

# Comment le département de l'Oise lutte contre la désindustrialisation

CRÉER DES EMPLOIS  
DANS LES TERRITOIRES

Le département de l'Oise a été très durement affecté par des fermetures d'entreprises industrielles. Comment l'Oise lutte-t-elle contre cette désindustrialisation ? Qui sont les acteurs du développement économique local ? Quels sont les outils mis en œuvre ? Quel a été l'apport du Commissaire à l'industrialisation ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans cet article.

par Claude TRINK\*

**L'**Oise est, avec la Somme et l'Aisne, un des trois départements constituant la région Picardie (1,9 million d'habitants, dont 766 000 pour le département de l'Oise). A lui seul, il représente la moitié de la valeur ajoutée industrielle de la Picardie et le poids de l'emploi industriel y est supérieur à la moyenne nationale (29 % de l'emploi salarié privé en 2007, contre moins de 20% en France).

En 2009, l'Oise a connu une très rapide hausse du taux de chômage : de 7 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2007, ce taux est passé à 7,5 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2008. L'évolution a été ensuite la suivante :

8,5 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2009 ;

9,3 % au 2<sup>e</sup> trimestre ;

9,4 % au 3<sup>e</sup> trimestre.

9,7 % au 4<sup>e</sup> trimestre (11,4 % pour la Picardie ; 9,6 % pour la France).

Entre le 4<sup>e</sup> trimestre 2008 et le 4<sup>e</sup> trimestre 2009, l'Oise a perdu 7 700 emplois dans le secteur marchand, essentiellement dans l'industrie et l'intérim, soit près de 4,3 % des salariés du secteur.

Le long de la vallée de l'Oise, la crise a détruit des emplois notamment dans les grands établissements, événements qui ont ponctué l'actualité régionale et nationale depuis 2008. La filière automobile est le premier secteur touché : pneumatiques avec Continental (Clairoix), équipements intérieurs avec Faurecia (Méru), Rieter (trois sites dans l'Oise) ou Sodimatex (Crépy-en-Valois), équipements mécaniques avec

Robert Bosch (Beauvais), ZF Sachs (au Mouy), ... Les autres secteurs industriels ne sont pas épargnés, comme par exemple, le matériel agricole avec Agco-Gima (Beauvais) ou la métallurgie avec Metalform (Novillers).

Deux points faibles caractérisent l'Oise : un problème récurrent de niveau de qualifications et le fait que de nombreuses entreprises soient des filiales de grands groupes (Saint-Gobain, Total, Valeo, Danone, LVMH), souvent étrangers (Continental, Unilever, Air Liquide, Johnson and Johnson, Nestlé, AGCO, Goss, Rieter, Atlas Copco), et dont les centres de décision sont situés à l'extérieur du département. Comme un grand nombre d'établissements relèvent du secteur de l'équipement automobile, la crise qui s'est abattue en 2008 et 2009 a conduit à la fermeture de nombreuses usines, dans certains cas pour permettre d'accroître la charge d'usines des mêmes groupes, tant en France qu'à l'étranger.

Dans quelques cas, ces fermetures ont été précédées par des faits de violence destinés à mobiliser l'attention nationale : cas de la destruction du poste de sécurité de l'usine Continental qui s'est traduit par l'arrêt définitif de son activité ; saccage de la sous-préfecture de Compiègne par des salariés de Continental ; menaces de faire sauter des bonbonnes de gaz exercées par des salariés de l'usine

\* Ingénieur général des Mines, Commissaire à la réindustrialisation de la Picardie.

Sodimatex (groupe Trèves) à Crépy-en-Valois. En outre, la négociation de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) se fait de plus en plus dans le cadre de recours aux tribunaux, suscitant un phénomène de judiciaireisation qui se généralise sous la pression d'avocats spécialisés.

C'est dans ce contexte que j'ai été nommé Commissaire à la réindustrialisation en charge de la Picardie le 26 mars 2009, soit deux jours après un discours du Président Sarkozy (à Saint-Quentin, dans l'Aisne) annonçant la création de cette nouvelle responsabilité dans le paysage administratif français.

### UN ÉPARPILLEMENT ENTRE DE NOMBREUX ACTEURS EN CHARGE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE QUI SE TRADUIT PAR UNE MOINDRE EFFICACITÉ

Le développement économique local, et donc la lutte contre la désindustrialisation, est conduit à travers les interactions d'un nombre significatif d'acteurs interlocuteurs des entreprises : collectivités, services de l'Etat, syndicats, organismes consulaires et professionnels, organismes de formation et de recherche.

Les collectivités confèrent au département une structure multipolaire avec, à chaque fois, un nouveau type d'organisation pour le développement économique

Le département de l'Oise se caractérise par le fait que, n'ayant pas de centre, celui-ci est structuré autour de trois pôles économiques principaux : Beauvais, le chef-lieu du département ; Compiègne ; Creil et le Sud-Oise ; chacun ayant ses caractéristiques propres et ayant mis en place une solution différente pour aborder la problématique de son développement économique :

- La Communauté d'agglomération du Beauvaisis (78 000 habitants), qui comprend Beauvais, chef-lieu du département (55 000 habitants), dispose d'un service économique de quelques personnes ;
- L'agglomération de la Région de Compiègne (72 000 habitants), autour de Compiègne (42 000 habitants), s'est dotée de services étoffés comptant près d'une centaine de personnes (l'ARC) pour s'occuper du foncier, de l'aménagement (existence de plusieurs parcs d'activités), des services techniques et du développement économique ;
- Le Sud-Oise (130 000 habitants) – qui comprend notamment la communauté d'agglomération de Creil (72 000 habitants) – a opté pour la création, en février de cette année (2010), d'une Agence de développement : Sud-Oise Développement ;
- en outre, quelques communautés de communes (telles que Noyon, Senlis, Méru ou Crépy-en-Valois) accueillent des zones industrielles.

Au niveau des collectivités territoriales, le **Conseil régional de Picardie** joue un rôle moteur de soutien au développement industriel, notamment à travers une politique de soutien à la recherche et aux entreprises dans des filières qu'il juge prioritaires (aéronautique, ferroviaire avec le pôle mondial de compétitivité « I-Trans » partagé avec la Région Nord-Pas de Calais et, dans l'Oise, l'agro-industrie, à travers le pôle mondial de compétitivité « Industries et AgroRessources » (IAR), pôle commun à la Picardie et à la région Champagne-Ardenne). Le Conseil régional peut aussi mobiliser à cet effet le Conseil Régional Économique et Social et dispose d'une Agence Régionale à l'Innovation. Par contre, il n'y a pas d'agence régionale économique, les interventions étant menées activement et directement par le Conseil régional et ses directions de l'économie et de la recherche ; il s'agit là d'une singularité ne constituant en rien un handicap, car cela évite l'existence d'institutions souvent très préoccupées à assurer leur propre pérennité.

Un fonds de capital-risque régional, Picardie Investissement, réunit des dotations provenant de la Région et de partenaires financiers (Caisse des Dépôts et Consignations (CdC), Crédit Agricole, Caisse d'Épargne, CIC) pour apporter des financements en fonds propres à différents stades de la vie de l'entreprise : amorçage, création, développement, transmission. De son côté, le **Conseil général de l'Oise** n'intervient que sur des volets sociaux ou d'infrastructures (Internet, zones industrielles).

Les services de l'Etat sont principalement tournés vers la gestion des crises, le traitement des restructurations et le soutien à l'emploi

Face à des collectivités éparpillées, les services de l'Etat (Préfecture, Direction des Finances publiques (ex. Trésorier-Payeur général), Unité territoriale de la Direccte (ex-Direction du Travail et de la Formation professionnelle) présentent une démarche coordonnée et rodée ; cependant, celle-ci est principalement tournée vers l'intervention dans le traitement des difficultés financières des entreprises (Codefi, Médiation du crédit) et la gestion des conflits sociaux. L'attention est davantage portée sur la politique de l'emploi sous toutes ses formes que sur le développement des entreprises. La Préfecture entretient un dialogue avec les syndicats de salariés à travers des réunions mensuelles avec les représentants départementaux des centrales syndicales, ces rencontres étant essentiellement consacrées aux évolutions de l'emploi.

Le ministère de la Défense joue un rôle actif et original

Le ministère de la Défense – qui dispose d'un délégué régional aux restructurations de défense, basé à Amiens

– joue un rôle important dans le développement économique local, car, à travers la Délégation aux restructurations de défense (DAR), il accorde des financements significatifs aux collectivités affectées par des départs de régiments ou par des fermetures d'installations militaires entraînant le départ de personnels, la nécessaire réaffectation des locaux et la réduction de la consommation locale. Trois sites sont ainsi concernés dans l'Oise : Noyon, Compiègne et Senlis. Au total, 12 millions d'euros vont être accordés par la DAR pour la revitalisation de ces trois sites.

Des organismes consulaires et professionnels très présents, mais tournés surtout vers les TPE et les PME

Une seule Chambre de Commerce et d'Industrie (celle de l'Oise) couvre tout le département et propose tous les services d'une CCI, principalement les formalités, la formation, le soutien à la création et aux transmissions d'entreprises. La Chambre des Métiers, très dynamique, promeut fortement l'artisanat et l'apprentissage. Avec la Chambre d'Agriculture, ces deux organismes forment une Interconsulaire qui intervient dans la gestion des conventions de revitalisation.

Le MEDEF Oise a constitué un maillage d'entreprises en relayant ses activités à travers six réseaux territoriaux d'entreprises : chacun de ces groupements est une association patronale qui regroupe et fédère sur son bassin d'emploi des entreprises de toutes tailles et ce, toutes activités confondues.

Dans l'Oise, il existe donc six Groupements Interprofessionnels d'Entreprises, implantés chacun sur un bassin d'emploi :

- Le GEAC (Groupement des Entreprises de l'Arrondissement de la Région de Clermont) ;
- Le GERCO (Groupement des Entreprises de la Région de Compiègne) ;
- Le GERCO (Groupement des Entreprises de la Région de Compiègne) ;



Photo : Implantation géographique des six groupements interprofessionnels.

- Le GEV (Groupement des Entreprises du Valois) ;
- Le GIN (Groupement Interentreprises du Noyonnais) ;
- Le GIRB (Groupement Interentreprises de la Région de Beauvais) (voir la photo ci-dessous).

La présence de plusieurs centres de formation et de recherche industrielle, souvent de portée nationale, ne se traduit pas encore par des retombées locales en termes d'activités et d'emplois

L'Oise accueille plusieurs organismes réputés au rayonnement national :

- Le Centre technique des industries mécaniques (CETIM) a son siège et plusieurs laboratoires et plateformes technologiques à Senlis, où il occupe 412 personnes (sur un total de 700) ;
- L'Institut national de l'environnement industriel et des risques (INERIS), à Verneuil-en-Hallatte, près de Creil, compte environ 600 salariés ;
- L'Université Technologique de Compiègne (UTC) a été créée en 1972 pour être un modèle nouveau d'université de technologie et d'école d'ingénieurs. Trois objectifs justifiaient la création de cette université pilote :
  - alors que la technologie ne bénéficiait d'aucune reconnaissance, ni comme science fondamentale ni comme science appliquée, l'enseignement de la technologie devient le pôle organisateur de l'UTC ;
  - l'enseignement et la gouvernance de cette université associent étroitement les industriels ;
  - son campus a été intégré dans la ville de Compiègne et dans le monde économique afin de faciliter les relations et la compréhension mutuelles entre eux.

Aujourd'hui, l'UTC occupe : 3 900 étudiants ingénieurs UTC, 350 enseignants chercheurs, 250 étudiants masters et 300 étudiants docteurs.

L'UTC favorise la création d'entreprises. A cet effet, elle bénéficie de l'existence d'une pépinière où se sont installées des entreprises créant des emplois. Notons cependant que le dynamisme de cette pépinière semble s'être essoufflé à partir du moment où elle a quitté le campus pour s'installer sur l'autre rive de l'Oise (dans le Parc technologique des Rives de l'Oise, qui comprend 22 jeunes entreprises offrant 80 emplois). Un Centre de l'Innovation (budget d'investissement : 14 millions d'euros, financé par la Région, l'ARC et le plan national de relance) est en cours de construction à l'UTC pour favoriser l'émergence de projets innovants, mais il reste à s'assurer qu'un accompagnement humain, au travers de conseils stratégiques, juridiques, financiers, d'identification de marchés, d'organisation et de propriété intellectuelle, soit effectivement mis en place à la hauteur des efforts consentis en matière de projet immobilier et d'équipements techniques.

L'UTC joue un rôle majeur dans les deux pôles de compétitivité mondiaux implantés en Picardie : *Industries et*



© Nicolas Tavernier/REA

« L'Université Technologique de Compiègne (UTC) a été créée en 1972 pour être un modèle nouveau d'université de technologie et d'école d'ingénieurs ».

*Agro-Ressources* (IAR) et *i-Trans* (Transports innovants : ce dernier, encore davantage présent dans la Région Nord-Pas de Calais, réunit les principaux acteurs de l'industrie, de la recherche et de la formation dans le domaine du ferroviaire et des systèmes de transports terrestres innovants).

Par contre, le pôle IAR est très actif en Picardie : il propose une stratégie de valorisation industrielle complète du végétal sur les différents plans alimentaire, énergétique, biomatériaux et biomolécules. Il développe actuellement un nouveau concept de bio-raffinerie à haute qualité environnementale (HQE) intégrant la gestion des déchets (programme Pivert, à Compiègne).

- L'Institut Polytechnique LaSalle, à Beauvais, est la plus ancienne école d'ingénieurs privée de France (elle a été fondée en 1854). Elle fait partie d'un réseau mondial de 1 500 écoles et de 70 universités privées LaSalle ; à Beauvais, elle accueille 1 500 étudiants dans les disciplines suivantes : Agriculture, Alimentation et Santé, Géologie. Ses huit plateformes techniques commencent à héberger des entreprises en création qui souhaitent se développer au contact d'équipes scientifiques et bénéficier de l'accès à des équipements de technologies-pivots. LaSalle Beauvais est aussi très impliqué dans le pôle IAR sur des programmes concernant l'amont végétal et la première transformation.

- Le CRITT (Centre Régional d'innovation et de transfert technologique) Polymères, à Verneuil-en-Halatte,

est un centre de transfert de technologie consacré à la plasturgie qui occupe 6 personnes.

- PROMEO Formation : signalons l'importance, dans l'Oise, de ce centre de formation continue et de formation en alternance, rattaché à l'UIMM, comprenant 260 collaborateurs permanents, 400 formateurs, 2 300 entreprises partenaires et 15 000 stagiaires par an en formation continue, ainsi que 2 000 jeunes en formation en alternance.

#### UNE ATTENTION PARTICULIÈRE EST ACCORDÉE À LA MISE EN PLACE DE NOUVELLES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT

Un des atouts de l'Oise est depuis toujours ses infrastructures de communication : l'autoroute A1 Paris-Senlis-Compiègne-Lille, l'autoroute A16 Gennevilliers-Beauvais-Amiens et l'autoroute A29 Reims-Compiègne-Rouen. En outre, Beauvais dispose d'un aéroport international (l'Aéroport Paris-Beauvais-Tillé) qui est utilisé pour des vols *low cost* (assurés à hauteur de 72 % par la compagnie Ryanair) et qui occupe 400 salariés ; c'est le 10<sup>e</sup> aéroport français en termes de trafic passagers, avec 2,6 millions de passagers par an. La CCI Oise, qui exploite cet aéroport en association avec Veolia Transport, souhaiterait le développer plus inten-

sément (maintenance aéronautique, hôtellerie), mais elle se heurte aux réticences des riverains (vols de nuit). Deux grands projets font l'objet de grandes attentes en raison des importantes retombées économiques escomptées :

- Le canal Seine-Nord Europe, qui devrait se traduire par des plateformes industrielles ou logistiques, au risque d'un éparpillement et d'une concurrence interne (une plateforme installée à Noyon, deux dans la Somme : Nesle et Péronne, et une seule, dans le Nord-Pas de Calais, à Marquion) ; sans attendre, Compiègne compte développer une plateforme multimodale sur l'Oise, à Longueil-Sainte-Marie, à l'entrée du futur canal ;
- La liaison ferroviaire TGV Picardie-Roissy, qui est un barreau d'une dizaine de kilomètres au Nord-Est du Val d'Oise, entre le réseau TGV de Roissy et la ligne classique Paris-Creil-Amiens. Pour un coût de 255 millions d'euros, ce barreau permettrait d'ouvrir des liaisons TGV en Picardie, ainsi que des liaisons TER entre la Picardie et l'aéroport de Roissy Charles-de-Gaulle, ce qui permettrait notamment un accès plus aisé, pour les travailleurs de la zone de Creil, à la zone d'activités de Roissy ; ce projet (objectif 2020), qui se heurte à diverses réticences, fait l'objet actuellement d'un débat public (voir <http://www.debatpublic-roissypicardie.org>).

La mobilisation des collectivités sur ces infrastructures futures se fait d'une certaine manière au détriment d'une action en faveur des implantations immédiates d'entreprises. La leçon n'a pas encore été tirée du manque de succès de la gare TGV Haute Picardie (qualifiée par dérision « gare des betteraves ») implantée sur la ligne TGV Paris-Lille à la hauteur de l'axe Amiens-Saint-Quentin, ni du très faible développement de la zone industrielle qui y est accolée.

#### L'ABONDANCE DES PROCÉDURES ET DES FINANCEMENTS NE SE TRADUIT PAS PAR UNE RÉINDUSTRIALISATION D'ENVERGURE

L'Oise peut mobiliser toute une palette de dispositifs financiers pour accompagner la création d'emplois. Au tout premier chef, nous mentionnerons la mise en place de nombreuses conventions de revitalisation conclues avec les grandes entreprises qui se sont restructurées. La mise en œuvre comprend toujours un comité technique qui décide des aides apportées aux dossiers individuels d'entreprises, et un comité de suivi associant les collectivités.

Cependant, l'efficacité de ces dispositifs de revitalisation peut être diversement appréciée.



© Gilles Rolle/REA

« Beauvais dispose d'un aéroport international (l'Aéroport Paris-Beauvais-Tillé) qui est utilisé pour des vols *low cost* et qui occupe 400 salariés ; c'est le 10<sup>e</sup> aéroport français en termes de trafic passagers, avec 2,6 millions de passagers par an ».

Une concentration des moyens sur un seul dispositif géré par l'Interconsulaire

Un grand nombre de conventions ont été confiées à la gestion de l'Interconsulaire, une association entre la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de l'Oise, la Chambre des Métiers et la Chambre d'Agriculture.

A la fin avril 2010, l'Interconsulaire gère ainsi un ensemble de sept fonds de revitalisation représentant au total un montant de 3,3 millions d'euros en vue de l'accompagnement de la création de 925 emplois, chaque fonds ciblant un territoire précis dans le département. Les entreprises qui ont contribué à ces financements, des secteurs de la métallurgie, de l'équipement automobile, de l'agroalimentaire... reflètent le phénomène de désindustrialisation qui affecte le département : Faurecia, Vallourec, Candia, Yoplait, KME, KOHLER, ZF Sachs... En outre, trois autres conventions (en cours de signature) contribueront pour 1,8 million d'euros supplémentaires.

Ces fonds sont utilisés pour octroyer des subventions à la création d'emplois, en général de l'ordre de 3 000 euros par emploi créé ; en outre, une subvention de 3000 euros est accordée à la création d'une entreprise. Les dossiers sont examinés lors de réunions tenues tous les deux mois à la Préfecture sous la présidence du Secrétaire général et réunissant les services de l'administration, ceux de l'Interconsulaire et ceux de l'entreprise contractante à la convention.

Le bilan est mitigé : le dispositif fonctionne effectivement ; il a approuvé 232 dossiers (sur 346 dossiers proposés) ; il a accompagné la création de 534 emplois en accordant 1,7 million d'euros de subventions. Cependant, il s'agit de très petits dossiers, correspondant en moyenne à 2,25 emplois/dossier, ce qui reflète l'influence de la Chambre des Métiers, qui soutient avec vigueur les TPE : on constate un grand nombre de créations d'entreprises unipersonnelles, plus de la moitié des dossiers correspondant à de l'artisanat.

D'avantage encore que la petite taille des dossiers, on peut regretter que le dispositif fonctionne uniquement comme un distributeur de primes à l'emploi (les subventions ne sont effectivement versées qu'après vérification de l'existence du contrat de travail) intervenant pour des montants très limités, et non comme un outil de financement de l'entreprise : il n'y a pas d'analyse sur les besoins financiers futurs de l'entreprise, ni de souci de mobiliser d'autres ressources pour l'entreprise.

Récemment, de nouvelles orientations ont été adoptées pour améliorer le dispositif :

- privilégier la création du 2<sup>e</sup> emploi et au-delà par rapport à la création de l'emploi du créateur de l'entreprise, qui est aidé par ailleurs (PFIL, aide régionale) : à cet effet, la prime est doublée pour la création du 2<sup>e</sup> au 4<sup>e</sup> emploi ;
- créer une solidarité entre les territoires à l'intérieur du département, en réservant 15 % du montant des

nouvelles conventions à des projets pouvant être situés en dehors du territoire de la convention.

En outre, l'Interconsulaire est en train d'envisager (à ma demande) d'étoffer son dispositif, jusqu'à présent uniquement tourné vers l'octroi de subventions à l'emploi, en offrant une possibilité pour les dossiers significatifs (à partir de la création de 5 emplois) de mettre en place des prêts sans garantie.

Cela permettrait, d'une part, de disposer d'une analyse financière véritable de l'entreprise et de son projet et, d'autre part, d'assurer le bouclage du plan de financement de l'entreprise sur trois ans, en mobilisant, à côté du prêt sans garantie, des prêts bancaires traditionnels.

L'aide apportée par la revitalisation se traduirait alors par :

- l'élaboration d'un plan de financement sur trois ans, recensant les besoins et les ressources ;
- l'attribution d'un prêt sans garantie (financé par la convention de revitalisation) ;
- la mobilisation coordonnée des autres ressources : prêts bancaires classiques, subventions des collectivités.

L'apport du prêt sans garantie exercerait alors un véritable effet de levier (souvent d'un facteur variant de 1 à 10) dans l'obtention de concours financiers plus larges, ce que ne permet à elle seule la subvention à l'emploi créé.

Remarquons enfin que l'attribution de prêts sans garantie permet d'intervenir *ex ante* pour soutenir un programme de développement de l'entreprise (comportant la création d'emplois) en se projetant dans l'avenir et, *non ex post*, c'est-à-dire lorsque les emplois ont déjà été créés ; un peu comme une récompense, comme c'est actuellement le cas avec les subventions à l'emploi.

Ces orientations sont actuellement reprises dans un groupe de travail national animé par la DATAR sur les « financements à effet de levier », auquel je participe.

Les conventions mise en œuvre par des cabinets privés : le cas de Continental

La mise en œuvre de certaines conventions de revitalisation est confiée par les entreprises qui les financent à des cabinets privés : il en est ainsi de la convention – une des plus importantes actuellement en France – conclue avec Continental, un an après la fermeture de l'usine ; d'un montant de 7,4 millions d'euros, elle vise à accompagner la création de 1 098 nouveaux emplois sur le territoire du Pays compiégnois à travers l'attribution de subventions de l'ordre de 5 350 euros/emploi. En outre, elle intègre la nécessité de la mise en place d'un programme pour la reconversion du site de 15 hectares situé au bord de l'Oise. A côté des subventions, il est prévu l'attribution de prêts sans garantie.

## La Convention Vivendi et les prêts sans garantie

L'Oise est en France un des quatorze territoires bénéficiaires du dispositif de revitalisation Vivendi. Cette entreprise prend, en effet, à sa charge, dans le cadre d'une convention avec l'Etat correspondant à un « mécénat économique », la revitalisation de territoires sélectionnés par le ministre de l'Industrie. Vivendi consacre entre 2,5 et 3 millions d'euros par territoire pour conduire, en liaison avec la Préfecture, un programme de revitalisation mené par un cabinet spécialisé (que Vivendi choisit). Un objectif chiffré de créations d'emplois, sur une période de trois ans, est fixé à l'avance.

L'Oise a été une première fois bénéficiaire de ce dispositif entre 2005 et 2008, avec un objectif de 300 emplois. La mission a été confiée au cabinet Geris, qui a fait approuver 52 dossiers comportant la création de 534 emplois, dépassant donc largement l'objectif. Un bilan présenté en septembre 2009 (un an après la fin de la mission, par conséquent) a relevé qu'en dépit de la crise, le nombre d'emplois créés et encore existants était de 519, ce qui témoigne de la solidité des dossiers proposés.

Le 26 mai 2010, une nouvelle convention a été signée avec Vivendi, prévoyant, à nouveau, un objectif de 300 emplois ; le cabinet Geris a été choisi, après appel d'offres. Il a été bien spécifié que l'intervention de la mission Vivendi ne devait pas doubler les conventions de revitalisation financées par des entreprises en restructuration (voir plus haut) et qu'elle devait se concentrer sur les territoires dépourvus de convention ou sur des projets structurants nécessitant un montage financier approfondi.

Le dispositif comporte une analyse financière des entreprises qui ont des programmes d'investissement comportant des créations d'emplois afin de recenser les besoins et de monter un plan de financement sur trois ans. Le dispositif accorde alors deux types d'aides :

- une aide directe à l'emploi créé (sous la forme d'un prêt sans garantie transformable en subvention lorsque l'emploi est effectivement créé) cumulable avec les aides publiques ;
- un prêt sans garantie (le « prêt participatif de développement » mis en place par le Crédit Agricole Brie-Picardie ou par Oséo) à un taux privilégié, d'un montant par entreprise compris entre 15 000 et 150 000 euros, d'une durée de 5 à 7 ans, avec un différé d'amortissement de 6 mois à 2 ans.

Ce dispositif a pour finalité de mobiliser des financements bancaires classiques : l'attribution des prêts sans garantie doit s'accompagner de l'octroi, par une banque, d'un montant équivalent dans le cas d'une entreprise en développement, ou d'un montant double dans le cas d'une entreprise en création (ou créée depuis moins de trois ans).

Le bilan financier de la première convention Vivendi sur le département de l'Oise montre l'efficacité d'un dispositif de revitalisation lorsque celui-ci intègre bien

toutes les facettes (recherche et analyse des dossiers, ingénierie des financements pour répondre à l'ensemble des besoins, soutien à la création d'emplois).

Ainsi, 131 projets ont été analysés, 59 projets ont été agréés (création : 19 ; développement : 40). Sur les 52 projets financés, 50 projets sont toujours actifs (les deux restants se sont soldés par un dépôt de bilan, dont les 12 salariés ont été repris, et un rachat d'entreprise). Les 52 dossiers financés correspondaient à 603 emplois programmés (à rapprocher de l'objectif de la mission de 300 emplois) ; les programmes engagés se sont accompagnés de la création de 533 emplois pour un théorique de 552 emplois ; les emplois maintenus 18 mois après la fin de la mission étaient au nombre de 519.

Sur le plan financier, 1,2 million d'euros de subventions ont été accordés sous forme de primes à l'emploi et 2,45 millions d'euros en prêts sans garantie (grâce à une contribution forfaitaire de Vivendi, de 600 k€) ; le montant des prêts bancaires accordés en parallèle par les banques a été de 19,85 millions d'euros, pour un montant d'investissements total de 34,5 millions d'euros.

Cela conduit à un effet de levier (rapport entre les ressources mobilisées et les financements apportés par Vivendi) de 13 par rapport au montant total des financements mis en place, et de 19 sur les investissements financés.

## Les conventions du Fonds National de Revitalisation des Territoires (FNRT)

Deux territoires de l'Oise (Beauvais et Sud-Oise) ont été retenus pour être éligibles aux prêts sans garantie du Fonds national de revitalisation des territoires (FNRT), qui s'appliquent, en général, aux zones dépourvues de convention de revitalisation. Ces prêts d'un montant compris entre 100 000 et un million d'euros, sont instruits et mis en place par Oséo, après consultation d'un comité technique regroupant les services administratifs. Là encore, les prêts du FNRT doivent s'accompagner d'un financement pour un montant correspondant au minimum au double des financements bancaires classiques.

Un premier dossier a été approuvé, dans l'Oise, pour une entreprise de transport. Le prêt FNRT est venu jouer un rôle de renforcement de la structure financière de l'entreprise, très endettée, à travers des crédits-baux. Mais il n'y a pas eu, dans ce cas, de programme de création d'emplois.

## Restructurations de défense et SOFIRED

Le ministère de la Défense met en œuvre, sur l'Oise, son programme d'accompagnement de la restructuration des sites de défense.

Cette démarche, très construite, passe par un travail, en liaison avec les collectivités concernées, de diagnostic territorial, d'identification de programmes de développement et de fixation de priorités ; des cabinets spécialisés sont choisis pour conduire le diagnostic territorial et aider les collectivités à élaborer leurs programmes d'action.

Au niveau territorial, tous les acteurs sont associés au sein d'un comité de site de la défense, présidé par le Préfet, afin d'élaborer un plan local de redynamisation (PLR), ou, pour les sites les plus touchés, un contrat de redynamisation de site de défense (CRSD).

L'élaboration des programmes est maintenant très avancée dans l'Oise et les collectivités concernées ont défini leurs priorités :

- Pour **Noyon**, ville où, aux aides prévues de la part du ministère de la Défense s'ajoute un dispositif de franchise fiscale sur le site du quartier libéré par le Régiment du Tchad, le projet de contrat de redynamisation prévoit une contribution de 8 millions d'euros sur un ensemble de programmes représentant quelque 20 millions d'euros, autour de quatre axes principaux :

- accroître l'offre d'enseignement et développer un internat d'excellence ;
- dynamiser le tissu économique en le repositionnant sur l'éco-conception ;
- développer la recherche, l'innovation, l'expérimentation et la formation dans le secteur de l'éco-conception ;
- promouvoir les loisirs et le tourisme verts.

- Pour **Compiègne**, un montant de 2,4 millions d'euros viendra accompagner trois programmes prioritaires – évalués à 4,8 millions d'euros – parmi dix analysés :

- viabilisation du foncier pour accueillir le siège de l'Office National des Forêts (ONF) dont le déménagement, de Paris à Compiègne avant la fin 2012 (300 emplois), a fait l'objet d'une convention officielle avec les ministres concernés ;
- développement de l'offre foncière d'accueil d'entreprises industrielles et logistiques sur un ancien site militaire ;
- reconversion d'un hangar militaire et création d'un pôle événementiel.

- Il en va de même pour **Senlis**, où le projet de plan de restructuration de défense retient deux priorités et apportera 1,6 million d'euros sur 5,3 millions d'euros d'investissements :

- requalification et modernisation de la zone industrielle, vieillissante, située à la sortie de l'autoroute A1 ;
- création d'une pépinière d'entreprises dédiées au secteur tertiaire, qui sera située sur le site militaire qui va être libéré.

Notons que ces crédits ne seront attribués que dans le cadre de cofinancements, ce qui oblige les collectivités à identifier et à convaincre d'autres financeurs (Région, communautés, investisseurs immobiliers...). Jusqu'à présent, seule la phase de l'élaboration technique des programmes d'action a été achevée.

En outre, le ministère de la Défense a créé une société financière, la SOFIRED, dotée de 45 millions d'euros, destinée à accorder, au terme d'une instruction que la SOFIRED mène elle-même, des prêts sans garantie à des entreprises implantées sur les départements affectés par des restructurations de défense (dont, en Picardie, l'Oise et l'Aisne). Ces prêts sont destinés à jouer le rôle de quasi-fonds propres et à favoriser la mobilisation des autres financements.

L'originalité de la SOFIRED réside dans le fait qu'elle considère que l'accompagnement de l'entreprise n'est pas uniquement financier et qu'il est important de lui proposer, en parallèle, un dispositif d'accompagnement humain par des consultants, dans les domaines où le chef d'entreprise estime avoir besoin d'une assistance spécialisée (organisation de la gestion ou de la production, système d'information, propriété intellectuelle, approche de nouveaux marchés...). Ce dispositif mixte d'accompagnement (humain et financier) est appelé la « Sofibox ».

#### Autres dispositifs d'intervention

Il convient de mentionner les dispositifs d'accompagnement humain et d'aides (prêts d'honneur compris entre 1 500 et 10 000 euros) à la création d'entreprises proposés par les plateformes d'initiative locale (« PFIL »). Ces PFIL sont soutenues par les collectivités et l'Oise en compte trois pour être au plus près des entrepreneurs : Oise-Est Initiative, Oise-Ouest Initiative et Oise-Sud.

Les prestations apportées sont :

- l'accueil du porteur de projet, et sa réorientation, le cas échéant ;
- son accompagnement, à travers un diagnostic général du projet, qui passe par une évaluation des besoins et une analyse du projet, ainsi qu'à travers des conseils techniques ;
- un soutien financier : prêt à taux 0 %, sans garantie ni caution personnelle, dont le but est de renforcer les fonds propres et de faire effet levier avec le prêt bancaire ;
- le suivi, après la création de l'entreprise.

En outre, le Conseil régional apporte aussi une subvention au créateur d'entreprise (programme dont l'application est suspendue depuis les élections régionales de mars 2010).

#### LA DIFFICILE ÉLABORATION DE STRATÉGIES TERRITORIALES

La structure multipolaire du département, comme décrite plus haut, et l'absence de rôle affirmé pour le Conseil général sur le plan du développement économique conduisent à ce qu'il n'y ait pas une stratégie



d'ensemble du département, mais plutôt des tentatives de stratégies locales élaborées au niveau de chaque collectivité (communauté d'agglomérations ou de communes, pays).

Une approche stratégique est cependant nécessaire, en raison, d'une part, des mutations très fortes vers une désindustrialisation sans apparition concomitante de sources d'emplois de remplacement et, d'autre part, de l'abondance des sources de financement aujourd'hui disponibles pour accompagner la création d'emplois.

Le principal frein à la définition de stratégies et à sa mise en œuvre est la faiblesse des ressources humaines consacrées à la réflexion, à la définition et à la mise en œuvre de programmes d'action tournés vers le développement des territoires et des entreprises qui y sont implantées. Cela concerne la prospection et l'identification de projets, l'accueil de porteurs de projets, le montage de dossiers avec la réponse aux cahiers des charges des entreprises (foncier, ressources humaines, financements), la participation aux processus de décision, le suivi de la concrétisation des projets.

Les effectifs très limités existants consacrés à l'interface avec les aspects de développement des entreprises (distincts de ceux des politiques d'emploi) interviennent principalement à travers la participation aux procédures de mise en œuvre des financements, comme décrites plus haut.

Ce volume limité de ressources humaines pour l'animation économique se vérifie au niveau des collectivités, des services de l'Etat (par exemple le pôle 3 E (Entreprises, Economie, Emploi) de la Direccte est concentré au siège de la Région à Amiens : il est en cours de constitution et n'a pas de représentant dans l'Oise), des organismes de recherche et formation (aussi bien l'UTC que l'Institut LaSalle), des organismes consulaires ou professionnels tournés vers les besoins immédiats et les intérêts de leurs adhérents. Le renforcement du « capital humain » est indispensable pour tirer toute l'efficacité des ressources financières d'accompagnement économique disponibles aujourd'hui. Fort heureusement, on observe des orientations qui traduisent une évolution positive :

- l'élaboration (imposée par le ministère de la Défense) de diagnostics économiques locaux et de propositions, conduits par des cabinets spécialisés, les collectivités concernées et les administrations dans le cadre des restructurations de Défense (dans l'Oise, à Noyon, à Compiègne et à Senlis), a poussé à une réflexion stratégique ;
- l'Agglomération de Compiègne – qui s'est dotée de services plus étoffés qu'ailleurs dans le département – cherche à tirer profit de la libération de sites militaires pour développer une offre foncière et immobilière nouvelle lui permettant, en s'appuyant sur l'UTC et sur le Pôle de compétitivité « Industrie et Agro-Ressources », de développer des filières industrielles (filiale verte / bio-énergies, cluster bois), d'attirer des sièges sociaux (comme pour l'ONF) et de développer le tourisme d'affaires et de loisirs (château impérial, haras, forêt) ;

- la communauté d'agglomération du Beauvais appuie un projet stratégique : l'Institut La Salle de Beauvais qui envisage à présent de créer une plateforme technologique et scientifique tournée vers les traitements de la biomasse par micro-onde, par l'ozone ou par méthanisation, et une pépinière technologique, pour accueillir des entreprises intéressées par ses programmes et ses équipes. A cet égard, elle compte s'appuyer sur les expériences réussies des pépinières créées par les universités LaSalle de Barcelone et de Madrid ;

- le Sud-Oise vient de mettre en place une authentique agence de développement, distincte des services assurant la gestion administrative de la collectivité.

Cette agence s'est rapidement dotée d'un directeur et de trois chargés de mission spécialisés.

- des industriels du Sud-Oise (Montupet, Arcelor-Mittal, Cray Valley, des PME) ont constitué une association pour mettre en œuvre de manière partagée des équipements lourds (tomographe, capacités de calcul informatique) ;

- le CETIM met en œuvre auprès de quelques entreprises des actions collectives – avec financements publics et privés de diagnostics et de réflexions stratégiques destinés à renforcer la flexibilité et la compétitivité des entreprises (programme ACAMAS, jusqu'à présent limité aux entreprises de la métallurgie et de la mécanique) ;

- de même, ont été lancés autour de deux grandes entreprises des programmes collectifs visant à améliorer les relations clients-fournisseurs et à développer la réactivité des PME travaillant en relation avec un donneur d'ordres important.

## LA CONTRIBUTION DU COMMISSAIRE À LA RÉINDUSTRIALISATION

Face à un univers aussi émiété, mon action de Commissaire à la réindustrialisation s'oriente selon trois axes (les « 3P ») : personnes, projets, procédures.

En premier lieu, il y a une véritable demande, de la part des collectivités, de pouvoir échanger et présenter leurs attentes et leurs projets. D'où l'importance d'aller à la rencontre des acteurs : collectivités, entreprises, organisations professionnelles et syndicales... On passe ainsi de relations formelles à la constitution de véritables réseaux fondés sur la confiance entre personnes, laquelle favorise une accélération de la prise de décision.

A côté des projets soumis au Commissaire, il y a ceux qu'il impulse lui-même, et au bon déroulement desquels il veille. Pour ma part, je me suis attaché aussi bien à faire progresser la réflexion collective sur des filières stratégiques, telles le machinisme agricole ou l'éolien *off shore* en Picardie (Somme et Oise, principalement) en examinant les retombées industrielles potentielles, qu'à identifier et soutenir des projets exogènes susceptibles de s'implanter et de générer à chaque fois un nombre significatif d'emplois, de l'ordre de 400 à 500 : comme le

traitement des pneus usagés, le recyclage de matériaux ou l'implantation de centres d'appels.

Enfin, il est nécessaire de veiller à un fonctionnement efficace des nombreuses procédures d'accompagnement : cela passe d'abord par la définition précise des cahiers des charges des conventions de revitalisation, mais ensuite (et surtout au moment de l'examen des projets bénéficiaires des aides), il convient de passer d'une approche limitée à l'attribution d'une prime à l'emploi à une approche visant à analyser et à apporter des réponses aux différents besoins (financiers, mais aussi en ressources humaines, fonciers, en marchés, en innovation) de l'entreprise.

Une véritable dynamique de réindustrialisation ne peut se mettre en place qu'à travers une prise de conscience par tous les acteurs du fait qu'une entreprise n'est pas seulement une structure destinée à générer des contrats de travail, mais avant tout un acteur économique en permanente évolution, confronté aux marchés et à la concurrence, qui a besoin d'un environnement favorable apporté par les autres acteurs du territoire et qui cherche à s'insérer dans des réseaux de relations fortes. Il sera alors possible de passer d'une situation cumulant une collection d'atouts et de faiblesses à un fonctionnement de « territoire performant ».