

Evaluation de l'impact de l'« aide à la réindustrialisation (ARI) » - synthèse

Click to add subject / sub title

Février 2019

Yann Cadiou
Karine Lanoix
Aurélien Fichet de Clairfontaine
Christophe Picamilh
Guillaume Dion

1 Contexte, objectifs, méthode et périmètre de l'évaluation

1.1 Eléments de contexte

1.1.1 L'ARI est un dispositif issu des Etats Généraux de l'industrie en 2009



Issu des Etats Généraux de l'industrie en 2009, le dispositif ARI est un dispositif lancé dans le cadre du PIA. On rappelle que le PIA a été lancé par le Gouvernement en 2009 et adopté par la loi de finance rectificative du 9 mars 2010. Il visait à provoquer une amélioration du potentiel de croissance et d'emplois de l'économie française en finançant des investissements innovants et prometteurs sur le territoire, avec un principe de co-financement pour chaque projet. Doté de près de 57 milliards d'euros, le PIA, piloté par le Secrétariat Général pour l'Investissement (SGPI), se compose de différentes actions mises en œuvre par des opérateurs publics, dont l'action « Aide à la réindustrialisation (ARI) », opérée par Bpifrance.

Cette action s'inscrit précisément dans le cadre de la promotion de l'investissement, le développement de capacités de production compétitives et la création d'emplois durables.

Le dispositif ARI a été mis en place afin de faire face au recul de l'industrie dans le PIB national, et à la destruction consécutive d'emplois industriels. L'aide, sans intérêt ni garantie, est remboursable sur sept ans dont deux ans de différé d'amortissement. A l'origine, cette mesure, dotée au total de 320 M€ d'avances remboursables, avait pour objectif de générer plus de 700 M€ de nouveaux investissements et la création de 3 000 emplois.

1.1.2 Un dispositif déployé officiellement à compter du 10 juillet 2010

Gérée par le ministère en charge de l'Industrie, en partenariat avec le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)/ Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT), l'instruction des demandes d'aide est effectuée par la Commission interministérielle des aides à la localisation des activités (Ciala), dont le CGET / ANCT assure le secrétariat. L'Etat a confié à Bpifrance les missions suivantes :

- contribuer à la promotion du dispositif auprès des entreprises, dans le cadre de ses relations courantes avec elles, au titre de ses interventions propres ;
- conventionner des aides consenties, au nom et aux risques de l'Etat, sur ressources spécifiques de l'action d'« aide à la réindustrialisation » et décidées dans le cadre de l'article 8 de la loi de finances rectificative pour 2010 (2010/237 du 9 mars 2010) relative au programme d'investissements d'avenir.

Ce dispositif a été mis en place dans le cadre de la Convention entre l'Etat et OSEO, devenue Bpifrance, du 7 juillet 2010 publiée au JORF du 8 juillet 2010 puis de la Convention du 21 décembre 2012 publiée au JORF du 3 février 2013.

Un dispositif déployé officiellement à compter du 10 juillet 2010



1.1.3 Des modalités de mise en œuvre modifiées en 2016

Lancé initialement pour soutenir des projets fortement capitalistiques et structurants pour les territoires, un second volet a été mis en place en 2014 avec un cahier des charges distinct pour accompagner la croissance de PME.

Les deux volets de l'ARI regroupés dans un cahier des charges unique en 2016

Soutenir des projets fortement capitalistiques et structurants pour les territoires
(depuis le lancement en 2010 jusqu'à ce jour)

- Volet « excellence industrielle » visant plus particulièrement les projets d'investissements étrangers en France, de création de nouveaux établissements ainsi que les projets d'envergure en matière d'investissements, d'emplois et d'impacts territoriaux
- Seuils minimums : 5 M€ d'investissements et 25 créations d'emplois.
- Aide plafonnée à 2 M€ par projet

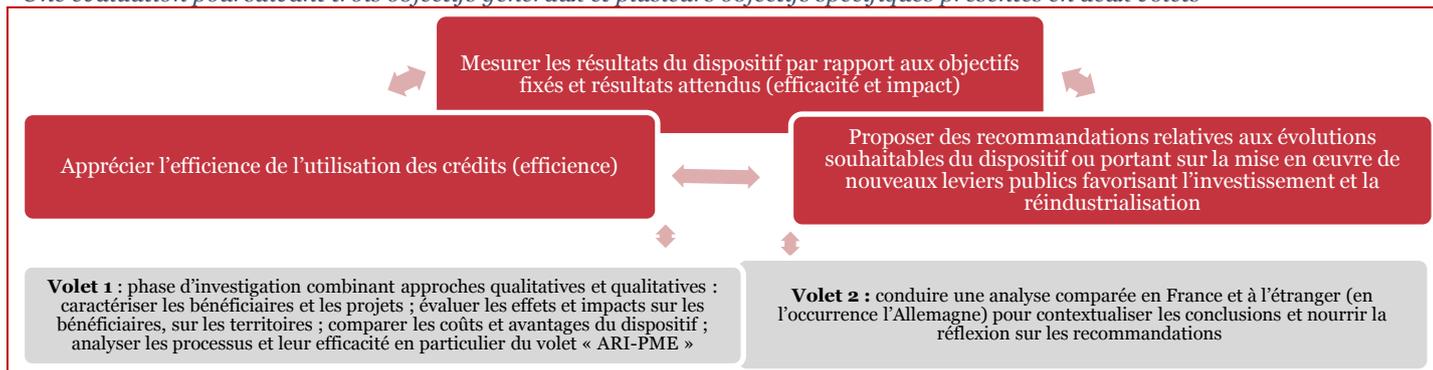
Accompagner la croissance de PME
(uniquement à partir de novembre 2014)

- Volet « croissance et développement » (guichet « ARI-PME ») dédié aux projets des TPE et PME avec des seuils d'éligibilité réduits
- Seuils minimums : 2 M€ d'investissements et 10 créations d'emplois
- Processus d'instruction déconcentré et assuré par les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.
- Aide d'un montant fixe de 0,5 M€ par projet

Début 2016, les deux cahiers des charges, qui régissaient auparavant les volets de l'ARI, ont été regroupés dans un document unique, plus lisible et disponible sur le site de la Direction générale des entreprises. Seules les entreprises dont l'activité principale se situe dans la section « industrie manufacturière » de la nomenclature d'activités française (NAF) sont éligibles. Par ailleurs, leur cotation Banque de France ne doit pas être égale ou inférieure à la notation 6.

1.2 Objectifs de l'évaluation

Une évaluation poursuivant trois objectifs généraux et plusieurs objectifs spécifiques présentés en deux volets



1.3 Questions évaluatives et outils évaluatifs mobilisés

Les 10 questions évaluatives et le mix d'outils d'évaluation déployés

Questions de l'évaluation	Outils mobilisés pour répondre aux questions
Q1. Quels sont les effets et impacts du dispositif sur l'industrie française ? Et sur les territoires ?	<ul style="list-style-type: none"> Toutes analyses, y compris une campagne de 18 entretiens avec les services instructeurs, les RUI et référents sectoriels et les opérateurs (DGE et Bpifrance)
Q2. Quelles sont les caractéristiques des projets bénéficiaires et des entreprises initiatrices de ces projets ?	<ul style="list-style-type: none"> Une cartographie du profil des bénéficiaires et une typologie des projets qui s'appuie sur travail de collecte de consolidation des données transmises par Bpifrance Enquête auprès des bénéficiaires et entretiens (analyse qualitative) : enquête en ligne conduite auprès d'une trentaine de bénéficiaires entre juillet et septembre 2019, entretiens téléphoniques d'approfondissement menée avec une vingtaine de bénéficiaires entre juillet et septembre 2019
Q3. Quel est le profil-type du bénéficiaire du dispositif ARI ?	
Q4. Quels sont les impacts de ces projets sur l'activité des entreprises initiatrices du projet et sur l'emploi (sachant que les emplois doivent être maintenus 3 à 5 ans après la fin des projets) ?	<ul style="list-style-type: none"> Analyse statistique à partir des données fournies par Bpifrance et complétées par d'autres sources (Trendéo, DIANE+) Estimateur avant-après (« before-after ») sur les entreprises des projets financés = volet plus qualitatif Estimation linéaire de l'effet de levier Éléments d'analyse ex post réalisée précédemment par la DGE
Q5. Quels sont les impacts des projets financés par le dispositif ARI sur les aspects industriels et commerciaux ?	
Q6. Quels sont les impacts quantitatifs et qualitatifs du dispositif sur la structuration et la compétitivité des filières industrielles ?	<ul style="list-style-type: none"> Analyses Coûts-Avantages Enquête auprès des bénéficiaires et entretiens (analyse qualitative)
Q7. Dans quelle mesure le dispositif est-il efficace ?	
Q8. Quelles sont les externalités, positives et négatives des projets ?	
Q9. Quelles sont les conséquences positives et négatives de l'action pour le secteur privé ? les entreprises bénéficiaires et les territoires ?	<ul style="list-style-type: none"> Recommandations sur la base des résultats des analyses quantitatives et qualitatives Travaux de benchmark en France et en Allemagne afin d'identifier les aides à la réindustrialisation en régions et une analyse de quelques stratégies nationales de soutien à l'industrie en Allemagne, afin de nourrir la réflexion sur les perspectives du dispositif ARI.
Q10. Quelles modalités de mise en œuvre du programme doivent être reconduites, amendées ?	

1.4 Un périmètre d'étude centré sur 122 dossiers

Un long travail de consolidation des fichiers transmis par Bpifrance et de précision du périmètre étudié a conduit à analyser 122 dossiers (sur un total de 135) (données en date de mai 2019). Cette différence s'explique par le fait qu'ont été exclues du périmètre d'étude toutes les aides annulées (y compris celles annulées à la demande des bénéficiaires) ou non-contractualisées en mai 2019, et donc n'ayant pas fait l'objet d'un versement effectif. Les 122 dossiers

représentent 284 M€ d'engagements (89 % des 320 M€ prévus), sachant que 10 projets concentrent l'essentiel des financements (près de 60 % des montants engagés). Parmi l'ensemble des dossiers, l'étude d'impact inclut notamment 53 dossiers dits clôturés ou achevés dont 16 projets dits « hors convention Etat-Bpifrance (ex Oseo) » parmi lesquels 8 ne sont pas des projets à portée industrielle.

Le dispositif a concentré une partie importante de ses ressources sur le projet présenté par le groupe chimique KEM ONE (80 M€, soit 20,5 % de l'enveloppe initiale de 320 M€). Validé par le Ministre de l'industrie en août 2015, ce projet s'est terminé en décembre 2017. Associé à une subvention de 15 M€, ce prêt a permis à l'industriel de réaliser 161 M€ d'investissement et a pris part à un plan plus global d'investissement de 250 M€ entre 2014 et 2016.

Alors que la société était en grande difficulté en 2013, ce plan d'investissement lui a permis de moderniser ses équipements et installations, devenant « un exemple du renouveau industriel » français. Grâce à cet investissement, l'entreprise a enregistré d'excellents résultats les années suivantes, et le prêt ARI a pu être remboursé de manière anticipée.

Preuve de ce succès et de la bonne santé de l'entreprise, les dirigeants prévoient un nouveau plan d'investissement de 300 M€ entre 2018 et 2022, financé en partie par la Banque Européenne d'Investissement (50 M€). En tant que projet hors convention, aucun objectif de création d'emploi n'avait été fixé dans ce cas.

2 Synthèse des conclusions

2.1 Un profil-type des bénéficiaires répondant plutôt aux objectifs initiaux du dispositif

2.1.1 Caractérisation des projets ARI « croissance et développement » et ARI « excellence »

Globalement et en accord avec la convention, les PME représentent la majorité des entreprises soutenues (68 dossiers) et 35 % des engagements totaux (70,6 M€), plus particulièrement dans le secteur de la « Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements » (nomenclature NAF rév.2 25).

Les données à disposition permettent de dégager deux profils types des projets soutenus par l'ARI :

- **les projets ARI « croissance et développement »** : l'aide a participé dans ce cas au financement de 41 projets d'investissement (exclusivement portés par des PME) pour un montant total engagé de 20 M€, 9 de ces projets sont portés par des entreprises dans le secteur de la fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements, qui est le plus représenté avec 22,5 % du montant total des engagements (4,5 M€);
- **les projets ARI « excellence »** : l'aide a participé, dans ce deuxième cas, au financement de 65 projets d'investissement pour un montant total engagé de 129,6 M€, 37 de ces projets sont portés par des ETI. Le secteur de la fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements, est ici aussi le plus représenté, avec 8 projets portés par des ETI intervenant dans ce secteur (36,11 M€ soit 27,8 % du total). Alors que la moyenne d'engagement est de 1,4 M€ (et un montant médian de 1,6 M€), ces projets sont mieux dotés avec une moyenne de 3,5 M€ (et un montant médian de 1,65 M€, ce qui implique que la moyenne des montants de ce secteur est portée par peu de projets avec de forts montants engagés).

L'objectif de soutien des PME et des ETI a donc globalement été atteint : seuls 3 projets de grandes entreprises ont été soutenus par le dispositif, dont un projet hors convention. Les montants correspondants engagés représentent 12 % du montant total des engagements (24,75 M€).

2.1.2 Une diversité d'objectifs poursuivis par les projets soutenus conformément à la convention Etat-Bpifrance

Les enseignements recueillis dans le cadre du questionnaire en ligne mis en place (31 répondants dont plus des deux tiers ont achevé ou clôturé leur projet) et de la vingtaine d'entretiens téléphoniques réalisés ont mis en évidence **la diversité des objectifs des projets d'investissement** :

- projets à vocation d'étendre les capacités de production (projets très largement majoritaires) et répondre à une augmentation des commandes ;
- projets visant à restaurer la compétitivité du site ou développer la productivité de l'établissement ;
- projet d'industrialisation d'innovations ou visant à faire monter en compétence les employés ;
- projets visant à pénétrer de nouveaux marchés ;
- projets de retournement : ces projets caractérisés par un investissement destiné à repositionner l'entreprise sur des marchés porteurs, couplés à une restructuration financière sont très limités dans le portefeuille d'établissements étudiés. Seuls les projets Kem One et Gascogne apparaissent comme de réels projets de retournement.

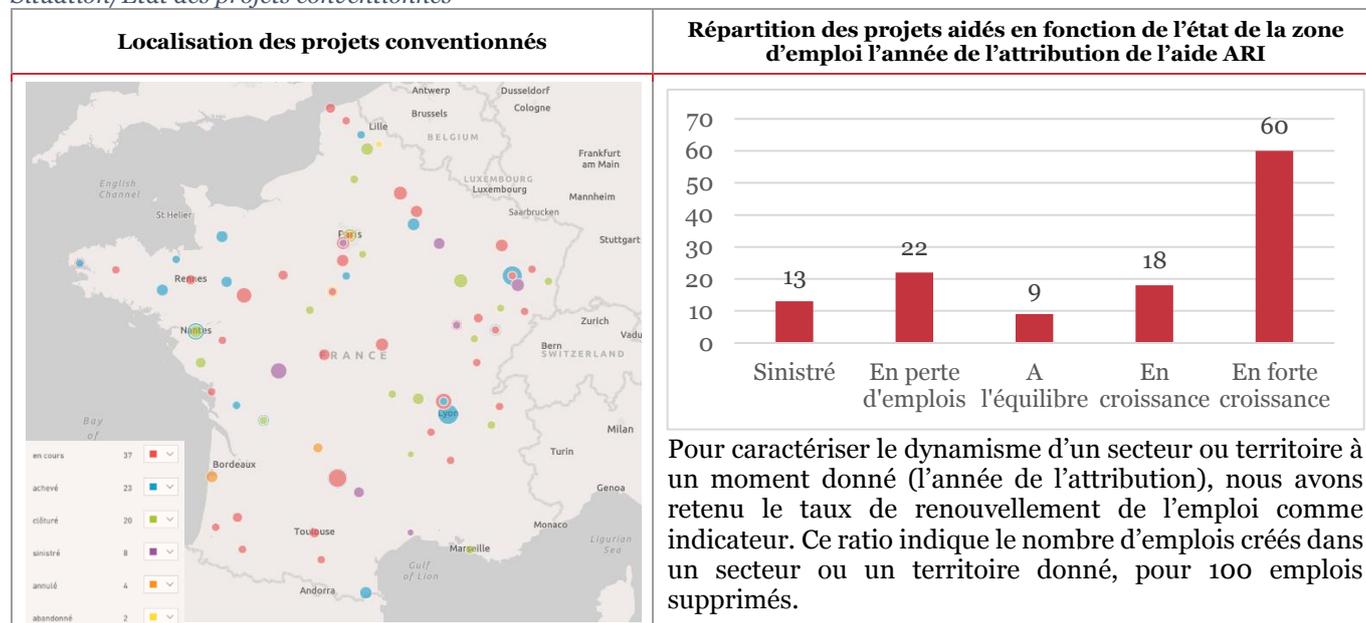
Seulement deux projets de relocalisation d'activités ont pu être identifiés.

Cette diversité d'objectifs interroge sur le manque d'axes véritablement stratégiques d'un dispositif ARI ouvert en accord avec la convention Etat-Bpifrance (ex Oseo) à des projets de nature très différentes.

2.1.3 Une répartition géographiquement équilibrée des projets soutenus

D'après la convention entre l'Etat et Bpifrance (ex Oséo), les ARI poursuivaient notamment l'objectif de revitaliser les zones en perte d'emploi. On constate que les 122 projets étudiés se répartissent sur toute la France, quel que soit le stade d'avancement du projet, avec une légère concentration des projets observée dans les régions industrielles de Lyon en remontant jusqu'à Nancy. On identifie moins d'un tiers des projets aidés dans une zone dont l'état est sinistré ou en perte d'emploi.

Situation/Etat des projets conventionnés



Source : Données Bpifrance, DGE, et Trendeo, traitement Technopolis et Trendeo

2.1.4 Un profil d'établissements soutenus présentant des capacités plus faibles, que la moyenne des établissements côtés, à honorer leurs engagements financiers à un horizon d'un à trois ans

L'analyse comparée de la cotation Banque de France (cote de crédit¹) des établissements bénéficiaires de l'ARI à la date de signature de l'octroi de l'aide par rapport à la cotation de l'ensemble de la population des entreprises françaises en 2013 et 2018 fait ressortir **plusieurs constats en ligne avec les objectifs du dispositif** :

- le dispositif ARI a principalement soutenu des établissements dont la cotation (cote de crédit) est supérieure ou égale à 4+, en particulier sur la période 2010-2013, c'est-à-dire sur un profil d'établissements présentant des capacités plus faibles à honorer les engagements financiers à un horizon d'un à trois ans ;
- ce constat est établi dans un contexte marqué par une faible évolution du profil des cotations de l'ensemble des établissements entre 2013 et 2018.

2.2 Analyses des résultats par rapport aux objectifs fixés et résultats attendus

2.2.1 Un dispositif très structurant vis-à-vis des entreprises et des relations que les DIRECCTE ont avec elles

Le dispositif repose sur l'identification de projets se faisant via les acteurs publics locaux et régionaux. Il permet au réseau des DIRECCTE de faire partie des tours de table financiers des projets d'entreprise. L'identification des projets susceptibles de demander l'octroi de l'ARI se fait en effet selon plusieurs canaux et selon les régions : contact direct entreprise (visites), contact préfecture / sous-préfecture en cas d'échange sur le volet réglementaire de l'entreprise, réunion de partenaires avec le Conseil régional...

Le dispositif a ainsi permis au réseau des DIRECCTE (avant la réorganisation de l'Etat déconcentré en région) de faire un accompagnement à façon de certaines entreprises. Bien que n'étant pas un objectif initial, il a également permis au réseau de participer à **un travail partenarial avec les autres financeurs, notamment les Régions.**

Plus largement, plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné le fait que **l'ARI participe à la création d'un climat de confiance pour les investisseurs étrangers** du fait de la mise à disposition par l'Etat et les Régions d'une palette d'outils diversifiés d'accompagnement des entreprises industrielles.

¹ La cotation de la Banque de France est une appréciation sur la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon d'une à trois ans. La cotation est attribuée « à dire d'expert » à plus de 260 000 entreprises.

2.2.2 Un important effet d'entraînement auprès des investisseurs, en particulier grâce au soutien de l'Etat (affichage, effet label...)

L'aide ARI a été un **facteur déclencheur pour lever des fonds bancaires** pour réaliser l'investissement ainsi que le projet avec une plus grande ambition, mais n'a eu aucun effet sur la décision initiale de l'investissement.

L'ensemble des entretiens conduits avec les Référénts uniques aux investissements, et de nombreux bénéficiaires met surtout en lumière le fait que le dispositif permet de **consolider des dossiers et facilite ainsi la décision globale du financement de l'investissement** (entreprise, banque, co-financeurs publics...).

Il s'agit d'un effet levier pour franchir un cap avec des partenaires financiers, parfois frileux et exigeant d'autres financements pour sécuriser le business model du projet d'investissement. Ce constat est d'autant plus vrai dans le cas des ARI « Excellence ».

2.2.3 Une évolution positive de la situation économique des bénéficiaires ayant achevé leur projet d'investissement

L'analyse économétrique des impacts de l'ARI sur les établissements bénéficiaires encore existant à ce jour a été menée à partir de 4 indicateurs économiques (chiffre d'affaires, exportations totales, valeur ajoutée et effectifs en personnes physiques). Globalement la population des bénéficiaires de l'ARI est caractérisée par des tendances de croissance positives et soutenues des 4 indicateurs étudiés (quel que soit le type d'ARI ou l'état du projet : clôturé, achevé/, en cours) ; cela est d'autant plus vrai pour les projets ARI achevés et clôturés. L'analyse met en lumière une évolution classique des établissements bénéficiaires ayant achevé leur projet d'investissement : développement des capacités de production, de la valeur ajoutée, du chiffre d'affaires et de l'emploi.

Ne disposant pas d'un groupe de contrôle composé d'entreprises non-bénéficiaires de l'ARI similaires aux bénéficiaires, les changements dans la dynamique d'évolution des quatre indicateurs ne peuvent être que partiellement imputés au dispositif.²

Les résultats de l'analyse permettent néanmoins de révéler une évolution commune des indicateurs des entreprises bénéficiaires dans un même laps de temps de manière statistiquement significative en prenant soin de contrôler les écarts systématiques entre

entreprise (catégorie d'entreprise, APE, âge), et les effets annuels pouvant être observés.

Synthèse des analyses économétriques des impacts de l'ARI

- Sur la période 2010-2017, l'analyse comparée des taux de croissance annuels moyens des indicateurs des bénéficiaires de l'ARI avec ceux de l'ensemble des entreprises du secteur manufacturier montre sur la fin de période étudiée que le taux de croissance du CA, de la VA et des effectifs est très nettement supérieur que celui de la moyenne des entreprises du secteur. Par exemple, le CA des bénéficiaires ARI a augmenté de 17 % entre 2016 et 2017 contre 6 % pour le secteur manufacturier dans son ensemble.
- A titre indicatif, ces tendances positives peuvent aussi être illustrées par quelques chiffres clés en volume calculés entre l'année précédant la signature de la convention ARI et deux ans après cette signature : le CA des bénéficiaires est en moyenne supérieur de 18 996 k€, les effectifs ont augmenté plus fortement que la moyenne des entreprises françaises relevant de l'industrie manufacturière (on observe une augmentation de 42 personnes physiques), et le volume des exportations a augmenté en moyenne de 11 156 k€.

2.2.4 Un impact limité de l'ARI pour modifier la trajectoire de désindustrialisation

Les impacts de l'ARI pour modifier la trajectoire de désindustrialisation sont limités, ne serait-ce qu'au regard du nombre de projets concernés. On observe cependant **pour les dossiers clôturés que les emplois créés sont conformes à ce qui a été conventionné au départ.** D'après les résultats des entretiens, l'objectif fixé par le dispositif ARI en matière de création d'emplois a d'ailleurs été dépassé pour une dizaine de répondants au questionnaire, sans pour autant que cette évolution soit directement imputable au dispositif ARI.

Pour la moitié des répondants aux entretiens, on note que le projet d'investissement soutenu par l'ARI a été l'occasion de former les salariés sur les nouveaux modes de production (une dizaine de cas). Quelques cas de formations diplômantes ont aussi été observés. Dans plusieurs cas, on constate une préférence des bénéficiaires au renoncement aux dernières tranches d'ARI plutôt que d'embaucher en CDI. Ces embauches apparaissent prématurées dans leur projet de développement (une dizaine de cas ressort des entretiens téléphoniques). Si ce type de décision rassure sur la stratégie de recrutement des bénéficiaires qui préfèrent renoncer à l'aide plutôt que de recruter trop tôt dans leur plan de développement pour la seule raison d'atteindre le nombre d'emplois créés conventionné, il interroge sur l'utilité du dispositif.

Enfin, les **effets sur la redynamisation de secteurs industriels sinistrés apparaissent relativement mineurs.** Néanmoins, dans deux cas, le dispositif a contribué à ce type de revitalisation : la filière « bois » en Bretagne et celle du « liège » dans le Var. En effet, avant le soutien apporté par l'ARI, ces filières ne comptaient plus d'entreprises d'envergure susceptibles de vivifier l'activité économique sur les territoires concernés (source : entretiens avec les Référénts uniques aux investissements et les bénéficiaires).

² En effet ces évolutions avant-après peuvent provenir de caractéristiques non-observables pouvant influencer la probabilité des entreprises à participer au dispositif (et donc générer un biais de sélection), ainsi que de facteurs exogènes non pris en compte dans l'analyse économétrique (tels que le fait de bénéficier d'autres aides d'Etat).

2.3 Synthèse des analyses portant sur l'efficacité du dispositif

2.3.1 Des objectifs largement atteints en matière d'investissement et d'emplois créés, malgré des pertes non négligeables

D'un point de vue général, on observe un **effet levier important** du dispositif ARI, surtout sur les projets dits défensifs (visant à limiter la désindustrialisation). L'ARI est en effet intervenue en soutien à des projets d'investissement d'entreprises conjoncturellement fragiles et permis le bouclage de tours de table financiers.

Globalement, **les objectifs devraient largement être atteints en matière d'investissement malgré des pertes non négligeables**. Le dispositif présente un **effet de levier supérieur à 5 en matière d'investissement** (résultat qui reste à confirmer pour l'ensemble des projets toujours en cours).

En matière d'emplois créés, l'objectif devrait également atteindre à terme un rapport de 1,6 fois la cible, tel que prévu et matérialisé dans les conventions signées.

Pour les 53 projets achevés et clôturés, 1815 emplois ont déjà été créés. Compte tenu du fait que le nombre d'emplois effectivement créé est nettement supérieur à celui prévu dans les conventions, on peut estimer à 2258 le nombre d'emplois prévus pour les projets d'investissement terminés, ce qui représenterait 75 % des 3000 emplois prévus pour l'ensemble du dispositif ARI (tous projets confondus : abandonnés/clôturés/achevés/en cours/sinistré).

On estime aussi à 4887 emplois le nombre d'emplois devant être créés tenant compte de l'ensemble des projets encore en cours ou à venir.

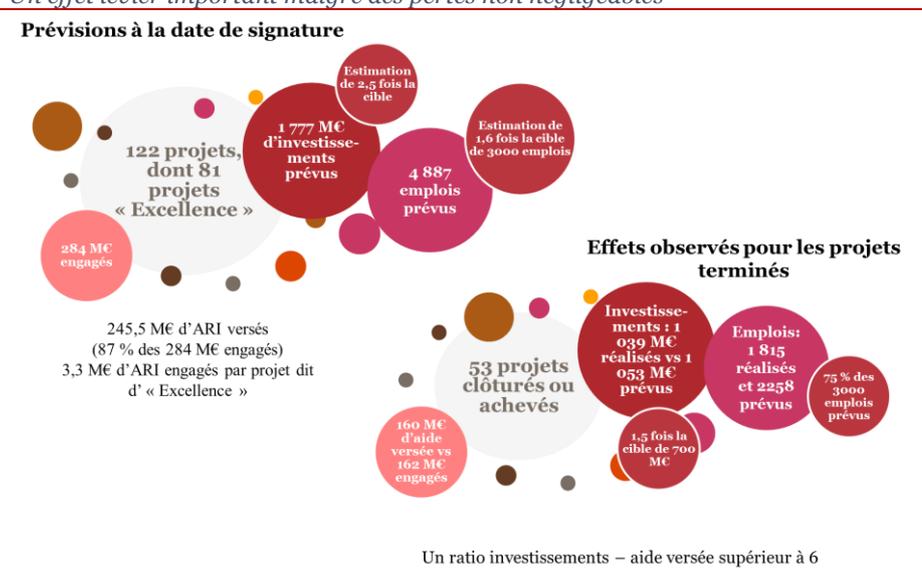
Le dispositif ARI a cependant enregistré des pertes qui s'élèvent à 46,7 M€, soit 16 % des engagements totaux (à comparer par exemple au taux de perte supérieur à 25 % dans le cas du Fonds National de Revitalisation des Territoires (FNRT)).

Ce taux relativement faible pour l'ARI à ce stade ne tient cependant pas compte des dossiers encore en cours et n'ayant pas fini de rembourser et des 18,5 M€ qui restent à engager.

Des pertes concentrées sur un nombre limité de projets

Trois projets concentrent 67 % des pertes : le projet de Petroplus, hors convention (20 M€ de perte), le projet de Loiselet (6,5 M€) et le projet de MPO (4,7 M€).

Un effet levier important malgré des pertes non négligeables



Source : Données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

2.3.2 Un dispositif d'aide à taux nul d'autant plus attractif et efficace lorsque les taux d'intérêt du marché sont élevés

L'ensemble des investigations permet de conclure que **le dispositif d'aide à taux nul avec différé de remboursement a globalement atteint ses objectifs avant 2014, lorsque les taux d'intérêt du marché étaient élevés**. Autrement dit, le dispositif ARI atteint d'autant mieux ses objectifs de limitation de la désindustrialisation que l'on est en période de crise économique.

A l'inverse, depuis 2014 jusqu'à ce jour, pour la majorité des bénéficiaires interrogés, le prêt bancaire était une alternative à la mobilisation de l'ARI en raison de la baisse des taux d'intérêt.

Sur cette seconde période, c'est ainsi la pertinence même du dispositif qui a été interrogée à de nombreuses reprises pour deux raisons : le contexte actuel des faibles taux d'intérêt bancaires, ainsi que l'obligation pour les établissements bénéficiaires de décaisser avant de percevoir l'aide publique.

3 Enseignements et pistes d'évolution possibles

Les enseignements et les recommandations d'évolution du dispositif ARI sont résumés dans le tableau suivant. Ces éléments sont organisés autour de trois séries de constats.

<p>Constat 1 : une bonne réflexion stratégique initiale sur les objectifs (larges) du dispositif, les paramètres et conditions d'intervention au regard de la situation économique du début des années 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ARI est un instrument financier de soutien à des entreprises conjoncturellement fragiles, plutôt PME et ETI, intervenant en avance remboursable avec un différé de remboursement, utile en situation post-crise du début des années 2010, et directement mobilisable par les services de l'État ; on n'observe pas de changements systémiques comme dans d'autres dispositifs du PIA, mais tel n'était pas non plus l'objectif visé. • En 2010, il n'y avait pas d'offre en prêts de développement. Il était donc nécessaire de couvrir largement le besoin des entreprises. • Le dispositif ARI est jugé plutôt « défensif » car visant à limiter la désindustrialisation. C'est un dispositif non massif, mis en place dans un contexte particulier qui a atteint globalement ses objectifs en matière d'investissement et d'emploi. • Le dispositif portait mal son nom : il est surtout intervenu sur l'accroissement des capacités productives et moins sur la réindustrialisation ou le retournement des entreprises en France. • Le ressenti global est que l'ARI a été utile et pourrait continuer de l'être s'il était amélioré. 	<p>Enseignements : mieux cibler les objectifs de cet outil financier, en lien avec les besoins identifiés sur le terrain et en s'assurant des capacités d'adaptation du dispositif</p> <ul style="list-style-type: none"> • A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - Mieux définir la stratégie poursuivie pour la gestion du reliquat de 18,5 M€ suivant un objectif « défensif » visant à limiter la désindustrialisation ; en ciblant quelques projets, en étant plus souple sur les exigences d'atteinte de cible en matière d'emploi, en maintenant des modalités d'engagements séquencés dans le temps, lesquelles pourraient néanmoins être assouplies ; - Réaffirmer la cible des entreprises du code NAF industrie manufacturière ; - Étudier l'opportunité dans certains cas d'étendre à 4 ans la durée de réalisation du projet dans le cadre permis par le régime d'aide. • A moyen terme dans la perspective de la mise en place d'une nouvelle enveloppe : <ul style="list-style-type: none"> - Bien définir les cibles : taille, secteurs stratégiques, priorités politiques... - Bien inscrire le dispositif en complémentarité des dispositifs régionaux, nationaux et européens.
<p>Constat 2 : une mise en œuvre sous optimale du dispositif ARI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hormis pour les ARI « défensives », une articulation peu optimale est observée entre les acteurs opérateurs de la mise en œuvre du dispositif (détection de nouveau projets), notamment au niveau du suivi des dossiers (avenants, paiements...) <ul style="list-style-type: none"> - Si la capacité de mobilisation locale des RUI en cas de difficulté sur un dossier paraît intéressante, c'est moins le cas sur la mise en œuvre (conventions, dates effectives de décaissement...) - La distribution des rôles d'instruction, décision et suivi des dossiers apparaît peu lisible. • Beaucoup de dossiers ARI (notamment « croissance et développement ») sont prorogés, ralentissant le processus de mise en œuvre, ajoutant de la charge aux équipes instructrices et posant la question d'une prorogation du délai du dispositif ; • Si l'instruction des dossiers et le processus de décision ne paraissent pas poser de difficultés, ils sont toutefois perçus comme « lourds » et chronophages par les bénéficiaires, hormis dans certains cas à fort enjeu ; • Il n'existe pas de site internet / plateforme dédié alors que cela allégerait la charge des bénéficiaires, voire la capacité de suivi-évaluation en continu (cf. ci-contre). 	<p>Enseignements : veiller à assurer la lisibilité de tout dispositif de soutien, de l'instruction, de la prise de décision et du suivi de la mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • A court terme, assurer la bonne mise en œuvre de l'extinction du dispositif : <ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce que le Comité de suivi assure un suivi plus rigoureux lors des phases de déblocage des fonds, des indicateurs clés, du stade d'avancement du Business Plan, de la situation financière de l'établissement. • A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - Bien définir la prospection et l'animation du dispositif, et veiller à disposer d'outils facilitant les relations entre les intervenants ; - Mettre en place des outils numériques assurant la fluidité des interactions avec les bénéficiaires et entre les parties prenantes (y compris veiller à disposer de site internet dédiés avec chargement du formulaire) ; - Assurer des actions efficaces et efficientes de promotion et de communication en faveur du dispositif.
<p>Constat 3 : un dispositif mal outillé pour l'évaluation des résultats et impacts</p> <ul style="list-style-type: none"> • On observe l'absence de système d'information intégré entre les parties prenantes au moment de la mise en place du dispositif et donc d'une base de données complète et actualisée permettant d'effectuer un suivi efficace en continu des projets soutenus ; <ul style="list-style-type: none"> - L'incomplétude et l'hétérogénéité des informations transmises par Bpifrance et la DGE (exemples : évolution des effectifs, cotation Banque de France à l'octroi de l'aide...) perturbent le suivi et l'évaluation du dispositif ; - Il n'existe pas de base de données d'indicateurs de gestion, des réalisations, des résultats et des impacts régulièrement mis à jour. • On observe une réelle difficulté de pouvoir entrer directement en contact avec l'ensemble des bénéficiaires du dispositif du PIA étudié. 	<p>Enseignements : mettre en place un référentiel d'indicateurs et un système d'information partagé</p> <ul style="list-style-type: none"> • A court terme : <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un référentiel d'indicateurs et un fichier contact régulièrement actualisé ; - S'assurer annuellement de l'atteinte des objectifs clés et du renseignement d'indicateurs. • A moyen terme : <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'existence d'outils dématérialisés des demandes / dossiers permettant un renseignement plus efficace de la base d'information nécessaire à l'évaluation ; - S'assurer de la possibilité d'interroger les bénéficiaires afin de permettre l'évaluation de tout dispositif du PIA (plusieurs contacts renseignés et complets).