

1 Concrètement c'est quoi ?

La DIRECCTE a vocation à intervenir de façon transversale.

Elle articule l'appui au développement économique et la prise en compte de la dimension « ressource humaine » dans la compétitivité des entreprises. Elle travaille sur les filières et les dispositifs de soutien à la formation, à l'accès et au retour à l'emploi. Par son action, elle crée des synergies en accompagnant :

- Des actions collectives d'entreprises et l'émergence de clusters ;
- Des pôles de compétitivité et des actions collaboratives d'innovation ;
- Des opérations de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences Territoriales (GPECT).

Travailler sur la notion de territorialisation signifie adapter, sur un territoire défini, des politiques disponibles à la lecture des besoins.

C'est aussi concentrer sur ce même territoire, les instruments et les moyens d'intervention de la DIRECCTE et de l'ensemble de ses partenaires.

2 Quel intérêt de mettre en œuvre cette approche ?

C'est de mettre en synergie des acteurs de l'économie, de l'emploi et de la formation d'un bassin, pour enrichir la connaissance réciproque des hommes et des outils d'intervention possibles.

L'énoncé et le partage des problématiques du territoire et des initiatives est un moyen primordial de faire converger les intérêts pour démultiplier l'efficacité des interventions.

Cette logique de co-construction s'appuie, de manière privilégiée, sur une organisation en mode projet. Elle offre :

- Un pilotage structuré, pour une gouvernance mobilisée tout au long du projet ;
- Un fonctionnement transversal et décloisonné pour des projets collaboratifs et la construction de passerelles ;
- La mise en place d'une logique d'appel à projet plus que d'une politique de guichet ;
- Une professionnalisation des équipes de la DIRECCTE en mode projet ;
- Un renforcement des compétences mutuelles sur le champ emploi et économie.

3 Comment mettre en place un projet de territorialisation des politiques ?

► Expertiser

Cette étape permet de s'assurer des intérêts et collaborations de chacun. Elle conduit à définir collectivement les enjeux et objectifs du projet pour arrêter une stratégie de territoire à partir de diagnostics.

Ces éléments de diagnostic (forces-faiblesses, opportunités-menaces, problématiques, enjeux, partenariats) doivent être clairement partagés pour favoriser l'adhésion des forces vives.

La connaissance du tissu des entreprises et des problématiques

ressources humaines d'un territoire est un apport indispensable à la construction du projet par « l'approche terrain » qu'elle recouvre. De même, l'expertise apportée par chacun permet de repérer les différentes passerelles possibles entre les projets existants et les initiatives prises ou à prendre, individuelles ou collectives.

Ces passerelles, une quinzaine d'entreprises bourguignonnes les ont exploitées en créant en 2010, le cluster W4F.

Le cluster Wind For Futur ou W4F



Labellisé « grappe d'entreprises » par la DATAR en 2011, le Cluster W4F (Association WIND FOR FUTURE), compte à ce jour plus de 80 membres adhérents représentant plus de 1 000 emplois.

Il est né de la volonté d'un groupe d'entreprises de créer des synergies entre elles afin de mettre en place une filière économique localement porteuse dans le domaine de l'éolien.

L'animation et le fonctionnement du cluster s'organisent autour de quatre commissions :

- innovation
- attractivité/promotion
- énergie climat/territoires
- formation/emploi.

Il offre désormais au plan national l'éventail le plus large possible de sous-traitants et de partenaires sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la filière. Il ambitionne de passer de 1000 à 5000 emplois au niveau régional au cours des 10 prochaines années.

Dans cette perspective, W4F s'est rapproché du cluster GA2B (Gestion Active du Bâtiment en Bourgogne) pour définir un projet commun axé sur la formation (filière éolienne et

nouvelles technologies de l'énergie dans le secteur du Bâtiment).

Les résultats marquants :

- émergence de projets innovants de développement collaboratifs et recherche de financements appropriés notamment au travers du PIA et d'appels à manifestation d'intérêt lancés par l'ADEME au plan national ;
- participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du SRCAE (Schéma Régional Climat Air Energie) et à l'implication des territoires dans les projets participatifs ;
- mise en place en lien avec le Rectorat, le Lycée Eiffel et le GRETA de sessions de formations spécifiques pour techniciens de maintenance, reconnues au plan européen avec la garantie d'un emploi à la sortie ;
- réponse, aux côtés des autres acteurs régionaux de Bourgogne Franche Comté, à l'appel à Projets « Territoires à Hydrogène » lancé au niveau national par le Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer.

► Inciter

C'est faire adhérer les partenaires à un projet collaboratif pour initier des synergies locales au service du projet.

Cela passe par le décloisonnement des réseaux économiques, de l'emploi, de la formation et aussi par la coordination des acteurs.

L'aboutissement est le lancement d'appels à projet locaux, à même de mobiliser les outils d'intervention et les financements des partenaires.

MIF, une expérience innovante



En 2014, la DIRECCTE se fixe « 100 semaines de Mobilisation et d'Initiatives pour les Filières du Haut-Jura » pour mener une action spécifique : cibler un territoire enclavé et fragile économiquement, confronté en 2013 à une dégradation alarmante de ses conditions socio-économiques.

Elle décide d'y expérimenter une approche territoire / filières au bénéfice de l'emploi et de l'économie locale en décloisonnant les différentes interventions.

Très vite, une équipe projet se met en place au sein de la DIRECCTE. Elle implique des agents du Pôle 3E et de l'Unité Départementale du Jura. Elle a pour but d'actionner tous les leviers du développement local de la DIRECCTE : développement des filières industrielles, appui à la création d'entreprises, soutien aux activités structurantes, appui aux salariés, aux jeunes et aux

La DIRECCTE pourra être force de proposition et « locomotive ». Elle saura également s'intégrer dans les démarches partenariales existantes ou à susciter, pour qu'un projet soit mené dans l'intérêt de l'économie des territoires.

Illustration d'un projet collaboratif avec les 100 semaines de Mobilisation et d'Initiative pour les Filières du Haut Jura (MIF)

demandeurs d'emploi, modernisation du dialogue social.

Elle va réussir à fédérer les acteurs du champ de l'économie et les prescripteurs de l'emploi et de la formation.

Résultats

- 21 projets sur 22 prévus menés à bien avec les partenaires locaux ;
- 2,8 millions consacrés au territoire, dont ¼ apportés par l'Etat ;
- 14 porteurs de projets impliqués au bénéfice de 138 entreprises, 218 demandeurs d'emploi ;
- De nouvelles formations qualifiantes mises en place ;
- Instauration de relations transversales entre les acteurs de l'économie et de l'emploi à l'intérieur et à l'extérieur de la DIRECCTE.



► Faciliter

Un projet de territoire existe lorsque l'ensemble des acteurs partage la stratégie poursuivie et qu'en particulier, entreprises et territoire dialoguent.

La qualité de l'animation du projet est un point essentiel. De même, l'organisation de lieux d'échange aussi bien stratégiques, comme les comités de pilotage réunissant des « décideurs », les comités techniques, les groupes de travail consacrés à l'examen approfondi d'un domaine précis, favorise la réussite du projet.

L'objectif : donner, en particulier aux porteurs de projet l'occasion de mettre en place des transversalités entre leur vision du développement du territoire afin de mieux articuler leurs actions.

► Communiquer

Le but est de mobiliser en interne, « en mode DIRECCTE », les compétences et les outils, qu'ils soient de niveau local, régional ou national, mais également les acteurs externes.

Cela se fait par une communication régulière sur l'avancée du projet, la construction d'une identité collective (charte, news letters, plateforme collaborative, logo, etc.) et l'émergence d'un pilotage accepté par tous.

► Évaluer

Pour obtenir des résultats pertinents, l'évaluation se décide au départ.



Des Territoires
et des Hommes

4 Quelles leçons tirer de nos différentes expériences ?

La mise en œuvre d'actions territorialisées est aisée à comprendre mais plus difficile à concrétiser.

L'existence de prérequis la facilite. A ce titre, on peut citer :

- « L'historicité » des coopérations existantes. Le but est de repérer les décideurs, les « vrais » acteurs autour desquels s'organisent les volontés d'agir, les évolutions et les mutations au moyen par exemple de l'établissement d'une cartographie,
- Le partage du diagnostic économique du territoire et des projets existants ou en gestation, avec un zonage reposant sur une réalité socio-économique et légitime pour l'ensemble des acteurs afin de déboucher sur une stratégie structurante,
- La mise en place d'une gouvernance acceptée et assumée, par exemple sur la base de l'action des sous-préfets. Le but est d'organiser une plateforme « neutre » d'échanges

d'idées, de projets, de pratiques, visant à co-construire l'action collective territoriale,

- La mutualisation et la coordination de tous les financements possibles, de niveau national, régional ou local, pour organiser l'ingénierie financière des projets.

Une condition est incontournable. C'est l'existence d'une volonté collective et exprimée de « faire bouger les lignes ».

Bien entendu, cette démarche fait appel à la logique de projet. Elle implique la nomination d'un chef de projet disposant d'une lettre de mission, la « légitimation » de l'équipe en charge, la transversalité du fonctionnement et l'écoute.

Dans ce cadre, les partenaires, au premier rang desquels les préfets et/ou les sous-préfets avec l'appui de la DIRECCTE, bâtissent un système de pilotage et des outils de suivi.

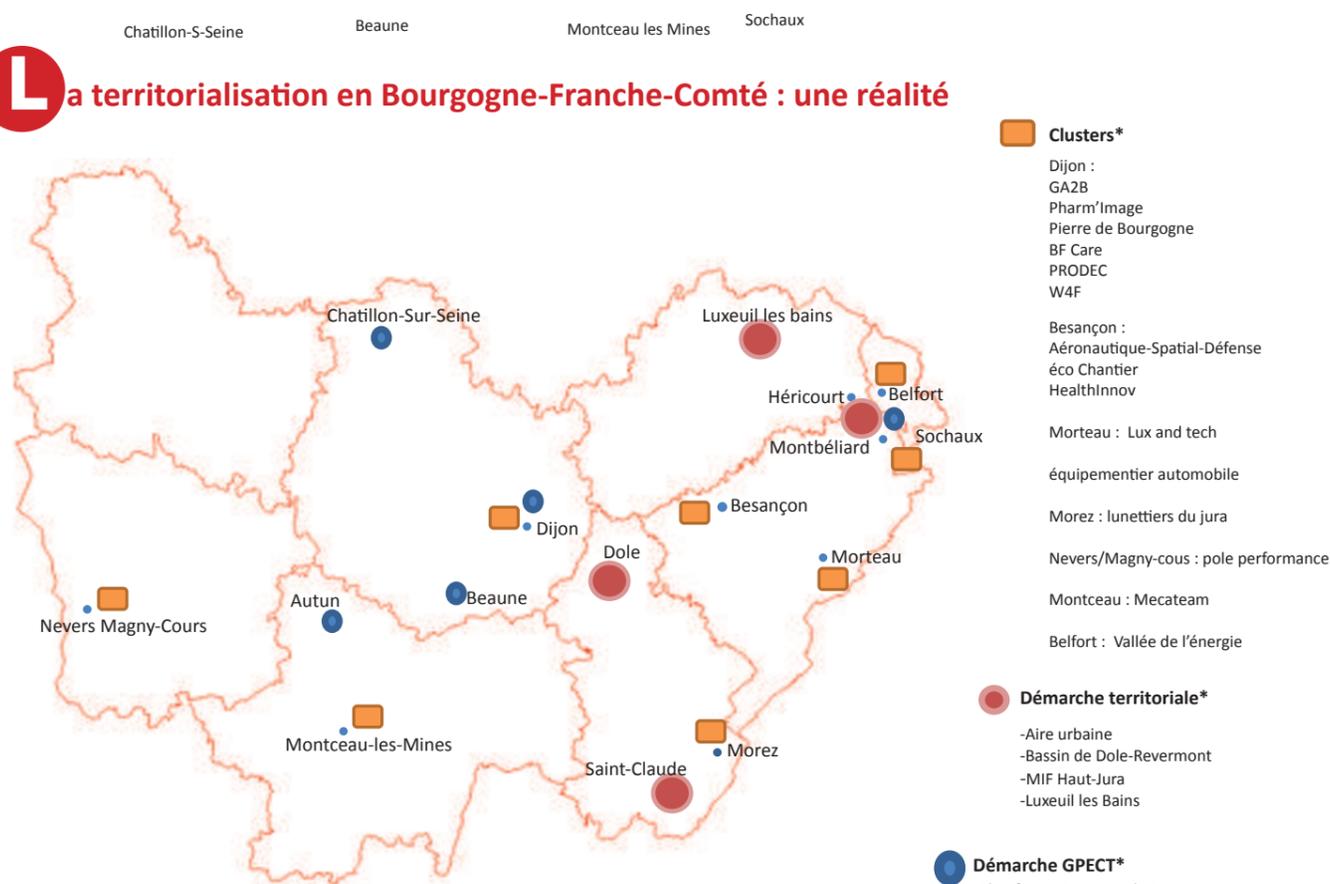
5 Qu'est-ce qu'une territorialisation réussie ?

Le développement des territoires nécessite des visions communes et partagées ainsi que des anticipations conjointes.

Au regard des expériences menées et en cours, il est possible de recommander un processus qui se décline en 3 phases :

- **Initier une dynamique collaborative ;**
- **Organiser, soutenir, démultiplier les actions et les moyens ;**
- **Ancrer et capitaliser les résultats.**

La territorialisation en Bourgogne-Franche-Comté : une réalité



Votre contact :
DIRECCTE Bourgogne-Franche-Comté - Service développement territorial
Catherine Ledet
Tél : 03 81 81 94 50 ou catherine.ledet@direccte.gouv.fr

*Recensement non exhaustif

La territorialisation des politiques de développement économique et de l'emploi en 5 points

« Territorialiser l'intervention de la DIRECCTE, c'est considérer qu'un bassin économique et d'emploi doit bénéficier d'une adaptation des politiques qui y sont menées, que se soit en fonction de ses besoins propres ou des démarches innovantes, originales qu'il veut impulser. »

Que l'on se place du point de vue des entreprises, de leurs salariés, ou des résidents, le territoire doit articuler l'ensemble des institutions locales et régionales dans une logique de projet.

Notre nouvelle région Bourgogne-Franche-Comté constitue un espace inédit qui se doit d'être traité tout à la fois de façon équitable, « macroéconomique », mais aussi différenciée, en « microéconomie ».

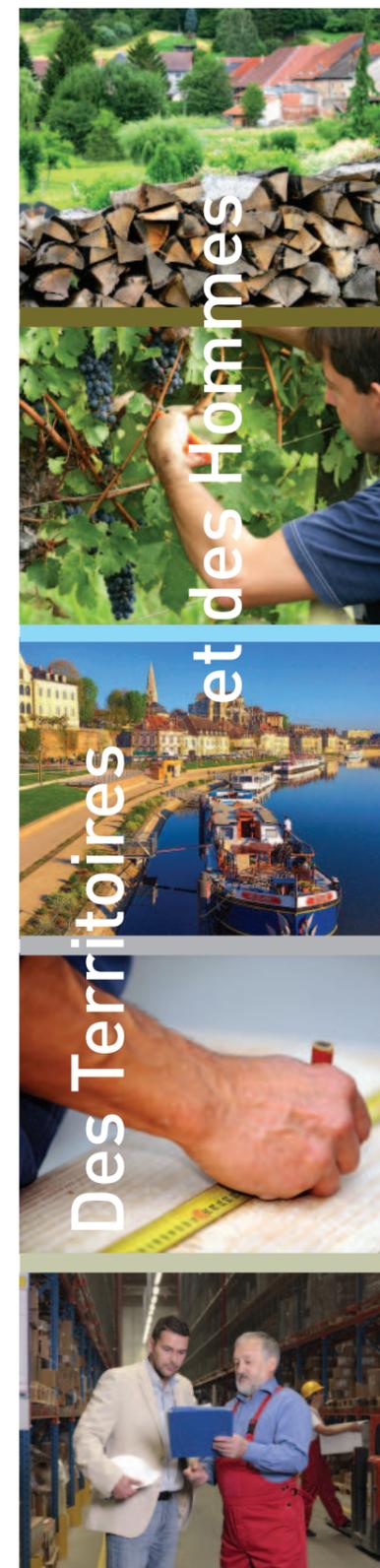
Pour cela, en lien avec ses partenaires, la DIRECCTE privilégie une approche de proximité largement inspirée par des bonnes pratiques et des expériences passées et existantes.

Que ce soit en référence à la GPEC territoriale modélisée en Bourgogne, au co-développement mené dans les hautes vallées du Jura, aux plans structurés métropolitains, ... tout projet sera désormais considéré comme un lieu de partenariat, de coopération et surtout d'action.

Le nouveau contexte issu notamment de la loi NOTRE, nous pousse à travailler à la refondation d'articulations multiples. Celles-ci doivent intervenir à différents niveaux, avec le Conseil régional, les Conseils départementaux, les collectivités locales, les acteurs du développement économique, de l'emploi, de la formation, de l'innovation, les partenaires sociaux ... etc.

C'est dans cet esprit que je souhaite mettre en synergie l'ensemble des savoir-faire de la DIRECCTE. Qu'ils soient défensifs, offensifs, régaliens, il s'agit d'agir dans une approche ouverte à tous nos partenaires. L'objectif sera de démultiplier les compétences entrepreneuriales et les qualités humaines qui s'expriment au sein de nos territoires régionaux.

Jean RIBEIL



Conception : Direccte de Bourgogne-Franche-Comté - Crédits photos : CRT-Franche-Comté