations » contribuent à alimenter les réflexions et travaux de la Commission permanente.

En Limousin, il en est de même avec les Commissions « développement économique, emploi, transferts de technologies et tourisme » et « Education, formation, recherche ».

Ce double rapprochement de services « économie – lycée – formation professionnelle – apprentissage » et « enseignement supérieur – recherche et innovation » est une donnée nouvelle qui permet, non seulement de contribuer à une culture commune, mais constitue également un phénomène important ayant un impact sur les travaux et productions des CARIF-OREF. En-effet, certaines réalisations à destination des Conseils régionaux ne peuvent plus se faire sans aborder cette dimension transversale.

La mission « anticipation et accompagnement des mutations économiques » confiée aux CARIF-OREF est très marquée par l'influence d'une nouvelle organisation de l'Etat en région et des services des Conseils régionaux. Ce constat est bien évidemment important car ces deux acteurs institutionnels sont aussi les financeurs des CARIF-OREF. On les retrouve également en tant que co-présidents (dans certaines régions ce rôle est aussi confié aux partenaires sociaux) de cette structure chargés de valider les axes stratégiques des interventions/productions. Pour mener à bien leurs missions, l'Etat et le Conseil régional vont s'appuyer sur les CARIF-OREF pour contribuer à leur réflexion et favoriser ainsi la décision.

[61] www.cr-basse-normandie.fr

LES RÉGIONS ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE : L'AFFIRMATION D'UNE PERTINENCE ET D'UN JUSTE FONCTIONNEMENT

Auteurs : ***Alain Petitjean****, directeur général de Sémaphores, et*
Renaud Damesin*, responsable du pôle Développement économique et gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriales, Sémaphores**

Au regard de l'histoire de nos institutions, le rôle des régions en matière de développement économique est récent. Si la compétence de plein exercice date de 2004, elle a depuis considérablement gagné en substance, et se parachève aujourd'hui dans le cadre du nouvel acte de décentralisation.

Ceci résulte tout à la fois :

- d'une recherche croissante de réinvention des logiques d'intervention économique volontariste : à côté des interventions stratégiques de l'État (Grand projets, filière *High Tech*, etc.), il y a place pour une action économique de « proximité », exprimant les priorités du territoire et mobilisant autour d'elles, au plus près de l'ancrage économique concret des petites et moyennes entreprises (PME), des entreprises de taille intermédiaire (ETI), des centres d'enseignement supérieur et de recherche & développement (R&D), dans un élan collectif vers la création de richesses et d'emplois ;
- d'un double mouvement de déconcentration de l'État et de décentralisation. C'est ainsi que l'État aura transféré depuis 2009 une part significative des attributions des administrations centrales de la DGEFP (délégation générale de l'emploi et de la formation professionnelle) et de la DGCIS (direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services) au sein des DIRECTTE (directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), notamment en matière de gestion des fonds structurels européens. Parallèlement, l'État achève une nouvelle étape de décentralisation où la région est identifiée comme chef de file en matière de développement économique. Ces deux mouvements s'opèrent sur un arrière-fond de convergence croissante des politiques d'emploi, de formation et de développement économique.

Conséquence directe du besoin d'intervention économique volontariste, d'une part, du mouvement de déconcentration / décentralisation, d'autre part, la région apparaît aujourd'hui comme « échelon pertinent » de l'action économique en même temps que se posent à elle des défis majeurs dans un contexte budgétaire tendu. Ce sont ces deux points que nous allons traiter successivement.

L'ÉMERGENCE DE LA RÉGION COMME « ÉCHELON PERTINENT » DE L'ACTION ÉCONOMIQUE

Champ de pertinence et philosophie de l'action économique des régions dès leur genèse

La loi Raffarin d'août 2004 avait posé les bases d'une région active en matière de développement économique, mais en avait limité le rôle de chef de file, en l'exprimant sous forme de coordination plutôt que de compétence exclusive. Sur ces premières bases se sont consolidés quelques principes d'intervention, portant principalement attention aux enjeux méso ou microéconomiques (et à leurs conséquences en matière d'emploi) : l'aide directe et indirecte aux entreprises et aux personnes. Les enjeux macroéconomiques ne sont pas à la portée des régions, et relèvent de la compétence des États, voire plus raisonnablement de l'Union européenne. La gouvernance de l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) puis de Pôle Emploi n'a, quant à elle, jamais inclus les collectivités territoriales.

À ce niveau méso ou microéconomique, schématiquement, l'emploi et le développement économique procèdent de projets d'entreprises (création, ou développement). Dès lors, les collectivités territoriales ont dû opter :

- **soit pour un soutien aux projets** qui leur sont présentés, mobilisant indifféremment toute une gamme générique d'appuis et d'aides prédéfinies : aide à l'exportation, à l'investissement, à la création d'emplois, etc.
- **soit pour une aide à la génération de projets,** dans le cadre ciblé de programmes stratégiques, et un accompagnement dans le temps de ces projets, dans une logique d'appui structurel et « sur mesure ».

*Le cabinet de conseil Sémaphores, filiale du Groupe Alpha, intervient depuis trente ans auprès des acteurs de l'intérêt public sur les territoires : collectivités territoriales, SEM, bailleurs sociaux, services déconcentrés de l'État, OPCA, opérateurs de formation et de l'emploi, CE, syndicats, branches et associations, grandes entreprises, PME, filières, acteurs du développement économique.

Ces deux logiques ont leur fondement, mais la première nous est apparue à l'expérience particulièrement sujette aux effets d'aubaine, d'une part, et par trop passive, d'autre part. Elle s'effectue dans une logique de guichet, pour un apport peu perçu par les chefs d'entreprises, qui assimilent dans ce cas de figure l'action des collectivités territoriales à un droit acquis, et non à un engagement à leurs côtés.

Cette démarche devient vite inopérante en période de crise, marquée par une raréfaction des projets sur un territoire. Enfin, statistiquement, elle passe à côté des besoins et projets des PME, lesquelles représentent pourtant 85 % de la création d'emplois sur un territoire.

Le bilan du premier mandat d'exercice de la compétence économique des régions

Si l'on considère maintenant plus globalement les stratégies et actions conduites par les régions lors de leur premier mandat d'exercice de la compétence économique, on peut dégager plusieurs observations *(pour plus de détails, se reporter à l'Observatoire de l'action économique des régions sur notre site www.semaphores.fr).*

Au chapitre des réussites, on constatera :

- **le déploiement d'une gamme complète d'aides**, couvrant l'essentiel des besoins économiques et financiers des entreprises,
- **l'orientation forte en faveur de l'innovation**, du soutien à la R&D, et du capital–investissement, donc de tout ce qui prépare l'avenir de l'économie.

Ce dernier élément doit être souligné : il constitue la réussite principale du premier mandat, et le socle sur lequel se construisent l'avenir et la légitimité de l'action économique régionale.

A contrario, on peut considérer que trois domaines ont été sous-priorisés :

- **le développement ou la capacité de résistance des PME appartenant au champ de l'économie « présentielle »** ; c'est pourtant sur cette catégorie d'entreprises que repose l'économie locale, et donc la création d'emplois les plus immédiatement adaptés au portefeuille de compétences présentes sur les territoires ; c'est aussi dans cette catégorie d'entreprises que des appuis-conseils peuvent revêtir leur efficacité maximale, pour y généraliser l'innovation organisationnelle, technologique, managériale et sociale ; cette action pour « l'économie actuelle » en période de crise, doit venir en complément de l'action pour « l'économie d'avenir », que porte la politique de soutien à l'innovation des régions ;
- **le soutien aux territoires en difficulté ou défavorisés** : alors que l'État s'est désengagé de l'aménagement économique du territoire, les régions dans leur logique de gamme indifférenciée n'ont pas complètement pris le relais (sauf en matière d'infrastructures et de désenclavement par les transports) ; c'est d'autant plus dommageable que le développement économique et l'emploi relèvent de plus en plus d'une approche globale d'attractivité durable des territoires, incluant le logement, les transports, l'éducation, la qualité de vie, etc. ; plus généralement, le mode de coordination de l'action régionale et des initiatives des autres collectivités locales n'a pas toujours fait l'objet d'une articulation explicite et d'une mise en cohérence effective ; il s'en est parfois ensuivi une certaine déperdition de moyens et d'efficacité, amplifiée par la sous-mobilisation endémique des financements européens par l'État ;
- **le lien aux questions d'emploi et de formation**, traitées dans le cadre d'autres compétences régionales, n'a pas été poussé jusqu'à sa logique ultime, alors même que la matière est grandement commune : économie, emploi et formation se rencontrent dans le projet économique d'une entreprise, qui forme la base sur laquelle peut s'accrocher l'intervention des collectivités territoriales ; faire émerger une réelle GTEC (gestion territoriale de l'emploi et des compétences) sur un bassin d'emploi doit pourtant constituer un horizon de défi pour les collectivités territoriales, si elles veulent contribuer activement à la sécurisation des parcours professionnels et accompagner leurs populations, dans leur montée en compétences comme dans leurs besoins de reconversion, dans leur continuité professionnelle.

Les moyens d'intervention des collectivités territoriales méritent, eux aussi, réflexion, tant sur leur coût que sur leur efficacité.

On peut ainsi s'interroger sur :

- **l'arbitrage (y compris financier) à porter entre moyens permanents dédiés à des actions pérennes** (équipes internes, structures financées), dont l'efficacité va souvent en diminuant, et actions ponctuelles ciblées, à coût identifié, et plus forte visibilité médiatique donc politique ; les premiers ont été systématiquement préférés aux secondes, alors même que le temps des entreprises s'accorde pourtant manifestement plus à ces dernières…
- **le recours à des partenariats diluant parfois l'action des collectivités territoriales** dans celle des CCI et organisations professionnelles, au risque d'un déficit d'identification et d'attribution politique de cette action ;
- **la bonne coordination et la mutualisation d'actions et de moyens** entre les différentes collectivités territoriales, surtout : jusqu'ici toutes sans exception ont accru leurs moyens, au risque d'une redondance et des dépenses excessives.

Sur ce dernier point, le bilan du premier mandat d'exercice de la compétence développement économique nous permet de constater deux échelles de pertinence avérée :

- la région pour les enjeux stratégiques, le pilotage de politiques de filière, et le lien au monde de l'université et de la recherche, le soutien aux politiques de relocalisation de filières (en partage avec l'Europe et l'État),
- le bassin de vie et d'emploi, donc les métropoles, communautés d'agglomération et communautés de communes, départements, pour les questions cruciales d'appui aux PME, d'accompagnement des personnes dans (ou vers) l'emploi, de GTEC, enfin d'attractivité globale du territoire.

À notre sens, l'équilibre entre action régionale et action territorialisée infrarégionale doit donc impérativement être repensé et reconsidéré. C'est l'un des défis porté par le nouvel acte de décentralisation, comme nous le verrons.

Le second temps de l'action économique des régions

Toutefois, dans un second temps, l'action économique des régions a été assez profondément réorientée, pour tenir compte de la crise et lui apporter une réponse adaptée.

De plus en plus, le travail de développement économique s'organise plutôt :

- par filières prioritaires, et aux croisements pertinents de filières complémentaires dans leurs nouveaux enjeux de développement et d'innovation ;
- par actions collectives, sur appels à projets ou par démarchages directs ;
- sur des typologies d'entreprises à besoins spécifiques : reprise – transmission ; reprises après dépôt de bilan ; etc. ;
- et en actionnant des moyens, y compris temporaires ou exceptionnels, pouvant aller jusqu'à la mobilisation de moyens financiers exceptionnels (dans le cadre de l'appel à l'épargne populaire, notamment).

À l'arrivée, ce qui est recherché, c'est une stratégie territoriale, définissant une « offre de services » du territoire, de préférence immédiatement opérationnelle. S'y ajoute la création d'observatoires, ou de points d'échange et d'animation réguliers avec les acteurs économiques.

Sur cette base, une « boîte à outils » peut être esquissée, à titre purement indicatif, cela va de soi, comportant une batterie de mesures accessibles à tout territoire, au niveau infrarégional, et de façon coordonnée avec les autres échelles (bassins de vie et d'emploi, communes, communautés de communes, communautés d'agglomération, départements) :

- qualifier l'offre immobilière, la requalifier au besoin, pour s'assurer d'une offre immobilière à haute valeur ajoutée ;
- compléter l'offre de services territoriale (au sens de services opérationnels aux entreprises) ;
- créer des portails fédératifs, et mettre à disposition des réseaux d'acteurs par publics (en prenant garde de ne pas systématiquement fusionner tous les outils d'intervention, démarche très délicate et longue à mettre en place) ;
- définir des supports aux actions collectives (sur appels à projets) ;
- initier des opérations de mises en connexion avec les territoires limitrophes/complémentaires (l'avenir étant plus collaboratif que compétitif) ;
- programmer à intervalle régulier des vagues d'approches directes des besoins/projets/potentiels des PME : développement, création reprise transmission d'entreprises, recherche de partenariats, création d'emplois, gestion territoriale des emplois et des compétences, … ;
- mettre en place un « plan grands comptes » sur le territoire (plan anti-délocalisation) ;
- réfléchir à la création d'une marque territoriale.

À l'analyse, il apparaît que les régions ont grandement privilégié leur « cœur de cible », à travers une action clairement orientée vers les entreprises. Ceci s'explique très bien, dans la mesure où le contexte de crise a fortement mobilisé les acteurs publics locaux et l'État, vers le soutien direct à l'activité et à l'emploi, les politiques d'aménagement du territoire ou de diversification ayant été reportées dans le temps.

Cet axe pourrait paraître excessivement défensif ? Il n'en est rien !

Il convient en effet de souligner qu'au contraire, dans le même temps, un nombre important et croissant d'actions a été conçu et déployé dans des « logiques de conquête », visant principalement à :

- accompagner la transition écologique de l'économie ;
- accélérer et amplifier la diffusion de l'innovation (et singulièrement des usages numériques) dans les entreprises et sur les territoires ;
- stimuler le développement et la structuration de l'économie résidentielle ;
- favoriser la professionnalisation de l'économie sociale et solidaire.

Enfin, cette entrée thématique a été enrichie, au vu des expériences amorcées en régions, par une réflexion sur leurs nouvelles approches en termes de méthode d'animation et d'intervention.

Remarquons qu'aujourd'hui, la boîte à outils décrite plus haut peut être mobilisée par tous les niveaux de collectivités. Et ce sont encore trop souvent des considérations en termes de moyens d'intervention plutôt qu'en termes de pertinence et de cohérence, qui infléchissent les choix ou poussent à une coordination renforcée entre collectivités. Au terme de ce second temps de l'intervention des régions en matière de développement économique, l'équilibre entre action régionale et action territorialisée infrarégionale demeure un axe de progrès à travailler.

LES DÉFIS POSÉS AUJOURD'HUI AUX RÉGIONS

Parmi les tendances fortes constatées ces toutes dernières années dans les régions, nous identifions notamment :

1. **Les « logiques de clustérisation »** : grappes d'entreprises, pôles d'excellence, se substituent progressivement aux politiques traditionnelles de filières. La sélectivité, la conditionnalité (à l'implication dans une démarche collective) et la diversité deviennent les maîtres-mots de ces politiques d'encouragement de l'activité.
2. **La mutation des outils financiers** des régions les a progressivement conduites des politiques de subvention vers les avances et aujourd'hui du financement en fonds propres et la création de véhicules permettant des prises de participation.
3. **Le rapprochement des logiques de développement économique, d'emploi et de développement des compétences,** dans une vision plus concertée, ouvre un espace de dialogue territorial à l'ensemble des parties prenantes, qui a pu se traduire concrètement par des réorganisations de direction au sein des Régions.
4. **Corrélativement, la globalisation des aides dans une logique d'accompagnement global, multidimensionnel,** des projets des entreprises, a favorisé l'intégration des aléas conjoncturels et le pragmatisme dans l'appui effectif aux entreprises.
5. **La mobilisation de moyens nouveaux** est venue soutenir des politiques économiques à fort intérêt social et sociétal, au-delà des enjeux de développement local et d'accompagnement des politiques de l'emploi. Le sens et les valeurs portés par les projets, comme dans le champ de l'économie sociale et solidaire, sont à la fois des objectifs et des moyens pour les régions.

6. **La territorialisation des actions** s'est accentuée, dans la mesure où les régions associent des actions de rééquilibrage du territoire à des interventions plus discriminantes en faveur des secteurs/territoires moteurs du développement (ou en manque de développement).

Si, au jour d'aujourd'hui, les régions sont donc dotées d'un « arsenal » d'outils d'intervention important, le nouvel acte de décentralisation qui s'annonce le renforcera de manière significative :

- par la désignation de la région comme chef de file en matière d'action économique ;
- par le transfert d'une part significative de la gestion des fonds structurels européens.

Cette légitimité et ces moyens renforcés doivent permettre la mise en place de formes innovantes d'intervention, en réponse à trois défis considérables : la gouvernance sur les territoires de l'action économique ; la bonne intégration des actions opérationnelles, d'une part et des actions stratégiques, d'autre part ; l'intégration explicite des politiques de développement économique et des enjeux emploi formation. Nous abordons ici ces trois défis en privilégiant des illustrations concrètes.

La gouvernance sur les territoires de l'action économique

Donner aux régions le « chef de filat » de l'action économique tout en rétablissant la clause de compétences générales et affirmer simultanément le rôle tout aussi premier des métropoles, peut apparaître comme une source de confusion. Mais c'est aussi le constat d'une réalité, à savoir la complexité de l'économie et donc la nécessité pour aider à son développement d'un travail « ensemble ». Qui peut nier l'importance de villes comme Lyon, Marseille, Nantes, etc., en matière de moteur économique pour leur région ?

La capacité à trouver, région par région, des modalités effectives de gouvernance partagée sera donc déterminante. L'exemple du dispositif de reconversion des territoires initié en région Basse-Normandie montre qu'il existe déjà des modes d'intervention partagée en région.

Faire face « ensemble » aux difficultés des territoires : région et collectivités se mobilisent pour la reconversion des bassins d'emplois dans une logique d'action sur le long terme

Focus sur le dispositif d'accompagnement des mutations économiques de plusieurs bassins d'emplois en région Basse-Normandie

La région Basse-Normandie a prévu dans son schéma régional de développement économique, la possibilité de mettre en œuvre des actions de redynamisation économiques et sociales pour faire face à la fragilisation de certains territoires. Des professionnels spécialisés sont mobilisés pour mener une action de proximité sur le bassin d'emploi concerné, portant à la fois sur l'emploi et sur le développement économique dans des contextes économiques dégradés. Cette intervention prend la forme d'un contrat de relance, mis en place à chaque fois qu'un sinistre économique significatif est rencontré sur la région. Le sinistre est apprécié selon plusieurs critères, tels que le nombre d'emplois détruits, l'évolution de l'emploi, du taux de chômage, l'indice de jeunesse, l'indice de qualification.

Les actions de redynamisation prévues par le contrat de relance de la région s'inscrivent en stricte complémentarité les actions menées par les acteurs locaux, sont co-construites avec eux et s'organisent autour de deux axes complémentaires :

- des actions en faveur du tissu d'entreprises et des services au territoire (structuration de filières ; réseaux d'entreprises ; promotion du territoire, prospection d'entreprises…) ;
- des actions en faveur de la dynamisation du marché de l'emploi (gestion territoriale des emplois et des compétences / GTEC ; développement et promotion de l'offre de formation ; reconversion de la main-d'œuvre en lien avec les organismes paritaires collecteurs agréés / OPCA).

L'approche tranche avec les dispositifs de revitalisation traditionnels qui vont rechercher des solutions d'urgence et de court terme aux suppressions d'emplois constatées, et avec principalement des actions en direction des entreprises. Est privilégiée une logique de reconversion des bassins d'emplois sur le plus long terme avec des actions en direction des territoires. Elle répond à un besoin de mise en réseau et d'échange entre les acteurs, pour insuffler une réflexion collective et mettre en place une stratégie de mutation pour le développement du territoire.

La bonne intégration des actions opérationnelles, d'une part, et des actions stratégiques, d'autre part

Dans un contexte de raréfaction des budgets et par souci d'efficience, des choix stratégiques s'imposent à tous les acteurs intervenant dans le champ du développement économique. Ainsi le soutien apporté par l'État à 34 projets industriels est un exemple de ciblage et de concentration de moyens en faveur d'objectifs stratégiques prioritaires. *A contrario*, le retrait progressif de l'État sur les territoires n'est qu'à peine esquissé et doit venir en gage de la réussite future de cette étape de décentralisation.

La logique d'intégration des politiques dans un cadre stratégique ciblé sera une des clés du succès des politiques régionales. Les choix ne sont pas faciles car ils sont censés orienter ensuite structurellement des accompagnements d'entreprises et des actifs. Plusieurs tendances de fond contribuent cependant à accélérer cette priorisation :

- le transfert d'une part significative de la gestion des fonds structurels européens aux régions, les obligera de la même façon à prioriser des choix stratégiques et bâtir des programmes de moyen terme ;
- les stratégies d'innovation qui se dessinent sous forme de dispositifs de « spécialisation intelligente » tels qu'impulsés par la Commission européenne.

Là aussi, on peut trouver ce cadre d'élaboration stratégique européen, trop normé et *in fine* non pertinent pour adresser la diversité des territoires. Mais qui peut nier que toutes les régions n'ont pas la capacité, et donc la vocation, à soutenir une filière de composants électroniques, de nucléaire, ou d'agroalimentaire ? Dans ce contexte, l'usage très ciblé des dispositifs peut accompagner et renforcer la pertinence des priorisations stratégiques.

L'intégration explicite des politiques de développement économique et des enjeux emploi information sur les territoires

Dernier enjeu de taille, faire se rapprocher utilement et efficacement les actions en faveur du développement économique et les actions en faveur de l'emploi et de la formation. On retrouve, dans les deux champs, de multiples acteurs qui, le plus souvent, n'ont pas conçu ensemble leurs orientations et priorités, leurs approches et leurs outils d'intervention. Nombreuses sont aujourd'hui les régions et les autres collectivités à souhaiter disposer d'approches plus intégrées.

Ce souhait se traduit par des fonctions d'observation et d'intelligence territoriale plus transversales, permettant de mutualiser l'information pertinente et d'en faire un outil commun d'aide à la décision. Plus globalement, les pratiques d'ingénierie territoriale visant à mettre autour d'une même table et faire travailler ensemble les acteurs de l'économie de l'emploi et de la formation appartenant à différentes structures et différents niveaux de collectivité, intégrant également les acteurs nationaux (État, Pôle emploi) pour des approches plus intégrées et coordonnées, ne sont pas nouvelles ; mais dans une période de crise économique, d'urgence des réponses concrètes à apporter, et de raréfaction des moyens d'intervention publics et privés, elles sont, à notre avis, une des clés de voûte de l'efficacité des politiques régionales.

Répondre aux besoins de financement des entreprises pour accompagner les mutations économiques du territoire : GO Capital, 1er fonds d'amorçage interrégional dédié aux PME normandes, bretonnes et ligériennes

Une action ciblée sur le financement à l'amorçage, maillon faible de la chaîne du financement des entreprises

Constatant un manque de financement pour les entreprises lors de la phase particulièrement risquée de l'amorçage de projets innovants, les régions Basse-Normandie, Bretagne, Haute-Normandie et Pays de la Loire ont décidé de compléter leurs outils d'intervention en haut de bilan par la création d'un fonds interrégional dédié à l'amorçage, GO Capital Amorçage. Doté de plus de 30 millions d'euros, ce fonds a été mis en place en collaboration avec CDC Entreprises, filiale du groupe Caisse des Dépôts qui gère le Fonds national d'amorçage (FNA) et les organismes financiers régionaux.

Le fonds Go Capital Amorçage est :

- un outil de structuration des entreprises débutant sur un marché avec un enjeu d'accompagnement ante-financement (apport d'expertises à valeur ajoutée sur le modèle économique déployé, la propriété industrielle, etc.) ;
- un outil de premier financement permettant aux entreprises de concrétiser leur modèle économique ;
- un outil d'accompagnement stratégique *via* le Club des entrepreneurs pendant toute la durée de la prise de participation ;
- un outil d'accompagnement du développement par la possibilité de réinvestir dans l'entreprise jusqu'à 2,5 M€ sur 7 à 8 ans.

Le fonds GO capital Amorçage est géré par GO Capital (www.gocapital.fr), société de gestion créée en 2003 et gestionnaire historique des fonds Ouest Ventures I et II, des FCPI GO Innovation. Son siège est situé à Rennes, avec deux implantations supplémentaires à Caen et à Nantes. GO Capital s'intéresse aux sociétés à fort potentiel de croissance dans les domaines de l'économie numérique, de la santé et du médical, des écotechnologies, de l'alimentation et des biotechnologies végétales, des sciences des matériaux et des nanotechnologies, et des services innovants sur tout le Grand Ouest. Les montants cumulés investis par société sont compris entre 0,2 M€ et 2,5 M€.

JEAN-CLAUDE BOULY, ANDRÉ LETOWSKI,
JEAN-CHRISTOPHE TEOBALDI

La formation-développement, levier de la création d'activités dans les territoires

L'exemple du CNE-CNAM avec le dispositif ARDAN

Depuis plus de vingt ans, le CNE-CNAM[1] développe un dispositif de création d'activités basé sur une démarche formative dédiée aux territoires. Dans ce dispositif, le territoire n'est pas uniquement cantonné à un rôle de réceptacle d'activités économiques, il est un acteur du développement de richesse, au croisement de l'activité socio-économique et de la formation. Nous illustrerons ce lien entre formation, développement économique et territoires par la présentation du dispositif ARDAN[2] (*cf.* figure 1).

Cette « formation-développement » a pour but de développer les territoires en favorisant le développement d'activités nouvelles et l'emploi dans les petites entreprises. Parti de l'idée selon laquelle, au sein des petites entreprises, bon nombre de projets restent en état de « latence » par manque de moyens humains, ce dispositif met en connexion une entreprise et un demandeur d'emploi. Ce dernier, en insertion dans l'entreprise pendant six mois, va porter un projet, tout en étant accompagné par une pédagogie inductive « dans et par l'action ».

Le dispositif ARDAN illustre la formule de François Dalle[3] : « Il ne suffit pas de former pour insérer ; il faut aussi insérer pour former. » L'insertion est donc formatrice. Nous aborderons trois éléments différenciants majeurs de ce dispositif : sa « cible », sa philosophie générale et la question du partenariat. Au préalable, nous aborderons la question du contexte actuel de la création d'entreprise,

JEAN-CLAUDE BOULY, directeur du Centre national de l'entrepreneuriat, titulaire de la chaire « Développement de la petite entreprise et artisanat » au Conservatoire national des arts et métiers (jean-claude.bouly@cnam.fr).
ANDRÉ LETOWSKI, chercheur associé au CNE-CNAM (andre.letowski@free.fr).
JEAN-CHRISTOPHE TEOBALDI, chargé de recherche au CNE-CNAM, responsable de l'antenne Ile-de-France (jcteobaldi@cne-cnam.fr).

1. Le CNE est un centre spécialisé du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM).
2. Actions régionales pour le développement d'activités nouvelles.
3. François Dalle (1918-2005), chef d'entreprise, a transformé L'Oréal alors PME fondée par Eugène Schueller, en numéro un mondial des produits cosmétiques.

des petites entreprises, de leurs dirigeants, et de leurs liens avec leurs territoires. Nous développerons trois points qui permettent de situer cette action dans le contexte actuel :

– les créations, les petites entreprises dans les territoires ; un mode de fonctionnement inscrit dans l'apprentissage par l'expérience et l'ancrage territorial, une approche radicalement différente du marché ;

– les grands traits de profil qui définissent les créations d'entreprise, les petites entreprises et leurs dirigeants, ainsi que le comportement entrepreneurial, socle du développement de l'entreprise ;

– le système d'appui aux créateurs, les besoins des créateurs, les types d'appui proposés, la moindre place de l'accompagnement fondé sur l'expérience du dirigeant, le lien de ces appuis avec le développement de l'entreprise nouvelle

Entre petites entreprises et grandes organisations, une approche différente de la relation au territoire

Pour aider à mieux comprendre notre propos, nous suggérons une approche quelque peu schématique du fonctionnement des organisations, en opposant les grandes et les petites entreprises dans leur culture, notamment dans leur approche de la notion de marché.

Les grandes organisations se caractérisent par une structure hiérarchique et cohérente, fondée sur une réflexion stratégique, définie rationnellement au regard d'objectifs précis (c'est du moins l'image qui en est donnée). Au sein de ces organisations, les acteurs décideurs sont issus de cursus universitaires qui leur permettent d'avoir une vision, notamment économique, de la société et de ses règles du jeu ; ils sont imprégés par leur milieu familial et social qu'ils ont le plus souvent tendance à reproduire. L'intégration des nouveaux cadres supérieurs dans les grandes entreprises repose ainsi sur leurs connaissances plus que sur leurs expériences[4]. Dans les petites organisations, les dirigeants sont surtout issus de l'enseignement professionnel qui les a préparés à l'exercice d'un métier sans nécessairement leur donner les clés pour comprendre le monde économique dans lequel ils devront s'insérer ; ce sont alors leurs capacités d'observation et de déduction qui leur permettront de « prendre leur place ». De ce fait, l'expérience pratique compte beaucoup, de même que le milieu familial et l'entourage (les deux tiers des créateurs d'entreprise disent être issus d'un milieu « entrepreneurial »).

Le lien avec le territoire est, lui aussi, quasiment opposé. Dans la grande organisation, il est accessoire, dans la mesure où ce qui importe, c'est l'apparte-

4. Cette approche volontairement caricaturale doit être nuancée, dans la mesure où l'embauche de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, dans ces grandes organisations, de nos jours, repose tout autant sur les compétences acquises, et donc sur leurs expériences, toutefois resituées au regard de la culture de ces organisations.

nance à l'organisation. D'ailleurs, pour évoluer dans « sa carrière », préalablement modélisée par l'organisation dans laquelle il entre, le jeune cadre supérieur accepte d'être muté dans des établissements localisés dans de nombreux espaces nationaux ou internationaux ; le must étant d'appartenir au « siège », le plus souvent installé dans une grande métropole. Sa vie antérieure l'aura préparé à ces mutations (parents ayant eux-mêmes vécu divers déménagements, lieux d'études et de stages souvent éloignés du berceau familial). Déconnecté d'un ancrage territorial sur le plan professionnel, sa vision plus globale le situe d'emblée dans une position stratégique, voire prospective.

Les dirigeants de petites organisations, au contraire, sont avant tout ancrés sur un territoire : ils travaillent là où ils ont vécu, parfois durant de longues années, avant de créer leur entreprise. Plus d'un créateur sur deux travaille à son domicile, et la très grande majorité créent ou reprennent une entreprise située dans le département ou dans la région où vit leur famille, ce qui les conduit à une approche bien différente du marché : une vision restrictive, posée comme universelle alors qu'elle n'est que locale.

Les dirigeants de grandes organisations traitent du marché en termes d'études de grands flux chiffrés, indispensables pour faire « tourner » des unités de production coûteuses en moyens humains, matériels et financiers. La standardisation est inévitable même si, pour toucher le consommateur, un minimum de personnalisation est indispensable. Les dirigeants de petites entreprises, quant à eux, se préoccupent beaucoup plus de la faisabilité de leur projet, notamment en raison d'une concurrence nombreuse ; peu choisissent des niches de marché que leur petite taille autorise, tout en permettant un développement certain. Ces dirigeants, grâce à leurs expériences professionnelles (le plus souvent dans le même métier ou le même secteur d'activité) et à leur ancrage territorial, ont de leur marché une connaissance intuitive (donc source d'inévitables désillusions faute d'avoir été formalisée), souvent empirique, rarement fondée sur des données chiffrées, qui seraient d'ailleurs peu opérationnelles du fait de la taille de l'entreprise et de la concurrence fréquente à laquelle elle est affrontée. Ce qui compte avant tout, c'est la qualité d'intuition du dirigeant, sa capacité à s'imposer en tant que personne, son ancrage dans le territoire et la connaissance qu'il a des besoins de ce territoire. Le regard des autres « locaux » sur le dirigeant de petite entreprise est déterminant : s'il réussit, alors il deviendra un notable, voire un modèle.

Le comportement entrepreneurial, minoritaire au sein des petites entreprises

Le nombre de créations d'entreprises s'est fortement accru depuis les années 1993-2002, passant de 215 000 en moyenne pendant cette période (avec de faibles variations au fil des années) à 270 000 en 2004, 320 000 en 2007 et près

de 600 000 en 2009 (notamment avec l'apparition d'une forme nouvelle : l'auto-entrepreneuriat). Ces hausses considérables témoignent d'une modification des activités exercées (développement des services aux particuliers et aux entreprises), et plus encore d'un désir de plus en plus accompli de « créer sa boîte » (selon la dernière enquête *Opinion Way*/Salon des entrepreneurs, un tiers des Français de plus de 18 ans se disent intéressés à créer leur entreprise)[5]. Ce désir est rendu possible, voire imposé, par une situation salariale jugée de plus en plus difficile (chômage, restructurations, perte de motivation des salariés, place de plus en plus marquante de la finance dans le jeu des décisions au détriment du capital ressources humaines des entreprises, devenant variable d'ajustement...). Ces fortes hausses contribuent à accroître le nombre des petites entreprises (moins de 50 salariés) : on en dénombre plus de 3 millions en 2009. 57 % n'ont pas de salarié, 35 % ont de 1 à 9 salariés, et 8 % dix salariés et plus.

Ces flux sont répartis sur l'ensemble du territoire comme le sont les petites entreprises. Certes, la répartition est inégale ; les territoires les plus attractifs en qualité de la vie (le Sud notamment), peu marqués par l'industrialisation du siècle dernier, sont ceux où le taux de création de petites entreprises est le plus élevé. Ces entreprises constituent 30 à 40 % des emplois du secteur marchand (les salariés, mais aussi les dirigeants et parfois leurs conjoints).

Autre élément d'ancrage sur le territoire : les particuliers représentent la majeure partie de la clientèle, qui est essentiellement une clientèle de proximité (*cf.* enquête SINE 2006[6]). Mais on observe un nombre croissant d'entreprises sans salariés parmi les créations, et une minorité d'entreprises récentes ayant l'intention d'embaucher. La proportion des sans-salariés augmente d'année en année : 13 % de créations avec des salariés en 2000 ; 6 % en 2009. Certes, les emplois se créent au cours des premières années, mais là encore, on observe une baisse du nombre d'employeurs : 43 % d'employeurs dans les créations de 1998, pérennes à trois ans ; 31 % pour la génération 2002. Autrement dit, une minorité de créations s'inscrit dans un développement conséquent et voulu. 2 % des entreprises créées en 2002 ont 10 salariés et plus ; pérennes à trois ans, elles génèrent 40 % des emplois salariés de cette génération en 2005. En fin de troisième année, 15 % seulement des entreprises envisagent d'embaucher.

La plupart des entreprises nouvelles ne se donnent d'ailleurs pas les outils du développement au démarrage de leur entreprise : création majoritaire sous

5. Dans ce sondage de juin 2010, 89 % des personnes interrogées jugent que les entrepreneurs créent le développement économique local, 87 % qu'ils font les emplois de demain, et 84 % qu'ils sont un exemple pour les jeunes.

6. Cette enquête conduite par l'INSEE auprès de quelque 50 000 créateurs selon les années (tous les quatre ans depuis 1994), interroge les créateurs au démarrage, 3 ans après et 5 ans après. Selon l'enquête, 62 % des créations ont une clientèle de particuliers ; cette clientèle est locale ou de proximité à 54 %, 25 % de niveau régional et 21 % de niveau national ou international.

forme d'entreprise individuelle, faibles investissements... Autre élément encore : lorsqu'elles démarrent, peu d'entreprises sont en lien avec d'autres (moins de 10 % ont à leur capital social une autre personne morale, 6 % appartiennent à un réseau de franchise, concession, groupement d'achat...).

Au sein des petites entreprises, la perspetive de développer l'emploi est aussi le fait d'une minorité. Dans une étude conduite par BDPME en 2002 sur le comportement des dirigeants de TPE, quatre groupes de comportements ont été identifiés :
– un quart seulement des dirigeants s'inscrivent dans une dynamique de l'emploi. Ce sont d'une part les « fonceurs » (11 %), exigeants en termes de qualité du personnel et inscrits dans une logique de développement et d'embauche ; d'autre part, les gestionnaires réalistes et expérimentés (13 %) ; leurs entreprises sont les plus importantes en effectif et les plus tournées vers les clientèles d'entreprises ; l'embauche s'y fait au rythme d'une gestion prudente dans un développement d'abord lié à la taille de l'entreprise ;
– plus d'un tiers (36 %) sont satisfaits de leur sort ; l'entreprise est ancienne, en vitesse de croisière, sans nécessité d'embauche autre que le renouvellement occasionnel ;
– 22 % s'affirment inexpérimentés ; ce sont des entreprises jeunes, plutôt artisanales, mais « perdues » face au recrutement, aux obligations administratives ; plutôt que d'embaucher, elles préfèrent faire face aux surcharges de travail en se « débrouillant seules » ;
– un dernier groupe (17 %) correspond à une population de dirigeants plus atypiques, qui embauchent (souvent pour des périodes limitées) au gré des variations saisonnières.

Ainsi, les dirigeants sont peu enclins à jouer le développement de leur entreprise. Créations comme petites entreprises privilégient la stabilité, peu soucieuses de s'inscrire dans un comportement entrepreneurial[7] ; la moitié des créateurs à trois ans par exemple n'a conduit aucune action commerciale spécifique.

La majorité des créateurs reproduisent ce qu'ils ont appris à faire : 50 % viennent de l'enseignement technique ou professionnel (CAP, bac professionnel, BTS et DUT) ; 57 % avaient une qualification d'employé, d'ouvrier ou de technicien, le plus souvent au sein de petites entreprises ; 40 % étaient chômeurs. 61 % créent pour être « indépendants ». Autant de facteurs qui ne conduisent pas à appréhender ce qu'est la stratégie, le management des ressources humaines, à planifier un développement, à savoir se positionner dans une concurrence forte. Peu ont acquis l'expérience de la conduite d'entreprise.

7. Le comportement entrepreneurial se traduit par la conjugaison de certaines attitudes (mobiliser, oser/risquer, innover/faire autrement, créer une stratégie adaptée, travailler en partenariat...), qui conduit au développement d'une organisation ; s'il s'agit d'une entreprise, sa traduction sera le profit et le positionnement concurrentiel.

JEAN-CLAUDE BOULY, ANDRÉ LETOWSKI, JEAN-CHRISTOPHE TEOBALDI

L'accompagnement des petites entreprises s'appuie peu sur l'expérience du dirigeant

Les créateurs et les dirigeants apprécient peu la formation (qui « ressemble à l'école ») et les conseils (des « propos intellectuels compliqué ») ; ils privilégient le fait de s'en sortir par eux-mêmes et ne recourent à la formation et/ou au conseil que lorsqu'ils ne peuvent pas résoudre certains problèmes, notamment juridiques, fiscaux et sociaux. L'expert-comptable est alors souvent le conseil à tout faire. S'ils font appel, c'est aussi pour résoudre un problème immédiat, qu'ils n'ont pas anticipé. Ils « apprennent en marchant ». Dans le même temps, certains, confrontés à la problématique du développement, regrettent de ne pas trouver les conseils disponibles et appropriés. C'est que les réseaux d'appui sont majoritairement orientés vers le montage du projet avant la création et sa faisabilité, privilégiant l'information indispensable pour fonctionner au mieux dans ce nouveau statut, et le plan de financement. Peu de réseaux accompagnent dans le temps pendant les premières années de la création ; peu s'appuient sur l'expérience du créateur pour lui faire découvrir le métier de chef d'entreprise.

Au cours des dix dernières années se sont développées des formes d'appui proposant un accompagnement plus long (avant et après la création) et plus personnalisé : les prêts d'honneur, exigeant de travailler plus longuement le projet avec un permanent, et un suivi post-création ; les couveuses d'entreprise, permettant de travailler en grandeur réelle, mais sans avoir créé ; les incubateurs et les pépinières, lieux de conseil permanent pour préparer un projet complexe ou pour jouer le développement au cours des premières années. L'action du CNE dans le dispositif ARDAN participe à cette dynamique. Ces types de formations, inscrites dans des temps longs, permettent l'apprentissage du comportement entrepreneurial ; on y prend du recul pour analyser l'action que l'on a conduite et pour améliorer ses pratiques ; on établit des stratégies, ce que les dirigeants de grandes organisations ont appris ; on y formalise comment manager les équipes. Pour accompagner le développement des entreprises nouvelles et des petites entreprises, du moins pour celles qui le souhaitent, ces appuis sont essentiels ; ils visent la « transformation » des dirigeants, en partant de ce qu'ils sont, de leur vécu, de leurs motivations.

Ces formations « continues », à partir de l'expérience des dirigeants, ont inspiré les formations à l'entrepreneuriat, notamment dans l'enseignement supérieur ; les connaissances disciplinaires y sont au service d'un projet transversal à construire, impliquant une diversité de disciplines, et non pas un enseignement théorique monodisciplinaire ; on y privilégie l'apprentissage par l'expérience, le travail en équipe, le comportement. Mais une telle « révolution » pédagogique ne touche qu'une minorité d'étudiants et d'enseignants, habituellement épaulés par des partenaires professionnels de l'entreprise.

L'action du CNE dans le dispositif ARDAN : une dynamique d'acteurs

Cette dynamique est au croisement des pratiques visant le comportement entrepreneurial, la valorisation des ressources humaines, l'apprentissage par l'expérience, au sein d'une culture spécifique qui est celle de la petite entreprise. C'est ce que nous allons observer à travers l'action conduite par le CNE-CNAM, après avoir dressé un profil rapide des personnes formées.

Ce profil est proche de celui des dirigeants que nous venons de décrire, avec toutefois quelques traits plus marquants : 60 % sont des demandeurs d'emploi, 17 % des primo-demandeurs et 18 % des salariés ; 70 % sont issus de l'enseignement supérieur, ce qui les prépare mieux à la nécessaire vision stratégique de dirigeant ; 71 % ont de 20 à 40 ans. Les entreprises d'accueil, demandeuses de développement par la personne en formation, sont des petites entreprises (65 % ont moins de 10 salariés et 30 % de 10 à 49 salariés) ; ces dernières sont surtout localisées dans les services aux entreprises (42 %) et l'industrie (33,5 %).

Un dispositif ciblé sur le développement des compétences entrepreneuriales au sein des petites entreprises

L'action publique est souvent centrée sur les grandes « ruptures » entrepreneuriales : la création ou la reprise d'entreprise. Même si le discours évolue au sein des instances institutionnelles, le développement d'activités nouvelles au sein des petites organisations reste le « parent pauvre ».

La préoccupation du CNE-CNAM à travers le dispositif ARDAN est de se focaliser sur les « micro-ruptures » : le développement d'activités nouvelles au sein des entreprises et en particulier des TPE[8]. La raison en est simple : ce sont ces organisations qui, grâce à leur potentiel de croissance, leur nombre et leur dissémination, contribuent le plus efficacement au développement économique territorial endogène. Ce constat est à corréler avec la question des leviers d'action de la politique générale de développement économique. Trop souvent, l'action proposée s'appuie avant tout sur des outils financiers ou technologiques et laisse de côté la ressource humaine, en particulier celle touchant au comportement entrepreneurial. Le dispositif ARDAN considère la ressource humaine, et plus précisément le comportement entrepreneurial, comme un levier majeur du développement économique territorial. Il se focalise donc sur les TPE qui souhaitent développer une activité nouvelle en misant sur le capital humain et sur les compétences entrepreneuriales au sens large.

8. Sont généralement considérées comme très petites entreprises les organisations de moins de 20 personnes.

Une formation-développement centrée sur la création de valeur : priorité au comportement entrepreneurial

Le concept d'entrepreneuriat diffère de la notion de création d'entreprise. Tous les entrepreneurs au sens juridique du terme ne le sont pas nécessairement dans la réalité[9]. Parmi ceux qui agissent pour développer leur entreprise, beaucoup ont du mal à appréhender la prise de risque qu'un développement peut générer. Le dispositif ARDAN s'efforce de révéler les capacités entrepreneuriales dans les TPE. Pour développer le capital humain que représente la capacité entrepreneuriale, il est nécessaire de se doter d'outils ; la formation en est un.

Classiquement, dans le champ de la formation initiale, un dispositif de formation permet l'acquisition de connaissances ou de savoirs, certifiée par un diplôme. A un deuxième niveau, le savoir est mis en œuvre. Ce « savoir en action » devient une compétence et sa « sanction » est l'employabilité. C'est notamment le champ de l'alternance. Mais l'emploi n'est que la résultante d'un système qui a permis la création de valeur : l'activité économique, dont le développement est lié à la compétence entrepreneuriale. L'acquisition de cette capacité entrepreneuriale se réalise à un troisième niveau, *via* la formation-développement. La création de valeur économique est la « sanction » des dispositifs de formation-développement.

Cette finalité n'exclut pas des acquisitions aux deux premiers niveaux, autour des couples savoirs/diplômes (celui de la formation initiale) et compétences/employabilité (celui de l'apprentissage). Ces deux niveaux viennent compléter le troisième, celui de la formation-développement, par un travail sur le couple entrepreneurialité/création de valeur. S'inscrire dans ce champ entraîne des effets sur le choix des méthodes et des outils pédagogiques. Une pédagogie de formation « dans et par l'action » sera privilégiée avec des parcours individualisés, en lien direct avec le projet du stagiaire.

La philosophie de ces approches provient de l'école de pensée des opérations dites « expérimentales de formation-développement » de la fin des années 1970. L'enjeu de ces expérimentations était d'engendrer, avec les outils de la formation professionnelle, un développement économique pour ces territoires. L'évaluation du dispositif était réalisée sur la base de la création de richesse engendrée sur le territoire, à partir d'indicateurs purement économiques : nombre d'emplois créés, évolution des chiffres d'affaires des entreprises, nombre de projets d'activités nouvelles, etc.

Ces actions expérimentales furent financées par le Fonds social européen. Son directeur de l'époque décida d'en réaliser sept : en France (dans les départe-

9. Il est couramment admis que seuls 20 % des créateurs d'entreprises ont ou auront un comportement véritablement entrepreneurial.

ments des Vosges, de la Creuse et de la chaîne pyrénéenne), en Italie, au Royaume-Uni et en Irlande. Une association fut spécifiquement créée pour porter l'expérimentation vosgienne : IDEE Vosges[10], dont la direction fut confiée à Jean-Claude Bouly[11] pour mettre en œuvre, notamment, le développement de projets en état de « latence » dans les entreprises, en mettant ces dernières en relation avec des cadres demandeurs d'emploi. Le constat préalablement établi montrait qu'une entreprise désireuse de développer une activité se heurte souvent à un manque de moyens humains dû à des réticences à l'embauche de la part du chef d'entreprise. Il est bien évident qu'engager un collaborateur de haut niveau a plus de conséquences dans une petite organisation que dans une moyenne ou une grande entreprise. Les différents acteurs du développement économique sont sollicités (chambres de commerce et d'industrie, chambres de métiers, structures de développement économique, etc.) pour aller à la rencontre des entreprises afin de repérer leurs projets d'activités nouvelles en *stand by*, leurs projets « dormants ».

Cette notion de « projet dormant » (les expressions « projet latent » ou « projet orphelin » sont sûrement plus appropriées) s'appuie sur le fait que certains chefs d'entreprises « dorment » car ils sont souvent empêtrés dans des démarches liées au fonctionnement courant, et ne prennent pas le temps nécessaire à consacrer au développement d'activités nouvelles pour leur entreprise. Les structures d'encadrement des petites entreprises sont très souvent inexistantes ou anémiques avec des chefs d'entreprises « hommes orchestre ». Ils restent dans des routines de fonctionnement et ne commencent à réfléchir à un développement d'activité nouvelle qu'en cas de risque vital (baisse d'activité, pression technologique et/ou concurrentielle, etc.).

Le but d'ARDAN est de débloquer cette situation en mettant à disposition de l'entreprise un demandeur d'emploi qui va devenir le « cadre développeur » du projet. Les capacités de ce dernier se verront renforcées par son insertion professionnelle et par un accompagnement pédagogique. Depuis 1988, le dispositif ARDAN met donc en relation le « projet orphelin » d'une entreprise avec les compétences de demandeurs d'emplois en capacité de porter un projet.

Concernant le niveau d'études des stagiaires, le dispositif concerne tous les publics, de l'autodidacte au bac + 5 (autodidacte : 8 % ; CAP-BEP : 10 % ; bac : 12 % ; enseignement supérieur : 70 % dont 20 % de bac + 5 et plus). C'est une des originalités d'ARDAN, les prérequis pour intégrer le dispositif ne sont pas basés sur le niveau d'étude.

La philosophie de la formation-développement mise en œuvre se situe dans la lignée de ces actions expérimentales (*cf.* figure 1). Les méthodes et la pédagogie qui accompagnent le dispositif viennent se greffer sur le dispositif, et non

10 Itinéraires pour le développement économique et l'emploi dans les Vosges
11. Jean-Claude Bouly est, depuis 2000, le directeur du CNE et du CNAM en Lorraine

pas l'inverse. La pédagogie doit alors avoir une connotation très opérationnelle, tournée vers l'action. C'est ce pragmatisme qui a permis l'essaimage du dispositif. A partir de 1996, ARDAN s'est implanté dans le département du Loir-et-Cher, puis en région Centre, dans le Nord-Pas-de-Calais, en Bourgogne et en Pays-de-la-Loire où il a pris le nom d'ELAN.

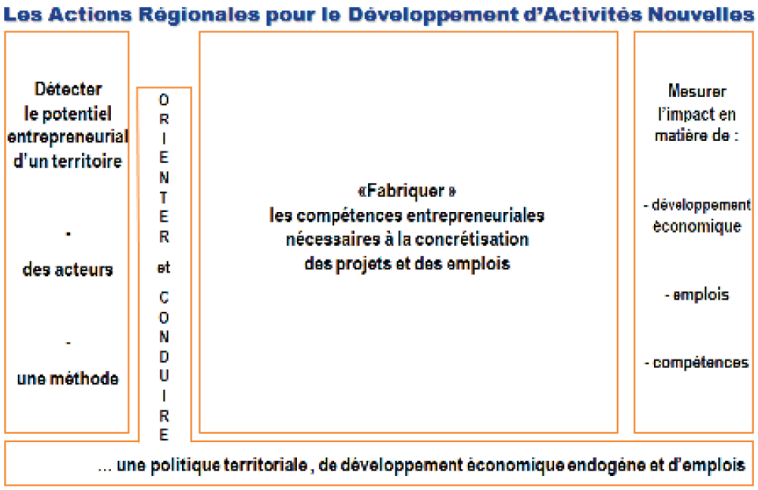

Figure 1. La trame générale du dispositif (source : CNE-CNAM).

Une première série de « leviers » avaient permis de consolider le dispositif, comme la volonté politique du conseil régional de Lorraine et l'inscription d'ARDAN dans le contrat de plan Etat-région. Le processus d'amélioration continue que constitue la « démarche qualité[12] » va renforcer le dispositif en clarifiant le système d'acteurs. Un « kit d'essaimage » est ainsi créé afin de formaliser la méthode, la communication et le partenariat. Ce dernier point mérite quelques précisions car sa construction est originale et garantit depuis plus de vingt ans l'efficacité du dispositif.

Un partenariat organisé, garant de l'efficacité du dispositif

Pour avoir une action cohérente et efficace, il est nécessaire de structurer le réseau d'acteurs (en définissant les droits et les devoirs de chacun), de formaliser la méthode, et donc de professionnaliser le cœur de métier d'ARDAN.

12. Le dispositif ARDAN est certifié ISO 9001 en 1998, version 1998 puis version 2000.

Un partenariat est souvent considéré dans le champ du développement local, comme un dispositif de démocratie participative. Mais pour que ce terme devienne opérationnel, la question se pose de son organisation et de sa codification. Dans le dispositif ARDAN, le partenariat est un système d'échanges organisé, codifié, contractualisé et « solvabilisé », entre (et au sein) de différentes familles d'acteurs : la cellule technique du CNE, les promoteurs locaux chargés de repérer les projets d'activités nouvelles dans les entreprises (chambres consulaires, boutiques de gestion, pépinières d'entreprises, experts comptables, etc.), le comité d'engagement (essentiellement le conseil régional, les partenaires sociaux et les partenaires de l'emploi) qui évalue les projets ; les entreprises ; les stagiaires et les structures qui mesurent l'efficacité du dispositif (INSEE, audits externes). Chaque acteur connaît son rôle et reconnaît le rôle des autres acteurs, dans une relation rendue « mature » grâce à des outils tels que la contractualisation, des manuels de procédures de fonctionnement pour l'ensemble des parties prenantes, une charte de « droits et devoirs », des financements associés. Si ce fonctionnement est courant dans les échanges économiques classiques (relation client-fournisseur), il l'est moins dans le monde institutionnel. Ce système d'acteurs contractualisé, animé par la cellule technique du CNE, véritable « logisticien de flux », permet la reconnaissance mutuelle des compétences de chacun, la codification des droits et des devoirs (notamment envers le maître d'ouvrage : le conseil régional) et le positionnement des acteurs dans le système (*cf.* figure 2).

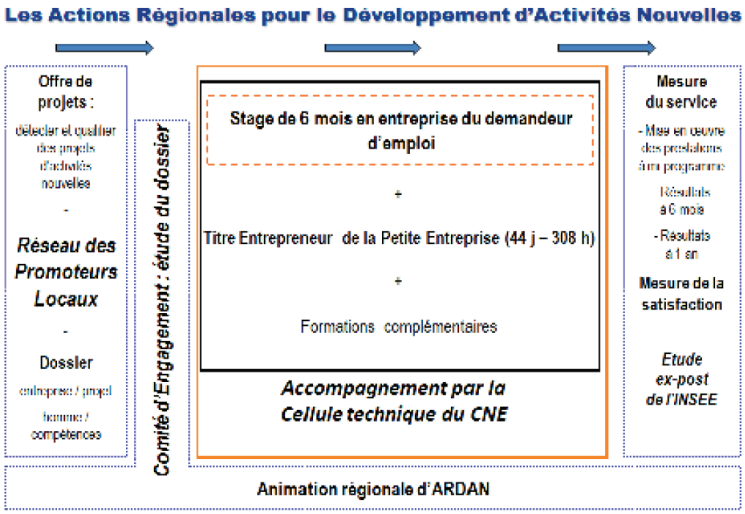

Figure 2. Le processus technique d'ARDAN et ses différents acteurs.

La « mise en ligne » des compétences dans une chaîne de valeurs engendre de la complémentarité et évite une concurrence malsaine. L'établissement de règles de fonctionnement collectif permet à chaque acteur d'être respecté pour ses compétences. La crédibilité et la légitimité des acteurs étant assurées, l'introduction de la notion client-fournisseur contribue à la régulation du système. Suite à la première action expérimentale réalisée dans le bassin d'emploi de Remiremont, dans les Vosges, l'organisation de ce partenariat a permis au dispositif de se déployer. Car si une action de formation-développement ponctuelle n'oblige pas à formaliser les relations entre les acteurs, une duplication à l'échelon régional, et a fortiori à l'échelon national, y oblige. Ce partenariat a donc permis de passer de la micro-expérience à une action régionale significative, du prototype à l'industrialisation du système.

Conclusion

Le système de partenariat mis en place constitue l'une des clés de la réussite du dispositif dont l'objectif, rappelons-le, est de concrétiser le potentiel économique endogène d'un territoire à travers le façonnage de compétences entrepreneuriales au sein des entreprises. Cette codification permet à tous les acteurs de participer d'une manière efficace et reconnue à l'élaboration d'une politique de développement économique territoriale. Plus globalement, la décentralisation est l'événement structurel majeur qui a permis de créer un contexte favorable à l'éclosion et au développement d'ARDAN. En facilitant le transfert de compétences du champ de la formation professionnelle vers les régions, elle a permis à des initiatives expérimentales d'émerger.

Il convient cependant de préciser que si la région Lorraine demeure l'acteur principal, qui a permis de déployer le dispositif sur son territoire, elle a paradoxalement freiné le développement d'ARDAN dans les autres régions françaises, probablement au nom de pseudo « spécificités régionales ». C'est l'un des enseignements à tirer de cette expérience : l'intérêt national n'est pas toujours compatible avec les intérêts régionaux. Malgré des résultats probants (8 000 projets accompagnés dans onze régions françaises), le dispositif n'a jamais été repris dans une politique publique nationale. Les initiatives *botton up* dérangeaient-elles ?

Ce manque de relais politique est aussi à mettre en relation, pour le cas d'ARDAN, avec la contestation du bien-fondé d'utiliser la formation au service du développement d'activités et du développement endogène territorial. Ce procès en « illégitimité » s'appuie sur le manque de codification de ce genre de dispositif issu du champ de la formation-développement au sein de la formation initiale ou continue. C'est pourtant un travail qui mérite d'être mené, ne serait-ce qu'au regard du rôle que peut jouer une telle approche dans l'avenir économique de nombreux territoires et, potentiellement, la création de milliers d'emplois. ◆

le Quotidien de la formation
www.actualite-de-la-formation.fr
Centre Inffo

20 ans d'Ardan : 5 programmes pour plus de 4000 missions développées pour les TPE/PME

L'Action régionale pour le développement des activités nouvelles (Ardan) ne date pas d'hier. Née en 1988 d'une initiative de l'État et de la Région, sous les auspices de l'Union européenne, elle fêtait le 1er décembre ses vingt ans, et sa vitalité. Elle est maintenant portée et mise en œuvre par le Centre national de l'entrepreneuriat du Cnam (CNE-Cnam), créé en 2000 [1]

Ardan permet aux TPE et PME d'activer des projets en créant des fonctions d'encadrement et en optimisant les compétences. Le dispositif propose une formation et un accompagnement des chefs d'entreprise sous forme de formation-action (mise en pratique de la formation théorique directement sur le terrain de l'entreprise permettant de s'adapter à la spécificité de l'entreprise et du projet). Un plan de formation personnalisé et souple complète les savoir-faire du chef de projet. Un chéquier-formation complémentaire de 1550 euros est mobilisable pour des formations spécifiques. En outre le projet est accompagné : expertise, formalisation, programmation et suivi. Un bilan est effectué en fin de mission et une évaluation suit un an plus tard. Un certificat professionnel entrepreneur de niveau III est délivré par le Cnam.

Résultat : en vingt ans, Ardan peut se targuer d'avoir expertisé 5500 projets et en a agréé 4500. In fine, ce sont plus de 4000 conventions qui ont été signées, et ceci grâce aux 31 promoteurs locaux qui constituent le réseau local d'Ardan : professionnels du développement économique, de la formation et de l'emploi des 17 bassins d'emploi des quatre départements de la région Lorraine.

Au fil des ans, le dispositif s'est étoffé. Il se décline maintenant en cinq programmes :

- Ardan développeur, pour se lancer dans une activité nouvelle (produits, marchés, procédés de fabrication, démarche qualité, export, etc.) en aidant à identifier, à former et à financer le collaborateur chargé de sa mise en oeuvre au cours d'une mission de 6 mois.

- Ardan essaimeur articule création d'entreprise et développement externe. Il associe le porteur de projet d'activité nouvelle et une entreprise « pépinière » qui met à sa disposition logistique et moyens.

- Ardan jeune entreprise permet le démarrage d'activités, en accordant les 12 premiers mois à l'entrepreneur les moyens de développer sa nouvelle entreprise.

- Ardan repreneur se place sur le terrain de la transmission, avec poursuite de l'activité et passage de relais entre cédant et repreneur.

[1] Le CNE-Cnam est basé à Nancy (Lorraine) et à la Plaine-Saint-Denis (Île-de-France). Il a essaimé dans 7 autres régions ou territoires : Aquitaine, Bretagne, Centre, Haute-Normandie, Mayotte, Midi-Pyrénées, Nord-Pas de Calais, Pays-de-la-Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes (Plusieurs implantations sont en cours :Bourgogne,Champagne-Ardenne, Languedoc-Roussillon, Limousin.

Béatrice Delamer

Le Quotidien de la formation, 2 décembre 2008

l'inffo FORMATION
L'information sur la formation

RAPPORT MATHOT

Accompagner la création d'entreprises

600 000 créateurs d'entreprises et 350 000 auto-entrepreneurs recensés cette année. À l'occasion de la remise du rapport Mathot intitulé "Accompagner l'entrepreneuriat", Hervé Novelli, secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et des Services, a annoncé les chiffres des créations d'entreprises en France en 2010.

"Dans le contexte du lancement, en janvier 2011, de l'entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL), a-t-il souligné, *il est crucial de mettre en place un accompagnement de qualité pour faire croître les jeunes entreprises et inciter les Français à faire leur premier pas dans le monde de l'entrepreneuriat."* Rappelant que *"les très bons résultats enregistrés au cours des trois premiers trimestres 2010 devraient conduire à un record historique de la création d'entreprises"*, Hervé Novelli a rappelé que la pérennité de ces jeunes entreprises passait par l'accompagnement des créateurs tout au long de leur projet. Mais aujourd'hui, *"trop peu de créateurs ont été orientés et conseillés"*, ce que le secrétariat d'État pointe comme une résultante de la complexité de l'offre d'accompagnement.

Dans son rapport, Philippe Mathot, ancien député des Ardennes et directeur général de l'Agence pour la création d'entreprise (APCE) appelle précisément à favoriser l'accompagnement des créateurs d'entreprise. Pour cela, il préconise le financement d'un *"véritable parcours de formation"* pour les créateurs d'entreprise, la mise en place d'un *"outil permanent d'expertise, de veille et de prospective"* sur l'entrepreneuriat, une meilleure prise en compte de l'économie sociale et solidaire, et notamment l'évolution du portail de l'APCE, pour qu'il propose un *"véritable parcours d'accompagnement personnalisé"* à ses utilisateurs. Au delà, il demande une réflexion sur la création d'une "Agence de l'entrepreneuriat", sur le socle de l'actuelle APCE.

■ **B. d'A.**

www.apce.com

"FORMATION CIVIQUE"

Le ministre de l'Immigration et de l'Identité nationale, Éric Besson, a lancé le 4 novembre le nouveau programme de "formation civique des étrangers accueillis en France", qui tiendra davantage compte de la diversité de leurs origines et sera recentré sur l'apprentissage des *"valeurs fondamentales de la République"*.
La formation civique, gratuite, est obligatoire depuis 2007. Sa nouvelle formule sera appliquée au 1er janvier 2011. L'objectif est *"d'individualiser les formations, afin de mieux prendre en compte la diversité des origines"*, a expliqué Éric Besson. Et de *"recentrer les enseignements sur les règles pratiques du vivre ensemble"*, un thème qui doit être précisé par un groupe de travail.

ANNEXE A
SYNTHÈSE DES CONTRIBUTIONS DES RÉGIONS À LA MISSION

La mission a reçu une contribution de 16 Régions (Métropole et Outre-Mer). Ces contributions dessinent un paysage foisonnant, riche de l'ensemble des actions menées au niveau des Régions en faveur de l'innovation.

Même si le poids des spécificités territoriales est logiquement important, l'analyse détaillée des documents témoigne d'une forte mobilisation des Régions et, plus globalement des divers acteurs territoriaux, parfois avec un rôle de stimulation du Programme Investissement d'Avenir.

De cette diversité émergent quelques caractéristiques communes, qui sont en lien direct avec les principaux enjeux sur lesquels la mission a travaillé :
- comment renforcer la dynamique des écosystèmes, qui est primordiale dans le développement de l'innovation ?
- comment renforcer la coordination entre les divers acteurs ?
- comment aller au-delà de l'accompagnement amont des projets de R&D pour se assurer un meilleur impact économique et social ?

Par ailleurs, et c'est une spécificité des acteurs au plus proche du développement économique, se pose la question récurrente de l'implication dans l'innovation des entreprises (TPE, PME) non innovantes, sujet qui n'a pas été traité en tant que tel par la mission.

Presque tous les territoires se posent ces questions et cherchent à y apporter des réponses adaptées.

La Région Aquitaine est extrêmement dynamique en matière de transfert et d'innovation avec un ensemble dense de structures (Instituts Carnot, cellules de transfert, CRT, PFT, SATT, technopoles…), ainsi que de nombreux écosystèmes labellisés (5 pôles de compétitivité, 15 clusters, grappes d'entreprises). Cinq projets majeurs de plateformes technologiques sont aussi engagés.

La création d'une agence régionale de l'innovation, Aquitaine Développement Innovation, a pour principal enjeu d'organiser ce foisonnement, car la « multitude d'acteurs crée des difficultés de coordination ». La création de la SATT Aquitaine Science Transfert doit aussi contribuer à la rationalisation de l'écosystème du transfert et de l'innovation.

L'enjeu du transfert technologique en milieu rural est également mis en avant. Malgré la création de pépinières thématiques, la difficulté à essaimer des entreprises technologiques en milieu rural tient notamment à la difficulté de disposer de main d'œuvre d'un niveau scientifique approprié dans les zones éloignées des centres universitaires.

La Région Alsace compte aujourd'hui 14 écosystèmes labellisés (pôles, clusters, grappes), dont 5 pôles de compétitivité, couvrant la majeure partie des filières stratégiques du territoire.

La région a mis en place une gouvernance de l'innovation destinée à absorber la complexité de l'écosystème local et à mieux mettre en œuvre la Stratégie régionale d'innovation (SRI). Un accord-cadre de partenariat signé en janvier 2012, a fait évoluer la gouvernance en associant

aux côtés de l'État et de la Région Alsace, la CCI de région Alsace et l'Université de Strasbourg afin de renforcer le pilotage stratégique des dispositifs de soutien à l'innovation et d'assurer une meilleure lisibilité de l'écosystème. Le pilotage unifié de l'écosystème est assuré par un Comité Régional de Pilotage de l'Innovation, organe de gouvernance politique de l'innovation en région constitué du Préfet de Région, du Président du Conseil Régional, du Président de l'Université désigné, du Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale. Il s'appuie pour la mise en œuvre de ses orientations stratégiques sur un Comité Opérationnel mensuel, dont la composition assure la représentation des acteurs significatifs du système de transfert et d'innovation. Il peut associer tous les acteurs de l'innovation, en tant que de besoin, en réunissant un Conseil Consultatif de l'Innovation. Le secrétariat de ces trois organes de gouvernance est assuré par la Région Alsace pour le compte des quatre membres du Comité de Pilotage.

La qualité et l'efficacité des relations entre les acteurs de cet écosystème s'illustrent dans les résultats obtenus, avec par exemple : (I) les résultats de l'Alsace au Concours national de création d'entreprises de technologies innovantes, les succès obtenus dans les appels à projets Carnot (au sein desquels on retrouve de nombreux CRITTs aux côtés des laboratoires académiques), (II) dans les appels à projets des Investissement d'Avenir, en particulier pour les programmes très structurants et multi partenariaux (IHU, formation en alternance et usine école Ease, SATT), (III) la progression des projets collaboratifs de R&D et le nombre de création d'entreprises entre 2006 et 2010 dans le secteur de la santé.

Néanmoins, dans le cadre de la nouvelle gouvernance, un certain nombre d'actions sont en cours pour améliorer l'impact et l'efficience du système de transfert et d'innovation

La Région Auvergne a mis en place une gouvernance de l'innovation en 2012 avec la création de la maison « Inn'Auvergne » (pour « proposer un parcours coordonné d'accompagnement de projets ») et un comité d'orientation stratégique de l'innovation en Auvergne (COSIA), impliquant l'État, le Conseil Régional, OSEO, etc.

En 2007, le comité Inn'Auvergne a été mis en place, à l'initiative des financeurs publics, et dont le but est de favoriser la création d'entreprises innovantes. Un fonds de 25 M€ a été également créé.

De nombreux écosystèmes sont organisés, notamment avec les deux pôles, Via Méca et Céréal Vallée, et la labellisation de 6 clusters d'excellence et des grappes d'entreprises dont « le Damier ». En matière de transfert de technologie, la création en 2006 de la maison Auvergne Valo a favorisé la maturation de projets innovants issus des laboratoires de recherche. La SATT Grand Centre a été créée en novembre 2012, appuyée par l'incubateur BUSY, déjà assez ancien.

Le territoire est également dynamisé par l'action de deux grands groupes, Michelin et Limagrain, qui, chacun ont mis en place une opération d'envergure (respectivement Urbalab et le Centre de Génomique de Limagrain), qui reste encore faiblement connectée à la recherche publique.

L'économie auvergnate a des actions résolument tournées vers l'international, avec la mise en place d'un réseau « Entreprises Europe Network » en voie de structuration, et l'action de la structure Auvergne International.

La Région Basse Normandie inscrit sa démarche résolument dans le champ du développement économique.

Un rôle stratégique a ainsi été confié à une structure régionale, MIRIADE, couvrant à la fois le développement économique et l'innovation.

De manière générale, l'enjeu de l'impact économique est une priorité avec la volonté de « repositionner l'ensemble des actions des opérateurs sur l'impératif de passage de l'idée au marché ».

La pertinence des stratégies inter-régionales est également mise en avant.

La Région Bretagne dispose de nombreux écosystèmes (avec quatre pôles de compétitivité) et de nombreux dispositifs (3 CDT, 5 CRT, un PFT, 9 technopôles, un incubateur régional et plusieurs incubateurs d'établissements).

Un réseau de diffusion technologique regroupe l'essentiel de ces acteurs et est animé par une agence régionale (Bretagne Développement Innovation), susceptible de promouvoir « des contractualisations plus précises entre acteurs du systèmes.

La contribution souligne la valeur ajoutée qu'apporte l'ancrage territorial des écosystèmes, « en termes de développement ».

Les ambitions de la Région s'inscrivent clairement dans le cadre de la réflexion européenne portant sur la plateforme S3, avec pour enjeu la définition d'un cadre stratégique commun, l'articulation des structures, des territoires et des métropoles (Rennes, Brest, Lorient), et la capacité à s'adresser aussi à un territoire agricole.

La question de l'industrialisation de l'innovation est explicitement posée: comment passer de l'invention au marché ? Dans ce cadre, les structures sont identifiées comme n'étant « pas positionnées de manière équilibrée sur l'ensemble de la chaîne de valeur » (« trop d'amont – montage de projets de R&D – et pas assez d'aval – industrialisation et commercialisation –»).

Enfin, il paraît « pertinent de conserver les référents et les différents labels nationaux » car ils sont « gages de qualité » et « garantie de cohérence » sur l'ensemble du territoire.

La Région Centre dispose d'une masse critique pour innover et transférer des technologies de ses laboratoires vers les entreprises. Le soutien à l'innovation fait partie des priorités des démarches stratégiques régionales et la région est l'une des quatre régions test retenues par la Commission européenne dans la mise en place de la stratégie de spécialisation intelligente.

L'ARI effectue un travail de qualité, mais de multiples acteurs et dispositifs rendent le système de transfert et d'innovation peu lisible pour des entreprises non familiarisées avec ces sujets. Les multiples intervenants, notamment en matière de transfert (Instituts Carnot, pôles de compétitivité, cellules de valorisation des universités, du PRES, des EPST et des EPIC, SATT…) entraînent des redondances et une moindre efficacité comparée à des universités comme Louvain (KLU) ou Lausanne (EPFL).

La définition du rôle et le positionnement de chaque acteur devraient être précisés

La Région Champagne Ardennes a pour ambition de devenir un leader dans le secteur des biotechnologies blanches et vertes, en s'appuyant sur les deux pôles de compétitivité (IAR, Institut Agro Ressources, et l'autre Matéralia, Matériaux et Procédés) et sur une recherche privée très active, avec l'ARD et quelques autres industriels.

La Région s'est dotée de l'ensemble des outils ad hoc, auxquels se sont rajoutés, au cours du temps, les pôles de compétitivité. L'Agence pour la Recherche et l'Innovation en Champagne Ardennes, Carina, créée en 2007, a une vocation structurante.

Plusieurs écosystèmes sont actifs, dont Nogentec, labellisé grappe d'entreprises dans les matériaux, en particulier médicaux, et il existe une volonté d'intensifier le maillage de l'appareil régional avec 2 CRT (matériaux textiles et habillement), 4 plate-formes technologiques (autour du bois, en particulier), et un pôle technologique à Nogent, qui intègre l'antenne du CRITT.
La contribution souligne que « du fait de la multiplicité des structures et de leur nécessaire évolution vers davantage d'activités, on note une redondance relativement forte » entre les structures généralistes et les thématisées. « Cette redondance des missions peut conduite à un manque de lisibilité pour les entreprises… ainsi qu'à une efficience perfectible ». Le paysage doit être clarifié et simplifié par « une suppression des niveaux et/ou des structures actuellement en compétition », « au détriment des actions vers les entreprises ».

La Région Guadeloupe se caractérise par un système de transfert et d'innovation encore en construction. Une étude récente concernant la mise en place d'une technopole a souligné l'importance d'un accompagnement sur le volet économique des projets innovants et l'ingénierie financière. Cette étude rappelle aussi l'importance de renforcer le dialogue entre les acteurs de la recherche publique et les entreprises.

Les investissements permettant l'installation de la technopole et de plateaux techniques doivent être réalisés grace à un financement initial du FEDER.

En Région Haute-Normandie, l'agence régionale de l'innovation SEINARI constitue une spécificité. Seule agence régionale pilotée conjointement par la Région, l'État et OSEO dans le cadre d'un GIP, cette agence, créée en 2009, assure le pilotage du réseau régional des acteurs de l'innovation. Cette structure regroupe les activités de détection de projets innovants, d'incubateur et d'accompagnement des créateurs potentiels. Elle assure également la coordination et l'animation du réseau régional de l'innovation laboratoires de recherche, établissements d'enseignement supérieur, structures de transfert de technologie, notamment les Centres de Recherche Technologique et l'Institut National de la Propriété Industrielle, dont l'antenne accomplit un travail de sensibilisation important.

Le GIP assure le portage financier de nombreuses manifestations ayant pour thème l'innovation ou l'entrepreneuriat. La création de cette structure a permis de disposer en région d'un interlocuteur unique et clairement identifié qui a notamment pour vocation de coordonner les intervenants publics sur les thématiques de l'innovation. Une part significative de son activité consiste à détecter, maturer et incuber des projets au sein des laboratoires universitaires.

Au-delà des acteurs institutionnels régionaux directement impliqués (collectivité régionale, directions déconcentrées de l'État, OSEO, l'INPI…) de nombreux acteurs publics communiquent et souhaitent agir sur les sujets d'innovation et de développement économique. Ils se sont pour certains, dotés de moyens humains sur le sujet démontrant une réelle mobilisation même si parfois le manque d'expertise sur ces thèmes spécifiques se fait sentir. Ainsi, les chambres consulaires, les communautés d'agglomérations, les associations de filières et des fédérations patronales se sont dotés de chargés de mission « innovation et développement économique ».

Par ailleurs, certaines agences de l'État peuvent également être présentes sur des thématiques voisines, par exemple OSEO, l'INPI, CDC-Entreprise, Ubifrance ou l'ADEME. Cette diversité des acteurs publics, plus encore que celle des structures de recherche et d'innovation, qui opèrent dans des niches scientifiques ou techniques, participe du sentiment de confusion évoqué dans le diagnostic de la mission.

Si l'ensemble de la chaîne de l'innovation est identifié, la solidité de certains de ses maillons doit faire l'objet d'une attention particulière, à l'instar des centres de transfert et des établissements d'enseignement supérieurs. Les CRT sont impliqués dans la promotion de l'innovation auprès

des PME via l'apport d'une expertise technique. Ils ont par ailleurs une activité importante de portage de projets collaboratifs: dotés d'un fond de roulement, d'équipes techniques et de gestion administrative, ils sont mieux à même de remplir cette mission que des associations ad hoc. Ils sont implantés dans leurs secteurs d'activité et ont noué des partenariats durables avec les entreprises et les structures de recherche. L'articulation entre CRT et pôles de compétitivité se construit par ailleurs progressivement, même si elle a besoin d'être renforcée.

La Région Ile-de-France a procédé depuis 2007, à une optimisation des outils régionaux afin d'assurer une meilleure lisibilité de leur action et de jouer son rôle en matière de structuration du système régional d'innovation en contribuant à résoudre le problème du morcellement des structures et de la multiplicité des dispositifs et des financements.

En 2008, les quatre CRITT franciliens et l'association support du RDT ont fusionné dans un seul organisme: le Centre Francilien de l'Innovation. L'objectif, dès 2013, est de mutualiser le Centre Francilien de l'Innovation (avec le label CDT) avec les autres organismes régionaux dédiés à l'innovation et au développement économique que sont le Lieu du Design, La Fonderie (agence numérique régionale) et l'Agence Régionale de Développement. La plateforme commune à ces quatre structures, Paris Région Entreprises initiée en 2012, permet déjà un accompagnement sur 3 ans des PME-PMI de plus de 20 salariés, non encore insérées dans les réseaux existants.

L'objectif porté par l'Ile-de-France est, en effet, la création d'un service public unifié pour l'accompagnement des PME en région avec, notamment, la mise en place d'une entrée unique pour l'aide à la création d'entreprise qui renforcerait efficacité et efficience de l'action publique.

Selon la contributionIl est encore des points à améliorer, notamment pour focaliser les pôles de compétitivité sur les retombées économiques de projets de R&D. Plus généralement, il reste à renforcer la cohérence entre les « outils » initiés, d'un côté par la Région, et de l'autre, par l'État. Ce point est notamment crucial sur le volet de la maturation et de l'incubation des entreprises. La région Ile de France tirer parti des dispositions récentes (loi sur la décentralisation, BPI) pour améliorer l'articulation entre les cellules de valorisation des universités, des organismes de recherche des grandes écoles, les SATT, les IRT, les IEED et les incubateurs.

La nouvelle SRI pour l'Ile-de-France conserve l'objectif d'assurer le lien entre recherche, innovation et développement économique, en mettant en avant les champs porteurs pour l'Ile-de-France dans les années à venir. Elle entend aussi continuer de mener des actions trois prioritaires, notamment:
- renforcer l'efficacité des transferts de technologies et faciliter le parcours des entrepreneurs innovants pour des projets mieux préparés et accompagnés (meilleure maturation, structures d'accompagnement mieux organisées),
- favoriser les interactions entre les grands pôles d'innovation et l'ensemble des territoires de la région pour expérimenter les innovations et permettre le développement des territoires et des compétences.

La Région Lorraine a de nombreuses structures d'animation autour de l'innovation, qui s'adressent à des publics très différents, en particulier aux entreprises primo-innovantes. Un des enjeux identifiés est l'accès de toutes les entreprises à l'innovation.

La Région a également une réflexion sur l'ingénierie de projet au service des besoins réels des entreprises.

Le retour d'expérience sur l'efficacité des structures met en avant les positionnements de niche, permettant de constituer une clientèle d'entreprises stable, intéressées par la niche sur laquelle la structure a su se développer une expertise (exemple: Pôle Plasturgie de l'Est).

La Région Midi-Pyrénées a un très fort potentiel de R&D et souligne l'enjeu de l'impact sur le tissu économique, la création de valeur et l'attractivité.

La Région a mis en place une véritable gouvernance opérationnelle de l'innovation (« un exemple de bonne pratique »), afin de répondre aux besoins d'organisation liés à un trop grand nombre de structures et de dispositifs d'accompagnement, avec un manque de lisibilité, et avec la volonté de rationnaliser les dispositifs d'aide à l'innovation (« l'optimisation du système… passe avant tout par une simplification: un trop grand nombre de structures et de dispositifs d'accompagnement sont présents dans la région, ce qui crée de la confusion pour les entreprises intéressées »).

L'élaboration de la SRI a ainsi joué un rôle structurant avec le projet de développement d'un portail commun: « Innover en Midi-Pyrénées », qui permettrait aux entreprises de mieux comprendre le mille-feuilles des aides.

La Région a joué un rôle clé dans la mise en place de la stratégie régionale de l'innovation avec l'installation en 2010 d'une gouvernance régionale de l'innovation, co-présidée par le préfet, le Président de Région, réunissant 18 structures. Cette gouvernance est dotée d'une cellule d'animation permanente avec un Secrétaire Général.

Plusieurs faiblesses pointées par la Région rejoignent les préoccupations de la Mission:
- peu de comparaisons et de partage des bonnes pratiques au niveau inter-régional,
- rien n'est fait en matière d'évaluation, en matière d'impact économique réel sur le tissu d'entreprises traditionnel, moins enclin à innover.

Sur ce dernier point, clé, de l'évaluation, la contribution suggère de mettre en place une évaluation sur la base d'indicateurs validés par l'INSEE et communs à toutes les régions.

La Région souligne qu'il n'existe aucune structure et aucun outil pour développer les innovations non technologiques, en rappelant que seules 23 % des entreprises françaises ont recours à l'innovation non technologique (marketing, design, commercialisation, management) contre 47 % en Allemagne. Il est souhaité dans ce cadre que le CIR puisse s'élargir aux innovations non technologiques.

La Région Pays de Loire mène diverses actions dans le cadre de la SRI, notamment pour améliorer la capacité d'innovation des PME peu ou pas innovantes. Elle a conçu pour cela un outil phare Dinamic, inscrit dans le CPER et soutenu par le FEDER. Le dispositif propose des modules de formation-action aux entreprises, notamment en matière d'innovation.

Le diagnostic actuel a permis à la région d'identifier quatre axes de progression pour renforcer sa capacité d'innovation.

Le dispositif public de soutien à l'innovation, notamment du transfert et de l'accompagnement des entreprises compte en effet un grand nombre de structures: technopoles, plateformes régionales d'innovation, CRT, pôles de compétitivité, CCI, ARIST, ARI… Le système régional d'innovation a ainsi besoin de définition collective de sa performance. A partir de là, une gouvernance régionale devrait conforter chaque entité dans son métier premier et optimiser les financements associés. Le deuxième axe de progrès consiste à renforcer les acteurs qui font la spécificité du territoire. Le troisième axe concerne la promotion d'une conception élargie de l'innovation, y compris l'innovation non technologique ou sociale. L'objectif est de proposer à toute entreprise une montée progressive en compétences innovantes. Le quatrième axe poursuivi depuis plusieurs années consiste à renforcer le potentiel de recherche de la région.

Cet effort s'accompagne d'une optimisation de la valorisation des résultats de la recherche, notamment avec la constitution d'une SATT à l'échelle interrégionale.

La Région Picardie a une stratégie volontariste en matière d'innovation et de développement économique. La Picardie bénéficie d'un nombre important d'organismes facilitateurs de l'innovation au regard de la configuration et de la taille de la région. Pour autant, le pilotage collectif doit être encore renforcé, y compris à travers l'ARI. La diffusion de l'innovation peut encore être renforcée et améliorée auprès des entreprises afin de contribuer aux objectifs de la SRI.

Le transfert et l'innovation en Picardie s'inscrivent largement dans une dimension inter-régionale avec les régions voisines, notamment la Champagne-Ardenne pour le pôle de compétitivité IAR, et le Nord Pas-de-Calais pour le pôle I-Trans, la SATT Nord de France…

Trois axes d'action doivent permettre de progresser:
- l'accroissement du poids de la recherche publique notamment avec la mise en place de chaires d'excellence et avec le renforcement de la formation des jeunes chercheurs ;
- une performance accrue des structures de transfert de technologie et des structures d'animation de la stratégie de recherche et d'innovation ;
- la mise en place d'une ingénierie financière efficace pour répondre aux enjeux des PIA, mais aussi plus largement aux projets en devenir.

La Région Poitou-Charentes n'a ni agence dédiée ni pôle de compétitivité, mais n'en développe pas moins une politique volontariste pour stimuler l'innovation.

Son schéma régional d'innovation, élaboré en 2010, comporte ainsi un ensemble de sept axes structurant un large spectre d'actions en faveur de l'innovation: resserrer les réseaux des acteurs de l'innovation, mettre en place les outils stratégiques favorisant l'innovation en région, développer l'innovation au sein des entreprises, insuffler une culture de l'innovation au sein des entreprises, faciliter les collaborations entre CTR, entreprise et universités, développer le capital humain en faveur de l'innovation connaître, maîtriser l'information et la diffuser.

La Région Provence-Côte d'Azur se caractérise par un fonctionnement en réseau, impliquant plus de 70 acteurs différents de l'innovation.

La Région a mis en place un dispositif original, les pôles régionaux d'innovation de développement économique solidaire (PRIDES), dont l'esprit est de ne pas se limiter à la seule innovation technologique, et de s'intéresser à d'autres domaines, en particulier l'innovation sociale. Leur objectif est l'animation en réseaux.

Ces PRIDES ont été élaborés avant les pôles, et 11 d'entre eux sont devenus des pôles de compétitivité. Il s'agit de réseaux d'entreprises, de laboratoires de recherche et de centres de formation qui, sur la base d'une gouvernance durable, élaborent des projets collaboratifs innovants et assurent un bon maillage. L'unité de lieu n'est pas nécessaire. 29 PRIDES ont été créés avec la volonté de mutualiser les moyens et les compétences, et d'obtenir des économies d'échelle pour accéder à de nouveaux marchés. 24 ont été renouvelés en 2012, dont 11 étaient devenus des pôles de compétitivité et 6 ont une appellation « grappes d'entreprises ». Ce schéma réunit 4 200 adhérents, dont 2/3 de PME et implique 170 000 emplois régionaux.

Deux outils financiers ont été par ailleurs mis en place: un fonds de co-investissement en amorçage (« Provence-Alpe Côte d'Azur Investissement ») de 12 M€ et un fonds de garantie (JEREMIE). Les outils financiers se prêtent aux mécanismes habituels de subventions, de prêts à taux zéro, d'avances remboursables, d'investissement, etc.

La Région Rhône-Alpes bénéficie d'un grand nombre de dispositifs et de structures, avec de nombreux écosystèmes (plus de 25 clusters).
« Une clarification du rôle et des missions des différents intervenants de l'écosystème est aujourd'hui indispensable, en respectant les spécificités régionales et en s'appuyant sur un bilan qualitatif et quantitatif des résultats obtenus », en premier lieu en matière « d'impact économique ».

Dans ce cadre, le rôle de l'agence régionale de développement de l'innovation (ARDI) est identifié comme structurant et à même de renforcer la visibilité et l'efficacité du système.

Un point mis en avant est la « culture dominante des acteurs [qui] est orientée vers la technologie plutôt que vers le marché », ce qui pose aussi la question de la professionnalisation des acteurs.

Des questions essentielles pour la croissance des entreprises innovantes, comme celle du financement de l'amorçage puis du développement, ou encore la nécessité « d'introduire une dose de sélectivité plus forte des projets pour améliorer l'effet levier », sont abordées.

Enfin, comme dans de nombreuses autres régions, la contribution souhaite « renforcer l'intégration de la dimension marché dans les projets d'innovation », pour « passer du projet de R&D au produit/service générateur d'activités et d'emplois ».

Extrait
Relief échanges du Cereq, n°43, décembre 2013

- **Besoins en formations et en compétences des pôles de compétitivités**

Fabien Dulcire, Prisme Limousin

Je vais vous présenter une étude que nous avons réalisée à la demande de la Direccte sur les pôles de compétitivité, et plus particulièrement sur les besoins en compétences des établissements des pôles de compétitivité. Cette étude a été réalisée par l'Oref en 2010 et a débouché sur la mise en place d'un EDEC au niveau de la région Limousin.

Dans ce travail, par pôle de compétitivité il faut entendre un regroupement d'entreprises portées par l'innovation sur un même domaine. L'économiste italien Becattini avait formalisé ce type d'organisation du territoire dynamique, et ce travail a eu un écho en France lorsque des pôles territoriaux de regroupement d'activités relevant d'un même domaine se sont mis en place. Ces pôles de compétitivité, qui ont été labellisés au milieu des années 2000, devaient être supportés par une université ou par un centre de transfert de technologies. Nous avons réalisé l'étude dans ce cadre, sachant qu'une évaluation du parcours des pôles de compétitivité a été faite. En 2008, une étude du CAS (Centre d'analyse stratégique substitué en commissariat général à la Stratégie et à la Prospective - CGSP) a montré comment la formation initiale et la formation continue s'étaient adaptées par rapport à la constitution de ces pôles de compétitivité. Certains pensaient que, sur des secteurs à fort contenu technologique, les dynamiques d'emploi, de compétence et de formation étaient des éléments cruciaux dans l'accompagnement d'une stratégie d'innovation. Globalement, la formation initiale avait sur-réagi par rapport à la formation continue puisqu'on a vu apparaitre beaucoup de diplômes dans les universités en lien direct avec les pôles de compétitivité présents sur le territoire.

En Limousin, par exemple, nous avons deux écoles d'ingénieurs, une dans le domaine de la céramique et une dans le domaine des ondes électromagnétiques, de la physique, et toutes deux sont en relation avec les technologies développées par les pôles de compétitivité. Ces écoles existaient déjà, mais des options, des titres, et des diplômes complémentaires ont été mis en place en même temps que ces pôles de compétitivité. En parallèle, la formation continue censée développer les compétences des salariés présents dans ces établissements était un peu le parent pauvre de la mise en place de ces pôles de compétitivité. Nous nous sommes posé la question de savoir quels étaient les besoins en compétences des salariés et les besoins des entreprises en matière de recrutement de manière à pouvoir développer leur valeur ajoutée et le dynamisme enclenché à travers les pôles de compétitivité.

En Limousin, nous avons donc deux pôles de compétitivité. D'une part, le pôle européen de la Céramique. Il s'agit des activités traditionnelles et emblématiques du Limousin, c'est-à-dire la porcelaine. Pour la partie « arts de la table », les activités économiques se sont totalement essoufflées et se sont tournées vers le luxe et l'export. En revanche, la céramique a trouvé une expression nouvelle à travers les recherches sur les céramiques techniques, les traitements de surface, les dérivés des céramiques, ce qui a donné naissance à ce pôle européen de la Céramique. En parallèle, nous avons un nouveau secteur innovant, qui est celui des micro-ondes, de la photonique, des réseaux sécurisés et du design d'interface, qui a donné naissance au pôle Elopsys.

Nous avons cherché à mieux connaître les caractéristiques de ces pôles de compétitivité. L'objectif est d'abord d'analyser les besoins en compétences à travers un questionnaire que nous avons proposé à la Direccte, qui a été validé et que nous avons présenté aux directeurs des pôles de compétitivité qui se sont totalement engagés dans la démarche. Ils bénéficiaient ainsi d'une communication assez simple et nous permettait de connaître ces établissements et plus particulièrement les profils des salariés, les conditions d'emploi, la gestion des âges, le genre, les métiers et les niveaux de formation des salariés, l'OPCA dont ils dépendaient. Et cela a débouché sur un EDEC, ce qui peut être intéressant à la fois en termes de dynamique d'un réseau mais également auprès des adhérents de ces pôles de compétitivité. L'objectif de l'étude est également de faire émerger des modalités d'action opérationnelle de formation interentreprises, en particulier sur les fonctions supports. L'idée un peu plus globale pour la Direccte était de pouvoir coupler une stratégie de développement économique et industriel avec une stratégie de l'emploi et des compétences.

> Un questionnaire envoyé aux directeurs des pôles de compétitivité a permis de connaître les établissements et les salariés (âge, niveaux de formation, métiers…) et ainsi de faire émerger des modalités d'action opérationnelle de formation interentreprises.

Nous voulions également savoir si les entreprises avaient formalisé un plan de formation, en particulier pour les entreprises de plus de dix salariés, l'idée étant d'identifier les entreprises un peu plus parties prenantes en matière de formation. Un autre objectif était de voir le niveau de connaissance des entreprises

concernant l'offre de formation initiale et continue présente en région et hors région ; une question subsidiaire étant de savoir si elle correspondait à leurs besoins.

Nous avons pris le fichier des adhérents des établissements des pôles de compétitivité. 80 entreprises ont été contactées. Nous avons reçu 33 réponses, et cela concernait 1 300 salariés. En termes de résultats, on constate une différence de taille des établissements. Elopsys, qui sont beaucoup plus récents et constitués sous forme de startup, avec des liens très importants avec l'université. Sept établissements sur dix ont moins de dix salariés et des effectifs moyens relativement faibles. Pour la céramique, nous avons malgré tout une activité traditionnelle industrielle assez importante, avec 62% d'ouvriers, 39% d'ingénieurs cadres. La structuration des deux pôles de compétitivité est radicalement différente, de même que la gestion des âges, puisque 70% des salariés d'Elopsys ont moins de 35 ans contre 45% de plus de 45 ans dans la céramique. Au niveau de la répartition par type de contrats – à durée indéterminée ou déterminée – CDD/CDI, c'est à peu près équivalent. Chez Elopsys, nous avons une activité tertiaire, tournée vers l'ingénierie, la recherche développement, et pour la céramique, une production à beaucoup plus grande échelle.

Les éléments déterminants sont la question des plans de formation. Pour Elopsys, très peu d'entreprises ont formalisé un plan de formation. Il a été très compliqué de voir de quel OPCA elles relevaient. 131 choix de formations ont été exprimés par les entreprises, principalement entre 3 et 10 formations par établissement. Avec une possible surestimation du nombre de formations, sachant que cette étude a été réalisée dans un contexte relativement morose, particulièrement pour les activités innovantes. Nous étions sur un volume d'une centaine de recrutements envisagés.

Nous avons distingué les principaux thèmes de formation par pôle de compétitivité. Pour certains, les accroches sont identiques, en particulier tout ce qui est gestion de projet recherche et développement (R&D), avec la mise en place d'actions assez innovantes, comme l'intégration de circuits imprimés sur de la céramique, matériau peu sensible à l'usure et aux distorsions. Les formations purement techniques ont beaucoup mieux marché que les formations généralistes. Des formations ont également été proposées par les entreprises, portant sur l'innovation, la recherche de nouveaux marchés et comment procéder pour conquérir de nouveaux marchés, sur tout ce qui était maitrise de langues étrangères également, les composites céramiques, l'idée étant d'avoir des formations sur la culture produit pour les technico-commerciaux, donc pour l'aval de la production. Des formations séparées et communes ont été proposées aux salariés des pôles de compétitivité. Tout s'est très bien passé au niveau des entreprises, même si certaines sont très innovantes et qu'une partie de la R&D est privée. Elles ont bénéficié d'un centre de transfert de technologies adossé aux écoles d'ingénieurs et à la pépinière d'entreprises, donc un réseau de chercheurs relativement important. Il n'y a pas eu de concurrence ou de crainte de voir des brevets tomber dans le pot commun. C'était un gage de réussite.

Concernant les formations susceptibles d'être réalisées par le plus grand nombre de salariés, l'objectif était de pouvoir caractériser les formations à mettre en place à très court terme. Les formations généralistes les plus demandées ont été la gestion de production, le marketing stratégique, la GRH, la sécurité informatique. Les publics concernés par ces formations ont le niveau bac+2 minimum. Environ la moitié des entreprises connaissaient l'offre de formation continue, avec un taux de satisfaction relativement important. Nous avons pu constater que l'offre de formation continue dispensée en région était plus appréciée que celle dispensée hors région. Les entreprises du pôle Elopsys connaissaient mieux l'offre de formation initiale, tout simplement parce que la plupart était issue du monde universitaire, et recrutaient directement à la sortie des écoles d'ingénieurs ou des diplômes d'étude approfondie (DEA). Concernant les entreprises issues du pôle céramique, on a pu constater, d'une part, une carence du système éducatif en matière de formation, sachant que la seule formation qui persistait en céramique a été supprimée au même moment, et d'autre part, un manque de communication et de promotion de ces métiers. Concernant les recrutements à cinq ans, une centaine de recrutements sont envisagés, plus particulièrement sur Elopsys en raison du développement. Globalement, 25 entreprises sur 34 envisagent de recruter, ce nombre de recrutements pouvant sembler trop optimiste.

Ce dispositif nous a permis de communiquer autour des métiers, sachant qu'au sein de Prisme Limousin, nous avons la « cité des métiers », outil de découverte et de promotion des métiers auprès de tous les publics, l'idée étant de pouvoir mettre en avant les métiers offrant de réels débouchés. L'étude a été présentée au niveau régional par la personne ayant réalisé l'étude pour le compte du CAS. Un EDEC a donc été mis en place avec sept OPCA, les deux interbranches plus cinq autres. 84 stagiaires ont suivi une formation en 2010 dans cet EDEC, dont les deux tiers sur des formations techniques. En 2011, 130 stagiaires pour 60 entreprises bénéficiaires. Donc une montée en puissance du dispositif. Nous avons été secondés par nos collègues du Carif, l'idée étant de pouvoir outiller les pôles de compétitivité sur des formations qui n'étaient pas dispensées en région. Nous sommes allés chercher des formateurs venant de l'extérieur, susceptibles de faire de la formation soit en intra-entreprise, soit en intra-centre de transfert technologique.

le Quotidien de la formation
www.actualite-de-la-formation.fr
Centre Inffo

Des pôles de compétitivité peu à l'aise avec la notion de formation

Impliquer les salariés et les directions liées à des pôles de compétitivité autour des enjeux des ressources humaines dans les systèmes d'innovation, telle est la recommandation majeure formulée à l'issue de l'analyse sectorielle des pôles de compétitivité présentée lors du colloque «Sécurisation des parcours et dialogue social dans les territoires rhônalpins» (Lyon, 12 décembre), organisé par le Centre de recherche en économie de Grenoble (CREG – Université Pierre Mendès-France) en collaboration avec la CGT Rhône-Alpes et la CFDT Rhône-Alpes.

Interroger la place de la formation professionnelle dans les pôles de compétitivité

Pourquoi s'intéresser aux pôles de compétitivité ? Gros consommateurs de ressources publiques, les pôles de compétitivité n'en fonctionnent pas moins dans une relative autarcie, avec des résultats pas toujours évidents pour les territoires et des effets contestables pour les salariés les plus fragiles.

Étudiant la place de la formation professionnelle dans deux pôles de compétitivité rhônalpins [1], Gérard Auffret, expert CFDT régional (C2R [2]) dresse un constat qui ne distingue guère sa cible des reproches habituellement portés à l'encontre du système de formation. Ainsi, les pratiques de formation apparaissent-elles hétérogènes et en rapport avec la taille de l'entreprise, les plus modestes ne disposant pas de services RH leur permettant de développer de véritables politiques formation. De même, ce sont ici comme ailleurs les catégories déjà les mieux formées qui ont accès à la formation. Surtout, quand les ouvriers accèdent à la formation, celle ci porte essentiellement sur la sécurité et l'adaptation au poste, beaucoup plus rarement sur l'acquisition de nouvelles compétences propres à sécuriser leurs parcours. D'une manière générale, les actions de formation non formalisées dominent.

La compétitivité à l'épreuve de la formation

Hors sans formalisation des compétences acquises, Gérard Auffret souligne la difficulté à transférer les compétences dans d'autres situations de travail et à intégrer un savoir théorique dans sa pratique professionnelle. De même, sans validation extérieure et sans VAE, la valorisation personnelle du savoir-faire devient difficile. Constat final dressé par l'expert CFDT : « pas de lien entre formation professionnelle des salariés et logique d'innovation des pôles compétitivité ». Première solution évoquée pour améliorer la situation : s'appuyer sur l'ANI Égalité professionnelle pour « questionner le travail en négociant l'égalité sous l'angle de l'accès à la formation ». Concluant sur l'enjeu du maintien et du développement des capacités d'innovation industrielles des pôles, Gérard Auffret suggère deux pistes : d'une part, ne pas concentrer l'effort de formation sur les fonctions support mais développer la formation aux métiers de l'entreprise ; d'autre part, réhabiliter le rôle de la formation individuelle dans la montée en compétence collective de l'entreprise. Dans les domaines fortement liés à la capacité d'innovation, la sécurisation des parcours n'est plus seulement un enjeu individuel : « l'avenir industriel se joue avec la mobilisation des plans de formation professionnelle dans les entreprises ».

Le colloque «Sécurisation des parcours et dialogue social dans les territoires rhônalpins» a reçu l'appui financier du Fonds social européen (FSE), de la Direccte et du Conseil régional Rhône-Alpes.

[1] Plastipolis et Techtera.

[2] Centre de ressources et de recherche de la CFDT.

Nicolas Deguerry

Le Quotidien de la formation, 13 décembre 2013

REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

SOMMAIRE

1. Développement économique : éléments de repères p. 44

Illustrations régionales p. 45

2. Création entreprise – Entrepreneuriat : éléments de repères p. 46

2.1 - Enjeux et développement p. 46

2.2 - Les dispositifs en direction des demandeurs d'emploi p. 47

2.3 - L'entrepreunariat social p. 47

2.4 - L'entrepreneuriat féminin p. 47

2.5 - Le dispositif Ardan p. 48

Illustrations régionales p. 49

3. Innovation – Pôle d'excellence : éléments de repères p. 50

3.1 - Innovation, Pôle d'excellence : enjeux et stratégie p. 50

Illustrations régionales p. 50

3.2 - Pôle de compétitivité : enjeux et développement p. 52

1. Développement économique : éléments de repères

Economie, emploi : le gouvernement veut muscler les régions
Localtis.info, 19 février 2014
http://www.localtis.info/cs/ContentServer?pagename=Localtis/LOCActu/ArticleActualite&jid=1250266668147&cid=1250266666794

Un rapprochement nécessaire entre les dimensions « formation professionnelle –emploi - économie – développement territorial » qui s'intensifie sur les territoires et qui impacte les missions des Carif-Oref
In : Les missions des Carif-Oref au service de l'anticipation et de l'accompagnement des mutations économiques en région
CNFPTLV. Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie
Saint-Denis-La Plaine : CNFPTLV, décembre 2013, pp. 52-54
http://www.cnfptlv.gouv.fr/spip.php?action=acceder_document&arg=498&cle=175c306352f3ddb69c794f819b60c0c29ea2a269&file=pdf%2Fles_missions_des_carif-oref_au_service_de_l_anticipation_et_de_l_accompagnement_des_mutations_economiques_en_r-2.pdf

Pourquoi un pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi
Portail de l'Economie et des Finances
http://www.economie.gouv.fr/ma-competitivite/pacte-national-croissance-competitivite-emploi

Pacte pour la compétitivité de l'industrie française : rapport
Louis Gallois
Paris : Premier ministre, novembre 2012, 74 p.
http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000591/0000.pdf

Quelle France dans 10 ans : contribution au séminaire gouvernemental du 19 août 2013
Commissariat général à la stratégie et à la prospective
Paris : CGSP, 2013, 24 p.
http://www.strategie.gouv.fr/blog/wp-content/uploads/2013/08/2013-08-16-France-dans-dix-ans.pdf

Quelle France dans 10 ans : débat avec les think tanks
Actes du colloque du 26 septembre 2013
http://www.strategie.gouv.fr/blog/wp-content/uploads/2013/10/Actes-du-colloque-Quelle-France-dans-10-ans-D%C3%A9bat-avec-des-Think-Tank.pdf

Les régions et le développement économique : l'affirmation d'une pertinence et d'un juste fonctionnement
Alain Petitjean, Renaud Damesin
Les Cahiers de la fonction publique, n° 337, octobre 2013, pp. 23-28

Développement des territoires et formation
Education permanente, n° 185, décembre 2010, 132 p.
http://www.education-permanente.fr/public/articles/articles.php?id_revue=1703

Contient :

- Compétences et développement des territoires : contextes, viviers, acteurs
  Bernard Hillau, Georgie Simon
- Politiques régionales de formation et prise en compte des territoires
  Patrice Granier, Frédéric Leprêtre
- Acteurs et territoires : quelles coordinations ? Des initiatives dans le champ emploi-formation
  Dominique Vial

Développement des territoires et formation
Education permanente, n° 184, septembre 2010, 129 p.
http://www.education-permanente.fr/public/articles/articles.php?id_revue=1702

Contient :

- La formation professionnelle : clé pour l'innovation sociale, économique et territoriale
  Pascale Gérard

Politiques régionales de formation, politiques d'action pour l'emploi ?
Rui Bettencourt

Le territoire est-il une situation de développement ?
Charles-Antoine Gagneur, Patrick Mayen

Illustrations régionales

Aquitaine

Contrats de partenariats industriels
In : Guide des actions innovantes, Axe 3 : appui aux PME
Paris : Sémaphores - Observatoire de l'action économique régionale, 2011
http://www.semaphores.fr/data/document/aquitaine-contrats-partenariats-industriels-2.pdf

Cadet : du sur mesure pour l'emploi dans les territoires
L'Aquitaine, n° 51, hiver 2013-2014, p. 7
http://aquitaine.fr/content/download/3284/33476/version/2/file/AQUITAINE%2051%20PDF%20BD.pdf

Mise en œuvre des Contrats aquitains de développement de l'emploi territorial (CADET) sur les territoires du Bergeracois, d'Hagetmau et d'Oloron-Haut Béarn
Avis du 12 décembre 2013 du Conseil économique, social et environnemental régional Aquitaine, 2013, 2 p.
http://ceser-aquitaine.fr/informations/avisrapports/avispdf/2013/2013-12-12-aviscadet.pdf

Basse-Normandie

Contrat de relance économique territoriale pour l'emploi (CRETE)
In : Guide des actions innovantes, Axe 3 : appui aux PME
Paris : Sémaphores, Observatoire de l'action économique régionale, 2011
http://www.semaphores.fr/data/document/basse-normandie-_crete_.pdf

Bourgogne

« J'entreprends en Bourgogne » : une plateforme collaborative qui mutualise toutes les initiatives en faveur des entreprises
In : Guide des actions innovantes, Axe 3 : appui aux PME
Paris : Sémaphores - Observatoire de l'action économique régionale, 2011
http://www.semaphores.fr/observatoire-regions/thematiques/test-thematique.html

Languedoc-Roussillon

Réseau régional innovation
In : Guide des actions innovantes, Axe 3 : appui aux PME
Paris : Sémaphores - Observatoire de l'action économique régionale, 2011
http://www.semaphores.fr/data/document/languedoc-roussillon-_reseau-regional-innovation_.pdf

Midi-Pyrénées

Contrats d'appui en soutien des appels à projets
In : Guide des actions innovantes, Axe 3 : appui aux PME
Paris : Sémaphores - Observatoire de l'action économique régionale, 2011
http://www.semaphores.fr/data/document/midi-pyrenees-_contrats-appui_.pdf

Picardie

Contrat d'appui au développement (CAD)
In : Guide des actions innovantes, Axe 3 : appui aux PME
Paris : Sémaphores - Observatoire de l'action économique régionale, 2011
http://www.semaphores.fr/data/document/picardie-_contrat-appui-developpement_.pdf

2. Création entreprise, Entrepreneuriat

2.1 – Enjeux et développement

Hors auto-entreprises, les créations d'entreprises augmentent en 2013
Olivier Filatriau, Véronique Batto
Insee première, n° 1485, janvier 2014, 4 p.
http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1485/ip1485.pdf

Entreprises et entrepreneurs individuels : passer du parcours du combattant au parcours de croissance - rapport final
Laurent Grandguillaume,Valerian Pham Ngoc, Jacques Sauret
Paris : La Documentation française, 2013, 47 p.
http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000864/0000.pdf

Les assises de l'entrepreneuriat
Portail du ministère du Redressement productif (mise à jour octobre 2013)
http://www.redressement-productif.gouv.fr/assises-entrepreneuriat

Aider à la création d'entreprise
Pierre-Yves Cabannes, Denis Fougère
Paris : Chaire sécurisation des parcours professionnels, 2013, 86 p.
http://chairepro.mobme.info/Uploads/43_EtudeSynthese-CabannesFougere.pdf

Les Français et l'esprit d'entreprise
Institut Think
Paris : Apce, janvier 2013, 24 p.
http://media.apce.com/file/18/4/sondage_sde_paris-2013_intention.56184.pdf

Programmes régionaux de l'APCE
Les portails régionaux (Basse-Normandie, Champagne-Ardenne, Guyane, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, Réunion, Rhône-Alpes)
http://www.apce.com/pid12342/les-portails-regionaux.html

Rapport d'information n° 763 sur l'évaluation des dispositifs publics d'aide à la création d'entreprises déposé par le Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques
Jean-Charles Taugourdeau, Fabrice Verdier
Paris : Assemblée nationale, 2013, 1124 p.
http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/i0763.pdf

Les dispositifs de soutien à la création d'entreprise. Tome 3
Cour des Comptes
Paris : Cour des Comptes, 2012, 473 p.
http://www.ccomptes.fr/content/download/53474/1418561/version/3/file/rapport_dispositifs_soutien_creation_entreprises_tome3.pdf

L'entrepreneuriat en France - Volet 1 : Mythes et réalités en comparaison internationale
Estelle Dhont-Peltrault, Fabienne Llense
La Note d'analyse, n° 296, octobre 2012, 12 p.
http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2012-10-25_entrepreneuriait-volet1-na296.pdf

L'entrepreneuriat en France - Volet 2 : Comment mieux accompagner la prise de risque des créateurs d'entreprises
Estelle Dhont-Peltrault, Fabienne Llense
La Note d'analyse, n° 297, octobre 2012, 16 p.
http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2012-10-25-entrepreneuriat-volet2-na297_0.pdf

Perception et vécu de l'entrepreunariat : regards croisés hommes-femmes
Paris : Mediaprism, octobre 2012, 38 p.
http://www.laboratoiredelegalite.org/IMG/pdf/Enquete_Entrepreneuriat_Mediaprism-Laboratoire_de_l_Egalite_Octobre_2012-2.pdf

Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance : rapport de mission
Philippe Mathot, Radeda Kerboudj, Dominique Mentha (et al.)
Paris : secrétariat d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, 2010, 69 p.
http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/104000616/0000.pdf.

Rapport Mathot : accompagner la création d'entreprises
Benjamin d'Alguerre
L'Inffo formation, n° 778, 16-30 novembre 2010, p. 6

La formation et l'accompagnement au service de la création et de la reprise d'entreprises : dossier
Coordination Nelly Schutz-Stéphan, Joseph Gauter
Pour, n° 204, mars 2010, pp. 29-189
http://www.grep.fr/pour/numeros/pour204.htm

2.2 – Les dispositifs en direction des demandeurs d'emploi

Enquêtes monographiques sur le dispositif nouvel accompagnement à la création ou reprise d'entreprise (Nacre)
Fabrice Rey, Valentin Vigier, Vincent Roué (et al.)
Documents d'études Dares, n° 179, février 2014, 64 p.
http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE_2014-179.pdf

Evaluation du dispositif Nacre
Rémi Toussain, Florian Colas, Jérôme Thomas, Igas. Inspection générale des affaires sociales (et al.)
Paris : La Documentation française, octobre 2013, 298 p.
http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/144000065/

Une évaluation de l'effet de l'ACCRE sur la durée de vie des entreprises
Pierre-Yves Cabannes, Denis Fougère
Paris : Chaire sécurisation parcours professionnels, 2012, 60 p.
http://www.chaire-securisation.fr/uploads/43_Cabannes_Fougere_effet_accre_24092012.pdf

2.3 – L'entrepreunariat social

essenregion.org
Le centre de ressources www.essenregion.org, lancé en 2009 par l'Association des Régions de France et de la Caisse des Dépôts, intègrera en mars 2014 le nouveau portail www.avise.org. Cet espace unique s'adressera aux porteurs de projets de l' économie sociale et solidaire et aux acteurs de l'appui à la création et au développement du secteur en particulier les collectivités territoriales.
La lettre d'information essenregion.org n° 54, février 2014
http://www.essenregion.org/site/spip.php?page=newsletter&id_courrier=466&id_liste=17&lire_base=oui&plein_ecran=oui

Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ?
Caroline Lensing-Hebben
La Note d'analyse, n° 268, mars 2012, 11 p.
http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2012-03-06-entrepreneuriatsocial-na_268_1.pdf

Entrepreneuriat social : innover au service de l'intérêt général - panorama, enjeux, outils
Amandine Barthélémy, Romain Slitine
Paris : Vuibert, 2011, 224 p.
http://fr.calameo.com/read/000015856d2ce896c5a78?authid=00ajqL2XdBZj

2.4 – L'entrepreneuriat féminin

Charte pour l'entrepreneuriat féminin : 20 propositions pour faire avancer l'entrepreneuriat féminin
Paris : Laboratoire de l'égalité, 2013, 6 p.
http://www.laboratoiredelegalite.org/spip.php?action=acceder_document&arg=278&cle=9423bd2c55eb72fe4b79cab00e7ac2035a877d88&file=pdf%2FCharte_de_l_entrepreneuriat_feminin.pdf

L'entrepreneuriat féminin : document d'étape
Claire Bernard, Caroline Le Moign, Jean-Paul Nicolaï
Paris : Centre d'analyse stratégique, avril 2013, 119 p. (Documents d'études, n° 2103-06)
http://www.strategie.gouv.fr/system/files/dt06-entreprefeminin_editing_05-04versionweb.pdf

L'entrepreneuriat au féminin
Geneviève Bel
Paris : Conseil économique social et environnemental, 2009, 116 p.
http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2009/2009_27_genevieve_bel.pdf

2.5 Le dispositif Ardan

Ardan (s) : Actions régionales pour le développement d'activités nouvelles - revue de presse
http://ardan.fr/dl/g80pm45kgo/PB_Ardan_appel2013.pdf

La formation-développement, levier de la création d'activités dans les territoires
Jean-Claude Bouly, André Letowski, Jean-Christophe Teobaldi
Education permanente, n°184, septembre 2010, pp. 51-61

20 ans d'Ardan : 5 programmes pour plus de 4000 missions développées pour les TPE/PME
Béatrice Delamer
Le Quotidien de la formation, 2 décembre 2008

Illustrations régionales

Bourgogne

L'aide Ardan aux entreprises de Bourgogne
Fabrice Loones, Xavier Migieu
Bourgogne dimension, n° 111, janvier 2004, 5 p.
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/lor/themes/EL/EL300/EL300.pdf

Centre

Ardan Centre
Association régionale pour le développement d'activités nouvelles en Région Centre
http://www.ardancentre.fr

Lorraine

L'aide Ardan Développeur : emploi et valeur ajoutée stimulés
Jean-Philippe Thanry
Economie Insee Lorraine, n° 300, janvier 2013, 5 p.
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/lor/themes/EL/EL300/EL300.pdf

La région Lorraine entend sécuriser les parcours des créateurs et des repreneurs d'entreprises
Philippe Grandin
Le Quotidien de la formation, 4 octobre 2012

Nord-Pas-de-Calais

L'impact positif de l'aide Ardan s'est confirmé pendant la crise
Pierre Chaillot, Claire Warzee
Pages de Profils Insee Nord-Pas-de-Calais, n° 112, août 2012, 8 p.
http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=19&ref_id=18987

Provence-Alpes-Côte d'Azur

Les dispositif Activités Nouvelles Compétence (ANNC) devient Ardan : un dispositif de recrutement adapté aux petites entreprises
22 janvier 2014
http://www.paci13.com/paci13/cms/2-191/annc-devient-ardan-un-dispositif-de-recrutement-adapte-aux-petites-entreprises.dhtml;jsessionid=5DB462F4EB0D4E2B07FF0932CBFBA13C

Illustrations régionales

Bourgogne

Une bourse pour les créateurs d'entreprises innovantes
Conseil régional Bourgogne
http://www.region-bourgogne.fr/Une-bourse-pour-les-createurs-d-entreprises-innovantes,18,6556

Ile-de-France

Les aides régionales au financement des entreprises : six dispositifs pour soutenir leur création et leur développement
Anthony Claudel, Olivier Satger, Marie Prévot
Ile-de-France à la page, n° 342, juillet 2010, 6 p.
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/idf/themes/alapage/alap342/alap342.pdf

Les actions du Cimap s'inscrivent dans la volonté gouvernementale de structurer un plan d'action global en faveur des métiers de l'aide à domicile
Philippe Grandin
Le Quotidien de la formation, 23 avril 2013
http://cimap78.fr/index.php?cimap=1

Nord-Pas-de-Calais

Développer l'entrepreneuriat en région Nord-Pas-de-Calais : rapport et préconisations pour le schéma régional de développement économique du Nord-Pas-de-Calais
Laurent Degroote
Lille : Conseil régional Nord-Pas-de-Calais, 2010, 66 p.
http://www.donnerenviedentreprendre.com/documentation/spip.php?article361

Pays de la Loire

Je crée ou je reprends une entreprise
Conseil régional Pays de la Loire
http://www.paysdelaloire.fr/politiques-regionales/formation-professionnelle/actu-detaillee/n/objectif-je-cree-ou-je-reprends-une-entreprise/

Picardie

Soutenir les entrepreneurs de plus de 45 ans : dossier
Violettte Queuniet
La lettre initiative, n° 186, septembre 2013, pp. 3-6
http://www.initiative-france.fr/Media/Files/2013-09-01_dossier_187

Rhône-Alpes

Lyon ville de l'entrepreneuriat
Lyon Métropole
http://www.lyon-ville-entrepreneuriat.org/fileadmin/user_upload/fichiers/site_lve/20130601_lve_dp.pdf

3. Innovation, Pôle d'excellence, Pôle de compétitivité

3.1 – Innovation, Pôle d'excellence : enjeux et stratégie

Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales
Avise. Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement
Note d'analyse, janvier 2014, 22 p.
http://www.avise.org/IMG/pdf/Avise_Note_ChangementEchelle-InnovationSociale_20140131.pdf

Panorama 2013 des actions de soutien à l'innovation sociale en région
Avise. Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement
Paris : Avise, 2013, 38 p.
http://www.essenregion.org/annuaires/uploads/docs/Avise_Panorama_ISRegion_2013.pdf

L'innovation, un enjeu majeur pour la France : dynamiser la croissance des entreprises innovantes
Jean-Luc Beylat, Pierre Tambourin
Paris : ministère du Redressement productif, avril 2013, 143 p.
http://www.redressement-productif.gouv.fr/files/rapport_beylat-tambourin.pdf

Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ? 5e Université d'été « Emploi, compétences et territoires »
Direction Stéphane Michun
Relief Echanges du Céreq, n° 38, juillet 2012, 78 p.
http://www.cereq.fr/index.php/content/download/5286/47285/file/Relief38.pdf

Créativité et innovation dans les territoires
Michel Godet, Philippe Durance, Marc Mousli
Paris : La Documentation française, 2010, 472 p.
http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/104000479/0000.pdf.

La création d'un pôle d'excellence autour de la formation, la recherche et l'innovation dans le tourisme
Jean-Jacques Descamps, Julien Bernard
Paris : ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, 2008, 40 p.
http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000101/0000.pdf

Illustrations régionales

Aquitaine

Aérocampus Aquitaine, la reconversion réussie de l'ex-centre de la DGA
Revue de presse de Aérocampus, La tribune, 14 janvier 2014
http://aerocampus-aquitaine.com/fr/espace-presse/revue-de-presse.html

Dossier de presse «Visite du Président de la République François Hollande, jeudi 10 janvier 2013, Aérocampus Aquitaine - Latresne»
Aérocampus Aquitaine
Latresne : Aérocampus Aquitaine, 10 novembre 2013, 16 p.
http://www.aerocampus-aquitaine.com/images/dossier_de_presse_AEROCAMPUS_FH.pdf

Métiers du cuir et du luxe : la formation au cœur de la stratégie industrielle
régionale
L'Aquitaine, n° 49, été 2013, p. 9
http://aquitaine.fr/content/download/955/9322/version/8/file/AQUITAINE_49_PDF_BD.pdf

La Dordogne formera aux métiers du luxe et du cuir
Aqui.fr - Partageons l'information en Aquitaine et bien au-delà, 22 avril 2013
http://www.aqui.fr/economies/la-dordogne-formera-aux-metiers-du-luxe-et-du-cuir,8352.html

PME / Eti industrielles : le conseil régional travaille au renforcement du tissu industriel aquitain
L'Aquitaine, n° 49, été 2013, p. 8
http://aquitaine.fr/content/download/955/9322/version/8/file/AQUITAINE_49_PDF_BD.pdf

Aérocampus Aquitaine : lancement du premier cluster de formation en France
L'Aquitaine, n° 49, été 2013, p. 8
http://aquitaine.fr/content/download/955/9322/version/8/file/AQUITAINE_49_PDF_BD.pdf

Basse-Normandie

Rapport d'activité 2012 de la Mission régionale pour l'innovation et l'action de développement économique (Miriade)
Colombelles : Miriade, 2013, 29 p.
http://www.miriade-innovation.fr/upload/editeur/rapport_d-activite_final_2012_all.pdf

Bretagne

Agence régionale de développement et de l'innovation « Bretagne développement innovation » et son mode de gouvernance
In : Guide des actions innovantes, Axe 4 : Soutien à l'attractivité des territoires
Paris : Sémaphores - Observatoire de l'action économique régionale, 2011
http://www.semaphores.fr/observatoire-regions/thematiques/soutien-attractivite-ter.html

Centre

Créer reprendre innover investir en région Centre
Agence de promotion et de développement économique de la région Centre
Orléans : Centre éco, 2010, 16 p.
http://www.centreco.regioncentre.fr/mediatheque/francais/publications/autres/Creer_entreprendre_innover_region_centre.pdf

Franche-Comté

Made in Franche Comté : une invitation à innover et à apprendre
François Girod
Education permanente, n° 184, septembre 2010, pp. 115-129
http://www.education-permanente.fr/public/articles/articles.php?id_revue=1702&id_article=2006

Languedoc-Roussillon

Le Languedoc-Roussillon : un climat pour l'innovation
Montpellier : Conseil régional Languedoc-Roussillon, 2012, 17 p.
http://www.info-entreprisesIr.fr/toutes_les_bonnes_infos/un_rapport_inedit_sur_l_innovation_en_languedoc_roussillon

Lorraine

Structuration des filières
In : Guide des actions innovantes, Axe 2 : développement des filières
Paris : Sémaphores - Observatoire de l'action économique régionale, 2011
http://www.semaphores.fr/data/document/lorraine-_structuration-filieres_.pdf

Midi-Pyrénées

Aerospace Valley : objectif 40 000 emplois sur 20 ans en Midi-Pyrénées et Aquitaine
Interview de Jean-Marc Thomas, Président d'Aerospace Valley et Président d'Airbus France (2013)
http://www.merlane.com/docs/documents-de-groupe-merlane/aerospace_valley.pdf?sfvrsn=4

Nord-Pas-de-Calais

Soutenir les filières
Site du Conseil régional Nors-Pas-de-Calais
http://www.nordpasdecalais.fr/jcms/c_5177/soutenir-les-filieres

Pôles d'excellence
In : Guide des actions innovantes, Axe 5 : Coopérations ciblées avec les territoires
Paris : Sémaphores - Observatoire de l'action économique régionale, 2011
http://www.semaphores.fr/data/document/nord-pas-calais-_les-poles-excellence-regionaux_.pdf

Pays de la Loire

Un pôle d'excellence du végétal spécialisé pour dynamiser la formation en Pays de la Loire
Célia Coste
Le Quotidien de la formation, 24 février 2014

Répondre aux urgences du présent et préparer l'avenir : la majorité régionale maintient le cap de l'investissement et annonce 15 nouvelles mesures pour 2014-2015 - Séance du Conseil régional du vendredi 29 novembre 2013
Conseil régional Pays de la Loire
http://www.paysdelaloire.fr/uploads/tx_oxcsnewsfiles/DP_13-11-29_BUDGET_Orientations-budgetaires-2014-nouvelles-mesures.pdf

Compétences 2020
Site de la région Pays de la Loire
http://www.paysdelaloire.fr/politiques-regionales/emploi/actu-detaillee/n/la-gpec-competences-2020/

Picardie

L'éolien, une filière d'avenir et créatrice d'emplois
Conseil régional Picardie
Amiens : Conseil régional Picardie, 8 p.
http://www.picardie.fr/IMG/pdf/2/e/8/cahier-windlab.pdf

Provence-Alpes-Côte d'Azur

Pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire (Prides)
In : Guide des actions innovantes, Axe 2 : Développement des filières
Sémaphores, Observatoire de l'action économique régionale, 2010
http://www.semaphores.fr/data/document/paca-_prides_.pdf

3.2 – Pôle de compétitivité : enjeux et développement

La documentation sur les pôles de compétitivité
Site de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS)
A consulter : les lettres mensuelles d'information des pôles, les études et rapports impliquant les pôles
http://competitivite.gouv.fr/la-documentation-sur-les-poles-de-competitivite-295.html

Lettre du 20 février 2014 du ministère de l'Education nationale et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche relative au Campus des métiers et des qualifications : appel à projet
Bulletin officiel du ministère de l'Education nationale n° 8 du 20 février 2014
http://www.education.gouv.fr/pid25535/bulletin_officiel.html?cid_bo=77287

Besoins en formations et en compétences des pôles de compétitivités
In : Mutations économiques et environnementales dans les territoires : enjeux et opportunités pour l'emploi - quatrièmes rencontres interrégionales Céreq, Dares, Réseau des Carif-Oref
Relief Echanges du Cereq, n° 43, décembre 2013, pp. 77-78
http://www.cereq.fr/index.php/content/download/8942/78355/file/Relief43.pdf

Des pôles de compétitivité peu à l'aise avec la notion de formation
Nicolas Deguerry
Le Quotidien de la formation, 13 décembre 2013

La participation aux pôles de compétitivité : quels effets pour les PME et ETI ?
Vincent Dortet-Bernadet
Insee Analyses, n°14, novembre 2013, 4 p.
http://www.insee.fr/fr/ffc/iana/iana14/iana14.pdf

Organiser la biodiversité des clusters sur les territoires ? Le cas du Nord-Pas-de-Calais
Frédérique Pallez , Compte rendu par Élisabeth Bourguinat
http://observatoirepc.org/fileadmin/user_upload/CR_seminaires/CR_Pallez_OPC_Sept_2012_DEF.pdf

Les pôles de compétitivité et les projets financés par le FUI ont accru les dépenses de R&D, l'emploi et l'activité, sans effet d'aubaine
Christophe Bellégo, DGIS. Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services
Le 4 pages, n° 23, avril 2013, 4 p.
http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Documentation_poles/4-pages-dgcis/4pages-2013.pdf

Les pôles de compétitivité : dossier documentaire
Cedef. Centre de documentation économie-finances
Paris : Cedef, septembre 2011, mise à jour août 2012
http://www.economie.gouv.fr/cedef/dossier-documentaire-poles-competitivite

Les pôles de compétitivité : bilan et perspectives d'une politique industrielle et d'aménagement du territoire - Rapport d'information n° 40 fait au nom de la commission de l'économie
Michel Houel, Marc Daunis
Paris : Sénat, 2009, 84 p.
http://www.senat.fr/rap/r09-040/r09-0401.pdf

Étude monographique sur les implications des pôles de compétitivité dans le champ de l'emploi, de la formation et des compétences
Groupe Alpha, Geste
Paris : Groupe Alpha, octobre 2008, 82 p.
http://www.groupe-alpha.com/data/document/poles-competitivite-rapport-25-11-08.pdf

Centre Inffo, 4 avenue du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex
Tél : 01 55 93 91 91 - Fax. 01 55 93 17 25
E-mail : contact.doc@centre-inffo.fr - Site internet : www.centre-inffo.fr