

Région Champagne Ardenne SCHEMA REGIONAL DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET DE L'EMPLOI 2005 – 2010

PHASE DE CONCERTATION Quatre réunions thématiques septembre 2005

Les réunions de terrain

Lancée le 31 mai 2005, la démarche d'élaboration du schéma régional du développement économique et de l'emploi est maintenant bien engagée.

L'aéroport international de Vatry (Marne), le CRITT-MDTS de Charleville-Mézières (Ardennes), la Technopole de Troyes (Aube) et le pôle Nogentech à Nogent (Haute-Marne) ont été le cadre hautement symbolique des **quatre réunions thématiques de concertation organisées par la Région** pour consulter l'ensemble de ses partenaires publics et privés - l'Etat, les collectivités territoriales, les chambres consulaires, les acteurs économiques et les partenaires sociaux - sur l'avenir économique du territoire.

Tout au long du mois de septembre, les acteurs du développement économique champardennais ont été invités, sur la base d'un **diagnostic** lucide, à exprimer leur point de vue et à **formuler des propositions concrètes**.

Rappelons que cette démarche s'inscrit dans le cadre de **la loi du 13 août 2004** qui confie à la Région, à titre expérimental, le rôle d'élaborer un schéma de développement économique qui pourra déboucher sur la signature d'une convention Etat-Région pour délégation de gestion des aides aux entreprises.

Les objectifs de la concertation : débattre des enjeux, recueillir les propositions pour maintenir et développer l'emploi, encourager l'innovation, accueillir de nouvelles activités et de nouveaux industriels et accompagner l'essor du secteur tertiaire.

La Région a ainsi recueilli différentes pistes de travail autour de chaque axe structurant. L'enjeu est de coordonner l'action des acteurs du développement économique pour créer des synergies, rendre leur action plus lisible et plus efficace maintenir des emplois et en créer de nouveaux.

Les suites de la concertation : sur la base des conclusions issues de la concertation, sera élaboré d'ici fin 2005 un **plan d'actions pluriannuel** qui doit en particulier permettre à la Région de **mieux coordonner les différentes interventions économiques**. Le schéma sera présenté aux partenaires, soumis à validation et proposé à l'approbation des élus lors du vote du Budget Primitif de la Région en janvier 2006.

**REUNION de VATRY – (Marne)
8 SEPTEMBRE 2005**

« Renforcer l'attractivité économique de la Champagne-Ardenne »

Le schéma intervient à un moment crucial pour la Champagne-Ardenne : les difficultés rencontrées montrent combien **le thème de l'attractivité économique est fondamental** pour combler notre retard par rapport aux autres régions.

Les atouts sont nombreux mais ils doivent mieux être valorisés. Cette démarche de valorisation permettra d'unifier le territoire et de proposer une image plus dynamique de la région au plan national et international. Dans cette perspective, la labellisation du pôle de compétitivité à vocation mondiale « *industries et agro-ressources* » constitue un atout majeur.

Dans le paysage économique et social contrasté que connaît actuellement la Champagne-Ardenne, les interventions économiques des différents acteurs doivent encore gagner en cohérence.

Travailler ensemble, choisir des axes majeurs, mieux coordonner les structures et éviter le saupoudrage des aides seront les principaux facteurs de la réussite.

LE DIAGNOSTIC « ATTRACTIVITE »

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">- Situation géographique exceptionnelle- Bonnes infrastructures de transport (armature autoroutière, TGV Est, Aéroport international de Vatry...)- Qualité de l'offre foncière- Forte présence d'investisseurs étrangers- Présence d'un pôle de compétitivité à vocation mondiale et de pôles d'excellence en cours de structuration	<ul style="list-style-type: none">- Notoriété et image économique faibles- Fortes inégalités territoriales- Agglomérations régionales encore trop peu développées- Faible poids de la R&D et des activités tertiaires supérieures

QUELS FACTEURS D'ATTRACTIVITE VALORISER POUR ATTIRER OU MAINTENIR LES ACTIVITES ?

L'attractivité du territoire champardennais passe par le renforcement de sa notoriété, la mise en valeur de son offre en matière d'infrastructures et d'accueil des entreprises.

1) Améliorer l'offre territoriale pour accueillir de nouvelles activités suppose de :

- Mettre en cohérence les **zones d'activité** (*éviter l'atomisation, adapter l'offre à la demande, et effectuer un travail de base à l'échelle des pays ou des intercommunalités*),
- Améliorer l'**accueil des salariés** en collaboration avec les entreprises,
- Maintenir une **offre de services publics de qualité**, plus particulièrement en matière de santé,
- Développer la **mise en réseau des entreprises**,
- Accélérer les procédures administratives et la promotion des offres immobilières.

2) Prendre appui sur les infrastructures de transports, vecteurs de développement nécessite de :

- Valoriser via les acteurs économiques et les collectivités l'arrivée du **TGV** pour dynamiser le développement économique du territoire,
- Développer les liaisons **Nord/Sud** dans la région,
- Renforcer la solidarité et l'**équité territoriale** (notamment vis-à-vis des territoires ruraux),
- Mobiliser tous les acteurs sur les projets futurs en prenant en compte tous les aspects (multi-modalité, développement induit ...) notamment le projet de Chalindrey (52),
- Mettre en **cohérence des politiques publiques** de transport (personnes et fret) encore trop cloisonnées,
- Déverrouiller les **trafics « ciel ouvert »** de l'aéroport de Vatry pour accueillir des compagnies étrangères.

3) Promouvoir l'image économique de la région pour attirer les investisseurs étrangers suppose de :

- Définir et construire l'**identité** de la région en établissant une campagne de communication axée sur la perception de la région (enquêter auprès des salariés récemment installés en Champagne Ardenne),
- Renforcer le **marketing territorial** pour améliorer et professionnaliser l'accueil des investisseurs.

QUELLE STRATEGIE POUR LA PROMOTION ET L'ACCUEIL DES ACTIVITES ?

Il s'agit de définir comment communiquer et vendre le « **produit** » Champagne-Ardenne, promouvoir la région, en donner une image cohérente.

Deux cibles sont visées : d'une part, **les entreprises**, orientées vers leurs clients, et d'autre part, **les salariés** pour lesquels l'environnement doit être pris en compte : emploi du conjoint, conditions de vie, logement, scolarité des enfants....

Plusieurs axes ont été retenus :

- Construire une **identité** et une image de la région et la **diffuser** via la presse nationale, la participation aux salons, les lobbys politiques...
- Développer une **communication à l'échelle régionale** valorisant les projets et les réussites,
- **Mobiliser les acteurs locaux** pour qu'à terme ils deviennent « ambassadeurs de la région Champagne-Ardenne ». Exploiter les réseaux des entreprises étrangères déjà installées en région et en convaincre d'autres de suivre leur exemple,
- Etablir un réel **travail en réseau** entre les acteurs du développement économique (à l'intérieur) et les dirigeants des entreprises (à l'extérieur),
- Respecter les organisations en place. Les actions de prospections ne doivent pas être uniquement traitées à l'échelon régional. La Région Champagne-Ardenne doit ici jouer son rôle de **coordination**.

En résumé, miser sur une communication concertée pour **mieux « vendre » la Champagne-Ardenne** et travailler en partenariat passe par : le renforcement des moyens de communication propres à la Région et par un **partenariat** avec les quatre départements (maillage régional) pour **donner l'image d'un territoire solidaire et ouvert** à l'accueil des nouveaux arrivants et de nouvelles entreprises.

REUNION DE CHARLEVILLE-MEZIERES – (Ardennes)
15 SEPTEMBRE 2005
« Améliorer la compétitivité des entreprises par l'innovation »

Le **retard** de la Champagne-Ardenne en matière d'innovation et de R&D est manifeste. De manière plus générale, la région est particulièrement concernée par les mutations économiques (accroissement des défaillances des entreprises, faible poids de la recherche publique et privée et du potentiel d'innovation des entreprises), l'érosion et le vieillissement démographiques ainsi que par un risque de décrochage économique (diminution de 4 % de la valeur ajoutée, dégradation de la balance commerciale). Elle dispose cependant d'un **réel potentiel de rattrapage** notamment en matière d'innovation et de R&D.

Une dynamique nouvelle s'appuie sur la labellisation du pôle de compétitivité « industries et agro-ressources » et sur le développement de la recherche privée dans une logique de réseaux autour de secteurs porteurs (automobile, mécanique/matériaux, emballage/conditionnement, textile, médical/santé,...)

QUELLE STRATEGIE TIC POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE LA REGION ?

Dans le contexte actuel de mondialisation, l'enjeu de l'appropriation des TIC par les acteurs est de taille : **elles sont un passage obligé**. L'accès au haut débit devient un critère incontournable pour l'implantation d'entreprises et son absence peut entraîner un retard dans les nouveaux projets.

1) Développer l'usage des TIC dans les entreprises :

Malgré une bonne couverture en équipement informatique dans les entreprises, les taux de connexion Internet restent très bas par rapport au taux de connexion moyen national.

- **Informier et sensibiliser** pour accélérer l'usage des TIC dans les entreprises, notamment dans les entreprises de petite taille (PME et TPE). Il est important de diffuser la « culture des TIC » dans les stratégies d'entreprises et de les accompagner dans le cadre de programmes collectifs,
- Pour ce faire, **s'appuyer sur les clubs existants** (consulaires, organisations professionnelles) et mettre en place une campagne coordonnée à l'échelle régionale,
- Faciliter **l'appropriation des logiciels par les entreprises**. Se posent alors des problèmes de coûts d'investissements, d'intégration et d'utilisation. Une piste intéressante consisterait à mutualiser des licences et mettre en place des plates-formes de services permettant

un gain financier important (Ex : projet PI3C - Région, Agglo de Châlons, CETIM - plate-forme d'ingénierie collaborative à valoriser et à déployer, la plate-forme OREE en Rhône-Alpes).

2) Développer les réseaux d'infrastructures et de services :

- Compléter la **couverture du territoire** (haut débit et téléphonie mobile) afin de rendre possible à tous l'accès aux nouvelles technologies. Un plan de couverture nationale de téléphonie mobile a été mis en place pour pallier l'absence de réception que connaissent actuellement 312 communes de la région,
- Coordonner les différents acteurs pour être plus réactif en développant des **réseaux à très haut débit**,
- Favoriser l'implantation et le développement des **réseaux informatiques**,
- Assurer le développement **d'activités de services** (conseil, maintenance, sécurité...) par de nouveaux prestataires, par exemple, sur les zones d'activités.

3) Coordonner les acteurs :

- Mieux **coordonner** l'action des acteurs mais aussi celle du Conseil Régional et des collectivités territoriales ayant des compétences en matière de TIC (budget de la Région = 10 M€ par an sur les TIC). Coordination nécessaire dans la perspective des programmes européens 2007-2013. L'idée serait de confier un rôle d'information et de sensibilisation à l'agence régionale de développement économique en la matière,
- Adopter **une démarche d'évaluation** systématique des actions inscrites dans le schéma régional du développement économique.

QUELLE STRATEGIE COORDONNEE POUR FAVORISER L'INNOVATION DANS LES ENTREPRISES ?

1) Mettre en place différentes méthodes d'approche des entreprises :

- **Combiner approches collectives et individuelles** pour répondre aux difficultés des entreprises : une approche collective par bassin d'emploi pour sensibiliser et former les acteurs économiques (réunir des petits groupes de 10 à 15 entreprises) et une approche individuelle pour appuyer les entreprises dans leurs projets (la confidentialité devant être assurée pour rendre efficace et équitable cette démarche). Par exemple : mutualiser des doctorants entre plusieurs PME,
- Favoriser l'innovation dépend du **comportement des entreprises** elles-mêmes : être à l'écoute de son environnement, être attentif à ses collaborateurs, déléguer la représentation de l'entreprise à des collaborateurs,
- Améliorer la **réactivité des organismes institutionnels** pour répondre au plus près aux besoins des entreprises.

2) Développer les centres de compétences et les structures de transfert :

- S'appuyer sur **l'existant** : améliorer l'accessibilité des centres de compétences existants avant d'en créer de nouveaux. Pour cela, il faudrait renforcer leur lisibilité, diffuser des compétences sur l'ensemble de la région (pôle agro-ressources) et accroître les synergies entre eux,
- En matière de transfert, développer des **fonctions passerelles**, des « ponts » : par exemple, mettre des pools d'ingénieurs généralistes à disposition des entreprises. Il serait également bénéfique de développer les coopérations avec les centres de compétences situés dans les régions voisines.

L'innovation est en elle-même un facteur d'attractivité pour la Champagne-Ardenne.

3) Coordonner les acteurs :

- Développer la notion **d'interlocuteur unique** plutôt que de guichet unique pour la conduite des projets. Cela suppose la mise en place d'un réseau de proximité composé d'interlocuteurs généralistes lié à un réseau de compétences régionales et extrarégionales coordonnant le tout à l'échelle régionale,
- Renforcer par un travail amont les **interconnexions** entre les structures en contact avec les entreprises,
- Ne pas oublier l'essentiel : **le contact humain** ! L'instauration d'une relation et d'un climat de confiance sont une des clés principales du succès en matière d'innovation. Les chargés d'affaires doivent travailler à proximité des entreprises.

La concurrence s'accroît entre les territoires pour attirer les entreprises. Il faut donc se mobiliser davantage pour aller de l'avant. L'innovation et le transfert de technologie sont **des atouts** incontournables pour **anticiper et rester dans la course mondiale**.

L'hétérogénéité du territoire implique d'en renforcer la **cohésion**, de mutualiser les **partenariats** territoires-entreprises, d'aller vers **un jeu plus collectif** des structures. Les entreprises sont appelées à fournir un effort d'innovation, générateur d'emplois et de richesses. Des **initiatives collectives** vont dans ce sens : *le pôle d'excellence automobile, le pôle bois, le système productif local de la métallurgie des Ardennes, le pôle de compétitivité industries et agro-ressources....*

REUNION DE TROYES – (Aube)

22 SEPTEMBRE 2005

« Soutenir les nouvelles activités et structurer les pôles d'excellence régionaux »

Le diagnostic, inspiré en partie des travaux de l'Etat (notamment l'INSEE), du CESR et des consulaires, met en évidence **l'amélioration récente du taux de création d'entreprises** et **l'existence d'outils d'intervention** (*incubateur, plates-formes d'initiatives locales, fonds de garantie, sociétés de capital-risque*). Ces indicateurs ne doivent cependant pas occulter la **nécessité de renforcer la cohérence des actions menées** dans ce domaine et de **professionnaliser les acteurs**.

Les besoins des entreprises existent aux différents stades de leur développement : un accompagnement adapté des acteurs bancaires et des structures financières est indispensable.

Compte tenu de la **dégradation régulière de notre balance commerciale**, une **présence plus active des entreprises régionales sur les nouveaux marchés** est une priorité dans le cadre de missions individuelles ou d'opérations collectives, qu'il s'agisse du développement des exportations, de joint-ventures ou de transfert de technologie.

De nombreux outils nationaux et régionaux sont mobilisables et permettent de situer les performances de la région.

QUELLE COORDINATION POUR RENFORCER L'EFFICACITE DES ACTIONS A L'INTERNATIONAL ?

1) Comment favoriser l'export ou l'internationalisation des entreprises ?

- Informer et **sensibiliser les acteurs concernés** via : des chargés de mission transmettant l'information sur le pays concerné, l'intégration export dans la réflexion stratégique, des réunions d'information, des groupes de travail par filières et/ou parrainage, ou encore par le biais de stages de formation sur le « développement export »,
- Identifier **les besoins et les potentialités** en réalisant une segmentation entre les entreprises (celles qui exportent déjà et qui pourraient étendre leur champ géographique d'exportation, celles qui n'exportent pas...) et en dégagant des axes prioritaires,
- Mettre l'accent sur la **collaboration entre les PME** pour favoriser leur présence à l'export. Par exemple : mise en place de groupes d'échanges et de réflexion. De même, la mutualisation de moyens (VIE

partagés entre plusieurs entreprises, bureaux communs, veille...) peut être envisagée.

2) Quelle coordination pour renforcer l'efficacité des actions à l'international ?

- Engagement des acteurs économiques aidés par la Région à conduire un certain nombre de tâches : dresser un **inventaire des savoir-faire** (compétences des acteurs, identification des zones de recouvrement et coordination, communication), **communiquer** sur les ressources et l'expertise disponible, **diffuser** le plus largement la documentation adaptée (via Internet, via relais communaux),
- Répondre à la question : qui fait quoi ? Les initiatives peuvent être coordonnées au sein du **Comité Export Régional** en s'appuyant sur les expériences réussies (Nogentech) pour susciter des projets et simplifier l'accès au soutien financier.

APPUI A LA CREATION ET A LA REPRISE D'ENTREPRISES : QUELLE COORDINATION DES RESEAUX D'ACCOMPAGNEMENT ?

1) Comment favoriser la création et la reprise d'entreprises en Champagne-Ardenne ?

- Pour les acteurs économiques : **se réapproprier** cet objectif et s'y impliquer vraiment,
- Développer une véritable **culture d'entreprise** chez les cadres ou jeunes diplômés susceptibles d'être concernés. Trois moments sont propices à une sensibilisation au « métier d'entrepreneur », au moment de : la formation initiale des jeunes, la formation continue (salariés présents dans l'entreprise et repreneurs potentiels), des « ruptures professionnelles » (licenciement par exemple) pouvant conduire à une création. Les discours et contenus de formation devront être adaptés spécifiquement à ces trois publics,
- Créer **un concours** pour simuler la création d'entreprises avec l'objectif d'être le plus concret possible (exemple des simulations des fonctions exercées),
- Soutenir l'initiative par **l'essaimage** à l'échelle régionale.

2) Quel soutien spécifique aux TPE et au secteur de l'artisanat et des métiers ?

- Importance de **l'image** et de la **communication** pour rendre plus attractif le potentiel de reprise dans ce secteur. Repérer les manques prévisibles en matière de service apporté dans les territoires ruraux,
- Apporter un **soutien spécifique aux filières identifiées** (nécessité d'une bonne anticipation quant à l'évolution des métiers), trouver une solution au problème de manque d'apport personnel dans les TPE (exemple du crédit-vendeur), à celui du statut du porteur de projet

(nécessité d'aller vite pour les non allocataires ASSEDIC) et enfin à celui de conditions d'accès à la formation pour tous,

- Faciliter le **passage de caps** : promotion et financement de temps partiels ou salariés partagés.

3) Comment mieux financer et accompagner les projets ?

- Améliorer les **moyens de financement et d'accompagnement** des projets, c'est-à-dire : harmoniser les outils, communiquer sur l'ensemble des aides disponibles pour une meilleure lisibilité des dispositifs en vigueur (exemple site Internet unique). De même, il faudra favoriser l'accès des entreprises non technologiques à un diagnostic pointu sur les sociétés à reprendre (prise en charge partielle du coût financier - amélioration du réseau mis à disposition des entreprises non technologiques), l'accompagnement des repreneurs dans la durée et un relais du financement Plates-Formes d'Initiative Locale par le milieu bancaire.

LES POLES DE COMPETITIVITE ET POLES D'EXCELLENCE REGIONAUX, FACTEURS D'ATTRACTIVITE REGIONALE

En d'autres termes, comment faire des pôles de compétitivité et pôles d'excellence régionaux un véritable atout pour attirer de nouveaux projets en région Champagne-Ardenne ?

1) Quelles actions pour renforcer les pôles existants et favoriser le développement d'activités nouvelles au sein de ces pôles ?

- Engager une action volontariste et coordonnée pour développer la **recherche et l'innovation**, mais aussi le transfert industriel,
- Mettre en place un « pool » d'ingénieurs intervenant éventuellement en appui à plusieurs pôles. Il s'agit de répondre à leur besoin **d'organisation** et **d'animation** en : rassemblant toutes les composantes (recherche, enseignement, transfert de technologie, entreprises sous-traitantes, entreprises prestataires pour ne citer qu'elles), en agissant spécifiquement sur la créativité (innovation tout azimut) et en développant des compétences de gestion de projet (exemple des stages en binôme ingénieur/BTS dans une entreprise),
- Prendre en compte les différents **niveaux de maturation des pôles** : pour les pôles de premier niveau, on se concentrera sur l'organisation et la définition d'une stratégie, tandis que pour les pôles structurés on devra développer la prospection, l'international, les salons, la recherche de partenaires....,
- Répondre au **besoin d'ouverture** : savoir coopérer voire s'arrimer à des pôles plus puissants en dehors de la région, l'enjeu n'étant pas la taille des entreprises mais la taille des réseaux.

2) Adapter les dispositions d'aide et raccourcir les temps de réponses :

- Se préparer à la nouvelle génération des programmes européens 2007-2013 et répondre aux **besoins d'appui aux projets** : financements locaux pour les « petits » projets et création de partenariats régionaux/européens pour les plus gros projets,
- Ne pas s'enfermer dans des plans figés à long terme, qui peuvent freiner l'émergence de nouvelles initiatives.

3) Quelles actions pour faire en sorte que le pôle de compétitivité « industries et agro-ressource » profite à l'ensemble de la région ?

- Ouvrir très largement les **ressources** agricoles et forestières (question de la reconversion des territoires en herbes importantes),
- S'orienter vers des perspectives de **concentration géographique** d'industries pour une valorisation complète des ressources (bio carburants : un passage obligé, mais n'est qu'une première étape),
- Développer les **infrastructures** (fer-canaux) qui favorisent l'accès aux ressources de base.

Dans un monde en rapide évolution, avec des mutations technologiques importantes, **la Champagne-Ardenne a toutes ses chances**. Le développement d'une région est en effet fondé sur les hommes, leur capacité à travailler ensemble et la capacité collective à saisir les occasions.

Pour que les hommes se fédèrent, travaillent collectivement, il faut définir les orientations et les priorités. **Le schéma peut contribuer à porter cette dynamique.**

REUNION DE NOGENT - (Haute-Marne)

27 SEPTEMBRE 2005

« Contribuer à la promotion de l'emploi et développer la formation »

Renforcer la formation continue et l'accès à la formation pour les salariés est d'autant plus nécessaire que la région affiche dans ce domaine un retard par rapport à la moyenne nationale et que le rapprochement entre l'offre et la demande d'emplois, dans le cadre de contrats d'objectifs avec l'ensemble des partenaires économiques de la région, apparaît comme prioritaire.

La mise en place d'une **GPEC** (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) doit favoriser l'évolution professionnelle des salariés et faciliter leur reclassement dans le cas de restructurations d'entreprises.

D'autres outils comme **la veille économique, l'anticipation des mutations industrielles dans les secteurs stratégiques ou menacés** ainsi qu'**une action renforcée en matière de transmission d'entreprises** sont d'autant plus nécessaires que 40 % des chefs d'entreprises ont plus de 55 ans et que le maintien d'un tissu économique vivant est un enjeu essentiel pour le développement économique régional.

L'état des lieux de la Champagne-Ardenne a été élargi à l'analyse d'expériences de reconversions industrielles conduites dans d'autres régions, en Haute et Basse Normandie. La fermeture des chantiers navals du Havre et celle de Moulinex ont été fortement accompagnées par les pouvoirs publics et réussie grâce à la priorité donnée à la formation pour accompagner le reclassement des personnels et la revitalisation économique du territoire.

LE DIAGNOSTIC « FORMATION »

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">- Bonne couverture territoriale et bonne qualité des lycées et CFA- Notoriété croissante des structures d'enseignement supérieur- Présence d'acteurs économiques organisés et capables de définir leurs besoins de formation (agriculture, BTP, transports, sanitaire et social, certains secteurs industriels)	<ul style="list-style-type: none">- Exode et « non retour » des étudiants et jeunes professionnels- Disparités territoriales : taux de réussite aux examens, déséquilibre des offres de formation continue- Dispersion et hétérogénéité du système d'information et d'orientation- Déficit de formations consacrées à la reprise d'entreprise (artisanat, PME ...)

<ul style="list-style-type: none"> - Des activités industrielles performantes qui dynamisent les besoins de formation - Une image positive de la formation professionnelle - Secteurs les plus dynamiques en termes d'emploi : métallurgie, activités secondaires, industries automobile 	<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement de la concurrence entre les établissements de formation, dans un contexte de baisse des effectifs - Taux de chômage des moins de 30 ans nettement > pour les jeunes sans diplôme - Hausse constante des difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises en région - Retard dans le secteur tertiaire
---	---

ANTICIPER LES MUTATIONS ET FORMER POUR L'EMPLOI

1) Développer la GPEC :

- Répertorier les **initiatives existantes** et prendre en compte les différentes approches : sectorielles (métallurgie, bâtiment ...) et géographiques (CAT/AGEFOS-PME sur La Chapelle Saint Luc, SPL de Nogent ...),
- Privilégier la **proximité**, les réseaux et les associations d'entreprises mais aussi croiser la GPEC avec les analyses des branches (approche plus technique basée sur l'évolution des métiers et technologies) ;
- Mener un travail sur la **transférabilité des compétences**, sur la mobilité sectorielle au sein des bassins d'emploi,
- **Sensibiliser les dirigeants** d'entreprise à l'intérêt de cet instrument de gestion des ressources humaines. On note souvent l'incapacité des PME à formuler leurs besoins d'emploi, à structurer leur offre, à miser sur la concentration des compétences-clés,
- Prendre en compte la **prospective démographique** pour développer la GPEC, tout en distinguant la prospective « macro » et les actions de terrain,
- Porter une attention particulière aux besoins spécifiques de **l'artisanat**.
- Renforcer le rôle des **OPCA** comme vecteur possible de développement de la GPEC.

2) Mieux coordonner les moyens de prévenir les difficultés des entreprises :

Malgré la présence de nombreux outils et indicateurs, les actions de prévention sont difficiles à conduire. La Région doit prendre en compte les outils existants, les compléter, les coordonner dans l'esprit de « *fédérer pour réussir* » :

- **Croiser l'analyse** des territoires, des secteurs, des marchés, des compétences et des données financières des entreprises (*cf. travaux en cours de l'INSEE*),
- S'appuyer sur des **groupes**, des cellules opérationnelles pour déterminer les fragilités au sein des bassins d'emploi et sécuriser les reconversions professionnelles,

- Développer la réflexion sur la mise en place d'une Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques (**MIME**) à l'**échelon régional**,
- Gérer la contradiction entre la nécessité de confidentialité et le besoin d'associer un large éventail de partenaires pour voir les difficultés « en face » (analyse des risques par bassin d'emploi, intervention directe, très confidentielle, sur des difficultés détectées),
- Développer le **dialogue social** et la remontée d'information auprès des pouvoirs publics,
- Développer une **approche « grands comptes »** : aller au contact des DG de grands groupes, impliquer les élus en amont.

3) Se donner des priorités en matière de formation continue :

- Etablir un **état des lieux** initial et une anticipation aussi fine que possible des **besoins** à moyen et long terme,
- Les résultats les plus probants sont obtenus dans le cas de forte **implication des entreprises**. Ainsi, « le parcours interne » des salariés présents dans l'entreprise est un élément fort de fidélisation et de stabilité (proposition de plans de carrière individualisée, repérage des éléments de potentiel),
- Globaliser - à l'échelle d'un territoire, d'un bassin d'emploi ou Pays par exemple - les besoins pour **atteindre les seuils critiques** permettant le déclenchement de formations,
- Engager une démarche de **valorisation des entreprises et des métiers**.

4) Miser sur la formation comme facteur d'attractivité pour de nouvelles activités :

La formation est perçue comme un facteur d'attractivité pour la région :

- Valoriser l'**importance de la réactivité des acteurs** lors des prises de décisions d'implantation. Il sera alors nécessaire d'accompagner un effort de coopération et une réelle mise en réseau des compétences (exemple des grands chantiers, pour lesquels une main d'œuvre très importante a dû être mobilisée). Tout cela constituera un argument de poids une fois que les premiers dossiers seront réalisés (argumentaire pour implantations futures),
- Mettre l'accent sur la nécessité d'une **proximité des centres de formation**. Les implanter directement sur les zones d'activités quand la situation est envisageable,
- Elaborer des **formations sur mesure** pourrait constituer une opportunité de réorientation des personnels les « moins employables », et par conséquent, pourrait permettre de répondre aux lacunes dans l'offre de formation et/ou de financement,
- Cependant, il y a parfois nécessité de monter des programmes complexes mais non duplicables tant la spécificité territoriale est forte.

Le schéma traduit la volonté de la Région Champagne-Ardenne de mobiliser les acteurs des 4 départements autour du thème de la formation et de l'emploi.

Plusieurs variables sont à considérer dans la détermination de la politique de formation et dans les axes à privilégier pour lutter contre le chômage : rôle déterminant joué par la famille dans l'orientation professionnelle des enfants, image de certains métiers dévalorisée, conditions de travail détestables et bas salaires dans certains secteurs activités, stages étudiants à proposer dans les entreprises de la région pour leur permettre de trouver un travail et de rester en région.

Face à cette problématique, **la Région lance parallèlement un chantier autour de la Formation tout au long de la vie**, car au delà de la formation initiale, un salarié est amené à occuper plusieurs emplois dans sa vie. Partant de ce constat, il est nécessaire de penser une action de formation dans la durée permettant au plus grand nombre de pouvoir rebondir quels que soient les accidents de parcours.

L'outil GPEC par branche et par bassin d'emploi, dans les petites et grandes entreprises, sera précieux si le schéma régional de la formation toute au long de la vie s'articule avec le schéma du développement économique et de l'emploi car valider les acquis de l'expérience et prévoir les nouvelles compétences est indispensable pour le développement économique de demain.

Des inquiétudes demeurent toutefois sur la capacité de l'Etat à tenir ses engagements (cf. ordonnance de l'été 2005, baisse des cotisations sociales et donc diminution des ressources pour la formation des salariés.)

Rappelons en conclusion que l'accès et le besoin à la formation des salariés est le même, que l'on soit une femme ou un homme, chacun disposant d'un même droit à la formation. La politique de la Région ira dans ce sens.

Pour accéder aux différents documents du schéma régional du développement économique et de l'emploi

ou rajouter votre contribution,

rendez-vous sur le site internet de la Région

www.cr-champagne-ardenne.fr/schema-deveco