

# ***CAHIERS DU LIPSOR***

## ***DE L'ACTIVITE A L'EMPLOI PAR L'INSERTION***

*Rapport au Ministre du Travail  
et des Affaires Sociales*

**Par Michel Godet et Vincent Pacini  
Rapporteurs de la mission informelle  
« Activité – Insertion – Emploi »**

**Cahier n°6**

Diffusion : Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris

Tél. : (1) 42 72 12 43 - fax : (1) 42 72 48 56

**Prix : 8 Euros** (3,81 Euros de frais de port en sus de 1 à 3 cahiers et 5,03 Euros de 4 à 10 cahiers)

## Sommaire

Avertissement	4
Liste des membres de la mission	4
Communiqué de presse du Ministre du travail et des affaires sociales	5
<b>A - CINQ CONSTATS</b>	<b>7</b>
1) Ce sont les hommes et les organisations qui font la différence entre les territoires	7
2) C'est l'activité qui crée l'emploi	8
3) C'est l'insertion qui crée l'employabilité	9
4) Le marché du travail et ses perspectives : surabondance de diplômés et pénurie de professionnels	11
5) C'est l'initiative et l'innovation qui créent l'activité... C'est l'accompagnement qui augmente les chances d'aboutissement	12
<b>B - SEIZE RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS</b>	<b>13</b>
1) Pour mobiliser les hommes et les organisations au service de l'activité	13
2) Pour faciliter l'insertion, l'initiative et l'innovation	16
<b>C - LES PREMIERES RENCONTRES DES INITIATIVES LOCALES DE DEVELOPPEMENT</b>	<b>20</b>
1) Allocution de Monsieur Jacques Barrot, Ministre du Travail et des Affaires Sociales	21
2) Programme de la journée du 24 octobre 1996	26
<b>D - LES RÉSEAUX D'INITIATIVES LOCALES IMPLIQUÉS DANS LA MISSION</b>	<b>28</b>
1) ACFCI : le réseau entreprendre en France	28
2) ADECE : association pour le développement de l'entreprise et de la communication économique	31
3) ARDAN : la formation développement au service des PME-PMI et de l'emploi des cadres en Lorraine	34
4) CCI de Rennes : actions sur l'activité, l'insertion et l'emploi	37
5) EGEE : entente des générations pour l'emploi et la formation	39
6) FRANCE INITIATIVE RÉSEAU	41
7) ISMER : acteur du développement économique local et création d'emploi	43
8) LES MAISONS FAMILIALES RURALES	46
9) MAISON DES PROFESSIONS : les projets dormants	49
10) LE CENTRE DE FORMATION EN ALTERNANCE DE SAINT-BRIEUC : l'histoire d'une résurrection	51

## ***Avertissement***

Ce texte a été rédigé en s'appuyant sur les travaux de la Mission informelle "Activité - Insertion - Emploi" constituée à l'initiative de Monsieur le Ministre Jacques Barrot fin avril 1996. La Mission composée d'acteurs, tous impliqués sur le terrain, s'est depuis réunie chaque quinzaine. Au delà du constat des facteurs freins et moteurs à la création d'activité et à l'emploi, la Mission s'est attachée à formuler des recommandations et des propositions concrètes issues des expérimentations en cours. Le rapport ci-après reflète les discussions et s'inspire des contributions écrites des membres de la mission. La plupart des idées avancées ont fait l'objet d'une approbation unanime au sein de la Mission. Elles ne sauraient cependant, en aucune manière, engager les institutions auxquelles appartiennent ses membres, ni, bien entendu, le Ministre qui a simplement demandé à des hommes de terrain et de bonne volonté de réfléchir de manière informelle et en toute liberté sur leurs expériences.

### ***Liste des membres de la mission***

Cette mission animée par Michel GODET, Professeur au CNAM est composée des membres suivants :

Monsieur Jean Claude BOULY (Directeur Général d'ARDAN), Monsieur Jean Claude DAIGNEY (Directeur de l'Union des Maisons Familiales Rurales), Monsieur Jean Claude DUCATTE (Directeur d'EPSY), Monsieur Jacques DUGHERA (Chef de projet du Programme Développement Solidarité - Caisse des Dépôts), Monsieur Francis GILLES (Directeur de la mission emploi à AFCCI), Monsieur Michel GODET (Professeur au CNAM), Monsieur Jean-François GRANDIN (Directeur d'ADECE), Monsieur Bernard LEGENDRE (Conseiller auprès de Monsieur Jacques BARROT, Ministre du Travail et des Affaires Sociales), Monsieur René LOYAU (Président de l'ISMER), Michel PINTON (Président de France initiatives réseau), Monsieur Vincent PACINI (chercheur au LIPS), Monsieur Pascal PELLAN (Directeur du CFA des Côtes d'Armor ), Monsieur Michel SOULA (Directeur de la CCI de Rennes), Monsieur Jean THIBAUD (Maison des Professions), Monsieur Alain VILLIBORD (Délégué départemental 92 EGEE).

## A - CINQ CONSTATS

### 1) Ce sont les hommes et les organisations qui font la différence entre les territoires

L'ouverture à la mondialisation se fait d'autant mieux qu'elle prend appui sur de profondes racines et sur une forte identité. S'insérer dans la mondialisation ce n'est donc pas perdre sa différence mais la cultiver. Le mythe de la mondialisation n'est pas plus fondé aujourd'hui que ne l'était celui du grand méchant loup<sup>1</sup> des années 70 : les firmes multinationales. Il ne sert à rien de chercher à l'extérieur des boucs émissaires : les causes des difficultés sont d'abord internes. Un territoire crée le développement par sa propre dynamique<sup>2</sup> (f). Quel contraste entre le Choletais vendéen dépourvu de réseau ferroviaire rapide et de routes à quatre voies et le Vendômois doté d'une gare TGV et d'un réseau routier bien meilleur ! Si le terreau de l'Ouest est plus fertile pour le développement que la glaise du Centre, indépendamment des atouts naturels, des aides et des infrastructures, c'est bien parce qu'il existe une volonté et une capacité de mobilisation des acteurs locaux.

La réalité du terrain montre aussi que les clichés de l'aménagement du territoire comme par exemple la métropolisation des activités et des emplois, le rôle clé des infrastructures ne sont pas fondés : ce ne sont pas les infrastructures qui font le développement, au mieux elles l'accompagnent.

C'est ainsi que Sainte-Sigolène en Haute Loire est devenue l'une des capitales françaises de la plasturgie. Et que Saint Vallier dans la Drôme abrite le siège social de l'entreprise Norbert Dentressangle, l'un des plus gros transporteurs européens : il y a 20 ans l'entreprise familiale n'avait que quelques camions, aujourd'hui le groupe en possède 3 200. Partir de son identité et de ses ressources, ne doit pas faire oublier de se mailler avec l'extérieur pour y trouver les idées et les compétences nouvelles (f).

---

<sup>1</sup> "Si un pays comme la France exporte 25% de sa production, cela ne doit pas faire oublier que 75% sont consommés sur place. En outre, 70 % de nos exportations sont dirigées vers les pays de l'Europe de l'Ouest au sens large où les conditions sociales sont comparables aux nôtres. Enfin ajoutons que pour les produits manufacturés la France est globalement excédentaire vis-à-vis des pays à bas salaires, mais reste déficitaire vis-à-vis des Etats Unis, de l'Allemagne et du Japon. " In "The global economy myth", *Financial Times*, le 13 février 1993. Cet article a été repris par *Problèmes économiques*, n° 2474, mai 1996.

<sup>2</sup> Les lettres entre parenthèses insérées dans le texte renvoient à la liste des contributions et documents utilisés par la mission qui se trouve page 18.

Entre les territoires et les entreprises qui gagnent ou qui perdent, ce sont bien les hommes et les organisations qui font la différence. En corollaire, lorsqu'une entreprise est en difficulté ou lorsqu'un territoire régresse, c'est d'abord en raison d'un défaut de qualité du management des responsables. Dans de telles situations, les subventions sont inutiles, voire néfastes car elles masquent les insuffisances. En 1970, la taille minimum des projets industriels était de 200 emplois, le montant des interventions en fonds propres oscillait entre 20 000 et 50 000 F par emploi et le taux d'échec était proche de zéro. Vingt ans plus tard, les projets de 10 emplois sont courtisés, le taux d'échec a dépassé 50% dans les zones critiques et le montant des aides dépasse parfois le million de francs par emploi (comme par exemple à La Ciotat) sans que le résultat escompté soit atteint<sup>3</sup>. Plusieurs chefs d'entreprise comme Michel Corpet (Fabrique de Fer de Maubeuge) déclarent : "*ce qui nous a sauvé, c'est de ne pas avoir eu de subvention*". Les entreprises ont plus besoin de matière grise que de subventions (j).

Pour gagner sur le plan local, il ne faut pas se diviser, mais se rassembler sur des objectifs communs au delà des clivages politiques et des rivalités personnelles. Le plus souvent, malheureusement, c'est l'inverse. Les acteurs locaux mettent du temps à se mobiliser comme en témoignent les difficultés de l'association Ardie qui depuis trois ans cherche à transposer dans l'Yonne l'exemple d'ARDAN (a) en l'adaptant au contexte local.

Le développement local est une volonté partagée des acteurs, une vision stratégique commune et un état d'esprit facilitant l'appropriation et le partenariat.

## **2) C'est l'activité qui crée l'emploi**

Les solutions sur le papier, intellectuellement attractives ne manquent pas : réduire le temps de travail, distribuer un revenu d'existence, multiplier les aides à l'embauche (contrat initiative emploi, aide à l'embauche pour les moins de 26 ans, etc.). Autant de solutions globales qui butent sur les réalités locales et sur les finalités des entreprises. A production donnée, l'idéal pour un chef d'entreprise est d'avoir le moins de personnel possible (les petites équipes sont plus faciles à motiver et il y a moins de contraintes). En effet, les entreprises ne sont pas là pour créer des emplois mais de la richesse. La compétitivité internationale impose de rémunérer les

---

<sup>3</sup>TRANIE Bernard (1995) : "L'équation du développement Local", Association Racine Paris.

facteurs de production à leur valeur internationale. La création d'emplois dépend notamment du coût complet du travail : plus celui-ci est faible, plus les employeurs embauchent, plus il est élevé, plus les entreprises automatisent, sous-traitent ou se délocalisent. L'emploi est donc moins une contrainte à la stratégie de développement des entreprises qu'un résultat de celle-ci : c'est l'activité qui crée l'emploi.

Comme l'ont relevé les 150 chefs de PME-PMI de l'association Horizon-Entreprise de la Région Centre : *"l'entreprise n'embauche que si elle a un besoin ; une aide à l'embauche, qu'elle quelle soit ne déclenche rien par elle même (...) L'embauche se fait souvent par "le bouche à oreille", à partir des salariés de l'entreprise, ou par l'intérim"*.<sup>4</sup> Par conséquent les aides à l'emploi créent sans doute peu d'emplois nets, alors qu'elles engendrent *"de multiples effets pervers : effets de file, de substitution, de seuil, de cliquet, de cannibalisme, d'éviction, de dominos, d'appel ou d'aubaine"* comme le relève Alain Lebaube<sup>5</sup>. Le constat est identique pour les emplois de proximité où l'on constate que les principales difficultés qui freinent la création d'emplois de services à la personne proviennent du fait qu'il s'agit d'activités à créer et non de travailleurs en difficulté à insérer<sup>6</sup>. Ces emplois demandent des gens bien dans leur peau, porteurs de "haute convivialité ajoutée".

### **3) C'est l'insertion qui crée l'employabilité**

Trop de dépenses passives du chômage consistent en des formations, peut-être diplômantes, mais ne débouchant pas sur des emplois. C'est autant de coups d'épée dans l'eau comme l'avait remarqué François Dalle : *"il faut insérer pour former et non pas seulement former pour insérer"*. Certains comportements professionnels peuvent s'acquérir uniquement par l'expérience sur le lieu de travail. La formation en entreprise est le vecteur principal de l'acquisition de ce professionnalisme.

En ce qui concerne l'insertion des jeunes, il faut relever que la France détient le triste record d'un des plus faibles taux d'insertion des jeunes de 16 à 25 ans parmi les pays avancés : un sur trois, contre plus de deux sur trois en Allemagne, en Grande Bretagne, en Suède ou aux États-Unis. Dans la plupart de ces pays, la formation

---

<sup>4</sup>Horizon-entreprise, association loi 1901, BP 109, 45142 Saint Jean de la Ruelle, tél. 38 88 57 73.

<sup>5</sup>Le Monde Initiatives, le mercredi 21 juin 1996.

<sup>6</sup>BEAUMONT Alain, SINGER Véronique (1995) : "Les services de proximité : des activités à créer et non des publics à insérer", *Cahier du Lips*, n°2, Cnam.

supérieure s'accompagne d'expériences de longue durée en entreprise. Hélas en France, un jeune en cours d'études, préparant un diplôme, peut bénéficier d'une convention de stage pour une formation en entreprise, mais, du jour où il est diplômé, l'entreprise ne peut plus le garder sous ce statut (c) ! Ajoutons que pour l'entreprise, comme pour le stagiaire, un stage de longue durée est plus profitable que plusieurs stages de courte durée (h).

Derrière ce constat, on retrouve les idées de formation action et de formation au service d'un projet de développement, la "formation dans l'action", où la pédagogie se construit à partir du vécu en situation professionnelle et non à partir d'un référentiel académique (a). Mais avant de placer certains individus sur des projets au sein des entreprises, il faut d'abord les rendre employables par l'insertion. Certains chômeurs de longue durée doivent être considérés comme des "blessés de la route sociale" pour lesquels un sas de convalescence s'impose. Les entreprises classiques n'ont pas vocation à remplir cette mission. Les structures intermédiaires (entreprises d'insertion, centres d'aide par le travail) prévues à cet effet n'ont pas à ce jour apporté de réponse satisfaisante aux problèmes de la réinsertion des exclus. Quelques membres de la Mission considèrent que certaines structures ont élargi leur champ d'action aux marchés concurrentiels. Compte tenu des exonérations fiscales et sociales dont elles bénéficient, elles seraient ainsi perçues comme des exemples de concurrence déloyale (h). Ce dernier constat n'est cependant pas partagé par tous les membres de la Mission.

Si c'est l'insertion qui crée l'employabilité, il faut relever que cette insertion est plutôt découragée par l'indemnisation passive du chômage sans contrepartie. Comme le remarque Bernard Gérard, Préfet de la Région Centre : "*l'écart entre le soutien au chômage et le revenu d'un bas salaire, n'est pas incitatif au retour à l'emploi*"<sup>7</sup>. Il relève à juste titre qu'il y a même là un frein au développement du travail à temps partiel. Dans la mesure du possible, il ne devrait pas y avoir de revenu ou d'indemnisation sans contrepartie d'activité ou d'insertion. C'est une question de dignité pour les individus et d'efficacité pour la société. Ce constat est largement partagé au sein de la mission (f et k).

---

<sup>7</sup> Préfet du Loiret (1995) : "Premier rapport mensuel sur la mobilisation de l'emploi".

#### **4) Le marché du travail et ses perspectives : surabondance de diplômés et pénurie de professionnels**

L'homme n'est pas une marchandise mais malheureusement le marché du travail fonctionne comme n'importe quel autre marché : ce qui est rare est cher, ce qui est abondant est bon marché ; la baisse des prix suscite la demande. On peut le regretter, mais il serait coupable de l'ignorer.

Dans les années 80, les emplois des cadres n'ont représenté que 25% des emplois créés et les entreprises continuent de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques. Autant dire que moins de la moitié des jeunes diplômés pourra espérer un jour devenir cadre.

La formation initiale reste le modèle dominant, même si le marché de l'emploi dessine peu à peu une autre réalité : dans le pays de Vitré, on utilise les compétences des chasseurs de tête pour recruter des maîtres bouchers payés plus de 12 000 F par mois, alors que les diplômés des écoles de commerce tentent vainement d'intégrer la grande distribution pour une rémunération à peine supérieure au Smic pour plus de 39 heures par semaine. Il faut cesser de voir l'emploi et les qualifications acquises au travers du prisme de la grande entreprise industrielle qui représente sans doute moins du tiers de l'emploi total.

Les deux tiers des emplois existants et les trois quarts des emplois qui se créent chaque année sont dans les services. La plus forte progression est enregistrée pour les services aux personnes et aux entreprises. Mais dans notre pays, les métiers manuels et les emplois de services à la personne restent déconsidérés (c'est sans doute un héritage du sentiment de dérogeance de l'ancienne noblesse). Il est loin le temps de nos grands-parents où il n'y avait pas de sot métier, mais seulement de sottes gens à tous les niveaux de la société. Cette dévalorisation est plus forte en France qu'ailleurs. Dans certains pays avancés comme le Danemark, l'image sociale du maçon ne diffère guère de celle du médecin. Moralité, on ne manque pas de maçons et il n'y a pas trop de médecins. La course au diplôme dans l'enseignement supérieur renforce l'inadéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail. Une grande partie des difficultés vient du fait que l'on assimile à tort diplôme et qualification. Pour l'essentiel les compétences professionnelles ne peuvent s'acquérir que par l'expérience vécue. Les lois existantes permettent, en principe, de valider les acquis professionnels à tous les niveaux de diplôme et de devenir ingénieur ou diplômé de l'enseignement supérieur par l'apprentissage.

Il reste à les utiliser plus largement. Il est donc permis d'espérer un changement de comportement dans notre pays, où la hiérarchie des métiers devrait évoluer en fonction de la rareté relative des compétences : on voit déjà en Ille et Vilaine des licenciés es lettres préparer un CAP de fleuriste (j).

## **5) C'est l'initiative et l'innovation qui créent l'activité...**

### **C'est l'accompagnement qui augmente les chances d'aboutissement**

Les hommes et les organisations font d'autant plus la différence face aux changements qu'ils mobilisent leur intelligence pour s'y adapter (pré-activité) et pour les provoquer par l'innovation (pro-activité). C'est bien l'initiative qui crée la richesse et l'activité.

Pour stimuler la création d'activités dans les entreprises existantes ou nouvelles, il faut simplifier les procédures administratives (k), renforcer la coopération entre les services publics et privés et promouvoir l'initiative et l'innovation.

Le recours croissant à l'Etat est d'autant moins justifié que l'administration n'est pas toujours à la hauteur de ses missions. Le Préfet de la Région Centre relève à ce propos : *"le mauvais exemple de la disponibilité décroissante d'une administration encombrée"*. Il ne peut y avoir une économie d'excellence sans un État d'excellence. Simplifier les procédures et les dispositifs d'aides ne suffisent pas, même les meilleurs fonctionnaires se perdent dans le dédale des textes administratifs. L'instauration d'un guichet unique est un progrès pour les usagers, mais il pérennise du même coup la survie, en coulisse, d'une réglementation touffue qu'il serait opportun de simplifier.

Le créateur accompagné a plus de quatre chances sur cinq de survivre au bout de trois ans d'existence, au lieu d'une chance sur deux, dans le cas contraire. La capacité à bien sélectionner les projets est une des formes essentielles de cet accompagnement (d et j). Il apparaît de plus en plus que le conseil est plus efficace que la subvention.

L'implication des grandes entreprises, en faveur de la création d'activités, sur leur territoire, est généralement très efficace du fait de leur rapidité et de leurs moyens d'intervention (j).

La sous-capitalisation des entreprises lors de la création est un frein à leur développement ultérieur (la moitié des créateurs investissent seulement 50 000 F dans le capital de l'entreprise et un quart seulement bénéficie d'un prêt bancaire).

La participation des banques, face à ceux qui prennent des risques, est plus forte lorsqu'elles les accompagnent. L'échec d'une première expérience de création d'entreprise est trop souvent considéré comme un handicap dirimant, alors qu'il est reconnu, ailleurs, comme étant une chance supplémentaire de réussite future.

## **B - SEIZE RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS**

La réalité du terrain dépasse souvent la fiction des idées. Le changement global ne naîtra que des 1001 initiatives locales. La plupart des propositions suivantes ne font que refléter des pratiques déjà présentes sur le terrain (f).

### **1) Pour mobiliser les hommes et les organisations au service de l'activité**

#### *Proposition 1*

**Développer l'activité pour traiter le problème de l'emploi au niveau des pays et des bassins de vie.** Ce développement doit porter en priorité sur les entreprises existantes et en bonne santé du territoire, qu'elles soient petites ou grandes. La bonne entente des acteurs socio-économiques du territoire est la première condition du développement de l'activité (j). Concrètement, il s'agit de structurer de manière souple et informelle la coopération entre l'État et les Collectivités territoriales, les Consulaires, les chefs d'entreprise. C'est ce qui a été fait en Ille et Vilaine avec l'association Force 5, les cinq chambres consulaires, ID 35, Créat'iv et Chrisalide ; en Mayenne avec Créavenir ; dans le Cher, avec Acteurs S.A. ; en Bourgogne avec la Mission Régionale pour la Création d'entreprise (j), etc.

Dans cet esprit, le développement des activités (et donc de l'emploi) doit devenir un des indicateurs d'évaluation de l'action des principaux responsables des territoires, y compris publics. Il faut sensibiliser tous les acteurs aux perspectives d'efficacité positive des politiques locales pour l'activité, plutôt que de les mobiliser sur les notions de comptabilité des dispositifs d'aide à l'emploi ou de contrôle de légalité. Ce dernier étouffe, trop souvent, les initiatives dans l'oeuf pour laisser passer des projets sans lendemain, mais conformes aux textes (c et g).

### *Proposition 2*

**Multiplier les expérimentations régionales s'inspirant de celles qui ont réussi. On citera notamment l'initiative d'Ardan en Lorraine pour le développement des projets en entreprise et celle de la Maison des Professions à Marcq en Baroeul avec ses projets dormants.** Ces expérimentations qui mettent à la disposition des entreprises des chômeurs pour développer des projets, avec possibilité d'embauche en cas de succès, sont encore parfois à la limite des réglementations en vigueur, mais contribuent aussi à les faire évoluer. Ainsi des projets dormants sont nés "les conventions de coopération", qu'il conviendrait de développer un peu partout en France en ne négligeant pas l'essentiel : l'accompagnement des projets et la formation des hommes.

### *Proposition 3*

**Révéler la richesse et la variété des expérimentations et des initiatives locales à l'échelle des bassins de vie et des TPE (Très Petites Entreprises).** Ce qui a été fait à l'Ismer dans le Vendômois, existe partout ailleurs en France : en Mayenne avec Créavenir, dans le Cher avec Acteurs S. A., en Bourgogne avec la Mission Régionale pour la Création d'entreprise, etc. Mais ces initiatives restent méconnues. Une meilleure connaissance de ce vivier pourrait susciter des idées et montrerait que bien des choses sont possibles lorsque les hommes agissent là où ils se trouvent.

### *Proposition 4*

**Mettre en place un ou des réseau(x) des initiatives locales sur le développement de l'activité et de l'emploi.** Il(s) permettrai(ent) de faire circuler l'information sur les expérimentations et leurs causes d'échecs et de succès. Des forums régionaux et nationaux de l'expérimentation pourraient donner lieu, par exemple, à des remises de prix régionaux et nationaux de l'initiative locale, afin de mieux recenser et valoriser les expérimentations exemplaires (h).

### *Proposition 5*

**Simplifier toujours plus les formalités administratives pour la création d'activité et l'embauche, comme c'est déjà le cas dans bien des endroits.** Ainsi par exemple, on peut créer une société nouvelle en deux heures à la CCI de Rennes, du fait d'une bonne coopération entre l'Insee et le Greffe du tribunal de commerce.

De même pour l'embauche, il est possible de simplifier les formalités. Aujourd'hui, toujours à Rennes, une seule liasse suffit auprès de l'Urssaf au lieu de 13 pour

recruter le premier salarié (j). Des efforts ont déjà été entrepris pour l'artisanat, mais il faut aller encore plus loin dans ce sens et à tous les niveaux de l'administration. Une voie stimulante à explorer consisterait à demander aux administrations de pré-remplir les formulaires qu'elles envoient. Elles seraient ainsi naturellement incitées à les simplifier toujours plus (f) !

#### *Proposition 6*

**Favoriser la reprise d'entreprise.** A cet effet, mettre en place, dans chaque région, par exemple au niveau des chambres consulaires, des bourses d'entreprises à reprendre. Il s'agirait aussi de faciliter le financement de ces reprises d'entreprises avec l'aide des acteurs locaux.

Plusieurs voies sont possibles: le regroupement d'entreprises dans une structure de financements ad- hoc comme dans le Cher avec la S.A. Acteurs qui regroupe 45 PME-PMI ; on peut également songer au plan d'épargne reprise d'entreprise, qui à l'instar du plan d'épargne logement, offrirait l'avantage d'une bonification et d'une capitalisation (h).

#### *Proposition 7*

**Mobiliser les réseaux bancaires** pour coupler les subventions à la création avec des garanties de prêts, trop chichement accordées. Ceci améliorerait la capitalisation des entreprises et entraînerait un suivi financier capable d'éviter les défaillances.

#### *Proposition 8*

**Mobiliser l'épargne locale en créant des conditions juridiques et fiscales favorables**, pour le financement des projets des entreprises (h). Il a été remarqué que l'assurance vie était défiscalisée alors que l'épargne locale consacrée au développement ne l'était guère.

#### *Proposition 9*

**Suggérer aux collectivités territoriales de reverser 2 à 3 % de la taxe professionnelle** pour le développement économique des entreprises de moins de 20 salariés.

## **2) Pour faciliter l'insertion, l'initiative et l'innovation**

### *Proposition 10*

**Apporter plus de sécurité à ceux qui entreprennent.** Lorsqu'un créateur d'entreprise échoue, il devrait retrouver ses droits Assedic dans l'état où il les a quittés à la fin de son activité antérieure. Les Assedic deviendraient une mutuelle protégeant aussi les anciens salariés qui osent entreprendre.

Il est suggéré que cette possibilité de retour à l'Assedic ne soit obtenue que pour les créateurs d'entreprise ayant suivi une formation à la gestion d'entreprise. En effet, l'expérience montre qu'une telle formation, fait passer les risques d'échec de un sur deux à un sur cinq (d). Cette proposition incitative a le mérite ne pas être dissuasive comme le serait l'instauration d'une certification préalable (l'équivalent d'un permis de conduire d'entreprise), qui deviendrait un frein à la prise de risque pour la création et le développement de l'activité.

### *Proposition 11*

**Créer un véritable statut de professionnel indépendant** qui ne se situe pas dans le cadre du salarié classique à plein temps, comme par exemple au sein d'une Sarl dont il serait l'unique salarié. Ainsi, entre le travailleur salarié et l'entreprise individuelle, il y aurait une solution juridique de transition. Ce professionnel indépendant devrait avoir des avantages fiscaux et sociaux proches de ceux des salariés et des obligations administratives plus légères (c). On pourrait ainsi transformer en véritables emplois, des activités qui s'exercent aujourd'hui, dans des conditions non prévues ou interdites par la loi, comme c'est le cas pour les activités qui sont régies par plusieurs lois et/ou réglementations. A l'image des professions médicales, ces professionnels indépendants pourraient se regrouper en sociétés de moyens soumises au droit commercial (c). Dans cette perspective, il conviendrait d'imaginer des passerelles entre le statut de salarié et celui de professionnel indépendant.

### *Proposition 12*

**Utiliser en priorité les fonds de la formation professionnelle pour le développement de l'activité des entreprises, notamment les plus petites (a).** Concrètement, il s'agirait de considérer que les accompagnements formation-développement des projets des entrepreneurs (créateurs, cadres développeurs, repreneurs d'entreprises) pourraient être éligibles aux financements de la formation professionnelle au même titre que les formations qualifiantes classiques.

En particulier, cela permettrait des prises en compte financières équivalentes de l'accompagnement des stagiaires en situation active et des acquisitions en centre<sup>8</sup>.

### *Proposition 13*

**Permettre une meilleure utilisation de la taxe d'apprentissage par les acteurs du développement local** (la taxe d'apprentissage est versée le plus souvent aux organismes de formation supérieurs et aux grandes écoles dont sont issus les dirigeants). La réforme engagée devrait aller dans ce sens en privilégiant les centres d'apprentissage, les CFA (j).

### *Proposition 14*

**Afin d'éviter la surabondance de diplômés et la pénurie de professionnels**

**a - Développer des bourses d'insertion professionnelle pour les jeunes diplômés ou non** (f) . Il conviendrait d'instaurer pour les étudiants n'ayant connu que les bancs du lycée, de l'IUT, ou de la fac, un droit à des bourses d'insertion professionnelle, d'un montant au moins équivalent à la rémunération des apprentis. Cette idée a déjà fait ses preuves en Bretagne avec le chèque insertion permettant à des jeunes diplômés d'avoir une première expérience professionnelle rémunérée.

**b - Revaloriser le statut social des apprentis au sein de la jeunesse en les considérant comme des étudiants-salariés déjà insérés** (f). Leur statut resterait inchangé par ailleurs, mais les apprentis ne seraient plus des jeunes à part. Il n'y aurait ainsi plus que deux catégories de jeunes : les étudiants déjà insérés (les ex-apprentis) et les étudiants à insérer ultérieurement.

### *Proposition 15*

**Multiplier les possibilités de nouvelles chances de formation tout au long de la vie tout en instaurant la transparence et la responsabilité des coûts et des utilités.** Le souci d'égalisation et de renouvellement des chances devrait conduire à moins privilégier la formation initiale par rapport à la formation continue et à la reconnaissance des acquis professionnels. Il faudra bien un jour considérer la formation comme un investissement et tenir compte de ses coûts et de sa rentabilité pour en fixer le prix. On retrouve l'idée des crédits éducation tout au long de la vie. Signalons que pour la formation initiale supérieure, un tel modèle fonctionne déjà en Belgique où chaque étudiant reçoit une allocation de 12 000 Francs français par an pour couvrir ses frais universitaires. Naturellement, ces derniers varient en fonction

---

<sup>8</sup> L'exemple de la Région Centre montre que "l'heure stagiaire " en centre est 5 à 6 fois plus élevée que l'heure en stage dans l'entreprise.

de la qualité des enseignements. Ce qui n'empêche pas de maintenir des bourses pour les étudiants d'origine modeste ou particulièrement méritants.

*Proposition 16*

**Privilégier la formation-action plutôt que les actions de formation.** Une formation ne débouchant pas immédiatement sur un emploi permettant d'utiliser les nouveaux acquis est comme un coup d'épée dans l'eau. Il conviendrait donc de former en priorité ceux qui ont un emploi pour élever leur qualification et d'insérer les chômeurs dans des formations-actions précises (projets de développement) avant de les engager dans des actions de formations. Ceci est particulièrement justifié pour les populations en difficulté comme l'a bien montré Bertrand Schwartz.

***Contributions des membres de la Mission***

**a) Jean Claude BOULY (Directeur Général d'ARDAN)**

- une nouvelle dynamique d'intervention du conseil régional en faveur des PME-PMI (1/10/1992)
- une autre façon de concevoir et construire le développement économique (Rapport d'expertise sur Ardan, CIME)
- un laboratoire régional du développement (document Ardan)
- le développement économique dans les PME-PMI à travers l'emploi des cadres - l'exemple d'Arden Lorraine. Actes du colloque à l'Assemblée Nationale
- réseau Internet ; <http://www.crri-nancy.fr/arden>

**b) Jean Claude DAIGNEY (Directeur de l'Union des Maisons Familiales Rurales)**

- d'une initiative rurale à une présence périurbaine : l'expérience des MFR pour l'insertion et la formation des jeunes (3 mai 1996)

**c) Jean Claude DUCATTE (Directeur EPSY)**

- les entraves à la création d'activité (lettre d'Epsy)
- la performance de l'indépendance organisée (lettre d'Epsy)

**d) Jacques DUGHERA (Caisses des Dépôts - Chef de projet du programme développement solidarité)**

- le programme développement solidarité (document Caisse des Dépôts)
- banques d'expériences et d'expertises B2E (6/2/96 - document Caisse des Dépôts)
- la création d'activité

.../...

## **Contributions des membres de la Mission (suite)**

### **d) Jacques DUGHERA (Caisses des Dépôts - Chef de projet du programme développement solidarité) - suite**

- maintien et développement des petits commerces dans les quartiers d'habitat social : l'action Solidec sur l'agglomération lyonnaise (document Caisse des Dépôts)
- transformation d'un centre commercial en difficulté à Fontenay sous Bois (document Caisse des Dépôts)
- épargne éthique et solidaire (décembre 1994- Caisse des Dépôts)
- un dispositif de développement économique dans un quartier : Koenigshoffen Développement (document Caisse des Dépôts)

### **e) Michel GODET (Professeur au CNAM)**

- pour une flexibilité à visage humain (Colloque : "Employment and work time in the information age" - San Sébastian - juin 1996, 9 pages )
- "Le grand mensonge : l'emploi est mort vive l'activité", Fixot, 1994

### **f) Jean François GRANDIN (Directeur d'ADECE)**

- projet de dynamique économique à l'échelle du territoire Nord-Vendée et de son bassin industriel
- rapport d'activité d'ADECE

### **g) René LOYAU (Président de l'ISMER)**

- l'Ismer, des constats à l'expérimentation

### **h) Pascal PELLAN (Directeur du CFA des Côtes d'Armor)**

- actions de développement économique
- le plan d'Épargne Reprise d'Entreprise (lettre adressée à Monsieur Bernard Legendre) ;
- l'esprit d'entreprendre, un mouvement accompagné ;
- le plan d'Épargne Reprise d'Entreprise (PERE) (document Chambre des Métiers Côte d'Armor) ;
- la règle de 10 du développement local (document Chambre des Métiers Côte d'Armor) ;
- l'insertion par l'économie : une copie à revoir.

### **i) Michel PINTON (Président de France initiatives réseau)**

- note à l'attention du Ministre (23/11/1994) : accord-cadre entre le Ministre en Charge de l'emploi et de la Formation Professionnelle et le Président de Renault.

### **j) Michel SOULA (Directeur de la CCI de Rennes)**

- la création d'activité, sa nature et ses formes

### **k) Alain VILLIBORD (Délégué départemental 92 EGEE)**

- la création d'activité : freins et stimulants (EGEE)

## **C) LES PREMIERES RENCONTRES NATIONALES DES INITIATIVES LOCALES DE DEVELOPPEMENT**

A l'issue de la remise du rapport à Monsieur Jacques Barrot, Ministre du Travail et des Affaires Sociales, ce dernier a souhaité que soient organisées les Premières Rencontres Nationales des Initiatives Locales de Développement. Cette manifestation s'est tenue le 24 octobre dernier à la Maison de la Chimie (cf. le programme ci-après), et a été introduite par un discours du Ministre.

Ces Premières Rencontres Nationales des Initiatives Locales de Développement ont été organisées sous le Haut Patronage du Président de la République Jacques Chirac, et le soutien du Président du Sénat René Monory, du Président de l'Assemblée Nationale Philippe Seguin, et du Président de la Commission des Finances à l'Assemblée Nationale Pierre Méhaignerie.

Compte tenu du succès de cette manifestation ainsi que du caractère exemplaire et promoteur des expérimentations présentées, les Ministres, Monsieur Jacques Barrot et Monsieur Jean-Pierre Raffarin ont demandé que soient organisés, au printemps 1997, plusieurs forums régionaux des initiatives locales de développement. Cette nouvelle mission est confiée à Jean-Claude Bouly, Directeur Général d'ARDAN et au Professeur Michel Godet. Le secrétariat logistique de l'opération est assuré par ARDAN. L'objectif est de faire remonter les expériences et les propositions locales afin que les initiatives de développement se diffusent sur tout le territoire comme une contagion.

Les initiatives locales de développement dépendent avant tout de l'action des acteurs du terrain, se battant ensemble pour des objectifs communs, plutôt que les uns contre les autres. Aussi, la mission informelle s'est élargie pour constituer un véritable Comité de Pilotage ouvert à tous les acteurs privés et publics concernés.

## **1) Extrait de l'allocution de Monsieur Jacques Barrot<sup>9</sup>, Ministre du Travail et des Affaires Sociales**

"Je voudrais tout d'abord vous dire tout le plaisir que j'ai d'être parmi vous. Ce ne sont pas des formules de politesse ni des formules de circonstance. Je crois profondément à ce que vous faites, d'abord parce que, dès le début de ma vie politique je me suis passionné en Haute-Loire pour ce que vous faites, pour ce développement local et je reste convaincu que cela s'inscrit très largement au coeur de notre démarche prioritaire sur le plan national.

C'est pour cela que je vous remercie beaucoup d'avoir, chers amis, et je m'adresse à nos deux amis qui sont là : Jean Claude Bouly et Michel Godet, d'avoir initié ces rencontres nationales des initiatives locales de développement.

Ce sont deux réseaux qui ont contribué à cette préparation, à la fois celui des Chambres de Commerce et d'Industrie, celui des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation, et puis ce sont deux organismes créateurs et partenaires de projets bien connus : ARDAN Lorraine et la Maison des Professions de Marcq-en-Baroeul. C'est vrai qu'en avril dernier, j'ai demandé au Professeur Michel Godet, ici présent, de réfléchir sur ce que la formation professionnelle et l'aide à l'insertion pourraient apporter à la croissance économique locale. J'ignorais, même si l'on pouvait le soupçonner, que vous alliez mener cette mission aussi vite et aussi loin. C'est tant mieux, et je suis convaincu que votre dynamisme et votre force de conviction seront communicatifs.

Vous avez constitué un groupe informel, avec des hommes et des femmes de terrain, qui s'est assigné deux buts :

- réfléchir aux idées-force qui justifient ce que vous avez nommé les initiatives locales de développement,
- formuler les propositions susceptibles de renforcer et de multiplier ces initiatives.

En juillet dernier, vous m'avez rendu un rapport comportant ces idées-force et ces recommandations sur lesquelles je reviendrai tout à l'heure. Mais vous ne vous êtes pas arrêtés là ; vous avez décidé, les uns et les autres, d'organiser cette première rencontre nationale des acteurs du développement local, des professionnels de la

---

<sup>9</sup>Non relu par l'auteur.

formation et de l'insertion afin d'échanger plus largement vos expériences et de pérenniser votre rassemblement initial dans un groupe informel, au printemps dernier.

L'initiative locale est aujourd'hui un élément déterminant de notre approche de l'emploi et de la formation. Lors de son récent déplacement dans la région Nord-Pas-de-Calais, le Président de la République l'a souligné lui-même : "C'est par la mobilisation autour des projets et des initiatives locales de terrain que l'on enrichira la croissance en emploi et la croissance des emplois". Le Président a, du reste, tenu à apporter son parrainage personnel à la manifestation de ce jour.

J'ai voulu évidemment insister sur le fait que le membre du gouvernement que je suis est en même temps un responsable de collectivité territoriale. Je suis en effet, à la tête d'un département qui, en matière d'emploi, fait nettement mieux que la plupart des départements : dans mon arrondissement le taux de chômage est de 7 %. C'est le fruit d'un travail sur le terrain, extrêmement assidu et précis. C'est pour cela que tout ce que vous faites me passionne.

A Sainte-Sigolène, pour citer un exemple que je connais parce que je l'ai vraiment vécu, il y a plus d'emplois que d'actifs domiciliés sur ce bassin de vie. Cela veut dire qu'il y a, quand même parfois, des terreaux qui sont plus porteurs que d'autres, et qu'il faut s'appliquer à développer toutes les potentialités d'un territoire comme celui-là, au fil des années, en jouant sur la création, mais aussi sur la sauvegarde de ce qui existe, sauvegarde qui passe parfois par des moments douloureux de réadaptation. Mais vous savez que quand on garde une bouture en agriculture, on sait qu'un beau matin la production repartira ; lorsque le cep est mort, il ne peut plus y avoir de vie. Lorsqu'il y a la moindre petite bouture, on peut encore former des espoirs.

Les initiatives locales, c'est d'abord la conviction que l'emploi est affaire d'homme, d'union entre les hommes. Il n'y a pas de région maudite, il n'y a pas d'infrastructure miraculeuse. C'est l'association des acteurs et leur créativité qui font l'emploi.

Quant à la formation, elle peut, bien sûr, être développée pour elle-même, facilitant l'acquisition de culture et de savoir, mais dans une finalité d'emploi, elle s'inscrit dans le processus de l'insertion professionnelle et de l'alternance.

Je répète mon proverbe chinois que je médite souvent : "Je travaille donc j'apprends".

Et c'est au contact même des difficultés, au coeur de l'action que, parfois, les personnalités se dévoilent et les motivations s'affirment. Autrement dit, la politique de l'emploi et de la formation implique l'accompagnement des projets, des initiatives locales, la reconnaissance et l'extension des compétences en milieu professionnel, d'où les options que vous avez retenues et que je me plais avec vous à souligner.

Le conseil doit primer sur la subvention. Cela ne veut pas dire qu'il exclut la subvention, mais le conseil est prioritaire. Et c'est ce que nous allons faire en matière de temps de travail. Je serai à Rennes, cet après-midi, où je vais inaugurer une série de rencontres régionales sur le temps de travail. Ce qui me paraît essentiel, avant même de parler d'incitation de baisse des charges, c'est d'abord le conseil. Cela se traduit par trois orientations prioritaires.

Priorité tout d'abord aux dépenses activées sur la simple indemnisation. Nous sentons bien qu'il y a là une nécessaire réorientation que nous allons amorcer avec la loi de cohésion sociale, mais qui doit apparaître à tous les niveaux.

Priorité ensuite à la création et à la redynamisation de projets sur le maintien à toute force des emplois dépassés. Il faut évidemment se projeter vers l'avenir pour voir comment on peut faire surgir des nouvelles activités.

Priorité enfin au facteur humain sur des dispositifs prédéfinis. Nous savons que le savoir des retraités, des cadres au chômage, nous savons que l'insertion de jeunes créatifs au service de nouveaux projets, notamment par le réseau PME-PMI, peut nous apporter beaucoup.

Quant à vos propositions plus précises, je vous laisserai le soin d'en discuter, de les approfondir, de les modifier peut-être. Je voudrais souligner que certaines d'entre-elles sont déjà en cours de réalisation.

D'abord, le renforcement de l'apprentissage. A cet égard, nous avons simplifié les choses. Nous les avons aussi renforcées en matière financière. Mais il faut, malgré tout, qu'il y ait de nouveaux réflexes. On a le sentiment que l'entreprise française est encore très frileuse, surtout l'entreprise industrielle, pour accepter des apprentis.

Nous avons simplifié les procédures de recrutement avec la déclaration unique d'embauche, mais il faut encore progresser dans cette voie. Je me bats pour arriver enfin à la déclaration sociale unique et à la fiche de paie simplifiée. Nous souhaitons également développer des garanties des prêts avec l'expansion des interventions de

la SOFARIS et les interventions du même type, très spécifiques, de la DIE, destinés aux créateurs RMistes ou assimilables.

Les partenaires sociaux ont aussi fait un pas vers l'activation des dépenses avec les conventions de coopération des ASSEDIC et le dispositif de l'ACCRES qui devrait probablement être reconduit, peut-être même complété.

Je pense comme vous que les responsabilités doivent être exercées au plus près du terrain, c'est pourquoi je suis favorable à un mouvement de déconcentration qui permet aux acteurs locaux, à l'Etat, aux collectivités locales d'être de vrais partenaires et de vrais décideurs de proximité.

Nous sommes, avec Anne-Marie Couderc, actuellement en train de travailler sur des expérimentations pour déconcentrer nos dispositifs d'aide à l'emploi et, en particulier, tout ce qui concerne les emplois non marchands.

Personnellement, je voudrais que cela s'assortisse aussi d'une activation des politiques déconcentrées du développement. C'est mon voeu le plus cher. Je voudrais que cette problématique de l'emploi ne soit jamais dissociée de la problématique du développement.

Devant le chômage, on a un peu le sentiment que la politique de l'emploi est une politique spécifique, alors qu'en réalité, c'est l'esprit de développement qui génère les emplois. Le développement n'est pas seulement celui de l'industrie, encore que je suis un fanatique partisan de maintenir une Europe industrielle, mais le développement doit se comprendre sous toutes ses formes. Développer les échanges, les services entre citoyens, c'est une forme de développement. Je dirais presque, qu'en toile de fond, c'est toute une philosophie de la vie, si nous ne voulons pas être une Europe de rentiers et de consommateurs.

La semaine dernière, afin qu'ils réagissent, j'ai écrit à mes amis allemands : "Mais quel type d'Europe voulons-nous ? Est-ce que nous voulons une Europe uniquement faite d'importateurs qui iront chercher tous les produits nouveaux ailleurs ? Une Europe de consommateurs qui iront dépenser leur argent dans les pays à faible pouvoir monétaire ? Etre finalement des pays passifs ? Ou bien, au contraire, serons-nous des pays actifs où nous inventerons le développement qui ne sera pas tout à fait celui des 30 glorieuses, mais un développement plus qualitatif ?"

C'est cela le vrai problème. C'est ce que vous faites sur le terrain en maintenant cet esprit de développement et de conquête. Je crois que nous avons, là, un problème majeur.

Cela n'empêche pas, en effet, pour les problèmes plus spécifiques sur l'emploi des jeunes, de suivre des expériences comme par exemple dans la Région Champagne-Ardenne, ou bien celles en Basse-Normandie avec un fonds commun créé pour les emplois de service. Ce sont d'excellentes initiatives aussi, mais il faut toujours les greffer avec une optique de développement.

C'est vous dire combien j'attends de vos réflexions, de vos propositions. Et je suis de ceux qui pensent qu'on ne fait progresser ces grands dossiers qu'en puisant dans toute une série d'initiatives, dans toute une série d'expériences micro-économiques, micro-sociales et que c'est comme cela que l'on fait évoluer en profondeur ces sociétés. Il faut avoir quelques idées claires sur le plan macro-économique, mais en fait, une fois que vous avez quelques lignes de force macro-économiques, après les sociétés n'évoluent bien que par l'expérience et par toute une série d'initiatives micro-économiques et micro-sociales. Et quand on dit micro, elles ont vite fait de grandir pour un peu qu'on les y aide.

Merci du fond du coeur, et je prendrai avec un grand plaisir connaissance de la conclusion de ces premières assises. J'ajoute que je manque un peu de temps, mais l'envie ne me manque pas d'aller vous voir un peu en province. On tâchera, ensemble, -vous êtes de bons guides pour un Ministre à la recherche du terrain -, d'organiser au cours de l'année qui vient quelques rencontres sur le terrain, pour vous dire merci, pour vous encourager et pour aller plus loin avec vous".

## D- LES RÉSEAUX D'INITIATIVES LOCALES IMPLIQUÉES DANS LA MISSION

### 1) ACFCI : le réseau entreprendre en France

#### • Mobiliser les hommes et les organisations au service de l'activité

##### - "*Entreprendre en France*"

Les CCI et l'Association Française des Banques ont lancé, depuis octobre 1995, un nouveau Réseau partenariat dénommé "Entreprendre en France". Ce réseau a pour objet de renforcer le tissu économique local et régional dans le domaine de la création et de la transmission d'entreprises et de favoriser l'emploi.

##### Un enjeu majeur

50 % des 250 000 entreprises créées chaque année en France disparaissent avant la fin du troisième exercice. 1 emploi sur 5 (340 000 par an) est créé dans une jeune structure ayant moins de 5 ans d'existence.

##### Un réseau en structuration

142 Espaces Entreprendre installés dans les CCI sur 162 prévus (novembre 1996), extension aux Chambres de Métiers en 1997,

200 CFE,

1 200 conseillers,

14 institutions partenaires (20 début 1997) rassemblant plus de 10 000 correspondants.

Coût moyen de fonctionnement de l'Espace Entreprendre hors prestations de service 800 KF/an.

Budget : Réseau National (96) 5 MF/an.

Nombre de créateurs/repreneurs entrant dans ce dispositif : actuellement, 26 000 commerces, services - 5 000 industries ; escomptés 1997 : 40 000 commerces, services - 8 000 industries.

##### Des services de proximité pour la création d'activités

###### - *simplification administrative*

. rapidité de l'immatriculation (moins de 24 h)

. un accès unique (Espace Entreprendre) pour une gamme diversifiée de services dispensés par les partenaires du Réseau d'"Entreprendre en France"

- *extension des bourses d'entreprises existantes* "Transcommerce" et "Transartisanat" dans toutes les régions (cinq opérationnelles à ce jour : Auvergne, Aquitaine, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Centre)

- *mobilisation du réseau bancaire* : 400 banques de l'AFB et les banques mutualistes (Crédit Agricole, Banques Populaires...) et création du fonds de garantie "Entreprendre en France" : dorénavant le créateur ou le repreneur pourra négocier son prêt avec les banques, muni préalablement d'une garantie de 70 à 80 % par Sofaris/Mutua-Equipement (extension prévue avec SIAGI et SOCAMA en 1997). Ce dispositif mis en oeuvre depuis juin 1996, devrait améliorer sensiblement la capitalisation des entreprises

- *services en continu pour les créateurs 3 ans* après la création ou la reprise pour des détenteurs du "Passeport Entreprendre". Ce suivi, assurant la qualité des prestations, devrait contribuer à diminuer le taux de mortalité infantile des entreprises.

### **- "Agir pour l'emploi Export"**

Cette action nationale, mobilisant les CCI locales, les Agences locales pour l'emploi, les ASSEDIC et les DRCE, a pour objectif de favoriser le recrutement de personnel spécialisé export dans les PME-PMI afin de générer de nouveaux flux d'activités. La convention de coopération de l'assurance chômage est l'instrument utilisé en complément des aides des Conseils Régionaux notamment.

Dès septembre 1996, 70 CCI s'engagent à prospecter, conseiller et accompagner les PME-PMI dans leur démarche d'ouverture sur l'international. L'ANPE, pour sa part mobilisera ses services pour définir, repérer, sélectionner les compétences. Les ASSEDIC simplifieront les démarches administratives afin que l'embauche soit réalisée dans les meilleurs délais. 1 000 créations d'emplois export sont attendues dans les 4 mois à venir avec un effet multiplicateur sur l'emploi de coefficient 2 à 3. Cette opération ne génère aucun coût supplémentaire. Elle ne fait que mobiliser autrement les énergies et les compétences.

### **- Les initiatives locales**

L'étude réalisée par l'ACFCI intitulée "L'engagement des CCI pour l'emploi" (juillet-décembre 1995) met en évidence le foisonnement des initiatives locales pour l'emploi, les partenariats qui les sous-tendent, les moyens mobilisés et les effets escomptés ou réels sur l'emploi. 500 initiatives, 70 000 entreprises contactées, une fois sur quatre, un emploi est créé.

## • **Faciliter l'insertion, l'initiative et l'innovation**

### **- Apporter plus de sécurité à ceux qui entreprennent**

En complément de l'opération "entreprendre en France" décrite ci-dessus, les CCI apportent une aide significative aux créateurs d'activité par la formation. Une soixantaine d'initiatives ont été prises par les établissements consulaires pour aider les personnes ayant déjà la volonté de créer leur entreprise, à concrétiser leur projet. L'objectif à court terme est de créer un centre de ressources national de toutes les initiatives prises dans ce domaine par les CCI.

### **- Permettre une meilleure utilisation de la taxe d'apprentissage par les secteurs du développement local**

Les CCI, acteurs majeurs de l'apprentissage, sont favorables à un développement significatif de cette filière de formation. Le doublement du quota et l'affectation directe aux centres de formation vont dans le sens souhaité, le financement des écoles étant bien distinct du financement de l'apprentissage.

Pour mémoire, elles ont formé 60 000 apprentis en 1995, chiffre en progression de 25% sur l'année précédente.

### **- Favoriser l'insertion professionnelle pour les jeunes**

Les CCI mettent en place, un dispositif d'aide et de suivi pour l'insertion professionnelle, lié à chacune des formations initiales. Il s'agit d'un véritable contrat de service après vente d'une durée de 3 ans après l'obtention du diplôme. Actuellement le taux moyen d'insertion est de 85 % dans les 6 mois.

### **- Revaloriser le statut social des apprentis**

Les CCI ont contribué au retournement de l'image de l'apprentissage en montrant que, dans la lignée de la loi de 1987, il était possible d'être formé par l'apprentissage à tous les niveaux et dans les secteurs les plus dynamiques de l'économie.

### **- Privilégier les formations actions plutôt que les actions de formation**

La qualité de la formation dépend pour les CCI de ce qui les environne, en amont et en aval. Au cours des derniers mois, et pour l'avenir, les CCI se sont engagées dans une chaîne complète allant de l'orientation à l'insertion :

- appui à la gestion prévisionnelle des compétences et des métiers,
- orientation et interface entre les jeunes et l'entreprise (réseau des 100 points A répartis sur tout le territoire),
- formation sur un principe d'alternance et implication de l'entreprise dans la formation, insertion et suivi.

## **2) ADECE : Association pour le développement de l'entreprise et de la communication économique**

ADECE est une Association de PME-PMI vendéennes et régionales, qui a pour objectifs le développement économique et la création d'emplois, autour de trois thèmes principaux : l'innovation technologique, l'environnement, et l'intégration des outils de gestion informatique auprès des PME-PMI. ADECE a pour mission de promouvoir la création d'activités nouvelles, de stimuler et aider le développement des PME-PMI, et de former les entreprises à l'utilisation des nouveaux outils de gestion.

ADECE présente une particularité de fonctionnement qui la différencie de nombreuses structures. En effet, le financement de l'association ne se fait qu'en fonction des résultats qu'elle obtient. Ce type de fonctionnement est extrêmement pénalisant au niveau financier, mais nous oblige à aller sans cesse de l'avant. Notre cible est les entreprises de 0 à 150 salariés de la région.

### **• Activités nouvelles**

ADECE initie des projets industriels, recherche des porteurs pour ces projets et constitue autour d'eux des pôles de compétences. Pour des raisons évidentes d'efficacité, nous n'aidons pas (ou très rarement) les créateurs d'entreprise qui ont leur propre projet. Les prestations que nous réalisons dans ce cadre sont principalement les suivantes :

- ingénierie globale de projets industriels,
- étude de faisabilité et de viabilité,
- développement d'innovations technologiques,
- accompagnement de projets et mise à disposition de pôles de compétences,
- recherche de financements,
- protection des droits de propriété industrielle, etc.

### **• Développement des PME-PMI**

Un des rôles majeurs d'ADECE est de détecter et révéler le potentiel des PME-PMI. Les actions qui sont menées par l'association peuvent recouvrir des domaines très divers. ADECE ne peut apporter que des réponses généralistes et pour élargir ses compétences l'association travaille en réseau avec de nombreux organismes publics et privés.

Nous sommes ainsi à même, de pouvoir réaliser les actions suivantes :

- ingénierie globale et structuration de projets,
- détection de projets dormants dans les PME-PMI,
- développement des innovations technologiques,
- détection des besoins technologiques des entreprises,
- ouverture à l'international,
- interface entre les Institutions, les Administrations et les Entreprises,
- recherche de financements,
- droits de propriété industrielle,
- renforcement des compétences internes,
- communication interne et externe, etc.

### • **Formation**

La vocation d'ADECE en la matière, est de promouvoir, auprès des chefs d'entreprise, l'utilisation des nouveaux moyens informatiques, puis de les initier et les former à ces nouveaux outils. Il s'agit à chaque fois de formations personnalisées, adaptées à l'activité de l'entreprise. L'utilisation de ces outils doit leur permettre de découvrir, connaître et maîtriser avec précision le fonctionnement et la gestion de leur entreprise.

ADECE a mis au point un système de gestion extrêmement simple, performant et pédagogique. Le chef d'entreprise peut ainsi connaître à tout moment l'état de son entreprise et faire des simulations afin de pouvoir prendre les meilleures décisions.

### • **Chiffres clés**

En trois années d'existence, ADECE a participé directement à la création :

- de 7 entreprises (30 emplois créés de manière directe, plus d'une dizaine de manière indirecte),
- au développement de 11 PME-PMI, ce qui a permis la création de 70 emplois de manière directe, et 50 de manière indirecte,
- soit au total près de 160 emplois.

Le budget de fonctionnement pour la réalisation de ces opérations s'élève à environ 1,8 MF, pour seulement 300 KF de subventions perçues et qui n'ont pas couvert le temps passé à essayer de les percevoir, etc.

Il convient de rajouter à cela toutes les actions qui ont été menées par l'ADECE et qui ne sont pas facturées (missions très courtes, animation, micro audit, détection de besoins technologiques, projets n'ayant pas abouti, missions réalisées par les membres de l'association, etc.)

Les projets en cours nous permettent d'estimer au minimum entre 50 et 100, les emplois qui seront créés de manière directe par ADECE en 1997 dans la région.

### ***Liste non exhaustive de références ADECE***

- SVPM - Saint Laurent sur Sèvre  
Mise en place d'un programme de développement de l'entreprise sur 5 ans (informatique, gestion, innovation, environnement, hygiène sécurité,...)  
- Programme réalisé - Projet pilote IHT
- INTERPLUME - Ste Hermine  
Mise en place d'une usine "zéro rejet, zéro déchet"  
Entreprise primée de nombreuses fois au niveau régional
- PLASTINOVA - CHOLET  
Unité de collecte et de recyclage de plastiques d'origines agricoles. Entreprise entrant dans le cadre du PREDI - Projet initié par ADEC
- REMORQUE MOAL - FICHBACH  
Développement et industrialisation d'une innovation  
Innovation primée "Challenge prévention sécurité par la Mutualité Sociale Agricole en 95" et qui a obtenu le trophée au titre de "Machine d'Or Agricole 96"
- MCD - Le Puy Saint-Bonnet  
Développement de l'entreprise, développement d'innovations
- ENERGIE SYSTEME - Mortagne-sur-Sèvre  
Restructuration, communication PME Partenaire d'EDF
- AQUUSYS - Mortagne-sur-Sèvre  
Projet pilote vendéen en matière d'élimination des excédents de lisier
- ATOS - NANTES  
Projet Pilote de réhabilitation de décharges sauvages

### **3) ARDAN : la formation-développement au service des PME-PMI et de l'emploi des cadres en Lorraine**

L'Association Régionale pour le Développement d'Activités Nouvelles est née en Lorraine, le 9 février 1988, à l'initiative de l'État et de la Région Lorraine avec l'appui de l'Union Européenne.

Organisme de formation-développement, ARDAN a pour objectif de promouvoir des activités nouvelles au sein des PME-PMI lorraines en favorisant la formation de l'emploi des cadres.

ARDAN fait porter son effort sur les entreprises de petite taille à caractère essentiellement industriel, dans lesquelles il n'existe pas les structures d'encadrement suffisantes et cohérentes pour assurer leur essor économique, et par voie de conséquence pour générer de l'emploi.

Inscrite au Contrat de Plan Etat-région 1994-1998 comme outil d'intervention économique des Pouvoirs Publics lorrains avec comme objectif annuel de piloter avec succès 400 projets, ARDAN offre cinq "réponses" originales et fortes aux chefs d'entreprises et aux cadres lorrains promoteurs de ces projets de développement économique :

#### **• En accompagnement d'entreprises existantes**

##### **- Cadre-développeur**

ARDAN permet à un chef d'entreprise de lancer une activité nouvelle (produits, marchés, procédés de fabrication, démarche qualité, export, etc.) en l'aidant à identifier, à former et à financer le cadre chargé de sa mise en oeuvre au cours d'une mission de 6 mois.

##### **- Cadre-développeur partagé**

Si plusieurs chefs d'entreprise sont associés à un projet commun de développement susceptible d'être mis en oeuvre par le même cadre, ARDAN propose une déclinaison particulière du programme Cadre-développeur, nommé Cadre-développeur partagé.

### **- Entreprise-pépinière**

ARDAN facilite l'association d'un cadre porteur d'un projet d'activité nouvelle et d'une entreprise d'accueil avec sa logistique et ses moyens.

### **• En accompagnement de création ou de reprise d'entreprises**

#### **- Cadre-créateur**

ARDAN met à disposition du créateur, dans une mission de 18 mois, les moyens lui permettant de conduire son projet pour aboutir à la création effective de son activité. Ce programme s'adresse au cadre désireux de s'investir dans une activité de nature essentiellement industrielle ou de service à l'industrie et de créer à travers son entreprise valeur ajoutée et emplois.

#### **- Cadre-repreneur**

ARDAN favorise la transmission d'entreprise et assure la poursuite d'activités en accompagnant le cadre repreneur et le chef d'entreprise qui transmet son affaire.

### **• Un réseau de 27 partenaires**

Pour mettre en oeuvre ses programmes, ARDAN s'appuie sur un réseau de Partenaires, réunissant les professionnels du développement économique, de la formation et de l'emploi des quatre départements de Lorraine répartis sur l'ensemble des 17 bassins d'emplois.

Ces praticiens de terrain sont par leurs compétences et leur proximité le coeur du dispositif d'ARDAN. Ils assurent une veille économique privilégiée, détectent les opportunités et concourent à la réussite des missions d'ARDAN en assurant, au chef d'entreprise et au cadre, un accompagnement et un enrichissement de leurs projets. Le Partenaire a pour rôle de définir et d'assurer la mise en oeuvre d'un plan de formation adapté au projet et négocié avec le cadre et le chef d'entreprise. Les 27 Partenaires :

ADBN • AFPA • ALEXIS • ALFA • AMIFOP • APEC • CAREP • CASE • CEEI-PROMOTECH • CEEI-SYNERGIE • CCI EPINAL • CCI MEURTHE-ET-MOSELLE • CCI MEUSE / AJC • CCI MOSELLE • CCI SAINT-DIE • CHAMBRE DE METIERS MEURTHE-ET-MOSELLE • CHAMBRE DE METIERS MEUSE • CHAMBRE DE METIERS MOSELLE • CHAMBRE DE METIERS VOSGES • CUCES-UNIVERSITES • DPIC • ESPACE CADRES ANPE LORRAINE NORD • ESPACE CADRES ANPE LORRAINE SUD • ESPACE ENTREPRISE • GERAPE-ASFO / ASFO EST • HOMEGAL • INSTITUT FRANCAIS DES AFFAIRES

## • Une méthodologie rigoureuse

Les 5 programmes d'ARDAN mettent en oeuvre une méthodologie rigoureuse :

- détection, formalisation et expertise du projet du chef d'entreprise et du cadre par le Partenaire, membre du réseau d'ARDAN,
- agrément par ARDAN,
- aide à la recherche et au recrutement des bénéficiaires,
- signature d'une convention de mission,
- conseil et suivi en continu et définition et mise en oeuvre d'un plan de formation négocié et adapté pour enrichir les compétences des hommes et donner à la mission ses meilleures chances de réussite puis évaluation et bilan.

## • Un co-financement pouvoirs publics-entreprises efficace

ARDAN permet à l'argent du chômage et de la Formation Professionnelle d'être opérants dans les domaines de l'économie et de l'emploi. Chaque mission ARDAN coûte en moyenne 102 000 F et dure six mois. L'entreprise finance un tiers ; les Pouvoirs Publics (État, Région et Fond Social Européen) et les ASSEDIC deux tiers, soit en moyenne 69 000 F (34 000 F d'intervention conseil et formation et 35 000 F de rémunération Stagiaire Formation Professionnelle ou Allocation Formation Reclassement).

Chaque mission permet :

- la rémunération nette et la protection sociale du cadre pour 60 000 F en moyenne (soit 9 600 F par mois, le statut de stagiaire de la Formation Professionnelle permettant une exonération quasi totale des charges de protection sociale),
- la formation du cadre, avec un chéquier-formation de 20 000 F,
- le suivi, l'accompagnement et l'ingénierie pédagogique de la mission par le partenaire pour 12 000 F,
- les frais de fonctionnement et de promotion d'ARDAN pour 10 000 F.

## • Le bilan de huit ans

Depuis 1988, ses capacités et ses domaines d'action n'ont pas cessé de croître. Son activité se traduit par les résultats suivants : 2 000 projets de développement économique originaux expertisés, 1 550 projets agréés, 1 300 cadres embauchés en mission ARDAN, taux d'embauche des cadres à l'issue des missions : 92 % et 1 900 emplois induits, en plus du cadre, créés à l'issue de l'intervention d'ARDAN.

#### **4) CCI DE RENNES : Actions sur l'activité, l'insertion et l'emploi**

##### **• La CCI de Rennes**

Au cours des 5 dernières années, l'Ille et Vilaine a créé 12 500 emplois. Selon nos estimations :

- 3 000 proviennent d'un développement exogène. Cela est particulièrement dû à l'action dynamique de ID 35 (Ille et Vilaine développement) qui réunit le Conseil Général, les CCI et les villes du département, ainsi qu'à la Technopole Rennes-Atalante et à Ouest-Atlantique (DATAR).

- 9 500 emplois proviennent du développement endogène dans le secteur tertiaire et l'industrie agro-alimentaire principalement.

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes a créé un centre d'innovation, regroupant des appuis et des financements de l'Union Européenne, de la Région Bretagne, du Conseil Général d'Ille et Vilaine, de l'État et de la DRIRE (budget : 3 millions par an ; accompagnement de 40 entreprises existantes développant une forte innovation, chaque année).

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes, dans le cadre de l'association des Chambres Consulaires 35 (FORCE V), anime l'équipe "Entreprendre en Ille et Vilaine", déclinaison de "Entreprendre en France". La campagne de communication sera lancée le 10 octobre prochain. "Entreprendre en Ille et Vilaine" représente à ce jour 3 000 créateurs rencontrés chaque année, 800 projets accompagnés.

Très récemment, dans le cadre de Créat'iv avec des financements FNE et CCI, nous avons mis en place une démarche "développeurs de marché". La convention de coopération ASSEDIC va nous permettre de développer cette méthode. A ce jour, 10 cadres ont été placés : 8 ont été embauchés, 2 ont créé leur entreprise.

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes prête une attention toute particulière au problème de la formation professionnelle. Elle anime elle-même un centre de formation Hôtellerie-restauration et un centre de formation commerce.

Les innovations en cours sont le label "maître d'apprentissage" et la mise en place de formations d'apprentis totalement adaptées à une entreprise donnée (par exemple, le Bac-Pro en un an de la Brioche Dorée : 10 apprentis, 8 reçus à

l'examen, 10 embauchés - expérimentation visitée par le Président Chirac lors de sa venue à Rennes en 1995).

La chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes vient de mettre en place une "fonction insertion" (un cadre chargé de problèmes d'insertion) : participation à des actions collectives sur l'insertion, actions d'accompagnement de l'insertion professionnelle auprès de tous les jeunes que nous formons ESC - ESLI - IFHOR - IFCOM, etc.

#### • **"Jeunes en Entreprise"**

Cette opération a été lancée depuis trois ans. Elle réunit l'État, la Région, le Département, les Chambres consulaires, l'Union Patronale, la Direction du Travail, l'ANPE et les missions locales. Sur la dernière opération de six mois, qui s'est déroulée entre novembre 1995 et mai 1996, la force de prospection a contacté 8 118 entreprises et visité 3 610 entreprises de moins de 5 salariés. Le budget s'élève à 850 000 F. Au delà de l'information concernant les secteurs économiques du département prospecté, un bilan concret se dégage de ces visites : 269 offres de formation et 268 actions de conseil pour des entreprises qui venaient d'embaucher mais ne savaient pas sous quels régime, statut, mode de contrat, employer les jeunes. Cette action était complémentaire du Guichet Initiative Emploi 35.

#### • **Le "Chèque-Insertion"**

L'opération "Jeunes en Entreprise" avait pour mission de sensibiliser les chefs d'entreprise, artisans, commerçants aux mesures pour l'emploi mises en place par le gouvernement et de promouvoir la formation professionnelle en alternance, apprentissage et contrat de qualification.

Elle avait aussi dans ses ressources, le "chèque insertion". C'est une initiative du Conseil Régional qui permet à un jeune bac et +, étant inscrit depuis plus de 6 mois à l'ANPE, de pouvoir s'insérer 4 à 6 mois dans une entreprise grâce à la médiation d'une Chambre consulaire ou d'un organisme patronal. Son statut est celui de stagiaire de la formation professionnelle, pris en charge par le Conseil Régional qui lui assure une couverture sociale. Son indemnité de stage est de l'ordre de 10 000 F. Le coût total pour la Région incluant les charges sociales est de l'ordre de 15 000 F. A ce jour, la Région Bretagne a réalisé en 1995 361 chèques insertion et affiche un résultat positif de 85 % d'embauche 6 mois après ces stages.

Pour notre part, nous avons toujours été très mobilisés pour la promotion et la mise en place de ces "chèques insertion". En 1995, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes a assuré la mise en place de 96 contrats et nous observons un taux de placement, à l'issue du stage, de 67 % (50 % dans l'entreprise même où le stage a été effectué et 17 % dans une autre entreprise).

Nous pensons que cette innovation du Conseil Régional de Bretagne, pour permettre à des jeunes diplômés de mettre le pied à l'étrier, s'insère astucieusement dans le dispositif souvent recommandé par Michel GODET. Chaque jeune doit disposer de moyens pour acquérir une formation générale, une formation professionnelle et faciliter l'insertion professionnelle. Le statut d'apprenti, qui valorise l'insertion professionnelle, devrait pouvoir bénéficier des mêmes avantages que les étudiants pour accroître leur formation générale, leur culture, etc. En complément, les étudiants qui reçoivent d'excellentes formations générales devraient pouvoir disposer de moyens pour acquérir une formation professionnelle et avoir un tremplin pour l'insertion professionnelle, ce que peut constituer le "chèque insertion".

A propos de cette mesure (et il en est de même pour beaucoup d'autres), c'est la qualité de la médiation, que réalise la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes entre une entreprise et un jeune, qui assure le bon fonctionnement de cette initiative. Nous voulons dire par là que si la mesure était généralisée, automatisée, standardisée, à tout venant, des abus se produiraient rapidement et elle perdrait toute efficacité.

## **5) EGEE : Entente des générations pour l'emploi et la formation**

Le mouvement EGEE - Entente des Générations pour l'emploi et l'Entreprise - a pour but de mettre des cadres retraités bénévoles à la disposition des entreprises ou des organismes économiques, dans le cadre d'une stricte déontologie et, ainsi, valoriser le potentiel des seniors actifs.

### **• Les principes de base d'EGEE**

Le conseiller est totalement bénévole. Les missions proposées sont ponctuelles, de durée limitée et ne pourraient être remplies par un salarié. Le conseiller est libre d'accepter ou de refuser une mission en fonction de son centre d'intérêt et du domaine de ses compétences. Les interventions des conseillers sont exclusivement

réservées aux entreprises, associations ou organismes qui ne peuvent, pour des raisons financières, s'adresser au secteur marchand du conseil. Le secret professionnel est de rigueur.

• **Domaines de compétences**

Analyse sectorielle d'activité Audit et diagnostic d'entreprise Enquête et évaluation d'entreprise Organisation et gestion Comptabilité et finances Informatique Sensibilisation à la qualité Services Achats	Organisation de production Commercialisation Distribution Relations internationales Aide au transfert de technologie Étude de faisabilité Formation de créateurs Aide à la création d'entreprise
--	---

Les 3 000 conseillers représentent une expérience professionnelle acquise dans la plupart des secteurs d'activités, sur les cinq continents. 23 langues sont parlées au sein d'EGEE. Un fichier informatisé permet une utilisation optimale de ces compétences et la constitution d'équipes pluridisciplinaires en cas de besoin.

• **Missions internationales**

Elles comportent les étapes suivantes :

- évaluation de dossiers
- audits industriels
- missions d'assistance
- formation à la libre entreprise
- aide au développement industriel, agricole, commercial
- aide au développement des échanges transfrontaliers
- missions dans le cadre de programmes conduits par l'Union Européenne

• **Rémunération**

Tous les frais directs du chargé de mission seront pris en charge par l'entreprise. Ceci comprend les frais de transport et les frais de séjour sur place (hébergement, repas).

A titre de participation aux frais de fonctionnement d'EGEE et des frais de couverture d'assurance, il est demandé à l'entreprise une quote part de fonctionnement par jour de déplacement.

## **6) FRANCE INITIATIVE RÉSEAU**

Le réseau FIR a pour vocation le développement économique et le développement de l'emploi par l'aide à la création d'entreprises et plus particulièrement l'aide au créateur d'entreprise. Il apporte au créateur l'appui d'un réseau de ressources locales, le parrainage d'un dirigeant et un prêt d'honneur sans intérêt ni garantie.

### **• Objectifs**

Stimuler et faciliter l'installation d'entreprises artisanales, commerciales, industrielles et de services, et développer une méthodologie d'appui spécifique sur les territoires ruraux et urbains fragiles.

### **• Moyens**

1 - Apporter des prêts sur l'honneur au créateur d'entreprise, sans garantie et sans intérêt. Le prêt personnel lui permet ainsi de renforcer ses fonds propres (ou quasi fonds propres) entre 10 000 à 200 000 F.

2 - Superviser le dossier financier du créateur afin de lui permettre d'accéder aux prêts bancaires (BFR, investissements). Outre la mobilisation des sociétés de caution mutuelle, une convention nationale engage les plates-formes dans la mise en oeuvre des fonds de garantie SOFARIS et Fondation France Active.

3 - Organiser le suivi de l'activité du créateur par un dispositif de parrainage constitué de chefs d'entreprises locales ou d'acteurs sociaux/économiques.

### **• Un dispositif éprouvé et expérimenté**

En 1995, plus de 1 000 prêts ont été octroyés sur le territoire pour une moyenne de 43 000 F sur trois ans et représentant la création de 2 600 emplois dès la première année de la création. 85 % des entreprises créées avec l'appui de PFIL dépassent le cap fatidique des 3 premières années (une plate-forme n'est pas un organisme parapublic supplémentaire, mais la réunion des opérateurs travaillant pour l'accompagnement et le suivi des TPE avec le monde économique).

Les apports aux fonds de prêts, fournis par les différents partenaires sont intégralement affectés aux projets de créateurs, sans prélèvement pour frais de structure.

Les frais de structure font l'objet d'apports spécifiques constitués par :

- des mises à disposition de temps, de locaux et de moyens,
- des cotisations associatives,
- des dons et subventions spécifiquement affectés au fonctionnement.

#### • **Un dispositif à fort retour sur investissement**

Le fonds est constitué à part égale par les collectivités locales d'une part, et des entreprises, des banques et des institutions financières d'autre part. Le faible taux d'échec dans le développement des entreprises aidées entraîne une perte du fonds d'environ 10 %.

Pour ces raisons, la plate-forme permet à beaucoup de collectivités locales de travailler en partenariat avec le secteur privé pour une action de développement économique dans un système nouveau de mécénat ouvert.

#### • **Des services aux créateurs d'entreprises**

##### **- Accueil des créateurs d'entreprise**

L'accueil du créateur d'entreprise est effectué par un membre de l'association, qui l'informe sur les types d'aides que peut lui apporter la plate-forme.

Si nécessaire, en partenariat avec les autres opérateurs locaux, un appui est fourni au créateur pour la constitution et la présentation de son dossier, ceci afin de le rendre le plus crédible possible.

##### **- Examen du projet**

La plate-forme fait examiner le projet par plusieurs professionnels qui constituent le comité d'agrément. Si après cette étude, le projet ne paraît pas viable en l'état, on informe le créateur, en lui prescrivant les conseils et orientations nécessaires.

Si le projet est considéré réalisable, la plate-forme met alors en oeuvre toutes les aides et tous les conseils nécessaires à sa bonne réalisation.

##### **- Aide financière**

Si elle n'est pas automatique, certains projets ne demandant qu'un conseil technique ou une aide de suivi, un parrainage, l'aide financière est en général nécessaire.

Elle consiste en un prêt d'honneur sans intérêt et sans garantie personnelle et en la mise en contact du créateur et des institutions financières régionales qui, grâce à la garantie et au sérieux que représente la plate-forme d'initiative locale, lui accorderont plus facilement les apports nécessaires à la mise en oeuvre de son projet.

#### **- Aide technique**

Tant pour la création que pour le suivi des premières années d'une nouvelle entreprise, la plate-forme locale et son réseau de partenaires du monde économique local sont à la disposition du créateur pour tous les problèmes techniques qu'il peut rencontrer. La bonne implantation des plates-formes dans le tissu local leur permet d'assurer au créateur un large réseau d'interlocuteurs professionnels et bénévoles.

#### **- Parrainage**

Dès la prise en charge du projet, en accord avec le créateur, la plate-forme d'initiative locale se charge de lui proposer un parrain (dirigeant ou cadre d'une entreprise locale) qui l'accompagnera et le soutiendra dans la création et le développement de son entreprise, lui donnera les contacts locaux nécessaires et le fera profiter de sa propre expérience.

### **7) ISMER : Acteur de développement économique local et création d'emploi**

Globalement, l'ISMER, créé en 1994 est une organisation dont les missions s'étoffent rapidement, notamment face aux nombreux besoins non satisfaits existant dans le domaine de la TPE (Très petite entreprise) : besoin d'écoute et d'expression des projets, besoins de conseil, de formation, etc.

Sa faculté d'adaptation à ces besoins, sa souplesse, sa réactivité sont ses meilleurs atouts. Sa proximité déjà démontrée avec les entreprises est également un de ses points forts. Actuellement 6 permanents animent l'ISMER et son environnement.

#### **• L'Institut Supérieur de Management et d'Économie Rurale**

L'Institut Supérieur de Management et d'Économie Rurale a deux actions :

- proposer des formations adaptées à la création d'entreprise et d'emploi,
- agir pour le développement d'activités au travers de la "Maison des Entrepreneurs Ruraux"

FORMATION	FORMATION-ACTION
<p><b>"Entrepreneur en Milieu Rural"</b></p> <p>Cette formation est destinée à toute personne qui a un projet de création, de reprise d'entreprise ou de création d'activité.</p> <p>C'est une formation longue de 10 mois par alternance dont 1 000 heures en centre et 500 heures en entreprise.</p> <p>Le coût de la formation pour une personne est de 34 200 F, soit 15 % versés par le porteur de projet et 85 % versés par le Conseil Régional.</p> <p>A ce jour, sur trois promotions, plus de 4/5 des porteurs de projet étaient en activité dans les trois mois suivant la formation dont 1/3 ont créé leur entreprise.</p> <p>Ex : entreprise de traduction, entreprise de communication, coopérative d'accessoires pour l'automobile etc.</p>	<p><b>"Projet en Entreprise"</b></p> <p>La Maison des Entrepreneurs Ruraux effectue des visites en entreprise (170 aujourd'hui) et détecte des projets qui sont validés par un comité de pilotage (70). Elle recherche ensuite un développeur de projet, qui pendant huit mois, est chargé de développer le projet de l'entreprise en vue de créer son emploi. Un contrat lie l'entreprise et le développeur aux termes duquel l'entreprise s'engage à le recruter si des objectifs définis préalablement sont atteints.</p> <p>C'est une formation de huit mois par alternance dont 200 heures en centre et 1 000 heures en entreprise.</p> <p>Le coût de la formation pour une personne est de 29 800 F soit 17 % versés par le développeur de projet : 51 % versés par l'entreprise, 32 % versés par le Conseil Régional.</p> <p>La participation de l'entreprise à hauteur de 51 % démontre une implication importante de celle-ci dans la relation tripartite Développeur de projet, Entreprise et ISMER.</p> <p>Deux promotions ont déjà abouti. Sur 14 stagiaires, 9 ont créé leur emploi (promotions sorties en juin 96 et août 96).</p> <p>Ex : commercial pour une entreprise d'appareil de mesure, assistant technique pour une entreprise produisant des logiciels informatiques, chargé de mission pour un cabinet de consultants.</p>

## • "La maison des entrepreneurs ruraux"

Elle est disponible pour tous ceux qui souhaitent implanter, développer des activités en milieu rural génératrice d'insertion et d'emplois. Elle met donc à la disposition de chacun un centre de ressources (compétences d'un réseau de tous les domaines économiques et mise à disposition d'outils).

La Maison des Entrepreneurs Ruraux est missionnée pour :

- la détection et validation de projets créateurs d'emplois
- l'accueil, l'accompagnement de porteur de projet de création d'entreprise (études de marché, dossiers ACCRE, dossiers économiques et financiers...)
- le suivi des entreprises créées (aide aux montages de dossiers : FRAC, Prêt d'honneur, DRIRE,...)
- l'action parrainage d'entreprise : Mandatée par la DDTEFP et les chefs d'entreprise du Vendômois, la Maison des Entrepreneur Ruraux offre la possibilité à tout créateur d'entreprise d'avoir un parrain, chef d'entreprise installé depuis plus de cinq ans.
- l'action cession-reprise dont l'objectif est de mettre en relation les cédants et les repreneurs.
- le comité de pilotage export : sous la directive de la sous-préfecture, la Maison des Entrepreneurs Ruraux est mandatée pour prospecter les entreprises et les inciter à participer aux salons étrangers.

La Maison des Entrepreneurs Ruraux organise également une Journée Multi-Conseils deux fois par an. Tout créateur ou chef d'entreprise peut rencontrer gratuitement les conseillers de son choix (15 à 20 conseillers), le rendez-vous avec le conseiller étant d'une demi-heure. Cette journée est réalisée avec la participation d'organismes publics, parapublics et de conseillers privés.

## 8) LES MAISONS FAMILIALES RURALES

Les Maisons Familiales sont nées en 1937 de l'initiative locale d'un petit groupe de parents paysans du sud-ouest de la France en réponse à leur désir d'offrir à leurs enfants une formation générale, sociale et professionnelle adaptée à la vie rurale.

Depuis, la formule a essaimé et s'est progressivement adaptée à la diversité des activités du monde rural. Plus récemment, sont nées des Maisons Familiales en milieu périurbain.

Toutes les Maisons Familiales reposent sur les mêmes fondements :

- **Associer les familles et l'environnement proche à la formation et au devenir de chaque jeune**

Chaque Maison Familiale est d'abord une association qui réunit les familles et tous ceux qui se sentent concernés par la formation, l'avenir des jeunes et par la préparation du tissu social à les accueillir. Cette association familiale :

- définit les priorités et oriente les formations
- anime le réseau de partenaires de la relation éducative (familles, professionnels, formateurs),
- assure la gestion de la Maison Familiale

- **S'adresser aux jeunes suffisamment tôt**

Les Maisons Familiales font le pari d'un accueil précoce des jeunes dans le monde du travail : insérer un jeune pour le former est plus facile à 14 ou à 16 ans quand il en a envie, aspire à être actif, reconnu par les adultes, plutôt qu'à 20 ans quand il sort du système éducatif découragé ou sans motivation. Ceci suppose de créer autour de chaque jeune un climat favorable à son épanouissement, en dépassant les objectifs à court terme de simple adaptation à l'emploi.

- **Entreprendre pour apprendre**

A la Maison Familiale, l'expérience sur le terrain est première : il s'agit d'abord de vivre en situation professionnelle en vraie grandeur, d'avoir des relations de travail avec des adultes. Les semaines à la Maison Familiale en internat permettent le partage des expériences, leur analyse et l'acquisition de méthodes de travail ; elles favorisent l'accompagnement personnalisé par les formateurs et l'apprentissage de

la vie en groupe. Au-delà d'une formation générale et professionnelle, les Maisons Familiales visent une formation humaine, développant le sens des responsabilités et la solidarité, l'esprit d'initiative et la créativité.

#### • **Valoriser les relations de proximité**

Les Maisons Familiales ont fait le choix d'une implantation disséminée (45 Associations) et non celui de la concentration des structures. L'enracinement de chaque Maison Familiale dans un petit territoire (le "pays", le bassin de vie, d'emploi, etc.) valorise :

- le réseau de relations entre anciens élèves, familles, professionnels, élus locaux,
- l'adaptation rapide aux évolutions de l'environnement,
- les dynamiques locales de développement d'emploi des jeunes.

#### • **Offrir des parcours de promotion ultérieure**

Réussir la première insertion professionnelle n'est pas une fin en soi. Au-delà de cette première étape, les Maisons Familiales souhaitent permettre à chacun de construire son propre parcours en associant, expériences, projets personnels, qualification. Le développement des formations de promotion et la mise en place de Centres de Formation pour adultes des Maisons Familiales répondent à cet objectifs.

#### • **Les MFR en chiffres**

- 450 associations réparties sur le territoire,
- plus de 54 000 jeunes et adultes en formation,
- plus de 200 000 familles et maîtres de stage associés, soit 4 adultes associés pour une personne en formation,
- 37 000 formateurs ingénieurs et techniciens.

## 9) MAISON DES PROFESSIONS : les projets dormants

### • La MAISON des PROFESSIONS : donnez-vous tous les moyens de réussir

Réalité multiple par les nombreuses initiatives prises et par une présence active sur de très nombreux terrains (l'entreprise, l'entreprise dans son environnement et plus généralement la recherche de la compétitivité globale).

Réalité particulière : si les origines de la Maison des Professions se situent dans le monde professionnel et institutionnel, elle a adopté très rapidement une démarche d'entreprise dans une optique d'organisation patronale (connexion très forte avec ceux qu'elle a pour mission de conseiller et approche marketing des besoins et attentes des entreprises). La MAISON des PROFESSIONS, c'est aussi un état d'esprit, un pied dans l'économie, un pied dans les activités d'intérêt général.

Créée en 1936 sous le nom d'Interprofessionnelle, devenue le G.P.I. et la MAISON des PROFESSIONS, elle regroupe des professions et des entreprises dans le but d'opérer une véritable mutation économique et institutionnelle. Installée à Marcq-en-Baroeul, sur près de 7 hectares, la MAISON des PROFESSIONS travaille aux stratégies de développement de près de 1 500 entreprises clientes, elle affiche aujourd'hui l'ambition d'accompagner et de susciter une croissance forte de l'économie régionale.

Présente sur tous les fronts de l'entreprise, la MAISON des PROFESSIONS facilite aussi le rassemblement des acteurs locaux afin d'établir les partenariats nécessaires au développement de notre région. C'est donc un acteur du développement et son action repose sur deux piliers essentiels :

- accompagner l'entreprise dans le défi de la compétitivité et, pour cela, mettre à disposition un pôle de compétences multiservices, présent à tous les stades de son évolution. La MAISON des PROFESSIONS est devenue un lieu unique de compétences et de capitalisation d'expériences (centre d'échanges, banque de savoir, interface). Les diverses compétences rassemblées correspondent à de l'ingénierie juridico-financière : stratégie, management, ressources humaines assistance juridique en matière sociale, questions fiscales et financières, ingénierie financière, formation, export etc.,

- favoriser le développement régional en rassemblant les énergies autour de projets communs (mondes politique, universitaire, milieu de la recherche etc.) et jouer le rôle d'interface entre cet environnement et le monde économique.

La MAISON des PROFESSIONS est aussi un moyen d'interpénétrer des cultures différentes qu'il s'agisse d'aménagement du territoire, de création d'entreprises, du concept technopole en réseau. Aujourd'hui, les collectivités publiques, territoriales ou l'État, s'associent à ce mouvement fondé sur le décroissement. En clair, tout le monde adhère à l'idée qu'il faut un projet cohérent fort pour notre région. Afin de pouvoir agir de façon pertinente, la MAISON des PROFESSIONS a progressivement construit un système de compétences qui dépasse le cadre régional et qui a la capacité de mobiliser des moyens importants en matière grise dans trois domaines : études, conseil et formation.

Enfin, la MAISON des PROFESSIONS milite pour une approche "terrain" des problèmes. C'est à l'échelon de la micro-économie que nous trouverons des solutions face, par exemple, aux questions d'emploi. La mise en réseau de compétences dans une optique de politique de développement local est à même de redynamiser des bassins d'emploi.

#### • **Les projets dormants**

##### **- philosophie**

La société a changé dans notre pays, si les grandes entreprises sont toujours les locomotives de notre évolution, ce sont aujourd'hui les milliers de petites industries qui constituent la colonne vertébrale de nos tissus économiques.

Il faut donc réintroduire, dans le dispositif de lutte pour l'emploi, tous les entrepreneurs et tous les porteurs de projet avec lesquels s'engagera la recherche d'activités nouvelles et de nouveaux débouchés.

Le principe de l'initiative "Projets Dormants" est de détecter des projets de développement économiques locaux, de valoriser le savoir-faire des cadres au chômage en les mobilisant sur des projets dormants.

Dormants ? Parce que les dirigeants d'entreprise n'ont bien souvent ni le temps ni les moyens techniques ou financiers de les concrétiser.

##### **- méthodologie**

La détection des projets et la pré-analyse sont réalisées par le MAISON des PROFESSIONS (signature de Conventions de Coopération entre l'ASSEDIC de

Roubaix-Tourcoing, l'ASSEDIC de Lille et la Maison des Professions initiatrice de l'opération).

Le projet analysé, un dossier de présentation est soumis à un comité de validation constitué des signataires et partenaires de la convention à savoir : la MAISON des PROFESSIONS, l'ASSEDIC de Tourcoing et l'ASSEDIC de Lille, le CONSEIL GÉNÉRAL du NORD, le Groupe VAUBAN (Caisse de Prévoyance des Cadres), l'ANPE -Espace Cadres-, la D.R.T.E. Le projet peut être aussi divers que la recherche de nouvelles clientèles, le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau process.

Une fois le projet agréé, les partenaires recherchent dans leurs fichiers le ou les cadres correspondant le mieux aux exigences du projet. La maîtrise d'oeuvre de ce recrutement est prise en charge par la MAISON des PROFESSIONS. D'autre part, la MAISON des PROFESSIONS accompagne l'entreprise pendant toute la phase de réalisation du projet (conseil et recherche de subvention et financement, suivi technique et économique, recherche de salariés).

Le coût de fonctionnement pour assurer la détection des projets, la recherche du cadre, la mise en place et le suivi du projet sont pris en charge par la MAISON des PROFESSIONS. Il faut toutefois souligner qu'elle bénéficie d'une subvention du CONSEIL GÉNÉRAL du NORD couvrant une partie du budget de fonctionnement. L'ASSEDIC de Roubaix-Tourcoing ou de Lille subventionne partiellement l'entreprise sur la base du salaire brut versé. L'entreprise prend à sa charge le différentiel de salaire plus les charges patronales.

Le cadre embauché aura ainsi l'occasion de mettre en place les conditions de son embauche définitive et/ou générer des créations d'emploi par sa participation au développement économique local.

#### **- la cible**

La démarche Projets Dormants s'adresse aux PME-PMI du département du Nord. Les postes à créer sont proposés à des cadres demandeurs d'emplois depuis plus de huit mois actuellement indemnisés par les ASSEDIC de Lille, Roubaix-Tourcoing couvrant le département du Nord. Les conventions signées en 1995 portent sur 60 projets.

## **10) LE CENTRE DE FORMATION EN ALTERNANCE DE SAINT-BRIEUC : l'histoire d'une résurrection <sup>10</sup>**

Les tenants des formations en alternance, permettant d'aller en principe, d'après les textes, jusqu'au plus haut niveau, feraient bien de s'inspirer de cette histoire pour donner à ces filières l'essor souhaité. Il s'agit bien de revaloriser le technique et le professionnel pour favoriser l'insertion des jeunes diplômés dans le monde du travail. Former des bac+4 à la maintenance automobile qui trouvent tous un emploi bien payé, c'est mieux que de produire des apprentis qui échouent aux examens ou des diplômés de l'enseignement supérieur condamnés à renoncer à leurs espérances et à s'inscrire à l'Anpe.

Cette histoire s'analyse, rétrospectivement, en un film à quatre temps : le temps du constat, le temps de la réflexion, le temps de l'action et le temps de la réussite.

### **• Le temps du constat**

En 1986, les responsables du Centre de formation en alternance (CFA) de la Chambre des Métiers de Saint-Brieuc, sont amenés à faire un constat douloureux sur l'évolution des sections d'apprentis dans la réparation automobile. De 1976 à 1986, les effectifs ont chuté de moitié passant de 220 à moins de 100 apprentis. De plus, l'appréciation qualitative révèle aussi une tendance inquiétante : le taux de réussite aux examens est descendu sous la barre de 15%, seuil au-dessous duquel on peut craindre que ne s'impose une pédagogie de l'échec.

Cette évolution négative se traduit par deux sanctions brutales : les formations de la réparation automobile, par apprentissage, n'ont plus la capacité à attirer les meilleurs éléments ; les entreprises, ne trouvant ni une offre de formation ni des jeunes répondant à leurs besoins, abandonnent ainsi progressivement l'apprentissage. Telles sont les raisons de la perte de la moitié des effectifs.

---

<sup>10</sup>L'essentiel de cette histoire est tiré d'un document rédigé par Pascal Pellan où il néglige naturellement le rôle qu'il a lui-même joué dans cette réussite exemplaire.

## • Le temps de la réflexion

Refusant la fatalité de l'échec, les responsables de la Chambre de Métiers entreprennent un vaste tour de Bretagne pour rencontrer les professionnels de la réparation automobile et définir, avec eux, une offre de formation répondant à leurs besoins. Plus prosaïquement, la profession leur adresse très clairement ce message : "nous avons besoin de techniciens capables d'intervenir sur toutes les gestions électroniques de l'automobile."

Le métier de la réparation automobile est dans un guet-apens technologique permanent et les savoir-faire ont une vocation naturelle à devenir obsolètes. C'est pourquoi, la formation doit dispenser aux jeunes des aptitudes comportementales qui leur permettront d'apprendre à apprendre.

Les opinions sont formulées avec beaucoup de clarté :

- les jeunes reconnaissent les vertus de l'apprentissage et sont persuadés qu'une formation alimentée à la source de l'entreprise constitue un excellent tremplin pour l'entrée dans la vie active,
- les jeunes refusent de se laisser enfermer dans une formation "cul-de-sac", c'est-à-dire vers un diplôme qui ne permet pas, ou très difficilement, de rebondir sur un niveau de qualification supérieure.

## • Le temps de l'action

Les responsables de la Chambre de Métiers se sont appliqués à donner consistance aux aspirations exprimées par les jeunes et les entreprises :

- mise en place d'un cursus complet de formation du Brevet d'enseignement professionnel au Brevet de technicien supérieur,
- professionnalisation de la formation,
- nomination de Maîtres d'apprentissage en entreprise,
- création d'équipes pédagogiques en CFA dynamiques et responsables.

## • Le temps de la réussite

En moins de quatre ans, le Centre de Formation s'est imposé comme un pôle d'excellence, reconnu comme tel par la profession et par les jeunes : c'est ainsi qu'est né l'Institut supérieur des technologies automobiles. Les candidatures des jeunes affluent vers le centre. Pour vingt places dans une section, de Brevet de technicien supérieur par exemple, on enregistre plus d'une centaine de candidatures.

Les entreprises de la réparation automobile redécouvrent aussi l'apprentissage : sur la centaine d'entre elles accueillant des niveaux IV et III, 90% n'avaient aucun apprenti, quatre ans plus tôt. Le défi quantitatif a été gagné et les effectifs sont passés de 100 à 270. Le défi qualitatif a, lui aussi, été gagné et la logique de la pédagogie de la réussite a remplacé la logique de l'échec : plus de 85% de réussite au niveau bac, plus de 66% pour le niveau bac+2. Enfin, le défi de l'emploi a été relevé, tous les sortants sont placés. Ainsi, cette résurrection n'a rien d'un miracle, elle est le fruit de la volonté des hommes éclairée par un diagnostic rigoureux et une projet ambitieux.