

■ **Fonctionnement et principes d'Alizé®**

■ **ALIZÉ®, qu'est-ce ?**

Le programme "ALIZE®", Action Locale Interentreprises en Zones d'Emploi, a été lancé fin 1997, à l'initiative de l'association Développement et Emploi (devenue ASTREES), dans le cadre d'un appel à projets du Fonds Social Européen (Programme d'Initiative Communautaire ADAPT puis EQUAL), en appui avec la DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale).

Le principe général du programme ALIZE® est de mutualiser, sur un territoire géographique déterminé, des moyens humains et financiers (entreprises, collectivités territoriales, structures locales de développement économique...), en vue de développer des activités créatrices d'emploi au sein de PME/PMI existantes. Il s'agit fondamentalement d'un programme de logique privée, appuyé par l'action publique.

■ **Les moyens mis en œuvre sont de plusieurs natures :**

- *les compétences, en provenance des entreprises partenaires (organisation de production, gestion des ressources humaines, développement commercial, certification, etc....) ;*
- *les avances remboursables : un fond d'avances remboursables est constitué avec les apports financiers des différents partenaires (publics et privés) ;*
- *les prêts bonifiés, quand l'un des partenaires dispose de tels moyens.*

■ **Le programme compte aujourd'hui une vingtaine territoires et a permis au 31 décembre 2010 :**

- *d'accompagner 1 300 projets de développement de PME*
- *représentant un potentiel de 9 000 emplois soutenus*
- *pour un engagement budgétaire global de 36 Millions d'euros (dont un tiers par valorisation de l'apport de compétences des entreprises partenaires).*

■ **Comment ALIZÉ® est-il organisé ?**

■ **Le comité d'agrément, structure opérationnelle du programme**

C'est l'instance de validation, d'accompagnement et de suivi des projets. Il décide à la majorité des représentants d'entreprise présents des moyens humains et financiers affectés aux projets retenus pour leur développement.

Il est composé *a minima* des entreprises partenaires, de l'opérateur local. Il peut accueillir les représentants de structures relais et d'autres dispositifs lorsqu'ils présentent des dossiers.

La présidence du comité d'agrément est obligatoirement assurée par le représentant en activité d'une entreprise qui anime les réunions avec l'opérateur local. Ses membres s'engagent notamment à comptabiliser le temps passé en intervention et sont invités à participer aux réunions nationales organisées par ASTREES.

Le comité d'agrément est placé sous l'autorité et le contrôle permanent, mais *à posteriori*, du comité local de pilotage à qui il soumet annuellement son rapport d'activité.

■ **« L'opérateur local » gère et anime localement le programme**

Il s'agit le plus souvent de CCI ou de plateformes d'initiatives locales mais d'autres structures telles que des agences de développement, des comités d'expansion... peuvent porter ALIZÉ®.

L'opérateur local assume la gestion financière (ouverture d'un compte ALIZÉ® pour la constitution du fonds d'avances remboursables), administrative (convocation des comités d'agrément, rédaction du compte-rendu, rédaction des contrats entre ALIZÉ® et les PME soutenues) et technique (validation des projets avant examen) du dispositif.

■ **Le comité local de pilotage, organe de décision et d'évaluation**

Ce comité local de pilotage, présidé par la préfecture ou la sous-préfecture :

- *définit les orientations du programme au sein du territoire, conformément aux principes généraux d'ALIZÉ®, en tenant compte des limites fixées par les financements locaux, de l'évolution du contexte économique et d'une bonne complémentarité avec les autres dispositifs de développement économique et social ;*
- *évalue à posteriori l'activité du comité d'agrément : le président du comité d'agrément et l'opérateur local présentent un compte rendu d'activité et un bilan des opérations réalisées l'année précédente. Ce rapport est joint en annexe de l'appel de fonds.*

■ **ALIZÉ®, un programme national**

Il est composé des représentants de départements ministériels (DGEFP, DGCIS- Ministère de l'Industrie), de la Caisse des Dépôts, des entreprises partenaires (AREVA, Saint-Gobain Développement, Schneider Electric), d'opérateurs locaux et d'ASTREES, et est présidé par la DATAR.

Sa mission est triple :

- *valider les territoires retenus pour la mise en place d'un nouveau bassin ;*
- *contrôler les réalisations ainsi que les méthodes d'évaluation et d'animation ;*
- *assurer une communication sur le programme auprès des services de ses membres.*

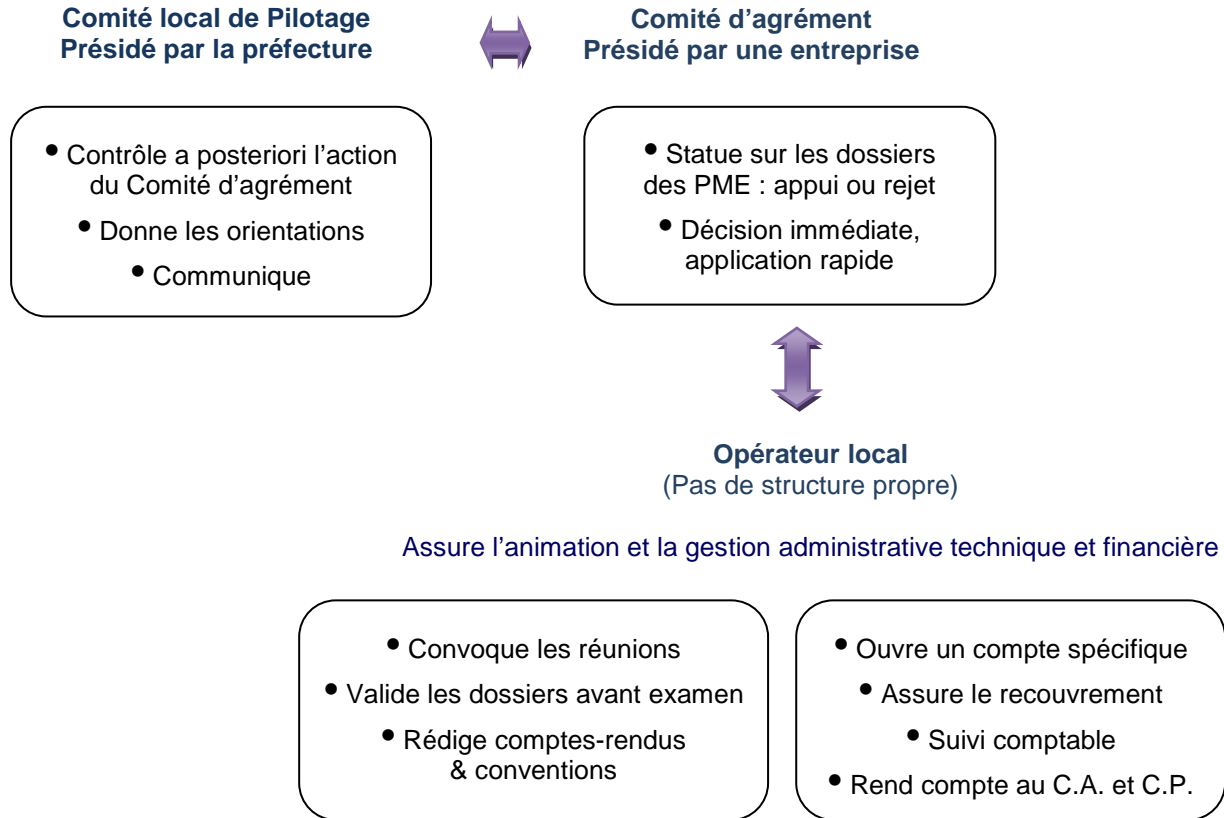
ASTREES est la tête de réseau et le maître d'œuvre du programme. A ce titre, elle a en charge l'implantation du dispositif sur de nouveaux territoires, ainsi que l'animation des programmes existants. Dans ce cadre, elle assure en particulier :

- *les échanges et la capitalisation d'expériences entre les programmes locaux ;*
- *la communication nationale (site web www.reseau-alize.com, organisation de la manifestation nationale annuelle décentralisée, relations presse,...) ;*
- *l'accompagnement des acteurs locaux lors des phases sensibles ou de transition.*

L'animation vise ainsi à une meilleure visibilité de l'action ALIZÉ[®] et à la professionnalisation des opérateurs locaux.

Lors de la création d'un programme local, le partenariat est formalisé par la signature d'une convention triennale précisant les engagements humains et financiers de chacun. ASTREES transmet à l'opérateur local désigné les outils nécessaires à l'animation et au suivi des actions. En contrepartie de ces prestations, chaque bassin verse une contribution à la tête de réseau.

L'organisation locale du programme ALIZÉ®



■ Principes et éthique

■ Qu'est ce que l'accompagnement Alizé®

L'accompagnement est la relation suivie entre les partenaires ALIZÉ® et le responsable de la PME. Le projet est identifié et instruit pour être présenté lors du comité d'agrément, puis mis en œuvre par le responsable de la PME compte tenu des éclairages de l'intervenant, cadre ou technicien salarié de l'entreprise partenaire.

Lorsque le projet est retenu par le comité d'agrément, celui-ci a identifié l'apport en compétences qui va être assuré par un intervenant pour la bonne réalisation du projet de développement de la PME. Les échanges entre cet intervenant et le responsable de la PME sont déterminants car ils permettent de confronter les idées, de reconforter dans les moments de doute et de dégager une force de proposition.

Le mandatement ALIZE® propose donc la mise à disposition quelques jours dans l'année d'un cadre ou d'un technicien afin de résoudre un problème précis. D'autres formes de soutien au projet peuvent compléter cet apport : formation, transfert de compétences, visites comparatives dans d'autres entreprises partenaires...

Avec l'opérateur local, l'intervenant élabore une stratégie d'intervention en fonction de l'avancée du projet. Recourir à des dispositifs existants peut compléter cet appui, en veillant à la cohérence et la lisibilité des différentes interventions.

Si l'accompagnement de la PME concerne le comité d'agrément dans son ensemble et la PME, l'appui en compétences est l'objet de la relation entre le responsable de la PME et l'intervenant, avec l'opérateur local en soutien.

■ L'apport en compétences aux PME dans l'esprit ALIZÉ®

L'apport en compétences dans le cadre d'ALIZÉ® se caractérise par quelques principes forts :

- *lors du comité d'agrément, les critères d'approbation relèvent plus de la pertinence globale du projet (marché/qualité du porteur de projet) que de ratios financiers ;*
- *le gérant de la PME décide de ses choix, avec les éclairages de l'intervenant. Celui-ci ne fait pas à la place du dirigeant, il apporte son expertise au dirigeant qui est responsable de la mise en œuvre du projet. Il apporte un regard critique, une aide au cahier des charges, un examen de propositions de services extérieurs, l'accompagne pour la visite d'une usine, mais ne s'engage pas dans la décision laissée au chef d'entreprise ;*
- *en dialoguant avec l'intervenant, le responsable de la PME formalise et construit son projet. Le regard extérieur de l'intervenant joue comme « effet miroir » et éclaire ainsi le dirigeant de la PME sur les conditions de succès du projet ;*
- *la mission revêt un caractère opérationnel (objectif « technique ») et une finalité (le responsable de la PME doit devenir autonome pour gérer le projet sur le long terme) ;*
- *l'accompagnement ALIZÉ® s'adresse aux responsables de PME déjà expérimentés, on attendra d'eux une aptitude à organiser, déléguer, pour s'assurer la gestion stratégique de leur entreprise et de son développement. L'impulsion et le suivi de la relation doivent naturellement prendre en compte ce moment de développement de la PME dans la vie du porteur de projet ;*

- *certaines missions sont ponctuelles, d'autres durent plus d'un an. Elles donnent lieu en moyenne 3 à 4 rencontres. L'intervenant doit fixer au mieux les rendez-vous pour que le partage d'expériences pour l'évolution de la PME s'opère dans les meilleures conditions ;*
- *l'appui en compétences s'inscrit dans un processus global au cours duquel différents facteurs peuvent apparaître : comportements adaptés des deux acteurs, perception de l'accompagnement par le porteur, historique du projet, données conjoncturelles de l'activité, ... ;*
- *l'intervenant doit s'adapter, notamment pas son langage, à la culture du porteur de projet ;*
- *au-delà de la dimension « technique », le suivi de l'entreprise est fondamental car il engendre un sentiment fort de reconnaissance de la part du dirigeant.*

■ **Quelle est la valeur ajoutée d'ALIZÉ® ?**

■ **ALIZÉ®, facteur de développement sur le long terme**

En renforçant le tissu local de PME, ALIZÉ® participe au développement endogène de chaque territoire, résultat d'un travail en commun des différents acteurs locaux : responsables d'entreprises, grandes et plus modestes, des services déconcentrés de l'Etat, des structures locales de développement économique.

Ce processus s'inscrit sur le long terme : en effet, 16 territoires ALIZÉ® ont au moins 4 ans d'existence, les plus anciens affichent douze ans d'âge. Les responsables locaux témoignent ainsi de leur besoin de pérenniser leurs actions en faveur du développement économique local.

Cette pérennité est encouragée par l'avance remboursable. En optant pour le prêt, et non la subvention, ALIZÉ® offre l'opportunité de voir le fonds se reconstituer sur le territoire, en l'absence de pertes imputables au défaut de paiement d'une PME aidée.

■ **Les entreprises partenaires mobilisées sur un mode différent**

- *les entreprises partenaires (grandes et "grosses/moyennes") jouent un rôle majeur dans le montage et la mise en œuvre du projet ;*
- *l'appui en compétences, proposée de façon complémentaire à l'avance remboursable, conforte le développement des PME sur le long terme. De fait, l'investissement réalisé par la PME est sécurisé par l'apport en compétences du cadre ou du technicien de l'entreprise partenaire ;*
- *l'apport en compétences de ces salariés dans la durée constitue la principale valeur ajoutée.*

■ **ALIZÉ®, un programme de développement territorial**

ALIZÉ® représente un apport complémentaire de celui des dispositifs classiques de développement local :

- *ALIZÉ® « prend le relais » des PFIL. Après la phase de création des entreprises, il les accompagne, soit dans la phase de développement (après 3 ans), soit pour des entreprises existant de longue date, dans un projet d'adaptation ;*
- *lors d'actions de reconversion, ALIZÉ® intervient dans des bassins fragilisés, sur une logique de prévention et de long terme plus que de réparation ;*
- *ALIZÉ® concerne l'ensemble des PME/PMI présentes sur le territoire concerné - et non une filière spécifique - et cible celles d'entre elles qui disposent d'un potentiel de développement créateur d'emplois, indépendamment des Systèmes productifs locaux et des Pôles de compétitivité.*
- *il associe, autour des entreprises, différents acteurs territoriaux : collectivités territoriales, chambres consulaires, services déconcentrés, service public de l'emploi... ;*
- *les périmètres d'intervention varient d'un grand bassin d'emploi à l'échelle plus vaste du département. Dans chaque cas, le périmètre correspond à une réalité socio-économique.*

■ Pourquoi ALIZÉ® séduit les entreprises ?

■ La motivation des responsables de PME

Les porteurs de projets se montrent intéressés par :

- *l'approche globale. Le projet est pris en considération dans sa dimension organisationnelle, commerciale, financière. L'intervenant doit alors aider le gérant de la PME à le structurer ;*
- *la rapidité d'exécution des décisions. Le comité d'engagement décide rapidement des compétences et du montant financier engagés ;*
- *la souplesse du dispositif. L'interlocuteur s'attache au projet afin de résoudre un problème précis, après avoir reformulé les besoins ;*
- *l'accompagnement se fait dans la durée compte tenu du temps nécessaire à la mise en œuvre du projet ;*
- *le salarié de la grande entreprise apparaît plus expérimenté, fort d'une meilleure connaissance du problème à étudier, conforté par l'image de la grande entreprise...*
- *le peu de formalisme. La rapidité d'exécution se traduit par la simple signature de la convention de Coopération et de développement.*

Mais aussi et plus largement, le dirigeant de la PME se montre sensible à la solidarité interentreprises qui se traduit par :

- *la mise en réseau, l'ouverture de nouvelles portes ;*
- *la reconnaissance de ses pairs.*

■ La motivation des responsables de la grande entreprise

Plusieurs facteurs justifient l'engagement des entreprises partenaires sur leur territoire :

- *le développement économique de leur territoire. L'amélioration des conditions de production dans les PME, la gestion des mutations économiques et la préservation du tissu économique lors de restructurations sont les arguments mis en avant le plus fréquemment par les représentants des entreprises partenaires ;*
- *le développement social du territoire : la préservation de l'emploi lors de ces mêmes mutations économiques, l'exercice concret de leur responsabilité sociale (RSE), le développement de l'employabilité locale ;*
- *l'enrichissement des compétences de ses propres salariés. Ceux-ci ayant été confrontés à de nouveaux projets, dans un nouvel environnement, reviennent ouverts à de nouvelles problématiques, à de nouvelles solutions.*