



D. R.

ANTICIPER LES MUTATIONS ÉCONOMIQUES

Avec la création, à la fin de l'an dernier, d'une nouvelle Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires ainsi que d'un Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques, le gouvernement entend donner une impulsion forte à la politique d'accompagnement des entreprises confrontées à des difficultés d'ordre structurel qu'il conduit depuis quelques années déjà. Moyen privilégié : anticiper le plus possible les inévitables mutations économiques. *Industries* présente ici les différents dispositifs de soutien public mis en place à cette fin par les services du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

La politique d'accompagnement des mutations économiques

Avec la création de la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires ainsi que d'un Pôle interministériel spécialisé, le gouvernement entend aider les entreprises à anticiper davantage les mutations économiques auxquelles elles sont confrontées.

Reçus à Bercy le 26 juillet dernier, Martin Malvy, président du conseil régional Midi-Pyrénées, et les nombreux élus du département des Hautes-Pyrénées qui l'accompagnaient se sont vus confirmer par François Loos, ministre délégué à l'Industrie, la volonté du gouvernement d'organiser dans le courant de l'automne une réunion de travail des acteurs économiques de leur région. A l'ordre du jour : l'avenir du bassin d'emploi de Lannemezan, et plus précisément l'examen des propositions de la firme multinationale Alcan concernant le maintien d'une activité industrielle (un projet de fonderie est actuellement à l'étude) sur le site suite à la fermeture annoncée de son unité de production d'aluminium. La démarche d'Alcan s'inscrit dans le respect de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui oblige les entreprises appartenant à des groupes employant plus de 1 000 personnes en France (ou au sein de l'Union européenne) à soutenir la création d'activités nouvelles dans les zones affectées par leurs restructurations.

Avec la réforme du Comité interministériel d'aménagement du territoire qui a vu ses compétences élargies par le décret du 13 octobre 2005 à l'anticipation des mutations économiques dans notre pays (d'où l'appellation nouvelle Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires), cette disposition constitue l'un des volets essentiels de la nouvelle politique gouvernementale en matière d'accompagnement des entreprises désireuses de faire face aux exigences de la concurrence internationale. « *L'Etat ne peut plus se contenter d'intervenir lorsque la crise est arrivée*, a rappelé Thierry Breton, fin juin dernier à Belfort, lors d'une réunion des chefs de services déconcentrés du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie dans le territoire. *Il doit s'efforcer de l'éviter en agissant le plus possible par anticipation.* »

Tel est le sens de la création à l'automne dernier au sein de la nouvelle Diact (Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires) d'une équipe interministérielle chargée de suivre ces dossiers. Issue du rapprochement de deux institutions autrefois séparées – la Datar (Délégation



CERCOM FRANCHE-COMTE

En juin dernier, Thierry Breton a rappelé la volonté de l'Etat d'anticiper le plus possible les mutations économiques.

à l'aménagement du territoire) et la Mime (Mission interministérielle sur les mutations économiques) –, cette nouvelle entité a pour mission d'accompagner les mutations économiques sur l'ensemble du territoire. Travaillant en liaison étroite avec tous les ministères, et plus particulièrement avec les services de l'Emploi et de l'Industrie, elle dispose d'une équipe spécialisée qui peut agir dans toutes les régions avec le soutien des services déconcentrés de l'Etat, des élus locaux, des chambres consulaires et des partenaires privés concernés. « *Pour nous*, a rappelé François Loos, ministre délégué à l'Industrie, lors d'un séminaire de travail organisé en mars dernier à Bercy, *il est indispensable que l'intervention de l'Etat ne commence plus le jour où les entreprises présentent un plan social mais douze, voire dix-huit, mois auparavant afin de l'éviter ou pour le moins d'en amortir*

La loi de sauvegarde des entreprises



BEA

Anticipation toujours. Largement médiatisée cet été à l'occasion des difficultés financières de la société Eurotunnel, la loi dite de sauvegarde des entreprises constitue un élément supplémentaire dans le dispositif de traitement

des entreprises confrontées à des problèmes de mutation économique. Votée par le Parlement l'an dernier et inspirée du fameux Chapter eleven (Chapitre 11) américain, elle permet à un dirigeant d'entreprise de saisir le tribunal de commerce avant une cessation de paiement ou un dépôt de bilan. Une suspension provisoire des poursuites de la part des créanciers peut être prononcée. Pendant cette période, deux comités sont mis en place : le premier regroupant les principaux créanciers (ceux qui représentent 5 % au moins du total) et le second les principaux fournisseurs. Ils ont pour mission de trouver ensemble une solution permettant à l'entreprise de surmonter ses difficultés.

Les aides européennes

Au-delà des aides consenties par le gouvernement pour favoriser les mutations économiques, les entreprises françaises peuvent bénéficier également du soutien des fonds structurels européens. Malgré la baisse de l'enveloppe globale destinée à la France pour la période 2007-2013 (12,7 milliards d'euros : soit -25 % par rapport à la période précédente), le périmètre d'intervention a en effet été recentré sur les dossiers privilégiant les investissements destinés à améliorer la compétitivité, le développement durable et la cohésion sociale dans les bassins d'emploi les plus fragiles. Pour le reste, il existe aussi des aides communautaires aux entreprises qui sont applicables sur l'ensemble du territoire national. Elles concernent essentiellement la recherche-développement, la formation professionnelle ainsi que le financement des entreprises petites et moyennes. A compter du 1^{er} janvier prochain, une enveloppe supplémentaire nouvelle dite Fam (Fonds d'anticipation des mutations) devrait même être créée. Sa vocation : faciliter la reconversion des entreprises dont la disparition aurait un impact réellement européen.

le choc. Très souvent, on constate en effet que les difficultés des entreprises proviennent d'un défaut d'anticipation. » Le dispositif mis en place, celui des contrats de site ou des conventions de revitalisation, vise ainsi à instaurer un véritable climat de confiance entre l'Etat et les entreprises contraintes de procéder à des restructurations. Des réunions de travail permettront aux responsables d'entreprises et aux représentants des pouvoirs publics de trouver des solutions pour assurer une véritable reconversion des bassins d'emploi concernés. Un objectif réaliste si l'on se réfère à l'exemple de l'usine Arkema de Saint-Auban dans les Alpes de Haute-Provence ou de La Française de Mécanique à Douvrin dans l'ex-Bassin minier du Nord - Pas-de-Calais où plus d'un millier d'emplois ont pu finalement être sauvés.

Un pôle interministériel de prospective et d'anticipation

Autre décision importante : la création du Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques. Mobilisant les services des ministères de l'Economie, des Finances et de l'Industrie d'une part et ceux de l'Emploi d'autre part, cette instance est chargée d'identifier les secteurs, les métiers et les territoires susceptibles de connaître à moyen terme des restructurations importantes ou, à l'inverse, de constituer de véritables accélérateurs du développement économique.

Cette approche, en grande partie nouvelle donc, s'est accompagnée d'une réforme significative du dispositif de traitement financier à court terme des entreprises en difficulté. Mis en place début 2005, il s'est traduit par la création pour les entreprises de moins de 400 salariés d'une instance unique de niveau départemental (le niveau régional a donc été supprimé) pour le traitement des dossiers : les Codéfi (Comité dépar-

tement d'examen des problèmes de financement des entreprises). Composés des représentants des services territoriaux de l'Etat concernés, ils ont pour mission de trouver une solution de redressement susceptible de convenir aussi bien aux actionnaires, aux établissements financiers, aux principaux clients et aux créanciers publics intéressés par la survie des entreprises en difficulté. Quant aux dossiers traitant des grandes entreprises de dimension nationale ou internationale, ils restent de la compétence du Ciri (Comité interministériel pour les restructurations industrielles), un organisme rattaché à la DGTPE (Direction



Une réunion de travail sur la reconversion du site Alcan de Lannemezan se tiendra avant la fin de l'année 2006.

du Trésor et de la Politique économique) de Bercy.

Avec le Ciri et le réseau des Codéfi pour le traitement des difficultés financières puis la Diact et le réseau des directions départementales de l'Emploi pour le traitement des mutations sociales et territoriales, l'Etat est aujourd'hui en mesure de favoriser le maintien de l'emploi dans les zones où certaines entreprises sont contraintes de se restructurer. Un tel dis-

positif devrait permettre à notre pays de conserver son rang de grande puissance industrielle dans le monde. Car si la France subit régulièrement des crises graves dans certains bassins de mono industries ou d'industries traditionnelles (tous les secteurs sont aujourd'hui confrontés à des mutations technologiques importantes induites par la concurrence internationale), elle n'est pas aujourd'hui face à un phénomène global de désindustrialisation : l'industrie y occupe en effet encore environ 20 % du nombre total des emplois du pays. Un pourcentage relativement élevé pour les pays développés. ■

A Romans, un contrat de site a été signé au printemps dernier.



Contrats de site et conventions de revitalisation

Afin de favoriser la création d'emplois dans les zones touchées par les restructurations industrielles, le gouvernement a mis en place un dispositif de concertation obligatoire entre l'Etat, les collectivités locales et les entreprises concernées.

C'est un séminaire de travail important qui a rassemblé le 26 avril dernier à Paris nombre de représentants des services de l'Etat compétents dans le domaine économique. Consacré au thème de l'accompagnement public des mutations industrielles qui frappent de nombreuses régions françaises, il a permis de réaffirmer de manière forte la politique conduite par le gouvernement en la matière depuis quelque temps. « *Compte tenu de la rapidité actuelle des évolutions technologiques, a rappelé ce jour-là Laurent Fiscus, directeur du pôle en charge de ce dossier au sein de la Diact (Délégation interministérielle à l'aménagement et la compétitivité des territoires), il est indispensable de renforcer nos capacités d'anticipation économique et de privilégier une approche dynamique de la compétitivité.* » D'où la généralisation du système dit des contrats



Les contrats du site sont signés par l'Etat, les élus locaux et les entreprises en restructuration.

de site mis en place en 2003 qui permet, sur un territoire déterminé, à l'ensemble des acteurs locaux concernés – les services déconcentrés de l'Etat, les collectivités territoriales et, bien entendu, les entreprises menacées – d'organiser au mieux les restructurations nécessaires. Un dispositif qui a été complété au début de cette année par la publication du décret visant l'obligation (article L.321-17 du Code du travail) dite de revitalisation des bassins d'emploi. Elle doit prendre la forme d'une convention

signée par l'Etat et l'entreprise qui se restructure afin de préciser les moyens mis en œuvre pour créer des emplois de remplacement.

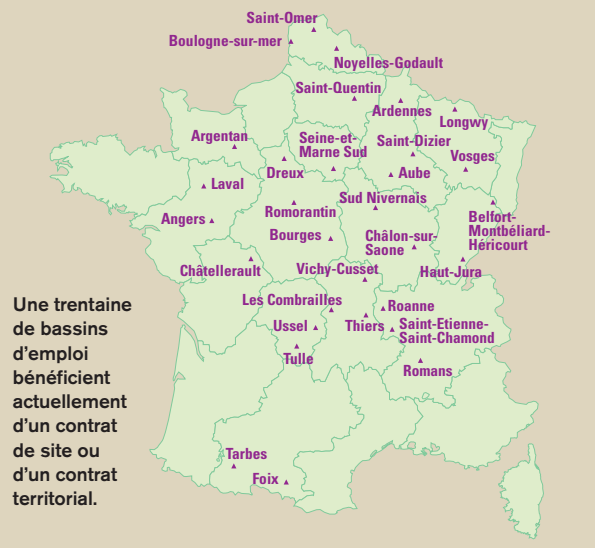
Les contrats de site (appelés contrats territoriaux lorsque les sinistres sont de moindre ampleur) tout

d'abord. Mis à part les contrats concernant les agglomérations d'Angers, le premier du genre, et de Romorantin (Loir-et-Cher), le second, dont la mise en œuvre est aujourd'hui achevée, on en compte actuellement près d'une trentaine en cours d'exécution. Largement répartis sur l'ensemble du territoire, ils ont pour mission de traiter les principaux sinistres industriels prévisibles au cours des années à venir. Derniers contrats signés : ceux qui concernent les zones de Dreux, Romans et Laval au cours du printemps dernier. D'autres devraient intervenir, avant la fin de l'année 2006, à Chalon-sur-Saône, Châtelleraut et dans le sud

L'exemple d'Arcelor

Annoncée pour 2010, la fermeture de l'usine de production d'acier de la firme Arcelor à Florange (Moselle) devrait se traduire à terme par la suppression de quelque 1 100 emplois. Comment anticiper cette mutation due au recentrage de la filière chaude du groupe sur les sites côtiers ? Dès 2003, un comité de pilotage composé de représentants de l'Etat, des collectivités territoriales concernées et de la firme Arcelor était institué et trois groupes de travail thématiques mis en place : Accompagnement de la sous-traitance, Valorisation du foncier et Revitalisation du territoire. Animé par la Drire Lorraine, le premier groupe a d'abord dressé la liste des sous-traitants affectés par la restructuration d'Arcelor. Il a ensuite élaboré un programme d'actions collectives qui pourra être mis en œuvre à leur profit dans des domaines comme le positionnement de la filière et la diversification de l'activité commerciale. En matière foncière, une bonne trentaine de sites susceptibles d'accueillir des activités de remplacement ont été identifiés et une étude portant sur un calendrier progressif de reconversion a été lancée. Enfin, une mission dite de revitalisation a été installée au début de l'année 2006. Elle travaille notamment à l'émergence d'un pôle de compétitivité Eau-environnement et à la réalisation d'infrastructures nouvelles permettant d'élargir l'offre locale de services à la personne. Coût total de l'ensemble de ce plan : environ 4 millions d'euros.

Les contrats de site et les contrats territoriaux



Une trentaine de bassins d'emploi bénéficient actuellement d'un contrat de site ou d'un contrat territorial.



du département de la Seine-et-Marne après avoir été acceptés lors du Ciact (Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires) du 12 juillet 2005.

Un financement global de l'ordre de 890 millions d'euros

Autant de dossiers qui ont représenté jusqu'ici une mobilisation de fonds, toutes sources de financement confondues, de l'ordre de 890 millions d'euros dont le quart environ à la charge de l'Etat. Pour quels résultats ? Il est sans doute encore un peu tôt pour tirer un bilan définitif mais les premières données concernant l'impact de ce dispositif sur la situation de l'emploi dans le bassin concerné s'avèrent plutôt favorables. C'est ainsi qu'à Angers, où la région a été particulièrement touchée par les restructurations successives de la société IBM, et plus largement du secteur informatique (1 300 suppressions d'emplois au total), la mise en œuvre du contrat de site a débouché directement ou indirectement sur la création de plus de 700 emplois. Autre exemple : à Romorantin (Loir-et-Cher), 80 % des salariés touchés par la fermeture de l'usine Matra Automobile ont été reclassés et le contrat de site a prévu un potentiel de créations d'un millier d'emplois nouveaux dont près de 500 sont aujourd'hui effectifs. Enfin, à Noyelles-Godault (Pas-de-Calais), où l'affaire Métaleurop s'était traduite par plus de 1 800 licenciements, le contrat de site, qui vient d'être prorogé d'un an, a permis de détecter un potentiel de 1 200 emplois nouveaux, dont une bonne moitié a déjà été réalisée. Autre décision prise par la société de conversion mise en place pour l'occasion : la création d'une zone d'activité et d'un hôtel d'entreprise qui devraient attirer l'an prochain 200 emplois supplémentaires.

Après les contrats de site, les conventions de revitalisation. Prévu par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, elles prennent la forme d'un contrat bilatéral (il porte généralement sur une durée comprise entre vingt-quatre et trente-six mois) signé entre l'Etat et une grande entreprise (plus de 1 000 salariés) désireuse de se restructurer. Recherche de projets de réindustrialisation, prêts participatifs à la reprise d'entreprise, aides à l'embauche aux sociétés recrutant d'anciens salariés, financement d'une structure de développement... Il sert à préciser les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour favoriser la création d'activités nouvelles dans la zone d'emploi où elle procède à des licenciements. Montant minimum de

Deux zones touchées par les restructurations. A gauche, l'usine Arcelor en Moselle qui sera fermée en 2010.

A droite, l'entreprise ACE Ingénierie nouvellement installée sur l'ancien site de Matra Automobile dans le Loir-et-Cher.

son engagement financier : 2 fois la valeur du Smic par emploi supprimé. En cas de carence, une pénalité d'un montant double est prévue.

Depuis l'entrée en vigueur du dispositif, c'est plus de 160 conventions de ce type (dans 54 départements différents) qui ont été signées. Elles visent à compenser la suppression de 22 500 emplois dans des secteurs d'activité aussi variés que la machine-outil (21 dossiers), la métallurgie (19 dossiers), l'équipement téléphonique, la chimie, l'industrie agroalimentaire, le papier-carton ou les matières plastiques. Avec un montant global de 130 millions d'euros, l'apport des entreprises signataires a déjà permis d'atténuer l'impact des suppressions d'emploi dans les zones considérées. Ainsi, pour les 37 conventions qui peuvent présenter aujourd'hui un bilan définitif, on peut considérer que le taux de remplacement des emplois disparus se situe aux environs de 50 %.

Depuis deux ans, les signatures de ces conventions de revitalisation se poursuivent au rythme d'une trentaine par semestre. Ajoutées aux neuf contrats de sites approuvés par le gouvernement en 2005 et dont les premiers effets commencent à se faire sentir, elles devraient apporter cette année encore une contribution importante à la lutte contre le chômage. ■

Un guide de bonnes pratiques

Afin d'aider les entreprises à aborder efficacement les problèmes posés par les mutations industrielles, la DGE a lancé au printemps dernier un appel à projets intitulé « Capital humain : gagner en compétences pour gagner en compétitivité. » Réservé aux organismes relais du monde de l'entreprise, il vise à soutenir une dizaine de dossiers débouchant sur un réel accroissement des compétences des entreprises dans ce domaine. Montant total de l'enveloppe prévue à cet effet : 2 millions d'euros.

Au cours de la période 2000-2002, une procédure comparable – Fami (Faciliter l'accompagnement des mutations industrielles) – avait déjà permis de sélectionner plus de 70 projets de cette nature. Les plus porteurs d'entre eux font aujourd'hui l'objet d'une diffusion sur le site du ministère de l'Industrie :

www.industrie.gouv.fr. Rubrique : *portail/pratique*. Elle se présente sous la forme d'un guide pratique intitulé « Anticiper les mutations : accompagner les entreprises dans le développement des compétences » qui recense une dizaine d'outils méthodologiques et d'exemples d'actions conduisant à une véritable sensibilisation des chefs d'entreprise aux nécessités des mutations économiques. Exemples : Entreprendre une démarche territoriale de développement économique, Evaluer un projet, Impliquer durablement les salariés...

Quand l'Etat éclaire l'avenir

Analyser les forces et les faiblesses des principaux industriels afin d'en maîtriser au mieux l'évolution... Telle est la mission du Pôle interministériel d'anticipation des mutations économiques récemment créé par le gouvernement.

Un plan d'action pour l'automobile

Une filière concernant plus d'1,4 million d'emplois, un chiffre d'affaires supérieur à 190 milliards d'euros, une balance commerciale excédentaire de près de 9 milliards d'euros l'an dernier, une position de deuxième producteur dans le monde derrière l'Allemagne... Malgré une baisse conjoncturelle constatée au cours des derniers mois, l'industrie automobile française donne aujourd'hui tous les signes apparents de la prospérité. Pourtant, lors du Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires qui s'est tenu à Paris en mars dernier, le nouveau Pôle interministériel a proposé au gouvernement un plan d'action destiné à conforter l'effort des industriels en matière de lancement de nouveaux modèles et d'utilisation des NTIC. Principales mesures avancées :

- la mise en place d'un environnement réglementaire plus favorable à la compétitivité des entreprises,
- la recherche d'accords internationaux permettant aux constructeurs de tirer davantage profit de la mondialisation,
- un soutien accru à la recherche et à l'innovation chez les équipementiers et dans les pôles de compétitivité dédiés au secteur automobile notamment,
- la mise en place d'actions collectives de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les bassins d'emploi où la filière automobile occupe une place prépondérante, en Alsace, en Franche-Comté, en Ile-de-France, en Lorraine, dans le Nord - Pas-de-Calais et en Haute-Normandie.

SIRCOM



Mis en place en octobre 2005 au sein des services du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, en même temps que la création de la DIACT (Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires), le Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques deviendra bientôt l'un des piliers essentiels du

gouvernement au service de la politique d'anticipation économique affirmée par Dominique de Villepin, Premier ministre, en juin 2005. « *Notre mission première*, indique Jean-Pierre Le Pesteur, le directeur de cette nouvelle instance, *est en effet de fournir à l'ensemble des décideurs économiques un éclairage aussi complet que possible concernant l'évolution prévisible, à l'horizon de trois ou cinq ans, des domaines d'activité essentiels à la vie économique de notre pays.* »

Evaluer les menaces pesant sur l'avenir des secteurs économiques

Leurs forces ? Leurs faiblesses ? Leur capacité à affronter la concurrence internationale ? Leurs perspectives de développement ? Après avoir dressé un inventaire détaillé des secteurs en forte mutation, aussi bien à la hausse qu'à la baisse, il s'agit de procéder, en liaison avec les services du ministère délégué à l'Industrie dans les régions, à une évaluation aussi exacte que possible des menaces susceptibles de peser sur l'avenir des acteurs économiques concernés ou, au contraire, des opportunités qui s'offrent à eux. Et de bâtir ensuite un scénario d'évolution prévisible de l'ensemble du secteur. Sans oublier les facteurs liés à la gestion des ressources humaines qui sont de la compétence des services du ministère du Travail et qui constituent toujours un volet essentiel des pro-



blèmes posés par toutes les mutations industrielles. Car le Pôle ne doit pas se limiter à un simple travail d'analyse. Il est également chargé d'élaborer des recommandations de politiques publiques, en matière d'investissements, de recherche et de formation professionnelle notamment, destinées à accompagner dans les meilleures conditions les entreprises contraintes de procéder à des réorganisations ou à des restructurations de grande ampleur. « *Nous devons en fait*, précise Jean-Pierre Le Pesteur, *déboucher sur des préconisations d'action à valeur nationale mais reposant sur une démarche territoriale forte.* »

C'est ainsi qu'après avoir présenté lors du Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires de mars dernier, un plan d'action concernant l'avenir de la filière automobile en France, le Pôle se penchera au cours des prochains mois sur la situation de secteurs industriels aujourd'hui en pleine évolution : la chimie, les industries graphiques, la filière bois, la production papetière, l'industrie agroalimentaire, l'activité logistique, le commerce, la distribution et les services. ■

Des plans d'action concernant les grandes branches industrielles seront régulièrement élaborés.

Le séminaire-atelier de Bercy

Mis en place à Bercy en 2001, le séminaire annuel Mutations économiques constitue aujourd'hui un élément important de soutien à la politique gouvernementale d'accompagnement des restructurations industrielles.

Chefs d'entreprise, syndicalistes, élus locaux, fonctionnaires, responsables d'associations, consultants spécialisés... Organisé régulièrement à Bercy une fois par an depuis 2001 par les services du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie à l'intention des acteurs économiques (on a compté une bonne soixantaine de participants pour l'édition 2006) désireux d'affronter efficacement les problèmes de mutation industrielle, le séminaire-atelier intitulé « Anticiper, accompagner et mutualiser les mutations économiques » a constitué, cette année encore, un élément important du dispositif mis en place par le gouvernement au cours des dernières années pour favoriser l'anticipation des mutations économiques. « Par son approche volontairement concrète et toujours actualisée, a expliqué François Loos, ministre délégué à l'Industrie, le 7 mars dernier, lors de l'ouverture de la dernière session, ce séminaire favorise sans aucun doute l'émergence d'une véritable réflexion collective sur la bonne manière de résoudre des problèmes aussi sensibles. » Exposés juridiques, tables rondes, témoignages, présentations de cas réels, comparaisons européennes... Echelonné sur quatre mois, de mars à juin généralement, et organisé le plus souvent sous la forme de quatre modules d'une durée de deux jours chacun, ce séminaire vise en effet à offrir à l'ensemble des participants des clés qui leur permettront de trouver des solutions concrètes aux problèmes posés par les mutations économiques auxquelles ils peuvent être confrontés. « Pour nous, résume Marie-Claude Ledur, responsable depuis quatre ans, au sein de l'équipe du



Le 7 mars dernier, François Loos a ouvert les travaux du séminaire annuel de Bercy consacré aux mutations économiques.

Contrôle général économique et financier de Bercy, de l'ingénierie de l'ensemble du séminaire, *il s'agit de mutualiser le plus grand nombre possible d'expériences et de permettre ainsi aux acteurs concernés d'établir d'abord un diagnostic aussi exact que possible de la situation et de mettre en œuvre ensuite des mécanismes d'anticipation des mutations particulièrement pertinents.* »

C'est ainsi que la session 2006 du séminaire Mutations économiques a été plus spécialement consacrée à une présentation de toutes les lois et de tous les décrets pris l'an dernier en vue d'améliorer l'accompagnement et la prévention des entreprises en difficulté : la loi de programmation pour la cohésion sociale, la loi de sauvegarde des entreprises... Comme chaque année, de nombreux exemples concrets de reconversion réussie ont également été évoqués. Celui, par exemple, de la Française de mécanique, une filiale commune aux deux grands groupes automobiles français Renault et PSA-Citroën, située à Douvrin (Pas-de-Calais), qui a sauvé 750 emplois grâce une démarche de reconversion massive de son département fonderie. Deux autres démarches stratégiques à caractère plus collectif, l'une concernant la région Rhône-Alpes tout entière et l'autre le secteur de la chimie dans son ensemble ont également été présentées.

Dans ces conditions, il est prévu que le séminaire sera reconduit en 2007. Les inscriptions sont déjà ouvertes auprès de l'IGPDE, l'Institut de formation du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie : www.institut.minefi.gouv.fr. ■

Un réseau pour agir



Appelée régulièrement à jouer un rôle essentiel de médiation lors des restructurations intervenues sur le territoire national tout au long de la décennie 1990, c'est tout

naturellement l'ex-Igic (Inspection

générale de l'industrie et du commerce) qui a été chargée de mettre en place, il y a cinq ans à Bercy, un dispositif de formation consacré à l'anticipation des mutations industrielles. Participants et intervenants du séminaire Mutations économiques, un véritable réseau s'est aujourd'hui constitué. Il organise notamment des rencontres destinées à l'ensemble de ses membres. On y trouve donc

- des chefs d'entreprise, acteurs essentiels du processus de revitalisation du territoire,
- des élus locaux dont les responsabilités

en la matière ont été renforcées, notamment dans les régions et les départements,

- des syndicalistes qui sont largement associés au dialogue social indispensable à l'accompagnement des mutations économiques,
- des représentants d'organismes réputés dans le domaine de la formation, du reclassement et du développement économique,
- des fonctionnaires compétents en matière de solidarité nationale, de politique de l'emploi et de relations avec les instances européennes.

Le rôle des Codéfi

Composés de représentants des administrations publiques déconcentrées à vocation économique, les Codéfi (Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises) ont pour mission d'aider les entreprises à trouver une solution aux problèmes d'ordre structurel qu'elles rencontrent.

Connu essentiellement pour ses missions régaliennes de recouvrement des impôts directs, le réseau du Trésor public constitue également un interlocuteur privilégié pour les chefs d'entreprise confrontés à des difficultés d'ordre économique ou financier. « *En cas de problèmes liés à des nécessités de restructuration industrielle ou à des difficultés passagères de trésorerie*, explique Michel Chaix, chef de bureau à Bercy, *l'intervention de nos services s'inscrit dans une logique de prestation de services au profit des entreprises qui nous sollicitent ou que nous détectons.* » Administration d'une part et chefs d'entreprise d'autre part : il s'agit alors de trouver ensemble des solutions permettant de sortir de la crise et d'affronter durablement la concurrence dans le secteur d'activité concerné. Dans chacun des départements français, c'est un Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises – sigle habituellement retenu : Codéfi – présidé par le préfet qui est chargé de cette mission vis-à-vis des entreprises de moins de 400 salariés.

Au-delà, les dossiers sont traités à l'échelon national par le Ciri (Comité interministériel de restructuration industrielle).

Rassemblant des représentants des différents services déconcentrés de l'Etat en charge des problèmes économiques, de l'Urssaf et de la Banque de France, les Codéfi disposent d'un secrétariat permanent placé auprès du service d'action économique de la trésorerie générale. Interlocuteur unique des chefs d'entreprise qui le sollicitent, il est chargé tout d'abord d'établir en toute confidentialité un diagnostic précis de la situation de l'entreprise. Il doit ensuite négocier, avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise, les conditions de mise en œuvre à la fois économique et financière d'un éventuel plan de redressement. Enfin, il doit veiller à l'application des mesures proposées par le Codéfi. Bref, le secrétariat permanent assure l'unité et la continuité indispensables aux échanges et aux négociations concernant



les possibilités de restructuration des entreprises en difficulté.

Des audits pour un diagnostic financier

Car les Codéfi disposent de moyens financiers pour mener à bien leurs missions. « *Même si l'emploi des fonds publics n'est jamais un préalable au traitement des dossiers*, explique Claude Morel, secrétaire général à la préfecture de Rouen qui assure la présidence du Codéfi de la Seine-Maritime, *nous disposons d'un certain nombre de moyens financiers déconcentrés dont l'utilisation est décidée par le préfet lui-même*

L'action anticipatrice des Drire

Spécialistes du développement industriel dans leur région de compétence géographique et membres de droit des Codéfi, les Drire peuvent jouer un rôle utile de conseil auprès des chefs d'entreprise. Grâce aux nombreuses visites qu'elles effectuent sur le terrain, elles sont en mesure de connaître aussi bien les projets de développement des entreprises que leurs éventuelles difficultés. En matière de prévention des

difficultés, les Drire mènent des actions de sensibilisation aux principales évolutions réglementaires. Elles incitent également les entreprises petites ou moyennes à engager des réflexions stratégiques en vue de réduire leur dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordre et de diversifier leur clientèle. Enfin, elles encouragent les dirigeants

à élaborer des plans de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences au sein de leurs établissements.

Exemple : la zone de Sainte-Sigolène (Haute-Loire) où la Drire Auvergne aide les entreprises de ce bassin d'emploi spécialisé dans la production de sacs plastiques en polyéthylène (3 000 emplois et 40 % de la production nationale) à se reconverter. Un programme d'actions collectives portant essentiellement sur la mise au point d'un nouveau type de sac à durée de vie maîtrisée a ainsi été élaboré. Il devrait permettre aux entreprises d'anticiper réellement la réglementation nouvelle sur la biodégradabilité des sacs qui entrera en vigueur à compter de l'année 2010.





G. DONATI/SIRCOM

Dans chaque trésorerie générale (ci-dessous) le secrétariat permanent du Codéfi traite les dossiers des entreprises en mutation de moins de 400 salariés.

après avis de notre comité. » Ils peuvent tout d'abord servir à réaliser des audits permettant de compléter les analyses du secrétaire permanent sur la situation financière de l'entreprise. Ils sont confiés à des cabinets spécialisés, après mise en concurrence, pour un montant maximal de 40 000 € par entreprise.

Autre outil financier : les prêts pour les fonds de développement économique et social. Toujours subsidiaires, ils ne peuvent donc que compléter un tour de table. Trois limites maximum sont fixées à cette fin : 800 000 € par unité de production, 2 000 € par emploi à durée indéterminée dans l'entreprise et 20 % de l'apport en fonds durables d'origine privée. A noter qu'il est également possible pour l'entreprise considérée de mobiliser localement d'autres outils de financement public tels que la garantie Sofaris consentie par le groupe Oséo.

Au total, le réseau du Trésor public a ainsi détecté l'an dernier plus de 2 700 entreprises en difficulté. Près de la moitié d'entre elles ont déposé un dossier auprès des Codéfi. Montant total des sommes débloquées : environ 400 000 €. Un chiffre relativement faible qui s'explique par le fait que l'aide de l'Etat aux entreprises en difficulté passe en grande partie par des plans d'étalement des dettes contractées auprès de l'administration fiscale et des organismes de Sécurité sociale. Ils peuvent être consentis par une instance départementale dite CCSF (Commission des chefs de services financiers et des organismes de Sécurité sociale) qui regroupe l'ensemble des créanciers publics du département. Elle est habilitée à se prononcer après saisie de la part soit de l'entreprise débitrice soit de l'un de ses membres et sur avis unanime de l'ensemble de la Commission. On a compté l'an dernier plus de 500 réunions de ce type sur l'ensemble du territoire qui ont débouché sur la mise en place de 1 234 plans d'étalement pour un montant moyen de 13 700 € par dossier. Délai de paiement accordé : seize mois



G. DONATI/SIRCOM



www.entreprises.minefi.gouv.fr

Mis en place en 2002 afin d'aider les entreprises, et plus spécialement les entreprises petites ou moyennes, à mieux connaître les aides qu'elles peuvent attendre de la part des différents services du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, le site MSE (Minéfi au service des entreprises) contient une série d'informations indispensables aux chefs d'entreprise rencontrant des difficultés. Elles figurent dans une rubrique intitulée Examiner les difficultés financières. On y trouve une abondante documentation sur la réglementation existante ainsi qu'une liste de contacts utiles, et notamment les coordonnées des secrétariats permanents aussi bien des Codéfi que des CCSF.

en moyenne. A noter également que la loi de sauvegarde des entreprises, entrée en vigueur le 1^{er} janvier dernier, prévoit que les administrations financières pourront accepter des remises de dettes dans des conditions comparables à celles qui sont consenties par les autres créanciers de l'entreprise en difficulté. Un décret d'application précisant les modalités de mise en œuvre de ces remises doit être pris avant la fin de l'année.

Parties prenantes aussi bien des Codéfi que des CCSF, les administrations fiscales et sociales sont donc conduites à jouer un rôle décisif aussi bien en matière de soutien des entreprises en difficulté que d'anticipation des crises structurelles et d'accompagnement des mutations économiques. L'an dernier, l'ensemble du dispositif a concerné 500 000 emplois. Un chiffre qui pourrait augmenter sensiblement cette année avec la montée en puissance des pôles régionaux dits GPDE (Gestion publique et de développement économique) créés par la loi de décentralisation de 2004. Placés sous l'autorité des préfets de région et animés par les trésoriers payeurs généraux concernés par les dossiers de mutations économiques, ils sont en effet chargés de développer des activités de veille et de production d'informations économiques et financières concernant la situation de leur région. ■

Le Ciri soutient les grandes entreprises

Avec un encours d'une cinquantaine de dossiers à traiter, le Ciri - Comité interministériel de restructuration industriel apporte un soutien actif aux grandes entreprises confrontées aux nécessités d'une mutation économique forte.

Créé au début des années 1980 pour faire face aux nombreuses restructurations industrielles induites par les deux grands chocs pétroliers de la décennie précédente, le Ciri (Comité interministériel de restructuration industrielle) constitue toujours, une bonne vingtaine d'années plus tard, la structure de soutien et d'intervention privilégiée du gouvernement au bénéfice des grandes entreprises (plus de 400 salariés) en difficulté. Composé de représentants de chacune des administrations publiques de l'Etat - quatorze au total - compétentes en matière économique, cet organisme interministériel, dont le secrétariat général est assuré par les services de la direction générale du Trésor et de la Politique économique, il siège à Bercy. Sa mission : aider l'ensemble d'une filière touchée par une mutation économique (c'est-à-dire l'entreprise elle-même mais aussi indirectement ses actionnaires, ses fournisseurs, ses banquiers...) à trouver collectivement des solutions susceptibles de permettre une relance de l'activité et d'éviter des suppressions d'emplois. « *En effet*, précise Astrid Milsan, chef du bureau en charge de ce dossier à Bercy et secrétaire générale du Ciri, *l'intervention de l'Etat en la matière doit toujours veiller à*

Installé à Bercy, le Ciri suit les dossiers des grandes entreprises confrontées à des restructurations.



préserver la responsabilité propre des entreprises. Ce qui signifie qu'un soutien financier public ne pourra être accordé que de manière exceptionnelle. »

Tout part donc de la décision des dirigeants d'une entreprise importante (les plus petites s'adressent aux Codéfi) confrontée à des difficultés d'ordre économique ou financier de saisir le secrétariat général du Ciri. Dans des conditions de confidentialité absolue, une première série de réunions de travail est alors organisée. Destinées à apprécier de la manière la plus exacte possible la réalité et l'importance des problèmes rencontrés, elles s'appuient le plus souvent sur des audits permettant d'analyser la trésorerie, les besoins de financement ou le « business plan » de l'entreprise... Réalisés généralement par des cabinets extérieurs spécialisés, ils visent surtout à connaître la situation économique réelle de l'entreprise et à examiner

Les primes à l'aménagement du territoire

Réservées en priorité aux projets créateurs d'emplois dans les zones du territoire jugées prioritaires ainsi que dans les pôles de compétitivité, les primes spécifiques à l'aménagement du territoire ont permis en 2005 la création de plus de 6 700 emplois pour 70 projets. Il y a une dizaine d'années, un Fonds national spécialisé a également été créé. Il intervient plus spécialement dans trois domaines : les actions en faveur de l'emploi, l'amélioration de l'attractivité des territoires et la modernisation des services publics. Montant total des autorisations de programme pour l'année 2006 : 347 millions d'euros.





Les sociétés de conversion

Issues au milieu des années 1970 de grands groupes industriels alors en mutation, les sociétés de conversion constituent souvent des acteurs privilégiés de la redynamisation des territoires. Elles ont en effet pour vocation aussi bien de favoriser l'implantation d'entreprises nouvelles que le développement d'entreprises existantes dans les zones touchées par des restructurations économiques importantes. Un certain nombre d'entre elles sont placées directement ou indirectement sous la tutelle de l'Etat : la Sofirem pour les Charbonnages de France ou la Finorpa pour la région Nord - Pas-de-Calais par exemple. Elles interviennent selon les cas sous la forme de prêts, d'apports en comptes courants ou de prises de participations. A noter également l'arrivée relativement récente sur ce marché d'un certain nombre de prestataires privés venus de l'activité de conseil en entreprise.

l'impact de différentes hypothèses possibles de redressement financier. Exemples : la fermeture d'un site non rentable, la mise en œuvre d'un investissement de productivité, la fusion de plusieurs structures de l'entreprise, la cession d'une partie des actifs ou encore l'ouverture du capital de l'entreprise.

Un travail essentiellement de médiation

C'est sur cette base que le secrétariat général du Ciri peut engager le travail de médiation tri-partite – pouvoirs publics, entreprise et établissements financiers – qui constitue le cœur de sa mission. C'est ainsi que le secrétariat général du Ciri organise régulièrement à Bercy des réunions de travail rassemblant des représentants de l'entreprise en difficulté, de ses conseils, de ses banquiers, de ses actionnaires, de ses four-

Le Ciri travaille en liaison étroite avec les établissements financiers concernés par les problèmes de trésorerie des entreprises.

nisseurs... ou encore des mandataires ad hoc désignés par le tribunal de commerce.

Nouvelles réunions, nouvelles discussions et nouvelles négociations... Le Ciri s'efforce alors d'obtenir des créanciers privés de l'entreprise un protocole d'accord prévoyant des efforts comparables de la part de toutes les parties prenantes : les actionnaires, les fournisseurs et les établissements financiers. Il s'agit le plus souvent d'un maintien des lignes bancaires ou d'un étalement des échéances de remboursement des prêts qui ont pu être consentis à l'entreprise. Le Ciri peut aussi aider les dirigeants de l'entreprise à conclure des négociations avec un investisseur potentiel. Enfin, si l'entreprise n'a pas été en mesure de régler ses charges fiscales et sociales et qu'une solution pérenne peut être trouvée, le Ciri se rapproche des créanciers publics concernés, Impôts, Trésor public, Douanes, Urssaf, Assedic... pour que soit mis en place un plan d'apurement progressif des dettes fiscales et sociales.

Une telle méthode explique la faiblesse relative des engagements financiers publics consentis chaque année par le Ciri au profit des entreprises qui le sollicitent. En 2005, il a ainsi diligenté deux audits pour un montant global de l'ordre de 80 000 € et consenti cinq prêts seulement représentant une somme totale dépassant à peine 1,1 million d'euros. « Notre règle de base, confirme Astrid Milsan, reste qu'une contribution financière publique au financement des entreprises en difficulté doit conserver un caractère subsidiaire et exceptionnel. Elle ne doit être utilisée que si elle permet un réel effet de levier sur des capitaux privés. »

En fait, on compte chaque année entre une dizaine et une vingtaine d'entreprises nouvelles (le nombre varie sensiblement avec la conjoncture économique : 15 l'an dernier) qui sollicitent une médiation de la part de l'équipe du Ciri. Chaque entreprise bénéficiant d'un suivi personnalisé adapté à sa propre situation, le délai de traitement des dossiers est extrêmement variable. Il peut aller de quelques semaines à... quelques années. Aujourd'hui, le Comité dispose ainsi d'un encours total d'une cinquantaine d'affaires à traiter. Elles concernent environ 60 000 emplois appartenant principalement à trois secteurs d'activité : l'industrie agroalimentaire, les transports et les services informatiques.

Afin de convaincre les chefs d'entreprise en difficulté de saisir le Ciri le plus tôt possible (la démarche est en général trop tardive), le Comité a publié l'an dernier un rapport d'activité rappelant les grands principes de son action. Elle est accessible sur le site d'information du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie plus spécialement destiné aux entreprises : www.entreprises.minefi.gouv.fr

Son secrétariat général participe également à de nombreuses actions de formation sur le même thème auprès des professionnels intéressés ou de l'ensemble des acteurs économiques. ■

Contact :

Secrétariat général du Comité de restructuration industrielle
Télédoc 262

139, rue de Bercy 75575 Paris Cedex12

Tél. : 01 44 87 72 58.

Fax : 01 53 18 36 08.

