



S U P P L E M E N T

# BREF

## ILE-DE-FRANCE

## LES CONVENTIONS DE REVITALISATION EN ILE-DE-FRANCE (2004-2009)

Conclues entre l'Etat et des entreprises en restructuration, les conventions de revitalisation visent à compenser les suppressions de postes par de nouvelles créations d'emplois. En cinq ans, la contribution des entreprises franciliennes soumises à l'obligation de revitalisation s'élève à plus de 54 millions d'euros.

Pour les territoires concernés, ces engagements financiers représentent une réelle opportunité de développement économique. Outre la création directe d'emplois, la revitalisation permet de mobiliser un grand nombre de partenaires publics et privés autour d'une dynamique de projets locaux.

En investissant dans des secteurs innovants et à fort potentiel de développement, les actions de revitalisation renforcent la capacité des territoires à s'adapter et à anticiper les mutations économiques.

### **LES PRINCIPAUX RESULTATS**

- 63 conventions de revitalisation ont été signées entre décembre 2003 et septembre 2009.
- Ces conventions représentent plus de 54 millions d'euros d'engagements financiers.
- Les contributions financières visent la création de 8 275 emplois en compensation des postes supprimés lors des restructurations ou fermetures de sites.
- Près d'une commune francilienne sur deux se trouve dans un périmètre de revitalisation prioritaire.
- La majorité des entreprises contributrices est issue de l'industrie
  - 59% des entreprises proviennent du secteur industriel, 24% des services et 14% du commerce.
- Cinq grands types d'actions de revitalisation
  - les aides à l'emploi, qui concentrent plus de la moitié des engagements financiers,
  - l'appui conseil aux TPE et PME, en développement récent,
  - le soutien aux projets d'insertion, variable selon les territoires,
  - la valorisation des sites, pour faciliter l'implantation de nouvelles entreprises,
  - la réalisation d'études locales, au service du développement local.
- De nouvelles pratiques de mutualisation pour plus de réactivité et d'efficacité dans les actions de revitalisation.

## ▲ Le développement des conventions de revitalisation

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 prévoit que les entreprises de mille salariés et plus sont soumises à une obligation de revitalisation lorsqu'elles procèdent à des licenciements collectifs affectant, par leur ampleur, l'équilibre des bassins d'emploi concernés (exception faite des situations de redressement ou de liquidation judiciaires). Sous certaines conditions, l'obligation de revitalisation peut s'appliquer à des entreprises de plus petite taille.

Les entreprises assujetties doivent ainsi contribuer à la création et au développement d'activités nouvelles sur les territoires affectés afin de compenser la perte d'emploi résultant du Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE). Elles doivent investir un montant minimum de deux fois la valeur mensuelle brute du SMIC par emploi supprimé.

Dès le PSE arrêté, l'entreprise et l'Etat, en partenariat avec les acteurs locaux de l'emploi, examinent les actions susceptibles de favoriser le territoire concerné. Ils définissent également les critères d'application de la convention (durée, engagements financiers, nombre de créations d'emplois visé, budgets alloués par action, limites géographiques, modalités de suivi et d'évaluation).

Enclenchée dès décembre 2003 en Seine-et-Marne, la négociation de conventions de revitalisation concerne tous les départements franciliens depuis 2009.

Ainsi, en six ans, soixante-trois conventions ont été signées dans l'ensemble des départements, avec des périmètres prioritaires de revitalisation couvrant près d'une commune francilienne sur deux. La plupart de ces conventions, qui ont une durée moyenne de vingt-trois mois, sont arrivées à échéance à la fin de l'année 2009 (42 sur 63).

## ▲ Plus de cinquante millions d'euros engagés pour la revitalisation des territoires franciliens

Les soixante-trois conventions de revitalisation franciliennes représentent un engagement financier de 54,3 millions d'euros. Elles ont pour objectif de soutenir la création de 8 274 emplois, en compensation des suppressions de postes liées aux fermetures d'établissements et aux réorganisations de sites.

Trois conventions de revitalisation, très atypiques<sup>1</sup>, représentent plus de la moitié des engagements des entreprises. Si l'on isole ces trois conventions, les engagements de la revitalisation s'élèvent alors à 26,2 millions d'euros pour la période comprise entre octobre 2003 et septembre 2009.

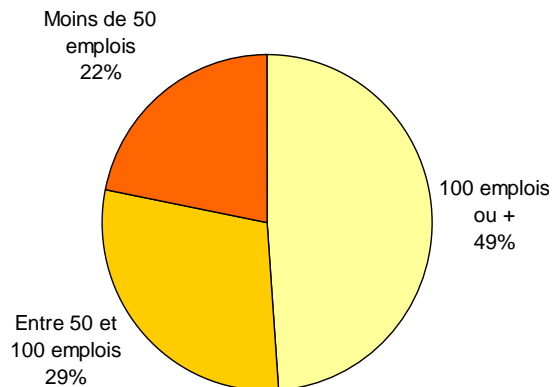
La moitié des conventions mobilise moins de 350.000 euros alors que douze d'entre elles concentrent 50 % du total des engagements.

Traduits en « nombre de Smic », les engagements des entreprises représentent 2,7 Smic par emploi supprimé. Ce rapport est stable depuis 2003.

1 - Ces trois conventions de revitalisation sont essentiellement constituées de cessions immobilières. Très peu représentatives des pratiques de revitalisation, elles ont été retirées des analyses détaillées sur les engagements financiers pour ne pas introduire de biais dans les résultats.

En termes d'emplois, près d'une convention sur deux vise la création de cent emplois ou plus. Ceci dit, la négociation de conventions de revitalisation aux objectifs plus modestes est fréquente puisque près d'une convention sur quatre vise la création de moins de 50 emplois.

Répartition des conventions de revitalisation selon les objectifs de création d'emplois (sur 63 conventions de revitalisation signées de 2003 à sept 2009)

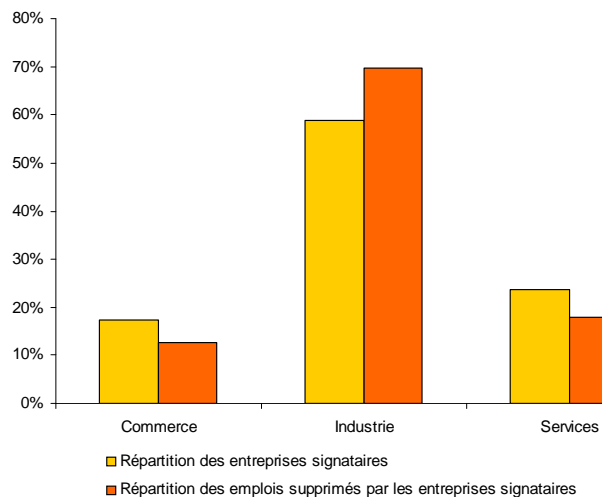


Source : DDTEFP - DRTEFP IDF

## ▲ Une entreprise assujettie sur deux appartient à l'industrie

La majorité des entreprises assujetties relève du secteur industriel, puis des services et enfin du commerce. Le poids de l'industrie est encore accentué si l'on tient compte, non pas de l'entreprise signataire, mais du nombre d'emplois supprimés. Cette tendance s'explique par le fait que les restructurations industrielles ont été plus lourdes que dans les autres secteurs (en moyenne 155 emplois supprimés par convention, contre 98 dans le commerce ou dans les services).

Répartition sectorielle des entreprises signataires et des emplois supprimés (sur 63 conventions de revitalisation signées de 2003 à sept 2009)



Source : DDTEFP - DRTEFP IDF

Un emploi supprimé sur deux relève de l'industrie chimique ou de la fabrication d'éléments électriques et électroniques. Le troisième secteur le plus concerné est le commerce de détail, avec 13% des emplois supprimés.

Bien que majoritaires en nombre, les conventions de revitalisation signées lors de fermetures de sites représentent un peu moins de la moitié des objectifs d'emplois à recréer dans le cadre de la revitalisation.

### ▲ Cinq grands types d'actions de revitalisation

Plus de la moitié des financements de la revitalisation est ciblée sur les aides directes et indirectes à la création d'emplois. Deuxième poste financier, les projets d'appui conseil aux PME-TPE représentent 9% des engagements des entreprises. Viennent ensuite les projets d'insertion, les valorisations des sites, les honoraires des cabinets et, enfin, la réalisation des études locales.

#### Répartition des engagements financiers entre les différents types d'action de revitalisation

(Hors conventions atypiques / Sur 60 conventions de revitalisation signées de 2003 à sept 2009)

	euros	%
Aides à l'emploi	14 412 529	55%
Appui conseil aux PME-TPE	2 234 301	9%
Projets d'insertion	1 949 584	7%
Valorisation des sites	1 751 539	7%
Honoraires des cabinets	1 638 633	6%
Etudes locales	988 517	4%
Globalisé (non ventilé dans le détail)	3 268 291	12%
<b>TOTAL</b>	<b>26 243 394</b>	<b>100%</b>

Source : DDTEFP - DRTEFP IDF

### ▲ L'aide à l'emploi, le moyen d'intervention privilégié de la revitalisation

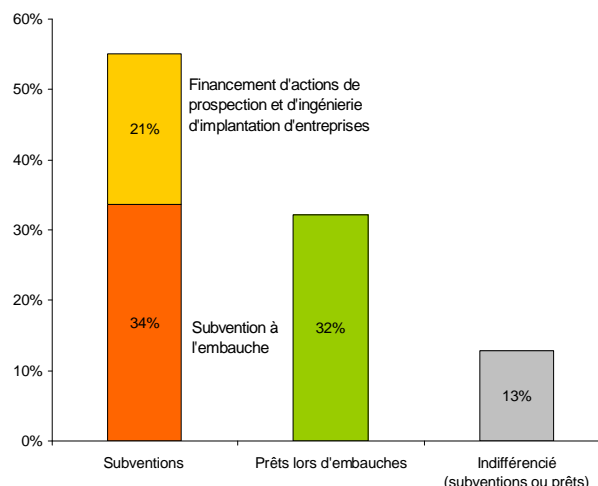
Même si ces financements ont tous pour objectif de contribuer à créer des emplois nouveaux dans les territoires impactés par les restructurations, on peut distinguer les aides directes et les aides indirectes.

Les aides directes sont constituées de subventions ou de prêts qui sont accordés lors de la création d'emplois dans les périmètres de la revitalisation. Ces financements immédiats, souvent octroyés lors des embauches, peuvent bénéficier à des créateurs d'entreprises, à des entreprises locales en développement, ou encore à des établissements qui viennent s'implanter dans la zone de revitalisation.

Les aides indirectes regroupent, quant à elles, le financement d'actions de prospection et d'accompagnement de projets d'implantation, ainsi que des subventions accordées à certains projets plus structurants, tels que la création de couveuses ou d'hôtels d'entreprises.

Dans l'ensemble, les aides à l'emploi revêtent plus fréquemment la forme d'une subvention que d'un prêt.

**Les différentes aides à l'emploi**  
(Hors conventions atypiques / Sur 60 conventions de revitalisation signées de 2003 à sept 2009)



Source : DDTEFP - DRTEFP IDF

Les subventions sont souvent réservées aux embauches effectuées sur des emplois durables (CDI et CDD de plus de 6 mois) et dans des PME ou des TPE. Lorsqu'il y a un volet de ré-industrialisation de sites, ces aides sont naturellement orientées vers les embauches des entreprises susceptibles de s'installer dans cette zone, indépendamment de leur taille.

Les prêts octroyés pour la création d'emplois sont généralement des prêts à taux zéro ou à taux réduits, sans garantie, d'une durée de deux à sept ans. Ils sont le plus souvent réservés à des PME-TPE en développement ou en création. Il arrive aussi que les conventions ciblent ces prêts sur des secteurs d'activités jugés prioritaires pour le territoire (principalement, la santé et les biotechnologies, les services à l'industrie, les éco-activités, l'informatique).

#### Les Plates-Formes d'Initiative Locales : partenaires de la revitalisation pour l'aide à la création d'entreprises

Les Plates-Formes d'Initiatives Locales (PFIL) sont des associations locales qui soutiennent les créateurs d'entreprises par un prêt d'honneur (prêt sans intérêt ni garantie personnelle) et par un accompagnement pendant les premières années qui suivent la création.

Depuis 2006, une part importante des fonds de la revitalisation transite par les PFIL pour le soutien à la création d'entreprises. On estime que la quinzaine de PFIL impliquées dans les actions de revitalisation franciliennes a géré 25% des prêts consentis pour le développement des emplois sur les territoires impactés (plus d'un million d'euros de contributions financières).

### ▲ Le développement récent de l'appui conseil aux TPE et PME

Deuxième poste d'affectation des financements de la revitalisation, l'appui conseil regroupe une série d'initiatives qui visent à développer les compétences des dirigeants des petites entreprises afin de les aider à surmonter des difficultés ou à concrétiser leurs projets de développement.

Les entreprises visées par ces initiatives relèvent généralement de secteurs à forte innovation technologique (informatique ou biotechnologie), considérés comme stratégiques et à fort potentiel de développement.

La revitalisation a permis de financer divers projets d'appui conseil aux PME-TPE dans des domaines aussi variés que :

- les ressources humaines : aide au recrutement de profils à haute valeur ajoutée, promotion de la gestion des emplois et compétences, actions de formation des dirigeants ;
- les stratégies commerciales et le marketing : mise à disposition d'experts, recherche de partenaires commerciaux, soutien à de jeunes TPE en facilitant leur accès aux nouvelles technologies, mise en réseau de clientèles pour l'exportation ;
- les études de faisabilité et la recherche de solutions financières : recensement des aides disponibles et diffusion des informations auprès des TPE-PME, support administratif et financier des jeunes TPE, mise en place de partenariats financiers.

Ce type de projet constitue un levier d'implication des entreprises assujetties qui peuvent mettre à disposition des compétences internes. Toutefois, les spécificités des PME-TPE imposent que ces mises à disposition, qui concernent souvent les cadres des plus grands groupes, soient encadrées et adaptées pour être réellement pertinentes.

Ces financements, peu fréquents durant les premières années de la revitalisation, se sont développés à partir de l'année 2008. Actuellement, la majorité des départements franciliens intègre de tels projets dans leurs conventions de revitalisation.

#### ▲ **Le soutien à des projets d'insertion ou de développement portés par des structures locales**

Un tiers des conventions franciliennes prévoit de soutenir au moins un projet d'insertion sur le territoire de revitalisation. Le financement d'un projet de ce type étant très modeste en comparaison d'autres actions de revitalisation, l'ensemble des actions d'insertion ne mobilise que 7% des engagements financiers des entreprises.

L'objectif est de contribuer à l'insertion de publics en difficulté relevant du territoire ciblé par la revitalisation (jeunes, seniors, femmes, travailleurs handicapés).

On recense une grande diversité d'initiatives qui recouvrent :

- les aides à la création ou au développement des structures de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) : entreprises d'insertion, régies de quartier, ateliers et chantiers d'insertion (près d'un quart des contributions financières) ;
- le soutien aux projets des Maisons de l'Emploi (MDE) (16 % des engagements) ;
- des actions de tutorat et de formation pour l'accès

ou le maintien dans l'emploi de publics en difficulté ;

- le développement des contrats en alternance dans des Zones Urbaines Sensibles (ZUS).

#### **Les projets des Maisons de l'Emploi**

Si la revitalisation a pu soutenir le lancement de certaines Maisons de l'Emploi (MDE), ces acteurs sont impliqués à plus d'un titre dans les actions de revitalisation. En effet, les projets des MDE financés par la revitalisation se répartissent équitablement entre :

- l'accompagnement et l'insertion de publics en difficulté ;
- des actions de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) territoriale et d'appui conseil auprès de petites entreprises locales ;
- la réalisation d'études de faisabilité pour la création de nouveaux services aux entreprises ;
- la création d'une Cité des Métiers.

#### ▲ **La valorisation des sites immobiliers impactés par les restructurations**

Les valorisations pratiquées pour l'aménagement ou la reconversion des sites peuvent recouvrir plusieurs types d'action :

- la réalisation d'études pour le réaménagement des locaux,
- les travaux entrepris pour faciliter l'implantation de nouvelles entreprises,
- les mises à disposition gratuites de locaux ou les moins-values appliquées lors de cessions immobilières.

Dans la quasi-totalité des cas, cette contribution ne se retrouve que dans les conventions d'entreprises qui ont fermé un site. A contrario, il faut noter que toutes les entreprises qui ont signé une convention de revitalisation lors de la fermeture d'un site n'ont pas forcément intégré de valorisation immobilière ou matérielle dans celle-ci (les locataires notamment).

#### ▲ **La réalisation d'études jugées utiles pour le développement local**

Même si elle ne représente que 4% des financements liés à la revitalisation, la réalisation d'études locales est une pratique répandue. Elle se retrouve dans une majorité de départements et dans près d'un tiers des conventions.

La majorité des études vise à aider les collectivités locales impactées par les restructurations à définir ou approfondir leur stratégie de développement et leur offre de services aux acteurs économiques. Le plus souvent, ces études analysent les besoins d'entreprises implantées sur des zones particulières (ZAC, ZI, Opération d'Intérêt National...). Elles essaient d'identifier des projets dormants ou des axes de développement structurants susceptibles de fédérer les volontés politiques et économiques locales. Une collaboration étroite s'opère ainsi avec les services

techniques des collectivités territoriales et les agences locales de développement.

Certaines études ont un objet plus précis, un projet qui porte sur la création d'un équipement local jugé utile pour le développement des entreprises (type hôtels d'entreprises ou couveuses).

Enfin, quelques études à visée anticipatrice tentent, par exemple, d'estimer les risques d'un secteur dominant de l'économie locale ou d'identifier des entreprises susceptibles d'être fragilisées du fait d'une mutation en cours sur le territoire.

#### ▲ **Le rôle des cabinets conseil dans la revitalisation**

Les cabinets conseil sont impliqués dans la revitalisation à travers leur assistance aux entreprises assujetties et partenaires (aide à la définition des actions, suivi des projets, animation des partenariats...). Certains assurent aussi le portage de fonds de la revitalisation (prêts ou aides à l'emploi). En Ile-de-France, l'ensemble de ces prestations a donné lieu à la perception d'honoraires estimés à plus de 1,6 millions.

En complément de ces fonctions classiques, les cabinets peuvent être chargés de réaliser directement certaines actions de revitalisation. Le plus souvent, ils sont chargés de prospecter des entreprises, réaliser des études locales ou dispenser des conseils à des PME-TPE. Finalement, si l'on additionne les honoraires et les prestations perçus par les cabinets, les financements dépassent trois millions d'euros (soit 12% des engagements de la revitalisation).

#### ▲ **Les partenaires institutionnels : négociation, pilotage et suivi de la revitalisation**

L'inscription des actions de revitalisation dans les stratégies de développement local implique des partenariats étroits avec les élus et les collectivités territoriales concernés par les restructurations. Selon les territoires, ces partenariats sont plus ou moins facilités par l'existence préalable d'expériences et de compétences en matière de gestion de crises et de développement économique.

A côté des négociations entre l'entreprise et les représentants de l'Etat, le suivi des conventions de revitalisation crée un espace propice à l'association d'autres partenaires locaux. Sont régulièrement membres des instances de suivi et de pilotage des conventions :

- les partenaires sociaux,
- les agences départementales ou régionale de développement,
- les chambres consulaires (Chambres de Commerce et d'Industrie et Chambres de Métiers),
- et les différents services de l'Etat (Préfecture, DRIRE, Trésoriers Payeurs Généraux).

#### ▲ **Les partenaires opérationnels : diversité des acteurs**

Une fois les orientations définies dans les conventions, le programme d'actions est mis en œuvre par divers acteurs considérés comme les partenaires opé-

rationnels de la revitalisation. La nature des projets et les ressources locales disponibles se traduisent par une grande diversité de partenariats.

Théoriquement, toutes les entreprises assujetties peuvent se positionner comme partenaires opérationnels, puisque les conventions autorisent les valorisations de compétences et les mises à disposition de ressources. En réalité, cette pratique, qui renforce l'adhésion des entreprises, reste peu développée.

Les entreprises visées mettent toutefois à disposition des compétences internes dans des champs très variés : ressources humaines, marketing, management, démarches qualité, développement commercial ou ingénierie scientifique et technique.

Dans près d'une convention sur deux, les services économiques des communes ou des intercommunalités et les agences locales de développement sont mentionnés comme partenaires opérationnels d'actions de revitalisation. L'implication de ces services est accentuée lorsque les conventions prévoient un volet de ré-industrialisation de site, suite à la fermeture d'une entreprise ou d'un établissement local.

Les chambres consulaires sont très présentes dans les conventions qui soutiennent la création d'entreprises. Leur implication peut être directe ou indirecte, via leur participation aux PFIL associées aux conventions de revitalisation.

Lorsque les conventions de revitalisation prévoient de soutenir des projets d'insertion, elles font appel à des structures locales telles que les structures de l'IAE et les MDE, les Missions Locales, les Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE), Pôle Emploi ou des associations oeuvrant auprès de publics en difficulté.

Sont également mentionnés quelques partenariats opérationnels avec des instituts de formation ou de recherche implantés sur les territoires de revitalisation. L'objectif est de lier le développement du territoire avec le potentiel de recherche appliquée et d'innovation existant localement.

#### ▲ **Le développement de pratiques de mutualisation**

La recherche de synergies entre conventions de revitalisation s'est très tôt manifestée dans les territoires marqués par une succession de cas géographiquement proches.

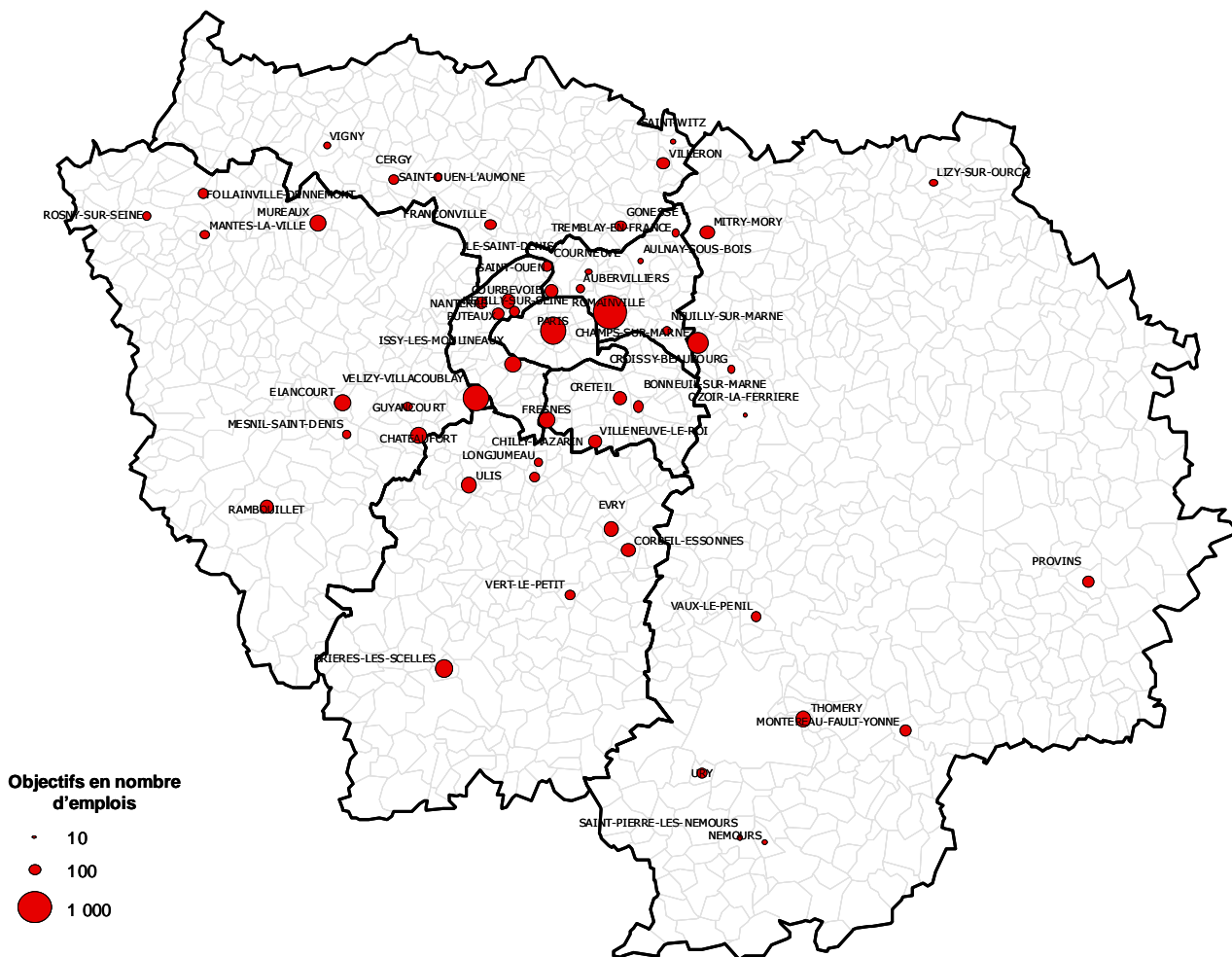
Après la création d'un GIP en 2006, des formes de mutualisation plus informelles se sont développées. Celles-ci permettent l'articulation et l'enchaînement d'actions de revitalisation entre plusieurs conventions sur un même territoire.

#### **Le projet de fonds régional de revitalisation**

En cours de création, le fonds régional « Revital' Emploi » a pour ambition de renforcer les fonds d'amorçage ou de développement de PME. Ce fonds interviendra en abondant des organismes de financements intermédiaires existants.

Ce projet de mutualisation vise aussi à renforcer la responsabilité des entreprises assujetties. Ainsi, sont mis en avant les partenariats stratégiques et financiers avec les acteurs locaux jouant un rôle essentiel dans le développement de l'entreprenariat francilien (Conseil Régional et Caisse des Dépôts).

## Localisation des créations d'emplois visées par les conventions de revitalisation



Source : DDTEFP - DRTEFP IDF

Nicolas DEROZIÈRES  
Véronique PICARD  
DRTEFP d'Île-de-France / SEPES

### **1 / Loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005**

Articles L-1233-84 à L-1233-90 et R-1233-17 à R-1233-36 du Code du Travail

Selon l'impact social et territorial des licenciements, le Préfet indique à l'entreprise, dans un délai d'un mois à compter de la notification, si elle est soumise, ou non, à l'obligation de revitalisation. En cas d'obligation, signifiée à l'entreprise, une convention de revitalisation doit être conclue avec l'Etat, dans un délai de 6 mois à compter de la notification. Cette convention définit la nature et les modalités de financement, ainsi que la mise en œuvre des actions prévues. Sauf avis contraire du Préfet, un accord collectif de groupe, d'entreprise ou d'établissement, peut tenir lieu de convention. En l'absence de convention ou d'accord collectif, un titre de perception égal à 4 SMIC par licenciement est adressé à l'entreprise et recouvré par le Trésorier Payeur Général.

La loi prévoit une **application spécifique de la revitalisation pour les entreprises de plus petite taille** (de 50 salariés à moins de 1000), lorsqu'elles n'appartiennent pas à un grand groupe, ne sont pas en redressement ou liquidation judiciaire et que leurs licenciements affectent, par leur ampleur, l'équilibre des bassins d'emploi.

### **2 / Méthodologie :**

L'étude a été réalisée à partir des textes des conventions signées entre les entreprises et les représentants de l'Etat, documents collectés par les DDTEFP. Il ne s'agit en aucun cas d'une exploitation de bilans d'activités fournis par les différentes parties. Cette analyse des pratiques aura lieu dans le second temps de l'évaluation.

Les conventions prises en compte s'arrêtent à celles conclues en septembre 2009. De nombreuses conventions ont été signées depuis ou sont en cours de signature. Ainsi, la prochaine étude portera sur un nombre plus important de conventions, ce qui permettra de dégager plus aisément des logiques départementales ainsi que la pérennité de certaines actions.

Les **trois conventions dites « atypiques »** ont été isolées de l'analyse financière pour qu'elles ne faussent pas les analyses détaillées. En effet, elles représentent à elles seules plus de 28 millions d'euros, soit 52% des fonds mobilisés par la revitalisation. Leur caractère exceptionnel s'explique par une part conséquente de leurs engagements constituée de cessions immobilières de grande valeur. Ces conventions impliquent des entreprises des secteurs de l'industrie chimique et de l'industrie automobile.

### **Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle d'Île-de-France**

66, rue de Mouzaïa – 75935 Paris Cedex 19 – Tél. 01 44 84 26 99

Directeur de la publication : Joël Blondel

Réalisation : Pôle études, prospective, évaluation et statistiques / [dr-idf.statistiques@travail.gouv.fr](mailto:dr-idf.statistiques@travail.gouv.fr)

Diffusion : Service communication et documentation

Tirage 800 exemplaires – N°ISSN : 1767-9877