

# Journées d'information et d'échanges de pratiques pour les Conseils régionaux

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

Metz, 20 et 21 mars 2014



Journées animées par Mme Maryline GESBERT, responsable du service Observatoire-Etudes, Centre Info

### De quoi parle-t-on ?

L'enjeu capital des Régions, chefs de file du développement économique depuis la loi du 13 août 2004, est de permettre la création et le développement de richesse et de dynamisme économique, capables d'assurer aux citoyens un emploi durable. L'entreprise et l'entrepreneuriat sont donc des axes centraux des politiques régionales et de leurs programmes opérationnels, qu'il s'agisse d'aide à la création-reprise, de soutien à l'innovation, d'appui à la recherche et au développement, d'accompagnement à la qualification, de structuration de filières.

En complémentarité des dispositifs d'appui économique, ces ambitions de croissance, de compétitivité, de vitalité territoriales sont également portées et soutenues par les politiques de formation dont les Régions ont la compétence pleine et entière.

Apporter aux entreprises les compétences dont a besoin leur activité, l'excellence que nécessite leur performance, donner à chacun la possibilité de s'insérer durablement dans l'emploi et de réussir professionnellement, tels sont les défis proposés à la formation professionnelle par les acteurs régionaux, qu'ils s'agissent des partenaires économiques ou des collectivités publiques.

Cette rencontre débat de problématiques fortes à travers la présentation de divers dispositifs qui impliquent des mesures de soutien particulier aux PME, des coopérations entre acteurs pour dispenser de la formation et du financement soutenant l'entrepreneuriat à l'échelon régional (pôle de compétitivité, offre de services intégrée, création de réseau régional d'innovation, etc).

### Le mot de l'élu de la Région

**Mme Laurence DEMONET, vice-présidente en charge des actions régionales relevant de la formation et de l'accompagnement des parcours de vie, Conseil régional de Lorraine**

Les régions sont des collectivités de projet. L'espace régional est aujourd'hui l'espace pertinent d'intervention qui peut fédérer l'ensemble des collectivités sur une même feuille de route.

La région Lorraine a connu des mutations au cours des 40 dernières années avec l'industrie, les mines, a mené des combats pour garder le fer, la métallurgie, le textile... tous ces combats ont été perdus. Avec ces mutations économiques avec des logiques de difficultés sociales et des dynamiques de territoire complexes et diverses selon les bassins, la Lorraine doit entrer dans l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle faite d'évolutions des compétences. Un des plus importants outils existant pour le réaliser, est la formation professionnelle.

Dans cette stratégie, les Régions ont une place pertinente dans l'action formation professionnelle au service du développement économique. Au sein des partenaires, le couple Etat-Région peut entraîner les autres. La décentralisation qui ne fait pas que transférer des compétences sur un territoire, mais fait aussi le lien des politiques d'Etat dans les régions, et détermine la façon de piloter ensemble. Face à ce couple indéniable, un nouvel acteur a été identifié dans les nouvelles lois, les partenaires sociaux. Dans le cadre de budgets contraints et de baisse d'argent public, la place des partenaires sociaux est essentielle, car ils déclenchent des accords professionnels et décident de fonds de financement qu'il va falloir croiser avec les fonds publics sur les mêmes actions.

2014 est le bon moment pour ces changements et pour se demander comment les Régions vont se positionner, tout en devant tisser des partenariats.

La nouveauté est de faire de la formation professionnelle un outil au service des entreprises dans leurs besoins de compétences, des individus dans leurs aspirations au progrès et à l'évolution des qualifications et sur les territoires.

### Sommaire

#### Intervention plénière

- Quand les Régions articulent formation et développement économique...

f. 2

#### Table ronde

- Ardan, outil entrepreneurial

f. 2

#### Les ateliers

- Ardan en région Lorraine, dénicheur d'activités nouvelles et producteur d'emplois
- La politique de formation en appui au développement économique en région Nord-Pas-de-Calais : l'exemple du territoire du Cambrésis
- La formation, un des piliers du développement économique de la filière de l'éolien en région Picardie

f. 3 et 4

#### Conférence de synthèse

- L'ouverture des régions vers de nouveaux partenariats éducation, formation, économie territoires, nouvel horizon pour la croissance et l'emploi

f. 4

## Intervention plénière

### Quand les Régions articulent formation et développement économique...

M. Patrice GRANIER, consultant expert

Différentes lois depuis 1983 ont donné aux Régions pleine compétence en matière de formation professionnelle.

Avec la dernière loi Sapin (du 5 mars 2014) relative à la formation professionnelle, se dessine un ensemble clair de la décentralisation de la formation professionnelle.

Les finalités des politiques de formation professionnelle peuvent être regroupées autour de 3 grands axes : l'acquisition des qualifications et des compétences, l'accompagnement des politiques d'insertion et, troisième axe, le soutien d'initiatives et de développement d'entreprises et d'activités qui compte de nombreux dispositifs inventés par les régions. On relève ainsi les contrats d'objectifs et en particulier les COT puis les Edec-Etat-Région avec 2 volets Cep-Adec ; la GPECT souvent aux côtés de l'Etat consistant en la réalisation d'études prospectives dans un bassin d'emploi avec des PME.

Les contrats de partenariat Région-secteur économique organisé ont pour leur part des

contenus très divers : carte des formations, promotions des métiers... ce sont aussi des ponts avec les contrats d'objectifs et de moyens pour le développement de l'apprentissage. Globalement, l'enjeu est de mieux anticiper les besoins en associant les acteurs économiques.

Les dispositifs facilitant l'implantation d'entreprise conduisent à la formation des salariés nouvellement embauchés, des demandeurs d'emploi susceptibles d'être embauchés, à la formation des jeunes en insertion et des demandeurs d'emploi potentiellement intéressés qui constituent un vivier de main-d'œuvre.

Pour les entreprises en mutation, il s'agit d'accompagner à la formation des mutations technologiques et de mettre en place des actions de prévention.

La Région accompagne aussi les transferts de recherche : aides à la formation des porteurs de projet (centre de transfert, pépinières) ; soutient des pôles de compétitivité et leurs centres de formation. L'enjeu est d'encourager l'innovation et d'accompagner les transferts de technologies.

La Région mène aussi des politiques volontaristes avec des secteurs prioritaires : soutien par la formation des salariés, entrepreneurs..., de projets structurants et les initiatives de développement local, par

exemple, service aux personnes, initiatives d'économie sociale et solidaire, IAE, tourisme rural...

Pour les nouveaux services non marchands concernant les emplois associatifs, des subventions sont versées pour des embauches avec une formation adaptée, ainsi en est-il, en Picardie, pour les emplois solidaires. L'enjeu est de créer du lien social et de l'emploi qualifié.

Les aides aux créateurs d'entreprise existent dans toutes les régions avec une offre de formation pour les créateurs d'entreprise ; des aides aux pépinières, aux boutiques de gestion ; des aides aux repreneurs d'entreprise, notamment dans l'artisanat.

Le développement d'activités nouvelles «Ardan» a pour objectif de créer de la valeur ajoutée dans les territoires par la dynamisation des PMR-TPE.

Enfin, la Région participe à la promotion de l'esprit d'entreprise à travers les entreprises écoles dans les lycées et universités, les forums, expositions...

Ces dispositifs accompagnent des politiques économiques, et tout est adaptable.

Le défi qui reste à relever pour les Régions est celui de la gouvernance partenariale. A la région de mettre en place un mode de gouvernance, de laisser la place aux acteurs dans le respect des compétences de chacun.

## Table ronde

### Ardan, outil entrepreneurial

Ardan (actions régionales pour le développement d'activités nouvelles) mobilisent les acteurs du développement territorial. C'est un dispositif de formation-développement ayant pour objet d'activer les potentiels d'innovation et de croissance des TPE, PME-PMI en structurant leur encadrement au service de la compétitivité et de l'emploi.

Patrice GRANIER, consultant expert est l'animateur du groupe de travail «Ardan» à l'ARF placé sous la co-présidence de 2 vice-présidents régionaux, Laurence DEMONET, en charge des actions régionales relevant de la formation et de l'accompagnement des parcours de vie en Région de Lorraine, et de Didier Cardon en Région Picardie. Ce groupe qui s'est réuni pour la première fois en janvier 2014, vise à mieux connaître et développer ce dispositif créé en Lorraine en 1988 par Jean-Claude BOULY, professeur au Cnam, directeur délégué à Cnam Entrepreneur(s). En 2013, le dispositif était actif dans 6 régions, la région Centre ne travaillant pas sur le même modèle que les 5 autres : Haute-Normandie, Lorraine, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, et Paca. Le Limousin doit rejoindre ce cercle. Le groupe

de travail de l'ARF cherche à réactiver l'Alsace, puis d'autres régions.

Sur les territoires, dans les jeunes entreprises, des «projets d'innovation» butent dans leur concrétisation, faute de moyens humains affectés à leur mise en œuvre. Ardan doit permettre à des demandeurs d'emploi d'être les «développeurs» de ces projets et rendre possible la mise en place d'une formation de 6 mois pour développer les compétences professionnelles de concrétisation d'un projet et pour conduire un projet en situation réelle. Ce dispositif de formation-développement est inscrit dans le champ de la formation professionnelle des adultes, et repose sur une méthode et un partenariat organisé.

Ainsi, Ardan est organisé autour de comité d'engagement, assemblée de partenaires publics, financeurs ou non, de partenaires sociaux et socio-économiques qui définit le champ d'intervention, les orientations et les critères d'éligibilité. Il se prononce sur la configuration du réseau des promoteurs locaux, examine et agréé, à l'unité, l'ensemble des projets et évalue l'impact du dispositif.

Le réseau des 210 promoteurs locaux du dispositif regroupe les professionnels du développement économique, de l'emploi et de la formation de la région. Il couvre de façon homogène le territoire d'intervention, pour permettre une capitalisation

d'expériences et une professionnalisation des opérateurs.

La cellule technique joue le rôle d'ensemblier du dispositif. Elle anime les comités d'engagement et assure un rôle d'interface entre les acteurs, coordonne la formation, est garante de l'atteinte et du respect des objectifs fixés, assure la gestion administrative et financière du dispositif. Elle est en charge de l'animation et de la formation du réseau en tant que structure ressource et assure le contrôle et l'évaluation des missions.

Dans le dispositif, la formation est structurée autour des processus de conduite de projet (AGIR), de management de projet et de management par les compétences et complétée par des repères disciplinaires «à la carte». Elle est personnalisée et validée par une certification nationale de niveau III enregistrée au RNCP depuis le 21 avril 2009. Elle comprend un stage de 6 mois alternant périodes en entreprise et en organisme de formation, et un chéquier formation optionnel.

Résultats : depuis 1988, Ardan vit dans 11 régions (5 régions actives en 2013), et 9 302 projets ont été accompagnés. A l'issue du stage, une solution emploi (CDD, CDI...) a été trouvée pour 84 % des stagiaires et on compte plus de 10 000 emplois induits.

## Atelier 1

### Ardan en Région Lorraine, dénicheur d'activités nouvelles et producteur d'emplois

Emilie Schutz, de la Direction de l'offre de formation, explique qu'action régionale pour le développement d'activités nouvelles (Ardan), est porté par le Cnam, et plus spécifiquement Cnam entrepreneur(s) en Lorraine. Ardan a pour but de permettre d'intégrer, à terme, un nouveau collaborateur tout en bénéficiant d'un soutien financier, de développer les comportements et les compétences entrepreneuriales et d'acquérir les méthodes et les savoirs nécessaires au pilotage de projets entrepreneuriaux en situation réelle.

Ardan existe depuis 1988 en Lorraine et fonctionne bien : 5 programmes sont déclinés et notamment Ardan développeur.

Ardan permet d'intégrer un demandeur d'emploi à l'entreprise, rémunéré en tant que stagiaire de la formation professionnelle continue, de faciliter la mise en œuvre d'un projet à travers un suivi personnalisé et de renforcer l'employabilité du demandeur d'emploi par l'obtention du titre professionnel « *Entrepreneur de petite entreprise* » du Cnam.

En Lorraine, les projets d'entreprises concernent de multiples secteurs, des demandeurs d'emploi de tous niveaux. A terme, Ardan a permis un taux d'embauche de plus de 85 %, dont plus de 65 % des stagiaires confirmés sur un CDI (données 2012). Plus de 70 % ont réussi le titre professionnel.

S'agissant du fonctionnement du dispositif, l'entreprise doit renseigner une demande formalisée. Elle est accompagnée par le réseau de promoteurs locaux. Le Cnam Lorraine instruit le dossier qui est examiné par un comité d'engagement. Une fois que le comité a validé le dossier, le demandeur d'emploi suit un stage rémunéré de 26 semaines alternant périodes en entreprise et formation. Durant tout le projet, le Cnam Lorraine est présent.

L'engagement commun du Conseil régional de Lorraine et du Cnam repose sur un partenariat historique. Avec les instructeurs du Cnam, des relations de confiance ont été établies et le suivi est efficace.

D'autre part, le réseau des partenaires locaux (70 professionnels : réseaux de CCI, pépinières d'entreprises, réseaux d'experts-comptables) promeut Ardan. Ces partenaires sont la clé d'entrée d'Ardan.

Enfin, la formation proposée repose sur un titre professionnel reconnu du RNCP de niveau 3 qui s'appuie sur 2 facettes distinctes : « les bonnes pratiques pour entreprendre » pour l'acquisition et la mise en œuvre de méthodologies structurantes permettant à l'entrepreneur de gérer son action et les compétences nécessaires, et « les bonnes questions pour entreprendre pour construire un parcours modulaire personnalisé ».

Présidé par un élu du Conseil régional de Lorraine et composé de professionnels et de partenaires sociaux, le comité d'engagement est important. Il se réunit une fois par mois et suit les dossiers sur le long terme.

Le budget dévolu à Ardan est de 800 000 euros pour la Région Lorraine et de 5 000 euros pour le parcours d'une personne.

## Atelier 2

### La politique de formation en appui au développement économique en Région Nord-Pas de Calais : l'exemple du territoire du Cambrésis

La politique de la formation en Région Nord-Pas de Calais s'articule autour d'un SPRF lancé en 2009 et d'un CPRDF décliné en contrats d'objectifs sectoriels. Elle est structurée autour de 15 bassins d'emploi sur 2 départements et d'espaces info-formation, selon Patrick AUBIN, Chargé de mission territorial à la Direction de la formation permanente.

Dans le cadre du programme régional de formation 2012-2015, 3 consultations ont été lancées : compétences clés, accès à la certification et accès à l'emploi. Le mode de la subvention est utilisé pour la formation et l'insertion des jeunes, les Ecoles de la deuxième chance, les formations universitaires et supérieures et les formations sanitaires et sociales. Le mode marché concerne les autres actions. A ces 2 modes d'intervention, s'ajoutera une délégation de service public (DSP) mise en place pour la période 2015-2018. L'organisation de la Direction de la formation professionnelle en Nord-Pas-de-Calais correspond à un découpage en 5 grands territoires avec 20 chargés de mission territoriaux.

Pour mobiliser les partenaires du territoire et organiser le développement économique du Cambrésis, un groupe prévisionnel d'implantation et de développement (GPID) a été mis en place composé de Cambrésis emploi, de la CCI, du CIO, de la Région, de Pôle emploi et de CD économique. Cambrésis développement économique est la structure qui repère où l'entreprise peut s'implanter. Pour anticiper les formations, le GPID travaille avec les Opcas. Le programme régional de formation propose la mise en place d'actions collectives, et avec Pôle emploi des actions individuelles correspondant à une adaptation du poste de travail dans le cadre d'un programme conjoncturel.

Pour le secteur de l'industrie agroalimentaire, le GPID peut être actionné sur le territoire à partir de 2 recrutements. Un pôle d'excellence alimentaire sur le Cambrésis avec un volet formation a été développé à l'échelon de la région, les flux de sortie en formation initiale sont examinés et on cherche à constituer un vivier pour favoriser une réactivité. Sur la formation continue, il s'agit de développer des compétences pour intégrer l'entreprise (ex : Fleurette, Fleury Michon) et la reconnaissance d'un CQP de branche professionnelle. Il y a donc un travail sur le PRF, la certification et la professionnalisation, l'objectif visé étant un contrat de 6 mois (contrat d'apprentissage, de professionnalisation).

Enfin, en ce qui concerne le BTP et l'exemple du Canal Seine-Nord Europe et ses 4 plateformes logistiques, un travail a été conduit avec la Fédération française du bâtiment, une anticipation en besoins en recrutement étant nécessaire, et avec 2 maisons de l'emploi Artois Ternois et Cambrésis.

La cartographie de l'offre de formation doit être repensée. Pôle emploi travaille à un guichet unique. Un travail est dirigé avec 2 départements et le secteur de l'IAE pour faire en sorte que les plus éloignés de l'emploi puissent travailler et pour les maintenir à l'emploi sur des chantiers *in situ*, grâce à des modules de professionnalisation. Enfin, une plateforme pour l'avenir des jeunes a été mise en place suite à la signature du pacte pour l'emploi et l'avenir des jeunes en Nord-Pas-de-Calais. Cela fait 50 000 solutions d'insertion.

## Atelier 3

### La formation, un des piliers du développement économique de la filière de l'éolien en région Picardie

Depuis 10 ans, l'éolien au niveau mondial et en France en particulier connaît un fort développement.

La Picardie a un gisement de vent favorable et des acteurs de l'éolien se sont vite installés : fabrication de mâts en béton. Disposant d'une façade maritime, elle veut créer un parc offshore d'ici à 2020. Une stratégie régionale de développement de la filière éolienne a été bâtie, suite à une demande de la filière en 2008-2009, d'offre

suite p. 4

#### Animation des ateliers

Merci à Mme Emilie Schutz du Conseil régional de Lorraine, Mme Virginie RENAULT du Conseil régional de Picardie et à M. Patrick AUBIN du Conseil régional de Nord-Pas de Calais.



suite de la p. 3

de formation pour la maintenance des éoliennes, explique Virginie RENAULT, chargée de mission développement, à la Direction générale des services.

2 tentatives de mise en œuvre de formation «techniciens de maintenance» soutenues par la profession ont échoué en 2009, puis en 2011. Puis, la Région a choisi de porter complètement la formation et le projet. Au sein d'un chantier scolaire, Windlab, espace de formation, d'orientation et de recherche et développement a été créé en septembre 2013, la Région investissant 1,8 million d'euros dans le gros œuvre, 2 nacelles... et a été mis au service de l'enseignement supérieur, scolaire et des professionnels pour mieux faire connaître les métiers de l'éolien.

En parallèle, un service public (Sieg) de l'éolien a été lancé, en co-construction avec les professionnels. Il y avait un intérêt public à croiser les ressources du développement économique et de la formation.

L'offre de formation a été peaufinée avec les professionnels et intègre un sas d'entrée d'une semaine avec la profession, une visite du parc, la vérification d'aptitudes physiques, des tests de niveau technique, de l'anglais technique. La qualification BZEE permet d'assurer aux professionnels que les formés ont la compétence.

La Haute-Normandie, l'Île-de-France et le Nord-Pas-de-Calais ont été associés. Les stagiaires de ces régions peuvent être reçus dans les mêmes conditions que les Picards. La troisième session comprend 6 Hauts-Normands en 2014. Grâce au Sieg, la volumétrie peut varier d'année en année : 30 places pour les demandeurs d'emploi en 2013 et 2014.

La formation des demandeurs d'emploi, première étape de la stratégie, s'accompagne d'un partenariat avec l'Afpa permettant d'héberger les personnes venues de loin.

Les partenariats sont importants : tout au long du cursus, les professionnels interviennent, présentant le métier. 10 à 12 personnes devraient être recrutées sur 15, d'ici à la fin de la session.

Le consortium Windlab travaille avec d'autres consortiums pour d'autres formations et avec des régions limitrophes. Avec la Haute-Normandie, la Picardie réserve 6 places. La Haute-Normandie recevra des Picards quand elle aura développé du offshore. La Gadeloupe est intéressée aussi pour constituer un groupement spécifique et intégrer des stagiaires.

Les composants qui font qu'une alliance formation-développement économique est gagnante sont un objectif commun, des besoins réels identifiés, une transférabilité renforcée... la réussite du projet tient à la transversalité, Grâce à un portage politique fort et à son positionnement à la Direction générale de la Région, Virginie Renault a travaillé avec une dizaine de directions de la Région et a pu en un an développer ce projet.

#### Pour en savoir plus sur cette journée...

Retrouvez le programme, le dossier documentaire, les supports pédagogiques sur : [www.region-et-formation.fr](http://www.region-et-formation.fr)  
[www.wikiterritorial.cnfpt.fr](http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr)

## Remerciements

Merci à Mme Laurence DEMONET, vice-présidente du Conseil régional de Lorraine pour avoir mobilisé ses partenaires et ses collègues de la Région et pour avoir participé activement à l'élaboration de cette journée, qui a accueilli 29 participants venant de 13 Régions.

Rédaction : Centre Inffo	Nathalie Legoupil
Maquette	Claudie Carpentier, Bettina Pedro
Rédacteur-réviseur	Abdoulaye Faye
CNFPT	Patrick Magnier
Impression	Centre Inffo

## Conférence de synthèse

### L'ouverture des régions vers de nouveaux partenariats éducation, formation, économie territoires, nouvel horizon pour la croissance et l'emploi

Bruno RACINE, expert en coopérations écoles-entreprises, animateur de réseau de développement territorial, membre du réseau CohesioNet (Sciences Po - DATAR).

Les Régions ont progressivement conquis une autonomie dans la politique de développement économique et de formation.

Pour développer plus activement l'innovation et l'entrepreneuriat, les politiques régionales doivent s'élargir vers de nouveaux partenariats autour de l'éducation, de la formation, de l'économie et des territoires. Ces partenariats existent déjà mais doivent être étendus notamment aux partenaires sociaux.

L'école fait partie de la boucle de développement, mais la relation école-entreprise doit être activée. L'éducation est un investissement majeur pour la compétitivité du pays et des territoires et les Régions sont invitées à s'associer au dialogue national, éducation, économie en cours, via le Conseil national de l'éducation et de l'économie (CNEE). Le CNEE est un lieu de dialogue partenarial national pour un partenariat renouvelé et équilibré entre le monde de l'éducation et le monde de l'économie. Son président est Jean-Cyril Spinetta. Il est composé de 5 grandes entreprises (chefs d'entreprise), 5 représentants d'employeurs (ANDRH, CGPME, économie sociale et solidaire, Upa, Medef), 5 représentants salariés (CFDT, CFTC, CGC, CGT, FO), 5 représentants de personnels enseignants et 4 directeurs d'administration centrale (DGESCO, DGCIS, DGEFP, DGESIP), 2 présidents de Conseil régional (Centre et Pays de la Loire). Les thématiques du CNEE sont notamment la sensibilisation à l'innovation et aux différentes formes d'entrepreneuriat, le développement des nouveaux campus des métiers et des qualifications...

Les nouvelles lois de décentralisation, et celle de refondation de l'école offrent aux Régions de nouvelles perspectives de partenariats pour la croissance et l'emploi ; ainsi, dans la loi de modernisation des métropoles du 27 janvier 2014, la Conférence territoriale de l'action publique dirigée par le président de région établira le pacte de gouvernance territoriale de la région. La loi relative à la formation du 5 mars 2014 fait des Régions les pilotes d'un SPRF (service public régional de la formation) allant de l'orientation à la formation tout au long de la vie. Un SPRO (service public régional de l'orientation) est expérimenté sur 6 régions. Elles ont la responsabilité de l'animation de la lutte contre le décrochage scolaire. La loi de refondation de l'école du 9 juillet 2013 définit une carte régionale des formations professionnelles initiale et continue, tandis que la loi sur l'enseignement et la recherche du 22 juillet 2013 encadre les stages en milieu professionnel.

Des pistes d'actions partenariales élargies peuvent être proposées : mieux prendre en compte les besoins de l'économie dans l'offre de formation initiale et de formation continue, dans la carte régionale des formations, en développant les campus des métiers et des qualifications et en soutenant les filières en développement.

Il faut favoriser l'insertion professionnelle et la qualification des jeunes : organiser le SPRO, déployer les formations en alternance qualifiante et former les tuteurs... Se pose aussi la question des échelles territoriales de ces politiques.