

Région Normandie

Evaluation *ex ante* relative aux instruments financiers FEDER, FSE+, FEADER et FEAMPA

Rapport final

Décembre 2020



*Cette évaluation a été cofinancée
par l'Union européenne.*



Ce document a été établi sur la base des besoins et informations que vous nous avez communiqués, par référence à votre contexte et en fonction de l'environnement juridique et économique actuel.

Les conclusions, qui y sont énoncées, sont élaborées à partir de nos méthodes, processus, techniques et savoir-faire. De ce fait, elles sont, ainsi que le support, notre propriété. La décision de mettre en œuvre ou non ces conclusions, ainsi que les modalités de mise en œuvre relèvent de votre seule responsabilité.

Ce document, réservé à votre seul usage interne tant dans sa forme que son contenu, est confidentiel. Il ne peut être divulgué à des tiers qu'avec notre accord ; cependant, EY autorise expressément la communication, à toute personne, des conseils relevant du domaine fiscal détaillés dans ce rapport ; étant précisé qu'en tout état de cause nous n'assumons aucune responsabilité vis-à-vis des tiers.

Ce rapport est émis en application du contrat convenu entre nous.

Cette évaluation a été cofinancée par l'Union européenne (FEDER).

Sommaire

1.	RESUME EXECUTIF	4
	Rappel des objectifs et des travaux réalisés.....	5
	Bilan du dispositif régional d'ingénierie financière sur 2014-2020.....	5
	Identification des besoins insuffisamment couverts par le dispositif régional actuel et propositions d'évolutions de ce dernier	9
	Stratégie d'investissement proposée pour 2021-2027	12
2.	ELEMENTS-CLES DE DIAGNOSTIC SUR LE CONTEXTE ECONOMIQUE REGIONAL.....	16
2.1.	Eléments de contexte géographique et démographique	17
2.2.	Une Région profitant de son positionnement géographique mais freinée par une attractivité en deçà de son potentiel	18
2.3.	Une Région tirée par des secteurs traditionnels en pleine transformation et voyant émerger de nouvelles opportunités économiques	23
2.4.	Impacts sur l'écosystème normand de la crise sanitaire liée au Covid19 et du Brexit.....	28
2.5.	Matrice AFOM de conclusion	30
3.	EVALUATION DE LA POLITIQUE REGIONALE D'INGENIERIE FINANCIERE SUR LA PERIODE 2014-2020	32
3.1.	Présentation de la démarche évaluative.....	33
3.2.	Rappel du contexte relatif à la politique d'ingénierie financière normande sur 2014-2020	35
3.3.	Bilan de la politique régionale d'ingénierie financière sur la période 2014-2020	36
3.4.	Une politique d'ingénierie financière globalement alignée avec la stratégie régionale et pouvant être élargie à l'avenir	42
3.5.	Pertinence de la politique régionale d'ingénierie financière au regard de l'offre globale de financement et des enjeux des entreprises	45
3.6.	Efficacité de la politique régionale d'ingénierie financière.....	58
4.	CONCLUSIONS ET PISTES DE REFLEXION POUR L'ELABORATION DE LA STRATEGIE D'INVESTISSEMENT REGIONALE SUR 2021-2027	68
4.1.	Positionnement des instruments financiers existants.....	69
4.2.	Caractéristiques des instruments financiers existants.....	70
4.3.	Modalités de mise en œuvre globale de la politique d'ingénierie financière de la Région Normandie	71
5.	STRATEGIE D'INVESTISSEMENT SUR 2021-2027	72
5.1.	Recommandations pour la période 2021-2027	73
5.2.	Déclinaison des instruments financiers proposés par des fiches d'investissement détaillées	99
6.	ANNEXE.....	111
6.1.	Enquête sur les bénéficiaires de financements régionaux.....	112
6.2.	Enquête sur les entreprises non-bénéficiaires entrant dans le champ de la DARM.....	116
6.3.	Compte rendu des ateliers de co-construction des pistes d'évolution de la politique régionale d'ingénierie financière	120
6.4.	Indicateurs de suivi et modalités de réexamen et d'actualisation de l'évaluation ex-ante	147
6.5.	L'opportunité de recourir à InvestEU lors de la prochaine programmation	151



1

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Rappel des objectifs et des travaux réalisés

La Région Normandie a mandaté le cabinet EY pour réaliser l'évaluation *ex ante* relative aux instruments financiers FEDER, FEADER et FEAMPA pour la période 2021-2027 en Normandie. Ces travaux ont deux finalités :

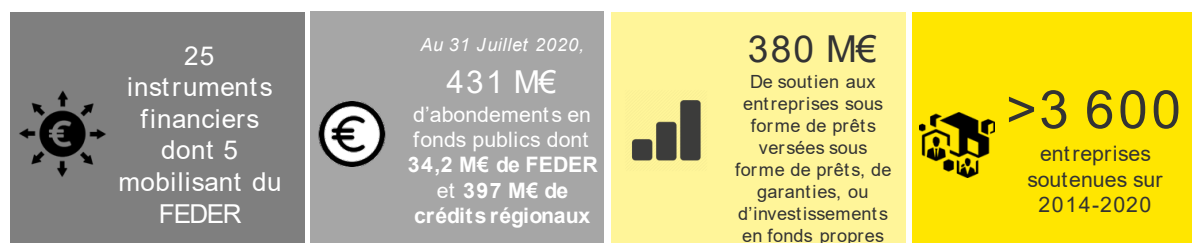
- ▶ Actualiser et harmoniser les évaluations *ex ante* des instruments financiers des programmes opérationnels 2014-2020 des ex-Régions Basse-Normandie et Haute-Normandie ;
- ▶ Contribuer à l'élaboration d'une stratégie d'investissement pour la période 2021-2027 en Normandie.

L'étude s'est déroulée entre les mois de mai et de novembre 2020, au cours desquels :

- ▶ 9 entretiens de cadrage ont été réalisés en mai 2020 auprès des services de la Région ;
- ▶ 2 enquêtes en ligne ont été lancées entre juin et juillet 2020, auprès de 207 entreprises bénéficiaires des dispositifs régionaux et de 222 entreprises régionales des secteurs pêche, agriculture, aquaculture, filière équine et bois ;
- ▶ 25 entretiens qualitatifs ont été menés entre juin et septembre 2020 pour évaluer la politique régionale d'ingénierie financière passée et estimer les besoins de financement non couverts et défaillances de marchés ;
- ▶ 4 ateliers collaboratifs ont été organisés en octobre 2020, afin d'aboutir à une vision partagée des besoins de financement à couvrir et de faire émerger les pistes d'évolution de la stratégie régionale d'ingénierie financière pour la période 2021-2027.

Bilan du dispositif régional d'ingénierie financière sur 2014-2020

25 instruments financiers soutenus par la Région et le FEDER sur 2014-2020 ont permis d'investir, prêter ou garantir plus de 380 M€ auprès d'entreprises régionales



Ndlr : d'après les données recueillies auprès des services de la Région.

Remarque :

Un écart est constaté entre le niveau constaté d'abondement des instruments financiers en fonds publics (crédits régionaux et FEDER : 431 M€ sur 2014-2020) et les montants de prêts, de garanties et d'investissements engagés par ces instruments auprès de bénéficiaires finaux (380 M€).

Cet écart s'explique notamment par les facteurs suivants :

- ▶ Des abondements vers les instruments financiers en fonds publics ont été réalisés sur 2020 (120 M€ au total) dans un contexte de crise sanitaire et économique, qui n'ont pas encore, à date, été intégralement déployés auprès de bénéficiaires finaux ;
- ▶ Les données d'activité de certains instruments financiers, actifs en début de période 2014-2020 mais qui ne sont plus opérationnels aujourd'hui, n'ont pu être collectées.

Un arsenal d'instruments financiers, offrant aux entreprises régionales un accompagnement plutôt complet

La politique régionale d'ingénierie financière s'est structurée à partir de 2016 et de la fusion des deux anciennes régions autour de l'Agence de développement de Normandie (ADN). Tant par la gamme de dispositifs que la Région propose (gamme Impulsion et dispositif ARME) que par les intermédiaires et instruments qu'elle soutient financièrement, son large champ d'intervention en fait aujourd'hui un financeur de premier plan sur le territoire normand.

Cette politique a mobilisé 431 M€ de crédits régionaux et européens entre 2014 et 2020.

Instruments d'ingénierie financière abondés par la Région et le FEDER entre 2014 et 2020

(Les instruments soutenus par le FEDER sont en bleu, les instruments grisés ne sont plus opérationnels)

Nom du dispositif	Opérateurs	Abondements en M€ <i>(dont FEDER)</i>	Montant prêté, investi, garanti en M€
Dispositifs de garanties			
Fonds régional de garantie + garantie FEDER	Bpifrance	8,7 <i>(2)</i>	31,7
France Active Garantie	France Active	1,3	33,2
Garantie Région - SIAGI	SIAGI	0,6	N/C
Dispositifs de prêts et avances remboursables			
<i>Avance régionale à l'entreprise</i>	<i>Région</i>	<i>22,3</i>	<i>22,3</i>
<i>Prêt « PME Emploi »</i>	<i>Région</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>
Gamme impulsion (Impulsion innovation et Impulsion environnement en avances remboursables, Impulsion Développement en prêt à taux zéro)	Région / ADN	240,2* <i>(13,8)</i>	154
Prêts Région ARME	Région	34,9	34,9
Prêts d'honneur DEFI	Région	0,9	0,9
PIA 3 - Innovation	Bpifrance	7,2	0
Fonds régional d'innovation + prêts FEDER innovation	Bpifrance	9,2 <i>(3,2)</i>	14,6
Prêt croissance TPE	Bpifrance	2	6,7
Prêt rebond + rebond FEDER	Bpifrance	4 <i>(4)</i>	10,6
Dispositifs de fonds propres et quasi-fonds propres (y compris prêts d'honneur et prêts participatifs)			
Fonds de prêt d'honneur Initiative	Initiative Normandie	0,4	N/C
Normandie Participations	NP	72 <i>(11,2)</i>	11,2
Normandie Horizon (filiale de NP)	Normandie Horizon	N/A	N/A
Normandie Littoral (déployé en Juin 2020, filiale de Normandie Participations)	Normandie Littoral	0	0
Fonds d'amorçage associatif	Normandie Active	0,1	0,3
Contrat d'apport associatif	Normandie Active	1	2,6
Fonds régional d'investissement solidaire	Normandie Active	N/A	4,2
<i>FCPR Amorçage de GO Capital</i>	<i>GO Capital</i>	<i>3,6</i>	<i>N/C</i>
FCPR Amorçage II de GO Capital	GO Capital	2,8	N/C
<i>Fonds Major Capital de NCI</i>	<i>NCI</i>	<i>1,4</i>	<i>4,5</i>
<i>Fonds Croissance et Proximité 2 de NCI</i>	<i>NCI</i>	<i>0,4</i>	<i>N/C</i>
<i>Fonds Reprendre et développer 2 de NCI</i>	<i>NCI</i>	<i>1,7</i>	<i>N/C</i>
Fonds Reprendre et développer 4 de NCI	NCI	15,4	8,4
TOTAL		431 M€ <i>(34,2 M€)</i>	380 M€

* S'agissant de la gamme Impulsion, les fonds FEDER abondent uniquement l'instrument Impulsion Développement

Une offre régionale de financement globalement bien positionnée, connue et appréciée des entreprises bénéficiaires interrogées

Nota bene : en l'état des données disponibles, une analyse quantitative des impacts économiques, sociaux, environnementaux et du dispositif 2014-2020 d'ingénierie financière n'a pu être réalisée.

Les éléments d'appréciation des instruments financiers déployés sur 2014-2020 ont été formulés à partir des travaux suivants :

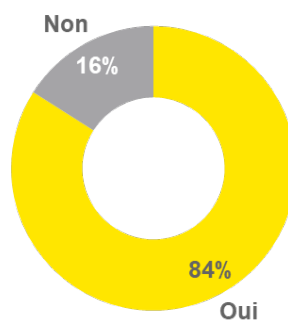
- ▶ Réalisation d'entretiens qualitatifs (25) auprès d'acteurs institutionnels du territoire, d'intermédiaires financiers, de fédérations de représentation des entreprises et de dirigeants d'entreprises ;
- ▶ Lancement et exploitation de 2 enquêtes en ligne auprès de 207 entreprises des dispositifs régionaux et de 222 entreprises, non bénéficiaires, des secteurs pêche, aquaculture, agriculture, filière équine et bois.

L'offre (publique et privée) de financement sur le territoire normand est plutôt complète et contribue à répondre à une diversité de besoins de financements :

- ▶ **La quasi-totalité des étapes du cycle de vie de l'entreprise est couverte :** création, croissance, développement, rebond, reprise-transmission.
- ▶ **Plusieurs instruments sont explicitement orientés vers des thématiques et des secteurs précis :** l'innovation, la transition écologique, l'internationalisation, le secteur de l'ESS, le secteur de la pêche.
- ▶ **Une diversité de modes de financements est proposée aux entreprises :** si la politique régionale abonde principalement des **instruments de prêts** (avances, prêts à taux zéro, prêts bonifiés), des **instruments de garantie** d'emprunts, de **quasi-fonds propres** (prêts participatifs) et de **capital-investissement** sont également proposés.
- ▶ **Une large gamme de tickets est offerte,** permettant de répondre aux besoins d'entreprises de toutes tailles.
- ▶ Malgré le nombre élevé d'instruments financiers, opérés par des gestionnaires distincts, **la majorité des acteurs de l'écosystème interrogés partagent une vision claire des instruments intégrés à la politique régionale d'ingénierie financière.**

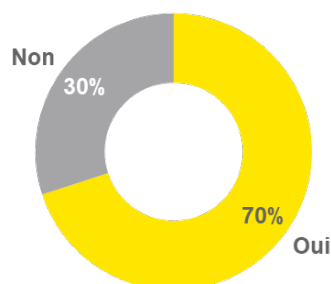
« Diriez-vous que l'offre de financement à votre disposition sur 2014-2020 était adaptée pour couvrir les besoins de financements de votre entreprise ? »

(Nb de répondants = 167)



« Diriez-vous que vous avez une vision claire des instruments financiers régionaux proposés par la Région et opérés par cette dernière ou ses partenaires ? »

(Nb de répondants = 168)

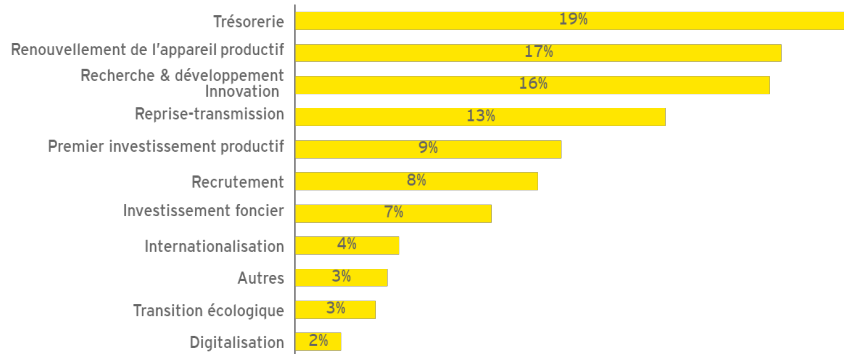


Source : Enquête en ligne

Le renforcement de la trésorerie, la modernisation et l'innovation sont les trois destinations principales des financements régionaux

« A quel type de projet était destiné le financement régional / la garantie obtenue ? »

(Nb de répondants = 252)

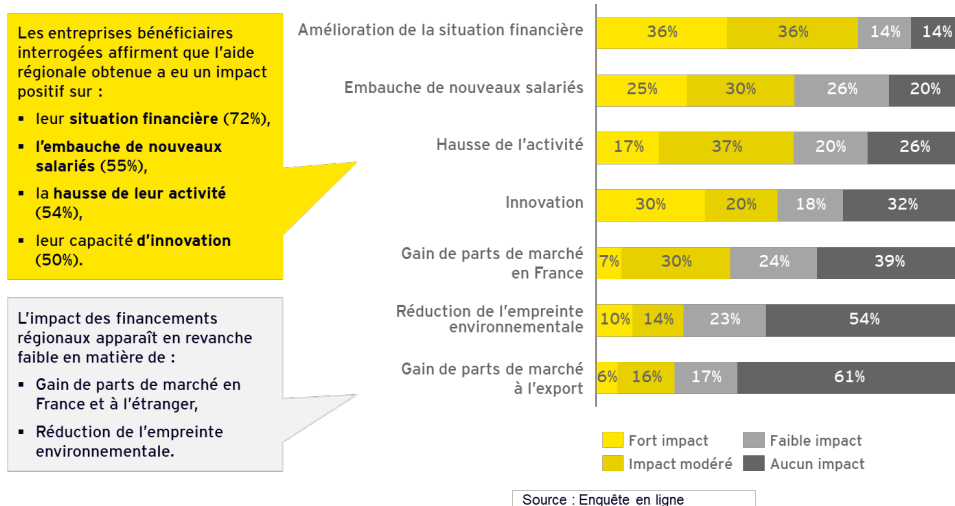


Source : Enquête en ligne

Quatre principaux impacts ont été relevés : amélioration de la robustesse financière, innovation, création d'emplois et croissance de l'activité

« Quels ont été les impacts du financement de la Région sur la vie de votre entreprise ? »

(Nb de répondants = 142)

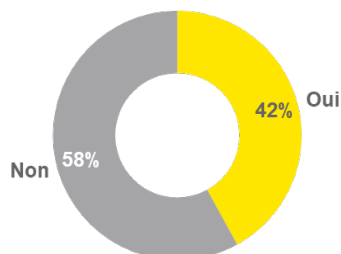


Le soutien régional est jugé précieux pour la concrétisation des projets, dans des conditions de financement attractives

Un apport de financements jugé décisif par 58% des répondants

« Si le financement était destiné à un projet particulier, ce projet aurait-il vu le jour dans la participation de la Région ? »

(Nb de répondants = 170)

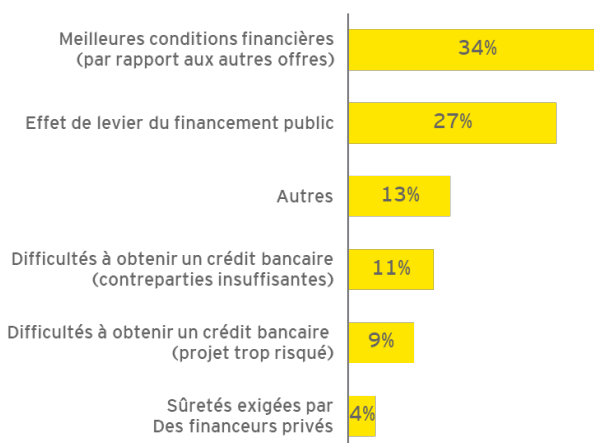


« Cela a donné beaucoup de crédibilité au projet, et ouvert les portes des banques. La Région soutient, donc elles font confiance. »
PME bénéficiaire

Des instruments régionaux ayant permis de lever les financements privés nécessaires, et de diminuer le coût du financement global du projet

« Quels motifs vous ont conduits à avoir recours au soutien financier de la Région ? »

(Nb de répondants = 230)



Source : Enquête en ligne

Identification des besoins insuffisamment couverts par le dispositif régional actuel et propositions d'évolutions de ce dernier

Un besoin transversal de fonds propres à combler par un ajustement du dispositif existant

Le lancement de Normandie Participations en 2016 a suivi la volonté de créer un instrument de capital-investissement patient, fer de lance du financement régional, complémentaire aux acteurs du marché privé, de par ses critères d'investissement élargis, et co-investissant avec ces derniers.

Ce dispositif, complété en 2018 par Normandie Horizons (fonds de prêts participatifs), a bien trouvé sa place dans l'écosystème de financement et a permis de dynamiser le marché régional du capital-investissement. Ainsi, Normandie Participations a fait l'objet de plusieurs dotations supplémentaires dans l'objectif d'atteindre 72 M€ de capacité d'investissement à 2020.

Toutefois, il ressort des entretiens menés, de l'enquête en ligne et des ateliers que :

- ▶ Les TPE et PME normandes font encore état dans plusieurs secteurs structurants pour l'économie régionale d'une **fragilité structurelle en fonds propres** (ESS, agriculture, filière équine, secteurs traditionnels, *startups*). Cette fragilité limite leur croissance et rend plus difficile leur accès au crédit bancaire.
- ▶ En lien avec le précédent constat, **certains dossiers de capital-développement et capital-transmission demeurent aujourd'hui non servis en financement en fonds propres**, du fait de perspectives de risque / rentabilité non alignées avec les attentes standards des acteurs du capital-investissement ou d'un refus de l'offre par les sociétés visées, au regard des conditions d'intervention proposées (tickets, valorisation, durées, management package, sortie, nature de l'accompagnement...).
- ▶ **Certaines entreprises ne sollicitent pas le capital-investissement** et financent leur développement et leur transmission par l'endettement, au risque de fragiliser leur situation financière.

Pour ces raisons, il est préconisé de :

- ▶ **Renforcer les dispositifs de prêts d'honneur**, qui sont des instruments de renforcement de fonds propres bien adaptés aux entreprises de petite taille, sur des tickets limités (<70 k€) pour financer des petits projets ;
- ▶ **Renforcer les actions de communication** autour de Normandie Participations et Normandie Horizon, qui constituent des outils de place, contribuant à développer la culture du capital-investissement auprès des dirigeants d'entreprises en Normandie, afin de réduire le gap entre les besoins réels en fonds propres et la demande effective de financement ;
- ▶ **Ajuster à la marge la thèse d'investissement** de Normandie Participations (élargissement des cibles d'entreprises) et Normandie Horizon (léger abaissement des tickets), afin de leur permettre de répondre mieux encore à une demande que les acteurs du marché n'adressent pas à ce jour.

Un accompagnement financier à accroître sur trois segments du cycle de vie des entreprises

Un besoin spécifique, insuffisamment couvert, sur le pré-amorçage et l'amorçage a été mis en évidence. Un renforcement de l'accompagnement des *startups* early-stage par la mise en place d'un **fonds régional à l'innovation sous forme de prêts d'honneur** permettrait de combler ce besoin et d'améliorer le continuum de financement entre les aides à la création et les premières levées de fonds des jeunes entreprises régionales.

Un enjeu-clé sur les reprises-transmissions des PME/ETI du territoire peut être anticipé, compte tenu du départ à la retraite prévisible de nombreux dirigeants. Les instruments existants couvrent cette problématique (Normandie Participations, Normandie Horizon, Impulsion Développement, Dispositif ARME pour les reprises à la barre) ; leur maintien voire leur renforcement sur les années à venir est recommandé afin de leur permettre de répondre aux besoins.

Enfin, **le rebond, la restructuration, le redéploiement et la consolidation des PME/ETI régionales** est un besoin aigu compte tenu du contexte économique de 2020. Plusieurs instruments existent sur ce segment (prêt rebond, prêt et garantie ARME) et seront complétés par un instrument de haut-de-bilan, le fonds Normandie Rebond, en cours de création à l'automne 2020.

Des difficultés d'accès au financement pour les entreprises de l'ESS, appelant à renforcer des instruments financiers spécifiques à ce champ d'activité

La question du financement est une problématique majeure pour le développement de l'ESS, qui soulève des enjeux différents de ceux que connaissent les entreprises dites « classiques » - hors champ de l'ESS. La complexité de ses *business models* et la priorisation de l'impact social et environnemental sur la rentabilité nécessitent d'adapter les grilles d'analyse et schémas d'intervention des financeurs classiques.

Des enjeux importants de financement du BFR, de renforcement des fonds propres des structures et d'accompagnement des projets d'innovation sociale ont été identifiés dans le cadre de l'étude.

Alors que certains outils spécifiques à l'ESS existent et sont déjà soutenus par la Région, il est proposé de :

- ▶ Compléter l'arsenal existant d'instruments de soutien en quasi-fonds propres dédiés aux entreprises de l'ESS, afin d'améliorer le continuum de financement ;
- ▶ Pérenniser les instruments existants de prêts et garanties bancaires dédiés aux entreprises de l'ESS ;
- ▶ Créer et abonder un fonds de prêts innovation sociale, afin de soutenir les projets à impact social et environnemental.

Des conditions de financement dégradées rapportées par les entreprises des secteurs agricole, aquacole, de la pêche et de la filière équine, incitant à la mise en place par la Région d'instruments financiers simples et à fort effet levier

Il est ressorti des entretiens, de l'enquête en ligne et des ateliers trois sujets principaux et communs pour lesquels des difficultés de financement ont été identifiées :

- ▶ Le **financement de l'installation et de la reprise** (acquisition de foncier, bâtiments, bateaux dans le secteur de la pêche), dans un contexte où une décorrélation entre la valeur marchande des parcelles et la valeur de rentabilité contribue à accroître le risque de ce type d'opérations ;
- ▶ Le **financement du BFR** (problématique prégnante notamment lors du démarrage des exploitations, du fait d'une capacité d'autofinancement souvent trop faible et du temps nécessaire à la mise en place de l'outil de production, puis du fait de la forte saisonnalité de certaines activités en agriculture et en aquaculture) ;
- ▶ Le **financement des transitions des exploitations** (digitalisation, investissements de la transition écologique : rénovation des bâtiments, autonomie énergétique, équipements plus performants et confortables) et **des projets innovants ou de diversification agricole** (aquaponie).

Par conséquent, il est proposé la création de trois instruments propres aux secteurs de la DARM, incluant chacun deux volets agriculture / filière équine et aquaculture et pêche :

- ▶ La mise en place d'un **instrument de garantie bancaire** dédié aux entreprises des secteurs précités, pour faciliter l'accès au crédit bancaire de plusieurs typologies de projets (installation, diversification agricole, transition écologique, innovation) ;
- ▶ La mise en place d'un **prêt d'honneur** dédié, sur une durée de 2 à 5 ans avec différé (1 à 2 ans), afin de compléter les apports personnels des exploitants et faire levier sur l'offre de financement bancaire dans le cadre d'une création / reprise d'activités.
- ▶ La mise en place d'un instrument d'**avances remboursables**, sur une durée de 4 à 7 ans avec différé (1 à 2 ans) et des tickets inférieurs à 100 k€, afin de soutenir une palette de petits projets de développement.

Stratégie d'investissement proposée pour 2021-2027

Un dispositif régional rationalisé, par le maintien et la reconduction sur 2021-2027 de 15 instruments financiers préexistants

Sur 2014-2020, 25 instruments financiers ont été déployés et ont mobilisé 431 M€ de crédits régionaux et FEDER. Sur ce panel de 25 :

- ▶ **6 instruments ne sont plus opérationnels en 2020**, qu'il s'agisse de dispositifs propres aux ex-Régions Basse-Normandie et Haute-Normandie (avance régionale à l'entreprise, prêt « PME Emploi ») ou de fonds d'investissement à durée de vie limitée souscrits par ces dernières (Fonds Major Capital, Fonds Croissance et Proximité 2, Fonds Reprendre et Développer 2)
- ▶ **4 autres instruments ne sont pas reconduits dans le dispositif proposé pour 2021-2027**, soit parce qu'il s'agit de fonds d'investissement à durée de vie limitée (Fonds GO Capital Amorçage 2, Fonds Reprendre et Développer 4), soit parce qu'il s'agit d'un dispositif à caractère « exceptionnel » fondé sur la mobilisation du PIA3 et fonctionnant par appel à projets (PIA Innovation) ou d'un dispositif ne semblant pas avoir trouvé son marché (prêt d'honneur DEFI).
- ▶ **Il est proposé de reconduire 15 instruments financiers sur 2021-2027**, en ajustant la doctrine d'intervention de certains d'entre eux (notamment Normandie Horizon afin de permettre à cet outil d'intervenir sur des tickets inférieurs aux seuils actuels).

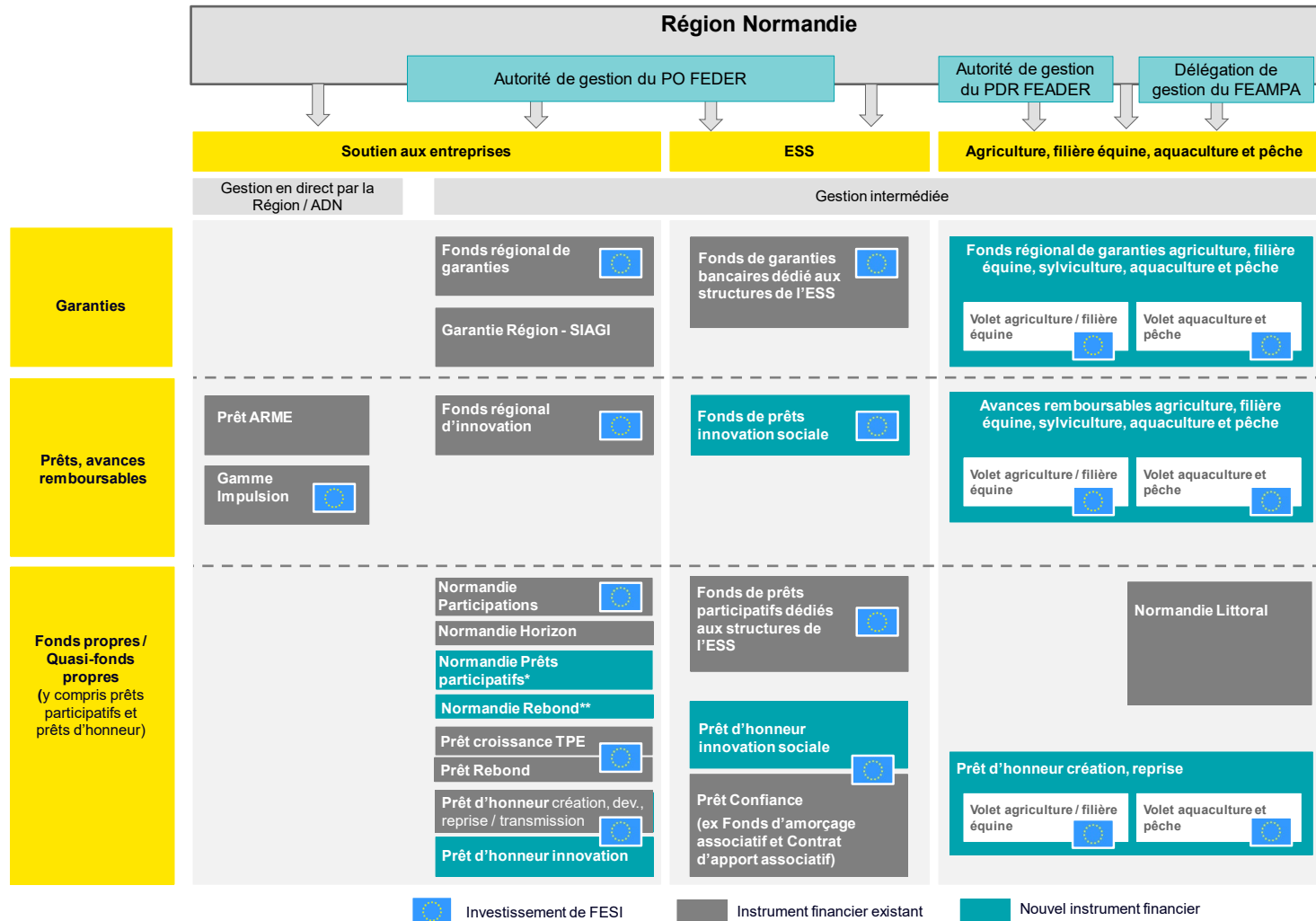
Un dispositif régional complété de 7 nouveaux instruments, afin d'améliorer sa capacité à couvrir les besoins actuels et futurs des entreprises normandes

Il est proposé de créer 7 nouveaux instruments financiers, afin de :

- ▶ Mieux couvrir le segment de l'amorçage (y compris le pré-amorçage), par le déploiement sur le territoire régional d'un **fonds régional à l'innovation sous forme de prêts d'honneur** ;
- ▶ Renforcer le soutien régional à l'ESS par de l'ingénierie financière, à travers des outils dédiés à l'amorçage (**prêts d'honneur amorçage ESS**) et au soutien de l'innovation sociale (**fonds de prêts innovation sociale**) ;
- ▶ Déployer des instruments d'ingénierie financière dédiés aux secteurs de la DARM, sous forme de **prêts d'honneur, d'avances remboursables** et de **garanties bancaires**.

Le schéma ci-après présente l'articulation globale proposée du dispositif d'ingénierie financière proposé pour 2021-2027. Il précise :

- ▶ Les instruments financiers existants qu'il est proposé de reconduire ;
- ▶ Les nouveaux instruments financiers ;
- ▶ Les modalités de gestion des instruments financiers : en direct ou par le biais d'intermédiaires financiers.



*Normandie Prêts Participatifs : instrument créé par la Commission permanente du 14 décembre 2020

**Normandie Rebond : instrument créé en octobre 2020

Proposition de trajectoire sur 2021-2027 : 22 instruments financiers proposés (dont 15 instruments préexistants sur 2014-2020 et 7 nouveaux instruments), dont le dimensionnement conduirait à mobiliser au total près de 450 M€ de crédits régionaux et de fonds européens

La trajectoire budgétaire proposée pour 2021-2027 consolide les travaux de dimensionnement des crédits régionaux et Fonds structurels et d'investissement européens (ESI) réalisés au niveau de chaque instrument financier. Ces derniers se sont appuyés sur :

- ▶ Le bilan de l'activité 2014-2020 des instruments financiers préexistants (à savoir, les montants prêtés, versés ou garantis aux bénéficiaires finaux, en tenant compte de leur année de lancement) ;
- ▶ Les prévisions à date (octobre 2020) de fléchage des fonds FEDER sur 2021-2027 communiquées par la DEI ;
- ▶ Les recommandations EY de reconduction ou renforcement de certains instruments financiers.

La validation ou les amendements portés à cette proposition seront déterminés par les arbitrages régionaux, à réaliser par la Région et les autorités (FEDER, FEADER) et la délégation (FEAMPA) de gestion sur les prochains mois.

La consolidation de la proposition de dimensionnement des fonds publics au niveau de chaque instrument permet en l'état d'esquisser la trajectoire budgétaire suivante en matière d'ingénierie financière :

	Proposition 2021-2027	2014-2020	Commentaire sur l'évolution de la trajectoire budgétaire proposée
	Dimensionnement proposé des crédits régionaux et Fonds ESI	Abondements réalisés en crédits régionaux et Fonds ESI	
SOUTIEN AUX ENTREPRISES	Pour 12 IF: 428 M€, dont 61 M€ de FEDER	Pour 21 IF: 427,4 M€, dont 34,2 M€ de FEDER	Une rationalisation des IF existants et une proposition d'abondement fondée sur l'examen de l'activité 2014-2020
SOUTIEN A L'ESS	Pour 6 IF: 9,5 M€, dont 4,8 M€ de FEDER	Pour 4 IF: 3,6 M€ (absence de FEDER)	Un renforcement des IF dédié à l'ESS, par de nouvelles dotations et la création de nouveaux outils
SOUTIEN AUX ENTREPRISES AGRICOLES ET DE LA FILIERE EQUINE	Pour 3 IF (communs à ces secteurs):	N/A	La création d'outils dédiés aux secteurs de la DARM permet de couvrir des défaillances de marché.
SOUTIEN AUX ENTREPRISES DES SECTEURS DE LA PECHE ET DE L'AQUACULTURE		4,7 M€, dont 2,4 M€ de FEAMPA	
TOTAL	448 M€ Dont 377 M€ de crédits régionaux (84%) et 71 M€ de FESI (16%)	431 M€ Dont 397 M€ de crédits régionaux (91%) et 34,2 M€ de FEDER (9%)	+4% d'augmentation sur 2021-2027

La trajectoire budgétaire proposée sur 2021-2027 (448 M€) apparaît ainsi en hausse de 18% par rapport à celle constatée sur 2014-2020 (431 M€).

Toutefois, il convient de noter les éléments suivants :

- ▶ Elle s'appuie sur une **rationalisation de l'arsenal d'instruments financiers** :
 - Concernant le volet « soutien aux entreprises », **le nombre d'outils est réduit par rapport à 2014-2020, pour un dimensionnement équivalent (428 M€ sur 7 ans)**, permettant de reconduire les instruments et d'en renforcer certains afin d'accompagner leur croissance d'activité.

- Sur les autres volets, la création de nouveaux outils améliore la capacité du dispositif global à répondre aux besoins du territoire.
- ▶ L'augmentation budgétaire proposée entre 2014-2020 et 2021-2027 (+18%) repose sur une **optimisation de la mobilisation de Fonds ESI** :
 - Il est proposé d'orienter 71 M€ de Fonds ESI vers les instruments financiers sur 2021-2027, contre 34,2 M€ de FEDER engagés sur la période précédente.
 - Par conséquent, ceci reviendra à mobiliser 377 M€ de crédits régionaux sur 2021-2027, contre 397 M€ sur 2014-2020 (soit -5%).



2

ÉLÉMENTS-CLÉS DE DIAGNOSTIC SUR LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE REGIONAL

2.1. Éléments de contexte géographique et démographique¹

2.1.1. La Normandie : un territoire de contrastes tourné vers l'extérieur

La Région Normandie est issue de la fusion des anciennes Haute-Normandie et Basse-Normandie. Cette fusion, actée par la réforme territoriale de 2014, est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016. La nouvelle Région est composée de cinq départements : le Calvados, l'Eure, la Manche, l'Orne et la Seine-Maritime. Elle dispose d'une superficie de 29 907 km² soit 5,5% du territoire national. La Région est composée de 2 651 communes dont 42 de plus de 10 000 habitants, regroupant près d'un tiers de la population normande.

La Normandie se distingue par ses 640 km de côtes, faisant de la Région la **1^{ère} façade maritime de France**. Cette position lui confère une exposition forte aux activités marines et au commerce extérieur : elle dispose ainsi de 10 ports (8 ports d'intérêt régional et 2 grands ports maritimes à Rouen et au Havre). Proche de l'Angleterre par la Manche et les îles Anglo-Normandes (Jersey et Guernesey), et reliée à Paris par l'Axe Seine, **la Normandie est une interface de premier ordre avec l'extérieur** : la Région capte 50% des transports maritimes mondiaux de la France et 60% du trafic français de conteneurs. Le Havre est sur le trajet du **Corridor européen Mer du Nord-Méditerranée** qui relie Dublin à Marseille en passant par le Royaume-Uni, la Belgique et les Pays-Bas, ce qui lui confère un rôle central dans la distribution de marchandises dans l'ensemble de ces pays.

Le territoire normand est marqué par des contrastes. L'Axe Seine reliant Le Havre à Paris en passant par Rouen, le Pôle métropolitain de Caen, et certaines portions littorales concentrent population, zones urbaines et centres d'activités économiques. Ainsi les trois aires urbaines de Rouen, du Havre et de Caen représentent 30% de la population normande. A l'inverse, les zones rurales de l'Orne et de la Manche sont plus isolées, et sont sujettes à la dévitalisation des bourgs et villes moyennes. Ces zones rurales disposent toutefois d'un maillage fin de villes et villages dans lesquels l'ensemble des services publics de proximité demeurent. Par ailleurs, plusieurs secteurs économiques y prospèrent (une agriculture diversifiée, de nombreuses activités halieutique, aquacoles et touristiques pour la Manche).

2.1.2. Une population encore jeune, en proie à un vieillissement rapide

La Normandie compte 3,35 M d'habitants, soit 5,2% de la population de France métropolitaine (9^{ème} Région la plus peuplée de France). **La croissance démographique normande est faible** avec 0,1% de croissance annuelle moyenne depuis 2011 contre 0,4% pour la France métropolitaine. Ceci est dû à la fois à un solde naturel faible (+0,2% en 2018) et un solde migratoire négatif (-1,1% en 2018). L'évolution de la population n'est toutefois pas uniforme sur le territoire. La croissance démographique est concentrée autour de l'Axe Seine (en Seine-Maritime et en Eure) ainsi que dans les zones littorales du Calvados. L'Orne et la Manche connaissent un solde démographique négatif. **Le creusement du déficit migratoire constitue un enjeu majeur d'attractivité du territoire** : la Région a en effet des difficultés à attirer et retenir les jeunes adultes sur son territoire.

Si **30% des Normands ont moins de 25 ans** (la moyenne nationale est à 29,6% en 2018), **la population du territoire connaît un vieillissement plus rapide que la moyenne nationale** : depuis 2000, la part des plus de 65 ans dans la population croît de 5,1% par an en moyenne contre 3,8% au niveau métropolitain. Par ailleurs, la part des plus de 60 ans est passée de 20% en 1999 à 26% en 2018. **Le vieillissement de la population augure des transformations majeures et des opportunités pour le territoire** : le développement de la *Silver economy* au service des personnes âgées, le développement des activités immobilières, touristiques et de plaisance à destination des retraités venus s'installer en Normandie constituent des pistes de développement pour la Région.

Enfin, il est à noter que **l'espérance de vie en Normandie est l'une des plus faibles de France** : 77,8 ans pour les hommes et 84,6 ans pour les femmes (contre respectivement 79,4 ans et 85,3 ans en France métropolitaine). Ces chiffres s'expliquent par une surmortalité prématurée (avant 65 ans) relativement plus importante en Normandie qu'ailleurs. **La lutte contre les disparités territoriales en termes d'accès à la santé** est l'un des enjeux identifiés par le SRADDET pour corriger cette donnée.

¹ L'ensemble des données de cette partie sont issues de l'INSEE, de la CCI Normandie et du SRADDET

Points clés :

- ▶ La position géographique de la Normandie en fait une interface unique en termes de commerce extérieur pour la France ;
- ▶ L'un des enjeux de la Normandie est d'attirer et de retenir les actifs sur le territoire normand ;
- ▶ Le vieillissement de la population normande pourrait conduire au développement de plusieurs secteurs d'activités : l'immobilier, la *silver economy*, le tourisme et les activités de plaisance.

2.2. Une Région profitant de son positionnement géographique mais freinée par une attractivité en deçà de son potentiel²

Les analyses présentées ci-dessous portent principalement sur les années 2018 et 2019. Elles ne tiennent compte qu'à la marge des impacts potentiels de la crise sanitaire sur le développement économique régional. Ceux-ci, tirés des premières données disponibles sur le sujet, seront abordés au point 2.4.

2.2.1. Une économie soutenue par l'industrie et l'agriculture

La Normandie compte pour 4,3% du PIB national (91,7 Md€ en 2018), ce qui la place à la **10^{ème} position des Régions en termes de création de valeur**.

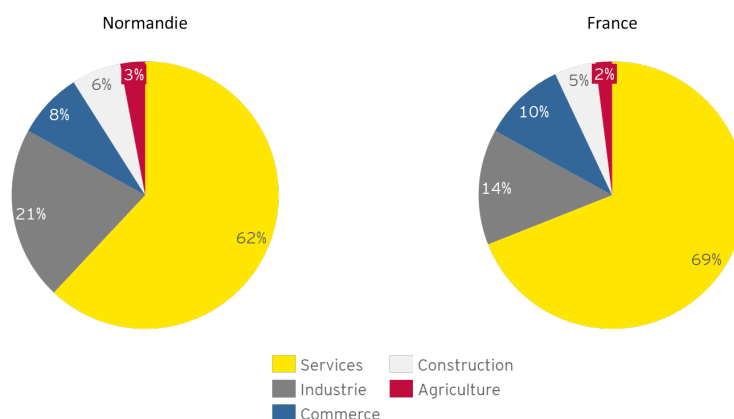
L'activité régionale est tirée par l'industrie, qui représente 21% du PIB de la Région (la moyenne nationale est à 14%) et 15,8% de l'emploi régional (3^{ème} rang national). Le secteur industriel repose sur la présence de plusieurs grands groupes sur le territoire normand (Renault, PSA, EDF, Orano, Safran, Ariane Group, Sanofi, Total) structurant l'ensemble du secteur. Ainsi, les principales activités industrielles normandes sont l'agroalimentaire, l'énergie, la pharmacie, la chimie, la construction automobile, les chantiers navals, l'aéronautique et l'industrie du verre (voir 2.3.1 pour plus de détails).

Le secteur tertiaire est sensiblement plus faible en Normandie qu'à l'échelle du pays : il représente 62% de la richesse créée et 61% des emplois régionaux contre respectivement 69% du PIB et 65,3% des emplois au niveau métropolitain. La branche **transports-logistique** est particulièrement présente en Normandie, liée à l'activité portuaire du territoire : cette branche produit 5,1% de la richesse régionale (4,6 Md€) ce qui place la Normandie au 4^{ème} rang des régions sur ce critère, et 9,2% des emplois régionaux (contre 8,2% au niveau métropolitain). Le poids du **secteur public** dans l'emploi tertiaire est la seconde particularité de la Région : il représente plus d'un emploi tertiaire sur deux (53,2%).

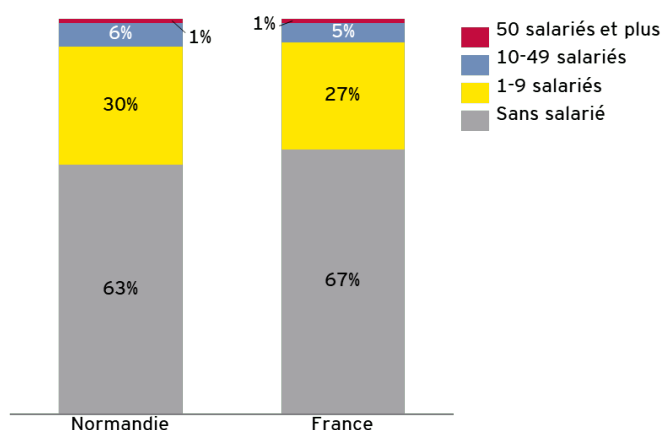
L'agriculture normande compte pour 5,1 Md€ et 3,2% de l'emploi régional (la moyenne métropolitaine est à 2,3%). **Le secteur est diversifié avec une dominante sur l'élevage et la transformation des produits agricoles** (voir 2.3.1 pour plus de détails). Par ailleurs, 65% du territoire normand est composé de surfaces agricoles utiles (SAU) contre 42% au niveau national.

² Les données contenues dans cette partie sont issues de l'Insee, de la CCI Normandie, du SRADDET et du SRESRI

Répartition de la valeur ajoutée par secteur (2015)



2.2.2. Un tissu d'entreprises structuré autour de grands groupes et de PME sous-traitantes



Comparaison des tailles d'entreprises en nombre de salariés entre la Normandie et la France métropolitaine, chiffres CCI Normandie 2018

En 2019, 26 700 entreprises ont été créées, soit une hausse de 20% par rapport à 2018, un record sur les vingt dernières années. La dynamique concerne tous les types d'entreprises, même si les créations de micro-entreprises sont les plus nombreuses (+36% et +11 800 depuis 2018). Cette dynamique est plus forte que la moyenne nationale dans l'ensemble des secteurs : les plus fortes augmentations concernent l'industrie (+34%) puis les services aux entreprises et la construction (+22%).

Le nombre de défaillances d'entreprises poursuit sa chute en 2019 pour la quatrième année consécutive avec 2 200 défaillances (soit 200 de moins qu'en 2018) et à un rythme qui s'accélère (-9% contre -1% en 2018). Historiquement élevées depuis 2010, les défaillances d'entreprises ont baissé de 26% depuis 2015 pour revenir

à la moyenne nationale.

Le tissu économique normand est composé de 252 840 entreprises au 31 décembre 2018, soit 4,3% des établissements français. Majoritairement composé de petites structures, la taille des entreprises du tissu normand est toutefois sensiblement supérieure à la moyenne nationale : en nombre de salariés, 37% des entreprises normandes avaient au moins un salarié en 2018, contre 33% sur le plan national. Si les grandes entreprises ne représentent que 0,16% des entreprises normandes, cela place la Normandie au 4^{ème} rang des Régions métropolitaines.

2.2.3. Une forte présence d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche sur le territoire régional

La Normandie dispose d'une offre large de formations dans l'enseignement supérieur et la recherche (ESR). Ses 350 établissements d'enseignement supérieur proposent des formations spécialisées dans l'ensemble des domaines économiques du territoire normand : aéronautique, automobile, agriculture et agroalimentaire, numérique, pêche et activités maritimes et portuaires, chimie, santé, nucléaire, logistique, construction, secteur équin. Cette offre est regroupée au sein de la Communauté d'universités et d'établissement (COMUE) Normandie Universités qui rassemble notamment les trois universités principales de la Région à Caen, au Havre et à Rouen. La Région dispose par ailleurs de centres de recherche rattachés aux principaux organismes

nationaux (CNRS, INSERM, CEA, INRA, etc.) qui accueillent 6 300 chercheurs.

En revanche, **le niveau de formation en Normandie est en retrait par rapport à la moyenne nationale** : en 2018 37% des personnes de plus de 15 ans non scolarisées étaient titulaires du baccalauréat contre 45% au niveau métropolitain. A l'inverse, 34% de la même population dispose d'un niveau brevet contre 31% au niveau métropolitain.

La Normandie se distingue toutefois par le poids important de l'apprentissage : 23 460 étudiants étaient en apprentissage en Normandie en 2018. La Région occupe le 5^{ème} rang des régions ayant le plus d'apprentis de 16-25 ans en France, avec 5,7% de cette classe d'âge.

Enfin, **la Normandie pâtit d'une faible attractivité de son offre de formation**. Avec 104 500 étudiants, la Normandie compte 21 étudiants pour 1000 habitants ce qui la place au 10^{ème} rang des régions selon ce critère. De plus, les étudiants internationaux représentent 8% des étudiants en Normandie, contre 11% en moyenne nationale. La proximité avec l'Île-de-France et l'éclatement de son offre en trois pôles (Rouen, Le Havre, Caen) pourrait expliquer la plus faible attractivité du territoire normand en la matière, selon le SRADDET.

Ainsi, si la Région dispose d'une offre fournie de formations et de centres de recherche publique, ses deux principaux enjeux sont de **renforcer l'attractivité de cette offre et d'améliorer le niveau général de formation des étudiants normands**.

2.2.4. Une innovation tirée par les entreprises régionales mais en retrait par rapport au reste du pays

La Normandie apparait en retrait sur le plan de la Recherche & développement (R&D). En effet, en 2015, 1,4% du PIB normand était consacré aux dépenses de R&D (1,2 Md€) contre 2,3% au niveau métropolitain. Le secteur représente 0,8% de l'emploi régional tandis que le niveau métropolitain est de 1,6%. La Normandie compte cinq chercheurs pour 1 000 emplois, soit moitié moins qu'au niveau national. L'intervention de la Région qui consacre 10,2€ par habitant à la recherche et aux transferts de technologie (la moyenne nationale se situe à 9,9€) vise à corriger cette tendance.

Dans le détail, **la R&D normande provient majoritairement des entreprises** qui concentrent 75% des dépenses et 64% des emplois dans le domaine. L'industrie représente à elle seule 80% des dépenses de R&D du territoire. **L'un des axes d'amélioration de la R&D en Normandie sera donc de mieux associer le monde de la recherche publique présente sur le territoire avec les efforts privés en termes de dépenses de R&D.**

L'innovation sur le territoire normand est portée par **six pôles de compétitivité** spécialisés dans des domaines d'activités structurantes pour le développement économique régional :

- ▶ **Valorial** : spécialisé dans l'**agroalimentaire**, il a pour mission d'offrir des innovations porteuses de valeur ajoutée pour le secteur, notamment par l'amélioration des techniques de production et de la qualité des produits ;
- ▶ **Mov'eo** sur les innovations en termes de **mobilité** : véhicules innovants, solutions de mobilité publique, stockage et gestion de l'énergie, sécurité des usagers, etc. ;
- ▶ **Hippolia** : centré sur l'**activité équine**, il a pour vocation d'améliorer la santé et la performance des chevaux en amont et de structurer un écosystème d'entreprises et d'investisseurs français et étrangers en aval autour de projets d'innovation ;
- ▶ **Nov@log** : Unique pôle de compétitivité spécialisé sur les questions de chaînes d'approvisionnement et de **logistique** en France ;
- ▶ **Pôle TES** : ce pôle, centré sur les innovations **numériques**, développe des solutions sur les sujets du tourisme, de la santé, de l'agriculture et pour les collectivités ;
- ▶ **Cosmetic valley** : spécialisé dans la **cosmétique** et la **parfumerie**.

En 2016, plus de trois entreprises implantées en Normandie sur dix (31,4%) étaient considérées comme technologiquement innovantes, proche du niveau métropolitain (33,4%).

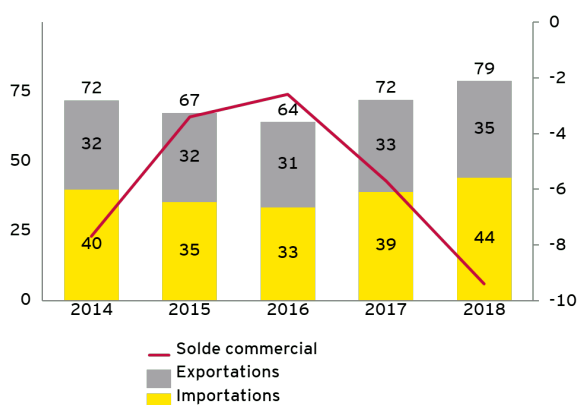
2.2.5. Une forte prégnance du commerce extérieur dans l'activité régionale

La Normandie est la 2^{ème} Région française en termes d'ouverture au commerce international : 35% de son PIB est consacré à

l'export, soit 33 Md€ (le niveau métropolitain est de 21%). Dans le détail, six catégories de produits concentrent plus des ¾ des exportations normandes (26,5 Md€) :

- ▶ Les produits chimiques, parfums et cosmétiques : 6,6 Md€ ;
- ▶ Les produits pharmaceutiques : 5,6 Md€ ;
- ▶ Les produits de l'industrie agroalimentaires : 4,6 Md€ ;
- ▶ Les produits pétroliers raffinés : 4,3 Md€ ;
- ▶ Le matériel de transport : 2,7 Md€ ;
- ▶ Les produits informatiques : 2,6 Md€.

Le solde commercial normand est en revanche négatif et en baisse : le déficit commercial s'établit en 2018 à 9,4 Md€, en hausse de 64% par rapport à 2017. Dans le détail, ce déficit est principalement lié aux importations de pétrole qui représentaient en 2018 40% des importations de la Région pour 10,3 Md€. Toutefois, le solde commercial hors produits pétroliers se dégrade également en 2018, passant de +5,6 Md€ à +4,3 Md€ (-24%).



Les exportations et importations normandes sont consubstantielles l'une de l'autre : les principales entreprises importatrices sont également les principales entreprises exportatrices. Par conséquent, **la dégradation du solde commercial souligne une perte de compétitivité des produits normands à l'export** : si les commandes à l'étranger ont été dynamiques en 2018, cela ne s'est pas traduit par une hausse des ventes à l'étranger.

Dans le détail, plus de la moitié (54%) des exportations et 43% des importations normandes sont réalisées au sein de l'Union européenne : l'Allemagne est le principal partenaire commercial de la Région (8,9% des exportations et 8% des importations), la

Belgique est le 2^{ème} fournisseur de la Région (6,1% des importations) et l'Italie le 3^{ème} client (8,2% des exportations).

Evolution du solde commercial normand entre 2014 et 2018, chiffres CCI INSEE (en Md€)

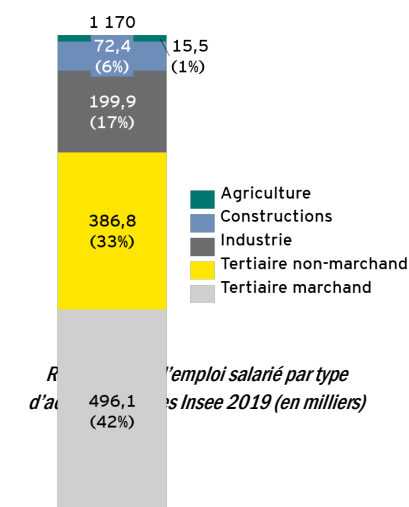
La Seine-Maritime représente 2/3 des échanges internationaux de la région. Le département bénéficie de l'implantation de

nombreuses filiales industrielles de grands groupes et de l'activité de transit portuaire le long de l'Axe Seine (du Havre à Paris en passant par Rouen). A l'inverse, l'Orne et la Manche comptent pour moins de 10% des échanges extérieurs de la Région. Cette disparité est à mettre en parallèle des contrastes démographiques et économiques mentionnés plus haut.

2.2.6. Un emploi récemment dynamique, concentré dans les zones d'activités urbaines

1,17 millions d'emplois étaient présents sur le territoire normand en 2019. Si la Normandie était en situation de destruction nette d'emplois depuis 2010 (-0,1% par an), la tendance s'est inversée en 2018 et s'est accélérée en 2019 avec respectivement +0,1% et +0,5% de créations nettes ces deux dernières années. Principalement tirée par le secteur tertiaire marchand (+2,1% d'emplois depuis 2017), l'ensemble des pans de l'économie a bénéficié de cette tendance à la hausse : +2% dans la construction, +1,9% dans l'agriculture, +0,6% dans l'industrie. Ces tendances restent toutefois plus modestes qu'au niveau national où l'emploi a progressé de 1,1% en 2019.

La Normandie a connu en 2019 pour la quatrième année consécutive une baisse de son niveau de chômage qui s'est établi à 8% au 4^{ème} trimestre, en dessous du niveau national (8,1%). Il y avait à cette date 157 860 demandeurs d'emplois de catégorie A en Normandie. Si l'ensemble de la population bénéficie de cette baisse, elle est moins marquée pour les moins de 25 ans (-2,1%) que pour le reste de la population (-4,9% pour les 25-49 ans et -4,4% pour les plus de 50 ans).



Le territoire normand présente des disparités importantes sur le plan de l'emploi. La Seine-Maritime et le Calvados concentrent plus de 6 emplois sur 10, principalement au sein des trois zones métropolitaines (Caen, Le Havre et Rouen). Il s'agit d'emplois qualifiés, à forte valeur ajoutée et mieux rémunérés, au sein des centres de décisions du territoire. En revanche, ces zones concentrent aussi un chômage sensiblement plus élevé : 10% de la population active au Havre, 8,7% à Rouen et 7,7% à Caen au 4^{ème} trimestre 2019. A l'inverse, la Manche, concentre 15% des emplois normands et 6% de taux de chômage. C'est le département le moins touché par le chômage et celui qui progresse le plus en 2019 en termes d'emplois avec +1,1% de créations d'emplois grâce à l'industrie (+4,4%) et les biens d'équipements (+7,3%).

2.2.7. Un niveau d'inégalités inférieur à la moyenne nationale

La Normandie se distingue par un niveau de vie sensiblement inférieur à la moyenne nationale. Ainsi, le PIB par habitant s'établissait en 2018 à 27,5 K€, inférieur à la moyenne nationale (33,4 K€), plaçant la Normandie à la 7^{ème} place des Régions sur ce critère. De même, le revenu médian était de 1 674 € la même année contre 1 710€ à l'échelle nationale.

Toutefois, les inégalités sont plus resserrées en Normandie que dans le reste du pays. L'écart interdécile s'établissait à 3,1 en 2018 contre 3,5 au niveau national (ratio entre le revenu des 10% les plus fortunés et les 10% les moins fortunés). De même, le taux de pauvreté est inférieur en Normandie qu'au niveau national avec un taux de 13,9% de la population (il est de 14,9% au niveau métropolitain).

Points clés :

- ▶ Les grandes entreprises et leurs réseaux de PME sous-traitantes structurent l'activité régionale – notamment industrielle – ainsi que le marché du travail et la R&D.
- ▶ Deux enjeux majeurs offrent à la Région des perspectives en matière de politique de développement économique :
 - Un commerce extérieur et une offre de formations supérieures et de recherche qui pourraient bénéficier d'une plus grande mise en valeur ;
 - Les disparités territoriales en matière de développement économique avec une concentration des emplois et des activités à forte valeur ajoutée autour de l'Axe Seine, et sur les zones littorales du Calvados.

2.3. Une Région tirée par des secteurs traditionnels en pleine transformation et voyant émerger de nouvelles opportunités économiques

2.3.1. Des filières traditionnelles dont les mutations devront être accompagnées par des financements adéquats

Agriculture et industrie agroalimentaire

La Normandie est historiquement une terre d'agriculture. Avec 55 000 emplois, le secteur constitue 3,2% de l'emploi régional (2,3% à l'échelle métropolitaine) et contribue à hauteur de 5,1 Md€ au PIB régional. Les surfaces agricoles représentent 65% du territoire normand contre 42% au niveau français métropolitain. La Manche est le département le plus agricole, concentrant près du tiers des exploitations normandes. A l'inverse l'Eure compte pour 13% des exploitations³.

L'activité agricole normande se distingue par une grande diversité des cultures et élevages avec une dominante sur l'élevage (bovin principalement) à l'Ouest de la Région et les exploitations - céréalières principalement - situées à l'Est du territoire. Y sont également présents l'aviculture, l'élevage porcin, ovin, ainsi que des activités de maraîchage et d'horticulture.

L'agriculture normande s'est progressivement transformée en filière agroalimentaire organisée autour de grandes exploitations et la transformation des productions. Ainsi, la filière agroalimentaire est particulièrement prégnante dans l'économie normande. Elle compte pour 12,9% de l'emploi salarié régional ce qui en fait la 3^{ème} Région française en termes d'emploi dans ce secteur. L'activité représente 6,3 Md€ de chiffre d'affaires et près de 3 Md€ de valeur ajoutée soit 3,7% du PIB Régional (la moyenne nationale est à 2,4%). Les principales activités agroalimentaires sont :

- ▶ L'industrie du lait (25% de l'activité au niveau régional) ;
- ▶ La fabrication de produits alimentaires (22%) ;
- ▶ L'industrie des viandes (21%) ;
- ▶ La transformation du cacao, du thé et du café (10%) ;
- ▶ La production de biocarburants.

Ainsi, la Région est leader dans plusieurs domaines de transformation de produits agricoles : le lait de vache, le beurre et la crème, le lin textile, les produits cidricoles.

Les enjeux de la filière ont été définis par la Région en collaboration avec les acteurs du territoire pour constituer la Nouvelle politique agricole de la Région Normandie. Dans les années à venir, l'action de la Région portera ainsi sur :

- ▶ L'accompagnement des jeunes agriculteurs à l'installation et à la définition du projet agricole ;
- ▶ Le développement de l'entreprise agricole ;
- ▶ La valorisation des produits normands par une incitation à la production de qualité et la promotion des savoir-faire ;
- ▶ L'accompagnement aux transformations des pratiques agricoles, notamment dans un souci de conservation de l'environnement ;
- ▶ Le renforcement des compétences au sein de la profession et l'adaptation de la formation pour mieux correspondre aux évolutions des métiers ;

³ Source : La Normandie en chiffres et en cartes, CCI Normandie, 2019

- ▶ Le développement et le financement de l'innovation.

Ces enjeux transversaux sont à adapter aux principales filières agricoles normandes qui connaissent des évolutions différentes :

- ▶ **La filière laitière**, dont la santé financière est particulièrement dépendante des évolutions des prix du marché, **bénéficie néanmoins d'efforts de modernisation** de l'appareil productif ces dernières années ;
- ▶ **La filière bovine viande souffre en revanche de transformations majeures** sur le territoire, lames de fond de changements de société :
 - la fermeture des abattoirs complique la chaîne de distribution de la filière. Si la profession tente de s'organiser pour internaliser cette étape de la transformation, des investissements pourraient être nécessaires sur ce point.
 - la baisse de la consommation de viande réduit la taille de ce marché et par voie de conséquence la rentabilité des exploitations sur ce segment. Si certains producteurs emploient une stratégie de montée de gamme pour y répondre, d'autres cherchent à diversifier leur production. Dans les années à venir, le financement de ces transitions sera un enjeu déterminant pour la profession.
 - les problématiques de bien-être animal et la recherche de transparence et de qualité du consommateur tirent vers le haut les exigences en termes d'élevage : les investissements (foncier, équipements) et les consommables (nourritures, soins de l'animal) nécessitent des financements supplémentaires pour que la production s'adapte aux changements de la demande.
- ▶ **Le maraîchage souffre d'une rentabilité plus faible des projets** : les parcelles sont en moyenne plus petites que sur d'autres cultures, la mécanisation est également moins courante ce qui alourdit la structure de coûts de ces projets. Cette filière nécessite donc des investissements productifs massifs visant à accroître la rentabilité de la production : hausse de la mécanisation, maîtrise de la distribution pour conserver une part importante de la valeur ajoutée.
- ▶ **La filière du lin a fortement souffert de la fermeture des frontières** à cause de la crise sanitaire : 90% de la production est en effet vendue en Chine. Par conséquent, l'ensemble de la filière est aujourd'hui déstabilisé. En fonction de la durée de la crise, des investissements importants pour réorienter la production et la distribution de cette filière pourront être nécessaires.

Pêche et aquaculture

La Région Normandie dispose d'une filière pêche et aquaculture particulièrement structurée du fait de son importante façade maritime. Elle est ainsi la 2^{ème} Région de pêche maritime de France avec plus de 600 bateaux et 2 200 marins. Chaque année, le secteur pêche 61 000 tonnes de produits représentant 150 M€.

Les productions halieutiques et aquacoles sont diversifiées et la Région se positionne en leader dans la plupart d'entre elles :

- ▶ Elle est leader en termes de conchyliculture : 1^{ère} région productrice d'huitres et 2^{ème} en termes de production de moules, de palourdes et de coques ;
- ▶ Elle est leader en termes de production de coquillages avec 15 000 tonnes de coquilles Saint-Jacques et 8 000 tonnes de bulots produits chaque année ;
- ▶ Elle est également leader en production de saumons d'élevage, de méduses et d'hippocampes.

Les secteurs de la pêche et de l'aquaculture représentent ainsi 24 000 emplois directs et indirects sur le territoire⁴.

Une Nouvelle politique de la pêche définie avec les acteurs du secteur a été mise en place reprenant les principaux enjeux de la filière pour les années à venir qui révèlent plusieurs besoins de financement à venir :

⁴ Source : La Nouvelle politique pêche et aquaculture de la Normandie,

- ▶ La sauvegarde du patrimoine de pêche par la modernisation de la flotte et son maintien sur le territoire normand pour conserver la capacité de pêche de la Région ;
- ▶ L'accompagnement à l'installation des jeunes agriculteurs et aquaculteurs ;
- ▶ Le développement des entreprises du secteur ;
- ▶ Le soutien aux innovations et nouvelles pratiques ;
- ▶ L'investissement dans les infrastructures portuaires pour faciliter la débarque et la vente de la ressource pêchée ;
- ▶ La prévention des risques inhérents aux métiers du secteur ;
- ▶ La structuration de filières permettant d'améliorer la traçabilité de la production.

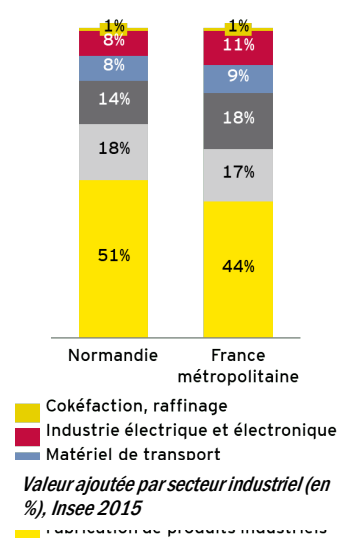
Le soutien à l'installation, à la modernisation de la flotte et à l'innovation dans le secteur pourrait faire l'objet de financements par ingénierie financière au cours de la prochaine programmation.

Industrie

La Normandie est la troisième Région la plus industrielle de France. Avec 21% du PIB Régional (17,1 Md€), l'industrie compte pour 15,8% de l'emploi Régional (202 620 emplois) contre 11,9% au niveau national. L'Eure et la Seine-Maritime sont les départements les plus industriels avec une part dans l'emploi oscillant entre 15,9% et 44,8% et la présence nombreux centres industriels et de grands groupes : Renault, Total, Esso, Safran, Exxon, Sanofi, Ariane group. Par ailleurs, la Normandie compte dix Territoires d'industrie labellisés⁵.

L'activité industrielle repose essentiellement sur 3 secteurs :

- ▶ La fabrication de produits industriels (51%), notamment le flaconnage la production de pièces des industries automobiles et aéronautique, les médicaments, les emballages, matériels industriels divers... ;
- ▶ L'industrie agroalimentaire (18%) ;
- ▶ L'énergie et la gestion de l'eau et des déchets (14%).



La Normandie occupe une place de premier plan dans la production énergétique française :

- ▶ 1^{ère} région en termes d'emplois dans ce secteur, la Normandie produit 11,3% de l'électricité en France et 14% de l'électricité nucléaire française ;
- ▶ Près de 40% du raffinage pétrolier en France est réalisé en Normandie (24 millions de tonnes de pétrole raffinés par an) ;
- ▶ La production électrique repose sur de nombreuses infrastructures :
 - 3 centrales nucléaires ;
 - De nombreuses infrastructures d'énergie renouvelables marines : éolien offshore, énergie hydrolienne

Le SRADDET a donc identifié plusieurs enjeux en termes de sobriété et d'efficacité énergétique qui ouvrent des perspectives en termes de financement : l'adaptation de la production d'énergie à des exigences environnementales accrues, la transition du mix énergétique vers les énergies renouvelables, la recherche et l'innovation pour réduire la consommation d'énergie des bâtiments et des équipements, l'utilisation de nouvelles sources d'énergie – notamment via le Plan Normandie Hydrogène.

⁵ Source : *La Normandie en chiffres et en cartes*, CCI Normandie, 2019

2.3.2. Des filières en devenir dont le développement pourra être soutenu par la Région

Tourisme

Le secteur touristique normand représente 3,1% de l'emploi régional (37 700 emplois avec un pic à 50 000 emplois en haute saison). **La Normandie dispose d'une filière touristique de proximité, attirant à une grande majorité une clientèle française** (74% des nuitées vendues en 2018) et principalement francilienne (40% des voyageurs français). Toutefois, la Région a connu en 2019 une croissance de fréquentation provenant de l'étranger, alors même que ce chiffre était en recul au niveau national (+1,2% contre -2,4%), principalement du fait de touristes européens (Hollandais, Allemand, Espagnols).

L'attractivité du territoire normand à l'étranger se concentre autour de grands sites de renom :

- ▶ Les sites et lieux de mémoire, notamment concernant la Seconde guerre mondiale (36% de la fréquentation annuelle de touristes étrangers) ;
- ▶ Le Mont Saint-Michel (17% de la fréquentation annuelle) ;
- ▶ Les jardins de Giverny (11% de la fréquentation annuelle).

Par ailleurs, le tourisme représente 537 M€ d'investissements annuels (entre 2014 et 2016), principalement orientés vers l'hébergement (71% du total). Les équipements touristiques représentaient sur la période 11% des investissements⁶.

Si la Région dispose, de nombreux atouts touristiques, la contribution du secteur au PIB régional pourrait être accentuée : le tourisme compte pour 6% du PIB régional contre 7,4% à l'échelle nationale. C'est pourquoi, la Région a fait du tourisme l'un des axes majeurs de sa politique de développement définie dans son SRDEII, par la promotion du territoire en France et à l'étranger, par l'innovation (notamment en utilisant les outils numériques) et en incitant le secteur à développer son offre de prestations (tourisme d'affaires, agro-tourisme, croisières, cyclotourisme, etc.).

La crise sanitaire pourrait également fortement transformer le secteur. Si en 2020 la fréquentation étrangère devrait fortement chuter, la Normandie pourrait bénéficier d'un regain d'attractivité au sein de la population touristique française. A plus long-terme, une adaptation de l'offre touristique pour prendre en considération le risque sanitaire pourrait également faire naître un besoin de financement.

Silver économie

Le vieillissement de la population normande offre de nouvelles perspectives de développement économique au service des populations âgées. Ainsi, une filière s'est déjà constituée depuis 2014 ayant abouti à la création d'un Comité régional de filière : Silver Normandie. L'ADN est chargée d'animer ce réseau.

L'activité sur le territoire vise à structurer une offre de produits et services à destination de cette population, et en particulier concernant les secteurs suivants :

- ▶ La santé ;
- ▶ Les services à la personne ;
- ▶ L'habitat ;
- ▶ Le tourisme ;
- ▶ La mobilité ;
- ▶ L'agroalimentaire⁷.

⁶ Source : *Chiffres clés 2018*, Normandie Tourisme, 2019

⁷ Source : silver-normandie.fr

L'émergence de la Silver économie pourrait faire naître des besoins de financements pour accompagner l'adaptation de l'économie régionale à ce vieillissement de la population. Ainsi, selon Silver Normandie, les enjeux à venir de la filière sont les suivants : l'aide à l'installation de retraités sur le territoire, la formation et le développement de compétences notamment dans le secteur des services à la personne, l'innovation de produits et de services pour apporter un meilleur confort de vie à cette population, l'adaptation de l'offre touristique à destination.

L'économie sociale et solidaire

Avec 117 000 emplois, l'économie sociale et solidaire (ESS) compte pour 11,1% de l'emploi salarié en Normandie (soit +0,6 point par rapport à la moyenne nationale). **10% des entreprises normandes évoluent dans le champ de l'ESS**, soit près de 11 000 entreprises principalement dans les secteurs suivants :

- ▶ L'action sociale : 43,4% (contre 39,6% au niveau national) ;
- ▶ L'enseignement : 14% (niveau égal sur le plan national) ;
- ▶ Les activités financières et d'assurance : 11% (11,7% au niveau national) ;

L'ESS en Normandie est marqué par **une forte prégnance du secteur associatif**, qui concentre 77% des emplois et 90 000 salariés, et du **secteur tertiaire** (90% des emplois). Par ailleurs, 3 structures de l'ESS sur 4 possèdent moins de dix salariés (la proportion à l'échelle de l'ensemble des entreprises du territoire est de 83%).

La stratégie économique régionale a identifié l'ESS comme l'un des atouts du territoire. Il s'agit en effet de promouvoir une activité économique « au service des territoires et des populations »⁸, par la diffusion de modèles économiques alternatifs (coopératives, associations) et d'innovations sociales créant de la valeur économique sur le territoire. Par ailleurs, il s'agit d'un secteur résilient, peu touché par les fluctuations économiques : **entre 2006 et 2015, l'emploi du secteur a progressé de +0,9% par an alors que dans le même temps l'emploi traditionnel se contractait 0,6% par an** dans la Région.

Disposant de modèles économiques distincts de celui de l'économie traditionnelle et de structures juridiques plus variées (coopératives, associations), l'accompagnement du secteur de l'ESS devra s'adapter à ces particularités.

Points clés

- ▶ Les secteurs traditionnels de la Région font face à de nouveaux enjeux, induisant des besoins de financement : transition écologique, innovations, ou encore préservation des milieux naturels et arrivée d'une nouvelle génération (pour l'agriculture et la pêche seulement) ;
- ▶ Le tourisme, la Silver économie et l'ESS offrent des opportunités de développement économique et de structuration de filières qui nécessiteront des financements pour être exploitées.

⁸ SRDEII Normandie, 2015

2.4. Impacts sur l'écosystème normand de la crise sanitaire liée au Covid19 et du Brexit

2.4.1. Une pression sur les fonds propres des TPE/PME normandes et un tissu de sous-traitants fragilisé par la baisse de commandes

Les premiers chiffres portant sur l'impact de la crise sanitaire en Normandie révèlent **une baisse d'activité de 32%** proche du niveau national (33%)⁹ :

- ▶ Cette baisse est principalement le fait des services marchands (2/3 de la baisse d'activité), bien que proportionnellement au reste du pays, l'industrie et la construction aient été plus touchées par l'arrêt de l'activité (respectivement -38% et -75% d'activité) ;
- ▶ **L'Insee mesure que près de la moitié des salariés normands exercent dans un secteur « très fortement impacté » par la baisse d'activité** (automobile, construction, raffinage de pétrole, hôtellerie-restauration) ;
- ▶ La Normandie est, après les Hauts-de-France, la région ayant connu la plus forte hausse de recours au médiateur du crédit en avril et en mai 2020 par rapport à l'année précédente¹⁰.

Globalement, **l'Insee mesure que la Normandie est la 8^{ème} région la plus touchée par les impacts économiques de la crise sanitaire.**

Si les acteurs interrogés par l'étude mesurent encore difficilement l'impact du Covid19 sur l'économie régionale, certains enjeux apparaissent déjà de manière transversale, et sont accentués dans certains secteurs.

Les enjeux transversaux liés à l'impact économique de la crise sanitaire, reposent essentiellement sur la capacité financière des entreprises à résister au ralentissement de l'activité :

- ▶ Plusieurs acteurs interrogés ayant bénéficié des dispositifs mis en place par l'Etat (report de charges, prêt garanti par l'Etat) s'inquiètent du montant des échéances à venir : si la reprise est modérée, certaines entreprises pourraient être dans l'incapacité d'honorer ces remboursements ;
- ▶ L'économie normande étant structurée autour de réseaux de sous-traitants, **l'impact du Covid19 sur l'activité des entreprises dépendra également de la variation des commandes des grands groupes** : une baisse de ces commandes pourrait conduire à fragiliser les PME normandes dépendantes de ces groupes ;
- ▶ Plus de 85% des entreprises bénéficiaires de financements régionaux interrogées *via* l'enquête en ligne indiquent qu'un renforcement de la trésorerie et le financement de leur besoin en fonds de roulement sont les enjeux prioritaires pour elles ;
- ▶ Pour 2/3 des entreprises interrogées par l'enquête en ligne, le renforcement des fonds propres est un enjeu-clé. Par ailleurs, plusieurs acteurs soulignent qu'une **baisse de ces fonds propres pourrait conduire à un besoin accru de financement dans les années à venir, mais avec un accès plus réduit au crédit** : d'autres sources de financements devraient alors être sollicitées pour éviter les défaillances.

Certains secteurs ont dû faire face à des impacts spécifiques à leur activité :

- ▶ Dans le secteur de la pêche, malgré le constat de résilience des acteurs du secteur, **la production de bulot a connu une forte crise** du fait de l'absence de demande au printemps. Par conséquent, le prix du kilogramme de bulot est passé de

⁹ Source : *Le bilan économique, Normandie*, InseeConjoncture, Juin 2020

¹⁰ Source : BPCE

2,50€ à 0,55€ en vente à la criée, fragilisant la rentabilité des entreprises du secteur. Pour y faire face, l'Etat a d'abord restreint l'accès à la ressource afin d'écouler les stocks, avant de rouvrir progressivement la pêche à partir de fin août.

- ▶ Dans le **secteur équin**, l'impossibilité de mettre à bas au printemps du fait des restrictions sanitaires aura un impact durable sur l'élevage puis la vente de chevaux. A plus court terme, l'annulation de grands événements (les courses à Deauville notamment, les ventes d'Arqana) pourrait fragiliser le secteur.
- ▶ **Les entreprises des secteurs agricoles, halieutiques, aquacoles et équins interrogés *via* l'enquête en ligne sont 73% à juger prioritaire un renforcement de leur trésorerie afin de financer leur BFR. Elles sont 57% à souligner qu'un soutien à l'obtention d'un prêt de long terme sera nécessaire.**

Points clés :

- ▶ La fragilisation des fonds propres et les échéances à venir constituent les principaux enjeux de financement induits par la crise sanitaire. La dynamique de reprise, notamment au sein des grands groupes, pourra amplifier ou bien atténuer l'impact de la crise en Normandie.
- ▶ Un soutien en fonds propres ou quasi-fonds propres pourrait être nécessaire pour de nombreuses entreprises, en cas de faible reprise de l'activité.

2.4.2. Le Brexit pourrait conduire plusieurs secteurs à revoir leurs chaînes d'approvisionnement et de distribution

Le Royaume-Uni est le 5^{ème} partenaire commercial de la Normandie avec 2,3 Md€ d'exportations et 160 entreprises exportatrices vers ce pays¹¹. En cas de Brexit sans accord, plusieurs secteurs d'activité pourraient pâtir d'un changement des relations commerciales avec le Royaume-Uni :

- ▶ **Le secteur de la pêche dépend fortement de la possibilité de pêcher dans les eaux anglaises**, où la ressource marine est plus conséquente. L'activité représente 50% du poisson pêché en Normandie, principalement par les 30 chalutiers qui structurent l'ensemble de la filière (recrutement, investissements, distribution, transformation des produits pêchés). En cas d'interdiction de pêche dans les eaux anglaises, 75% du secteur pourrait être touché selon la DARM.

En l'état actuel des négociations, le Royaume-Uni s'est engagé à autoriser la pêche dans ses eaux au-delà du 31 décembre 2020, même en l'absence d'accord. Toutefois, en cas d'interdiction, la Région pourrait devoir intervenir auprès des pêcheurs touchés, afin de les aider à obtenir une licence de pêche anglaise.

- ▶ **Le secteur équin pourrait être touché par un Brexit sans accord du fait d'une hausse de la concurrence sur plusieurs de ses activités :**
 - La concurrence avec les autres marchés d'élevage, notamment l'Irlande, serait accentuée car l'accès au marché anglais serait compliqué par le rétablissement de normes sanitaires et de contrôles vétérinaires ;
 - La concurrence serait également accrue en matière de tourisme et d'organisation d'événements sportifs : si plusieurs événements de renommée internationale ont lieu en Normandie (les courses de Deauville, par exemple), les acteurs du secteur s'inquiètent de l'attractivité de l'Angleterre sur ce terrain-là.

¹¹ *Les effets du Brexit en Normandie*, CESER Normandie, Décembre 2017

- ▶ **L'industrie agro-alimentaire représente 18% des exportations de la région vers le Royaume-Uni et un Brexit sans accord pourrait conduire à une baisse de moitié des exportations dans le secteur¹².** Le cas de l'usine Danone de Ferrière-en-Bray qui exporte au Royaume-Uni 100% de sa production est symptomatique de l'enjeu pour le secteur.
- ▶ **Les Anglais constituent la première clientèle internationale de l'industrie du tourisme en Normandie avec 824 000 nuitées par an¹³ :** le rétablissement de contrôles aux frontières pourrait réduire l'attractivité touristique de la Normandie auprès de cette population.

L'enjeu pour la Normandie sera donc d'accompagner les entreprises dépendantes du marché britannique à trouver de nouveaux débouchés et de nouveaux fournisseurs.

Points clés

- ▶ Plusieurs secteurs pourraient largement souffrir d'un Brexit sans accord : pêche, filière équine, entreprises exportatrices, tourisme.
- ▶ Un besoin de réorganisation de l'activité et notamment des chaînes de production et de distribution pourrait en découler.

2.5. Matrice AFOM de conclusion

MATRICE AFOM DE CONCLUSION

	Positif	Négatif
<i>Inteme</i>	<p>Atout(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Une agriculture diversifiée et leader dans de nombreux domaines ▶ Une économie fortement exportatrice ▶ Un tissu d'entreprises à dominante industrielle, structurée autour de grands groupes internationaux ▶ Un marché de l'emploi dynamique (pré-Covid 19) 	<p>Faiblesse(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Un niveau de développement économique en léger retrait par rapport à la moyenne nationale ▶ Un niveau d'innovation inférieur à la moyenne nationale ▶ Un manque d'attractivité du territoire auprès des étudiants ▶ Un déficit commercial élevé

¹² *Les effets du Brexit en Normandie*, CESER Normandie, Décembre 2017

¹³ *La Normandie en chiffres et en cartes, Panorama économique 2019*, CCI Normandie

Externe

Opportunité(s)

- ▶ Un potentiel touristique fort
- ▶ Un tissu dense d'établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche
- ▶ Des potentiels de développement économique autour de la Silver économie et de l'ESS

Menace(s)

- ▶ Un accès limité au marché et aux eaux anglaises
- ▶ Un vieillissement de la population à un rythme accéléré
- ▶ L'impact de la crise sanitaire sur les grands groupes du territoire, qui pourrait s'étendre aux réseaux de TPE/PME sous-traitantes
- ▶ Une insuffisance structurelle de fonds propres des entreprises de taille modeste




3

ÉVALUATION DE LA POLITIQUE RÉGIONALE D'INGÉNIERIE FINANCIÈRE SUR LA PÉRIODE 2014-2020

3.1. Présentation de la démarche évaluative

3.1.1. Référentiel d'évaluation

L'évaluation du dispositif régional 2014-2020 d'ingénierie financière s'appuie sur un référentiel d'évaluation. Cet outil pose le cadre de l'analyse par la définition de questions évaluatives dont les réponses servent à préciser le jugement porté à la politique régionale. Ces questions interrogent ainsi la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la politique régionale actuelle au regard des priorités définies et de son impact sur l'écosystème du territoire.

 Objectifs de l'étude	 Questions évaluatives
1 Dresser un bilan factuel global de la politique d'ingénierie financière régionale sur la période 2014-2020	1. Commentaires est matérialisée la politique d'ingénierie financière régionale sur la période 2014-2020 ?
2 Evaluer la pertinence de la politique d'ingénierie financière de la Région au regard des enjeux des entreprises et du marché local	2. La politique d'IF régionale répond-elle aux enjeux actuels et à venir des entreprises et du marché local ?
3 Evaluer l'opportunité d'étendre la politique d'ingénierie financière régionale en développant de nouveaux instruments financiers	3. Les enjeux actuels et à venir des entreprises et du marché local appellent-ils le développement par la Région de nouveaux IF ?
4 Evaluer la pertinence de la politique d'ingénierie financière de la Région au regard des priorités stratégiques régionales et européennes	4. La politique d'IF régionale est-elle alignée avec la stratégie régionale en matière de développement économique ? 5. La politique d'IF s'inscrit-elle dans le cadre des priorités stratégiques de la Commission européenne ?
5 Evaluer l'efficacité de la politique d'ingénierie financière de la Région	6. Dans quelle mesure les objectifs initiaux de la politique d'IF ont-ils été atteints, et pourquoi ? 7. Quel est l'impact de la politique d'ingénierie financière de la Région sur le tissu économique local ?

Limite de l'analyse : en l'état des données disponibles, une analyse quantitative des impacts économiques, sociaux, environnementaux et une évaluation de l'efficience du dispositif 2014-2020 d'ingénierie financière n'ont pu être réalisées dans le cadre de l'étude.

Une telle analyse aurait en effet supposé :

- ▶ D'une part, le renseignement au niveau de chaque instrument financier d'indicateurs quantitatifs homogènes à l'ensemble des instruments, afin de pouvoir en mesurer les effets directs sur la performance des bénéficiaires (emploi, chiffre d'affaires, investissements réalisés, innovation, compétitivité, productivité, marge) ;
- ▶ D'autre part, la réalisation d'une analyse quantitative contrefactuelle, visant à isoler les effets des instruments financiers par la comparaison statistique de l'évolution de la performance des bénéficiaires avec celle d'une population d'entreprises normandes non bénéficiaires présentant des caractéristiques similaires, à partir de la base de données Diane*.

**La base de données Diane consolide les données tirées des comptes annuels publiés auprès des greffes des tribunaux de commerce.*

3.1.2. Méthodologie déployée

La méthodologie déployée pour mener l'évaluation de la politique régionale d'ingénierie financière sur la période 2014-2020 est

la suivante :

- ▶ Réalisation de 9 entretiens de cadrage général en mai 2020 avec les services de la Région ;
- ▶ Exploitation de sources documentaires diverses (*open data*, rapports INSEE et CCI, rapports sectoriels transmis par les interlocuteurs des entretiens) ;
- ▶ Lancement de deux enquêtes en ligne entre juin et juillet 2020 :
 - Enquête permettant d'évaluer la politique d'ingénierie financière passée et d'estimer les besoins de financements non couverts auprès de 207 entreprises bénéficiaires des dispositifs régionaux ;
 - Enquête permettant d'identifier les besoins de financement non couverts dans les secteurs pêche, agriculture, aquaculture, filière équine et bois, auprès de 222 entreprises de ces secteurs ;
- ▶ Réalisation de 25 entretiens qualitatifs entre juin et juillet 2020 pour évaluer la politique régionale d'ingénierie financière passée et estimer les besoins de financement non couverts et défaillances de marchés :
 - 5 entretiens auprès d'acteurs institutionnels
 - 8 entretiens auprès d'intermédiaires financiers
 - 6 entretiens auprès d'entreprises bénéficiaires ou non d'instruments financiers Régionaux par le passé
 - 3 entretiens auprès d'associations professionnelles.
 - Réalisation de 3 entretiens supplémentaires en septembre 2020 :
 - 1 entretien auprès d'un intermédiaire financier
 - 2 entretiens auprès d'acteurs institutionnels
- ▶ Réalisation, entre les 14 et 16 octobre 2020, de 4 ateliers de co-construction de pistes d'évolution de la politique régionale avec les acteurs de l'écosystème normand :
 - Atelier 1 : Financement des entreprises « classiques »
 - Atelier 2 : Financement des entreprises de l'économie sociale et solidaire
 - Atelier 3 : Financement des entreprises agricoles et de la filière équine
 - Atelier 4 : Financement des entreprises de la pêche et de l'aquaculture.

Impact du Covid19 sur les travaux et modification des attentes de la Commission européenne

L'impact de la crise sanitaire a été pris en compte dans les analyses à plusieurs égards :

- ▶ Les échanges avec les acteurs de l'écosystèmes ont intégré des questions portant sur l'impact de la crise sur leur activité et les besoins de financement qu'elle engendrait ;
- ▶ Les questionnaires en ligne ont intégré des questions sur les besoins de financement prioritaires nés de cette crise ;
- ▶ Les premières estimations de l'impact de la crise sur l'économie régionale ont été intégrées aux analyses.

Par ailleurs, l'étude a intégré à ses travaux une analyse de la réponse de la Région à la crise, notamment par l'utilisation des instruments financiers.

La réponse de l'Union européenne face à cette crise sous la forme du plan de relance Next Generation EU a également été prise en compte.

Les pistes d'évolution proposées se sont toutefois attachées à répondre à des besoins structurels de financement, qui ont pu être accentués ou révélés par la crise actuelle, ou non.

3.2. Rappel du contexte relatif à la politique d'ingénierie financière normande sur 2014-2020

3.2.1. Avant 2016, deux Régions...

La programmation 2014-2020 des fonds européens a donné lieu à la réalisation en Région Normandie de deux évaluations *ex ante* et la rédaction de deux Programmes opérationnels, pour chacune des anciennes Régions.

En Haute-Normandie, le Programme opérationnel a prévu de mobiliser le FEDER, le FSE et l'IEJ. En Basse-Normandie, le Programme opérationnel a prévu de mobiliser le FEDER et le FSE.

Les entretiens de cadrage avec les services de la Région ont permis de mettre en évidence que la présence de deux politiques d'ingénierie financière sur le territoire normand a été source de complexités administratives au moment de la fusion. **Les différences de rédaction des évaluations *ex ante* ont conduit à créer une confusion sur les types de projets éligibles aux fonds européens :**

- ▶ En Haute-Normandie le champ d'application des fonds européens a été réduit aux seules entreprises innovantes ce qui a exclu les possibilités d'abondement par des fonds européens des opérations de reprises-transmissions ;
- ▶ En Basse-Normandie, la rédaction plus souple de l'évaluation *ex ante* a élargi le champ d'utilisation des fonds européens aux opérations de création, de rebond et de reprises-transmissions.

Par conséquent, **la Région a d'abord eu une interprétation conservatrice des règlements européens en restreignant l'utilisation des fonds européens aux opérations entrant dans le champ des deux Programmes opérationnels** pour éviter de devoir demander le remboursement de fonds européens *a posteriori* en cas d'erreur d'interprétation. Ceci a ralenti le déploiement d'instruments généralistes à vocation de fer de lance de la politique régionale tels que Normandie Participations et Impulsion Développement.

3.2.2. A partir de 2016, une politique unifiée...

A la suite de la fusion des deux anciennes Régions normandes, le Conseil régional a souhaité mettre en place une politique d'intervention unifiée et claire sur l'ensemble du territoire régional. Ceci a conduit à la création de l'Agence de développement de Normandie (ADN), conçue comme guichet unique des demandes de financement. Une gamme simplifiée d'instruments s'est progressivement étoffée pour proposer aux entreprises des instruments financiers pour répondre à un panel large de besoins : la gamme Impulsion.

La politique normande d'ingénierie financière se démarque également par une répartition des rôles et responsabilités entre les différents acteurs de la politique d'intervention :

- ▶ **L'Agence de développement** est le guichet unique des demandes de financements régionaux pour le développement. Elle capitalise sur sa bonne connaissance des entreprises régionales pour instruire les dossiers d'aide.
- ▶ **La Direction générale adjointe à l'économie (DGA économie)** au sein du Conseil régional contrôle et valide les dossiers d'instruction. Elle réalise notamment un contrôle de conformité avec la réglementation européenne sur les régimes d'aides d'Etat. En cas de validation, elle octroie les financements (après vote des élus du Conseil en ce sens).
- ▶ **Le service mutations économiques (ARME)** est le guichet des entreprises en difficulté et assure un soutien sur le continuum complet des cycles de difficulté de l'amont (préventif), au curatif (procédures), et à l'aval (reprises d'entreprises y compris à la barre du tribunal). Ce service accompagne, instruit les dossiers d'aide et gère la gestion administrative du financement du dispositif ARME.
- ▶ En cas de sollicitation de fonds européens dans le financement d'opérations, la DGA économie est chargée de monter le dossier de demande auprès de la Commission européenne.

- ▶ **La Direction Europe et International** suit la consommation des dotations européennes et est chargée de fournir les documents de stratégie de financement visant à préciser l'enveloppe de fonds européens demandée à la Commission européenne : PO, PDR, etc.

3.3. Bilan de la politique régionale d'ingénierie financière sur la période 2014-2020

Les analyses présentées à ce chapitre ont été réalisées en l'état des données qui ont été fournies à l'étude :

- ▶ La **gamme Impulsion** qui regroupe plusieurs instruments faisant l'objet d'une ligne budgétaire unique, l'analyse des consommations budgétaires s'est faite à l'échelle de la gamme et non à l'échelle de chacun des instruments qui la composent (Impulsion innovation, Impulsion développement, Impulsion environnement).
- ▶ Sur les instruments régionaux ayant mobilisé des financements FEDER, les données obtenues n'ont pas permis de comparer les enveloppes de fonds européens prévues avec les fonds européens obtenus.
- ▶ Les financements opérés par les fonds GO Capital et NCI n'ont pas pu être analysés.

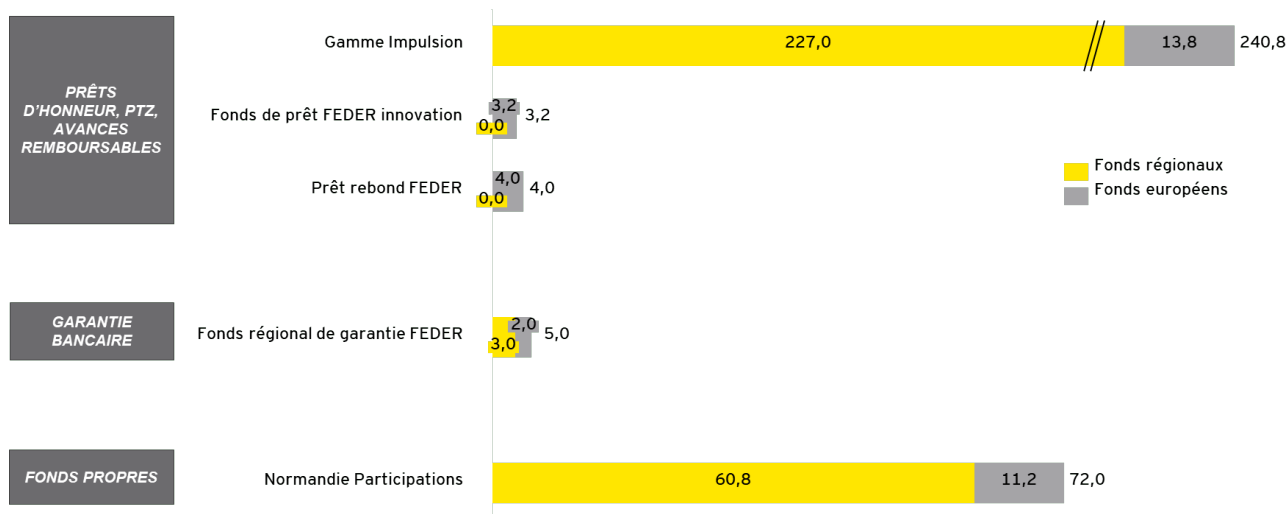
Le FSE, le FEADER et le FEAMP n'ont, sur 2014-2020, pas été mobilisés par la politique d'ingénierie financière de la Région.

Entre 2016 et 2020, 34 M€ de crédits FEDER et 291 M€ de crédits régionaux ont été programmés sur les cinq instruments fédérés

La programmation des fonds européens après fusion des régions avait prévu d'abonder cinq instruments. Sur ces cinq :

- ▶ L'instrument **Impulsion Développement** a initialement obtenu en 2018 10,3 M€ du FEDER. En 2020, du fait d'une forte demande de financement *via* ce dispositif, **un second abondement du FEDER à hauteur de 3,5 M€ a été réalisé**, portant le total d'abondements FEDER sur cet instrument à 13,8 M€ ;
- ▶ Les **fonds de prêts FEDER innovation** et **fonds régional de garantie FEDER** ont obtenu respectivement 3,2 M€ et 2 M€ de financements européens en plus des fonds prévus sur les instruments initiaux (fonds régional d'innovation et fonds régional de garantie).

Le tableau suivant récapitule les dotations prévues de la Région et du FEDER sur ces cinq instruments (en M€) :



Les instruments financiers régionaux dans la réponse à la crise sanitaire

Au-delà de l'abondement du fonds d'urgence régional et des aides sous forme de subventions, la Région utilise également l'ingénierie financière pour apporter un soutien aux entreprises régionales, par le biais d'un Plan de relance lancé en septembre 2020 :

- ▶ Concernant les dispositifs déjà existants, **l'ensemble des bénéficiaires de la politique régionale sous forme de prêt ont obtenu un report d'échéances de 6 mois** (d'avril à septembre).
- ▶ Les tickets du **prêt rebond** de Bpifrance ont été augmenté à 300 K€ contre 50 K€ précédemment afin d'élargir les cibles d'entreprises éligibles à ce dispositif.
- ▶ Un **Prêt Trésor COVID19** sur 4 ans compris entre 10 K€ et 300 K€ avec un différé d'un an a été mis en place le 6 avril. La Région a ainsi abondé les dispositifs ARME et Impulsion trésorerie de 5 M€ chacun afin de répondre aux besoins des entreprises : les entreprises saines peuvent obtenir ce prêt *via* l'ADN et les entreprises en difficulté peuvent solliciter le dispositif ARME. Il s'agit d'un dispositif de co-financement actionnable en présence d'un prêt délivré par une banque commerciale ou d'un apport en fonds-propres ou quasi-fonds propres.
- ▶ La garantie Région-SIAGI a été ouverte aux secteurs primaires agricoles et aux discothèques jusqu'au 31 décembre 2020.
- ▶ Le dispositif **Impulsion Relance +** offre depuis le 2 juin un prêt à taux zéro compris entre 5 K€ et 15 K€ aux TPE et compris entre 5 K€ et 30 K€ pour les associations. Ce dispositif abondé à hauteur de 13 M€ propose une bonification pour les entreprises particulièrement touchées par la crise : tourisme, restauration-hôtellerie, filière équine, agriculture, horticulture et pêche.
- ▶ Dans le secteur du **tourisme**, outre le soutien financier, la Région propose un soutien en **ingénierie de conseil** pour accompagner les entreprises du secteur à s'adapter aux conditions sanitaires lors de leur réouverture. Doté de 370 K€, ce dispositif a notamment vocation à accompagner les campings du territoire.

SYNTHÈSE DES CARACTÉRISTIQUES DES PRINCIPAUX INSTRUMENTS FINANCIERS INTÉGRÉS À LA POLITIQUE REGIONALE

NB : Les instruments abondés par le FEDER apparaissent en bleu.

Instrument financier <i>Opérateur</i>	Produit financier	Dotations prévues (M€)		Abondements en fonds publics réalisés (M€)	Bénéficiaires visés / Finalités	Segment	Ticket (k€)	Conditions financières				Période d'exercice	
		Région	FEDER					Taux	Durée	Caution / garantie exigée	Co-financement exigé	2014-2015	2016-2020
AVANCES REMBOURSABLES, PRÊTS, PRÊTS D'HONNEUR, ET PRÊTS PARTICIPATIFS													
Avance Régionale <i>Ex-BN</i>	Avance Régionale à l'entreprise	22,3	0	22,3	Entreprises industrielles ou de commerce de gros pour financer des investissements productifs	Création / développement	N/A	0%	N/A	N/A	N/A	Oui	Non
PTZ <i>Ex-HN</i>	Prêt « PME emploi »	0,7	0	0,7	PME et ETI de l'Eure et de Seine Maritime visant à conserver des emplois	Développement	15 - 200	0%	4-7 ans avec différé de 6-12 mois	Non	Non	Oui	Non
Gamme Impulsion en avance remboursable et prêts <i>ADN</i>	Avance remboursable Impulsion Innovation		0		ETI et groupes pour financer les dépenses (personnel, matériel, consommables, prestations) de projets innovants	Croissance / Développement	N/A	0%	1-4 ans avec différé de 2 ans max	Non	Oui	Non	Oui
	Prêt à taux zéro Impulsion développement	227	13,8	240	Accompagner le développement de tous types d'entreprises – principalement des TPE – avec des déclinaisons thématiques : investissement productif, trésorerie, tourisme, tertiaire et reprise transmission	Développement / reprise transmission	Max. 250	0%	1-5 ans avec 2 ans de différé / Sauf trésorerie : 1-4 ans avec 1 an de différé	Non	Oui	Non	Oui
	Prêt à taux zéro Impulsion environnement		0		Entreprises non agricoles de toutes tailles pour financer des investissements visant à réduire l'impact environnemental	Toutes les étapes du cycle de vie	50-1 000	0%	2-5 ans avec un différé de 1-2 ans	N/A	Oui	Non	Oui
Fonds de dette <i>Normandie Horizon</i>	Normandie Horizon (40M€)	0	0	N/A Filiale de Normandie Participations. La Région n'abonde pas directement cet IF.	PME innovantes ou matures. Pensé en complémentarité avec Normandie Participations : financement des PME et ETI en fonds propres mais sans prise de participation au capital	Amorçage / Création / Développement / transmission	Innovation : 150-1 000 / Développement : 300- 2 000	4%-7%	5-7 ans avec différé possible	Non	N/A	Oui	Oui

Prêt à taux zéro <i>ARME</i>	Prêt en trésorerie Prêt à l'investissement	34,9	0	34,9	Entreprises – hors commerces et agriculture – en difficultés ou présentant des fragilités liées à leur activité ou business model	Développement	50-300	0%	4 ans avec différé de 1 an	N/A	Oui	Non	Oui
Prêt à taux zéro <i>Bpifrance</i>	Fonds Régional d'Innovation (FRI)	6	0	6	TPE et PME dans le financement de projets de recherche de R&D et d'innovation	Création / Croissance / Développement	100-1 000	0%	N/A	N/A	N/A	Oui	Oui
	Fonds de prêts FEDER innovation	0	3,2	3,2	TPE et PME dans le financement de projets de recherche de R&D et d'innovation	Création / Croissance / Développement	100-1 000	0%	N/A	N/A	N/A	Non	Oui
Prêt participatifs <i>Bpifrance</i>	Prêt croissance TPE	2	0	2	Entreprise de plus de 3 ans et de moins de 50 salariés pour financer son développement	Croissance / Développement	10-50	N/A	5 ans avec différé de 1 an	Non	Oui	Non	Oui
	Prêt rebond	1	0	0	TPE et PME faisant face à des difficultés de trésorerie et de financement du BFR	Rebond	10-300		7 ans avec différé de 2 ans	Non	N/A	Oui	Oui
	Prêt rebond FEDER	0	4	4	TPE et PME faisant face à des difficultés de trésorerie et de financement du BFR	Rebond	10-300		7 ans avec différé de 2 ans	Non	N/A	Non	Oui
Avance remboursable <i>Bpifrance</i>	PIA 3 Innovation	7,2	0	7,2	PME et ETI pour financer des projets de R&D et d'innovation en vue d'améliorer la croissance et la compétitivité des entreprises	Création / croissance / développement	100-500	0%	N/A	N/A	Oui	Non	Oui
Prêts d'honneur <i>Région Normandie</i>	Prêt d'honneur DEFI	1	0	1	Créateurs d'entreprises pour offrir un soutien global de la construction du projet à son développement, et à renforcer les fonds propres des structures éligibles	Création / Croissance / Développement	5-50	0%	5 ans max	Non	N/A	Oui	Oui
Avance remboursable <i>France Active</i>	Fonds d'amorçage associatif	0,1	0	0,1	Jeunes associations pour les aider à structurer leur démarche et créer des emplois	Création / premier développement	5-10	0%	12 mois – 18 mois	N/A	N/A	Oui	Oui
	Contrat d'apport associatif	1	0	1	Associations matures pour renforcer les fonds propres de la structure, répondre à un besoin de trésorerie ou financer le BFR	Développement	5-30	0%	2 ans-5 ans avec différé de 2 ans	N/A	Oui	Oui	Oui
Fonds de prêts participatifs <i>France Active</i>	Fonds Régional d'investissement solidaire (FRIS)	N/A	0	N/A	Entreprises et associations de l'ESS pour renforcer leurs fonds propres et quasi-fonds propres. Finance également le BFR et la trésorerie des structures éligibles	Création / développement	5-200	2% / an	7 ans max avec différé de 1 an	N/A	Oui	Oui	Oui
Fonds de prêts d'honneur	Prêt d'honneur Initiative	0,4	0	0,4	Dirigeants de TPE principalement sur les secteurs artisanat et commerce pour les aider à la création. Dispositif élargi aux dirigeants de	Création / amorçage	5-50	0%	N/A	Non	Non	Oui	Oui

<i>Initiative Normandie</i>					TPE innovantes								
CAPITAL-INVESTISSEMENT													
Fonds de capital-investis-sement <i>GO Capital (mode extinctif)</i>	FCPR GO Capital Amorceage I (57 M€)	6,9	0	3,6	TPE et PME en phase d'amorçage pour financer des sociétés ayant déjà commercialisé un produit	Amorçage / croissance	50- 500 k€ (jusque 3 M€ en réinvestissement).	N/A	N/A	N/A	N/A	Oui	Oui
Fonds de capital-investis-sement <i>GO Capital (actif)</i>	FPCI GO Capital Amorceage II (80 M€)	5,6	0	2,8	TPE et PME en phase d'amorçage pour financer des sociétés ayant déjà commercialisé un produit	Amorçage / croissance	200-1 000 (jusque 5 M€ en réinvestissement)	N/A	N/A	N/A	N/A	Oui	Oui
Fonds de capital investis-sement <i>NCI (extinctif)</i>	FCPR Major Capital (33,3 M€)	2	0	1,4	Sociétés au chiffre d'affaires supérieur ou égale à 3 M€ et avec de fortes perspectives de croissance pour financer leur croissance, développement et des projets de reprises-transmission	Croissance / développement + reprises-transmissions	3 000 – 5 000	N/A	N/A	N/A	N/A	Oui	Oui
Fonds de capital investis-sement <i>NCI (extinctif)</i>	FCPR croissance et proximité 2 (13,8 M€)	0,4	0	0,4	Sociétés au chiffre d'affaires inférieur à 4 M€ pour financer la création, la croissance et les reprises-transmissions	Création / croissance / reprises-transmission	50-300	N/A	N/A	N/A	N/A	Oui	Oui
Fonds de capital investis-sement <i>NCI (extinctif)</i>	FCPR reprendre et développer 2 (24,5 M€)	3	0	1,7	Sociétés au chiffre d'affaires supérieur à 4 M€ pour financer leur développement	Développement / reprises-transmissions	150-3 000	N/A	N/A	N/A	Oui	Oui	Oui
Fonds de capital investis-sement <i>NCI (actif)</i>	FPCI reprendre et développer 4 (83 M€)	30,8	0	15,4	Sociétés au chiffre d'affaires supérieur à 4 M€ pour financer leur développement	Développement / reprises-transmissions minoritaires et majoritaires	Jusqu'à 7 500	N/A	N/A	N/A	Oui	Oui	Oui
Fonds de co-investis-sement <i>Normandie Participations</i>	Fonds Normandie Participations (72 M€)	60,8	11,2	72	Tous types de TPE, PME et ETI afin de renforcer leurs fonds propres	Toutes les étapes du cycle de vie	> 150	N/A	N/A	N/A	Oui (Couplage bancaire ou d'un autre co-	Non	Oui

											investisseur)		
Société de capital investisse-ment <i>Normandie Littoral</i>	Normandie Littoral (10 M€)	5	0	0	Entreprises des secteurs marins : pêche, aquaculture, pisciculture, conchyliculture etc.	Toutes les étapes du cycle de vie	150-400	N/A	N/A	N/A	N/A	Non	Oui

Instrument financier <i>Opérateur</i>	Produit financier	Dotations* (M€)		Abondements réalisés	Bénéficiaires visés / Finalités	Segment	Conditions financières			Période d'exercice	
		Région	FEDER				Quotité	Taux	Ticket d'emprunt couvert	2014-2015	2016-2020

GARANTIE BANCAIRE

Garantie d'emprunts bancaires <i>Bpifrance</i>	Fonds Régional de garantie	3,7	0	3,7	PME souhaitant accéder au crédit bancaire sur des projets risqués : création, croissance externe, transmission...	Création / transmission + amorçage	40%-70%	N/A	Jusqu'à 1500 / 100-300 sur l'amorçage	Oui	Oui
	Fonds régional de garantie FEDER	3	2	5	PME souhaitant accéder au crédit bancaire sur des projets risqués : création, croissance externe, transmission...	Création / transmission + amorçage	40%-70%	N/A	Jusqu'à 1500 / 100-300 sur l'amorçage	Non	Oui
Garantie d'emprunts bancaires <i>France active</i>	France Active garantie	2,5	0	1,3	Entreprises d'insertion par l'activité et entreprises de l'ESS pour faciliter l'accès bancaire à de telles structures	Création / développement	50%-80%	N/A	100-200	Oui	Oui
Garantie Région / SIAGI- Bpifrance	Garantie d'emprunts bancaires	0,6	0	0,6	Entreprises saines ou disposant de difficultés structurelles ou disposant de fragilités structurelles liées à son activité ou business model - Fonctionne en co-garantie avec Bpifrance et SIAGI	Développement / restructuration / reprise	SIAGI : 70% Bpifrance : 70%	N/A	N/A	Non	Oui

3.4. Une politique d'ingénierie financière globalement alignée avec la stratégie régionale et pouvant être élargie à l'avenir

3.4.1. Stratégie régionale sur 2016-2020

La politique de développement économique de la Normandie est définie par le Schéma régional de développement économique des entreprises, pour l'innovation et l'internationalisation (SRDEEII). Celui-ci est complété par le Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), les deux étant conçus comme étant complémentaires l'un de l'autre.

Défini en novembre 2016, le SRDEEII concentre la politique publique régionale sur le développement des entreprises. Six domaines sont mis en avant en tant que futurs atouts de l'économie régionale :

- ▶ Le tourisme
- ▶ La culture
- ▶ Le numérique
- ▶ L'enseignement supérieur et la recherche
- ▶ L'économie sociale et solidaire
- ▶ Les agglomérations, en tant que moteurs de l'activité sur le territoire¹⁴.

D'autres thématiques sont égrainées au sein de ce schéma, recoupant en partie ces domaines ou les complétant : le développement à l'**international** des entreprises, la promotion de l'**innovation**, l'**excellence industrielle** de niche, la transformation des **activités agricoles, aquacoles et de pêche**.

Si le SRESRI fait de la complémentarité monde académique / monde économique l'un des enjeux principaux de la Région Normandie, celui-ci raisonne en termes d'adéquation de l'offre de formation et de rayonnement de sa recherche pour attirer entreprises et investisseurs. Ainsi, **peu de connexions sont faites entre la politique d'investissement régionale en ingénierie financière et les enjeux régionaux en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation**.

Les instruments financiers déployés depuis la fusion des deux anciennes Régions suivent en partie les objectifs définis dans le SRDEEII, révélant une adéquation relativement bonne entre les objectifs stratégiques définis et les instruments entrant dans le champ de la politique d'ingénierie financière de la Région :

- ▶ La thématique du **tourisme** est couverte par l'instrument de prêt Impulsion tourisme proposé par l'ADN ;
- ▶ La Région abonde plusieurs instruments financiers de France Active spécifiques à l'**ESS** sous forme de prêt participatif ou de garantie : Fonds d'amorçage associatif, Contrat d'apport associatif, Fonds régional d'innovation sociale, France Active Garantie ;
- ▶ La thématique du **numérique** est également indirectement couverte par les instruments financiers tant par Impulsion innovation proposée par l'ADN que par l'abondement du Fonds Régional d'innovation de Bpifrance ;
- ▶ **L'enseignement supérieur et de la recherche** peut bénéficier d'instruments ouverts aux organismes de recherches et au transfert de technologie comme Impulsion Innovation ou les projets collaboratifs d'innovation (bien que ce dispositif prenne la forme d'une subvention lorsqu'elle est versée à des organismes de recherche) proposés par l'ADN, ainsi que le Fonds Régional d'innovation proposé par Bpifrance ;
- ▶ Le financement de **projets industriels de pointe** peut se faire *via* le PIA 3 filières de Bpifrance, bien que cet instrument prenne la forme d'un appel d'offres, actuellement fermé.

¹⁴ La Normandie, ses entreprises, l'économie de demain, SRDEII, novembre 2016

La plupart des autres instruments déployés ont une vocation généraliste, n'excluant pas de soutenir les secteurs mentionnés dans le SRDEII mais ne concentrant pas non plus leur offre à cette fin : Impulsion développement (volets investissement productif, trésorerie, tertiaire et reprise-transmission), Normandie Participation, Normandie Horizon, Fonds régional de garantie... Au demeurant, seul le fonds littoral semble ne répondre à aucune des priorités définies dans les Schémas de politique régionale.

Les thématiques de la culture, des activités agricoles et maritimes et le développement de l'activité des agglomérations ne sont pas dotées d'instruments d'ingénierie financière : les aides déployées sur ces thématiques prennent la forme de subventions. Ceci offre donc à la politique d'ingénierie financière des opportunités de déploiement d'instruments spécifiques à ces thématiques lors de la prochaine programmation.

Le tableau suivant présente l'adéquation des instruments financiers déployés et soutenus par la Région avec les priorités définies dans le SRDEII et le SRESRI (les instruments généralistes sont considérés comme conforme au SRDEII) :

Instrument financier	Suit les objectifs inscrits au SRDEII		Suit les objectifs inscrits au SRESRI	
	Oui	Non	Oui	Non
Normandie Participations	X			X
Normandie Horizon	X			X
Normandie Littoral		X		X
Impulsion Innovation	X		X	
Impulsion développement	X			X
Impulsion environnement	X			X
Impulsion invest	X			X
PIA 3 - Innovation	X		X	
Fonds Régional d'innovation (FRI)	X		X	
Fonds Régional de garantie (FRG)	X			X
Prêt croissance TPE	X			X
Prêt amorçage Région Normandie	N/A	N/A	N/A	N/A
Prêt rebond Région Normandie	X			X
Prêts d'honneur DEFI	X			X
Fonds d'amorçage associatif	X			X
Contrat d'apport associatif	X			X
Fonds Régional d'investissement solidaire	X			X
Garantie d'emprunt France Active	X			X

PTZ ARME	X			X
----------	---	--	--	---

3.4.2. Stratégie régionale actualisée en 2019

La Région a défini **douze filières d'excellence** qui structurent le territoire et qui orientent sa politique de développement économique. Elle a passé des conventions pluriannuelles (2017-2019) avec les associations professionnelles de ces filières afin d'orienter leur stratégie et de fournir une aide en adéquation avec ces stratégies. 11 M€ ont été mobilisés par la Région à ce sujet. Les douze filières en question sont les suivantes :

- ▶ L'aéronautique ;
- ▶ L'automobile ;
- ▶ L'agroalimentaire et les agro-ressources ;
- ▶ La filière équine ;
- ▶ La construction ;
- ▶ L'énergie ;
- ▶ La logistique ;
- ▶ Le secteur maritime ;
- ▶ Le numérique ;
- ▶ Les savoir-faire d'excellence ;
- ▶ La sous-traitance.

Cette structuration de filières transparaît en partie dans les résultats de la politique d'ingénierie financière :

- ▶ Le fonds Normandie Littoral est spécialisé dans le financement du secteur maritime.
- ▶ Le PIA 3 filières – fonctionnant par appel à projets – avait vocation à financer des projets de structuration de filières. Toutefois, cet instrument a financé seulement un projet.
- ▶ Le portefeuille du fonds Normandie Participations révèle une adéquation entre les investissements réalisés et les filières définies : 57% des opérations ont été réalisés auprès d'entreprises de ces filières (12% pour la santé et 9% pour l'agroalimentaire, par exemple).
- ▶ Si l'ADN contribue à l'animation de ces réseaux, les instruments déployés et soutenus dans le cadre de la politique d'ingénierie ont principalement une vocation généraliste (voir supra).

Toutefois, la plupart des instruments déployés et soutenus par la Région ont une vocation généraliste. S'ils peuvent incidemment financer des entreprises de ces filières, la politique d'ingénierie n'a pas clairement défini une stratégie en ce sens (par exemple au sein du SRDEII). **Au cours de la prochaine programmation, cette structuration de la politique régionale par filière pourrait être davantage exploitée par l'ingénierie financière** : la présence des pôles de compétitivité du territoire dans certaines de ces filières est notamment une opportunité pour financer les entreprises innovantes de ces secteurs.

La stratégie régionale a été complétée par un Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET), adopté en décembre 2019. Ce document détaille à horizon 2040 les priorités de la Normandie autour des thématiques suivantes :

- ▶ Aménagement du territoire ;
- ▶ Préservation de l'environnement, des espaces naturels et de la biodiversité ;
- ▶ Organisation des mobilités ;

- ▶ Gestion de la production et de la consommation d'énergie ;
- ▶ Gestion des déchets et développement de l'économie circulaire ;
- ▶ Habitat.

Les entretiens de cadrage réalisés auprès des services du Conseil Régional ainsi que les entretiens auprès d'acteurs de l'écosystème ont permis de mettre en évidence qu'aujourd'hui, le financement de ces politiques passe exclusivement par des subventions. **L'un des enjeux pour la Région sera donc de trouver des moyens de financer ces politiques grâce à une ingénierie financière adaptée** à chacune de ces thématiques. Si des réflexions sont actuellement en cours pour déployer de tels instruments dans le domaine agricole, les politiques d'aménagement du territoire, d'habitat et de foncier, de transition énergétique, ou encore de préservation de l'environnement semblent encore éloignées de ces problématiques.

Points clés pour la phase de définition de la stratégie

- ▶ Le déploiement de nouveaux instruments financiers ou le recalibrage d'instruments existants devra mieux prendre en compte les objectifs stratégiques définis par les différents schémas régionaux. Certaines filières d'excellence étant à la croisée de plusieurs secteurs d'activités (sous-traitance, logistique, savoir-faire d'excellence), il ne paraît pas judicieux de prévoir d'instruments pour financer chacune d'entre elles. En revanche, il paraît important que des instruments financent les thématiques suivantes :
 - L'interface recherche / innovation ;
 - L'agriculture, la pêche et les activités aquacoles ;
 - La culture ;
 - Le tourisme ;
 - La transition écologique.
- ▶ Les politiques d'aménagement du territoire et de la rénovation des bâtiments pourraient être dotées d'un fonds d'investissement pour financer des sociétés d'économie mixte d'aménagement avec un long retour sur investissement.
- ▶ Les pans de politiques publiques couverts par le SRADDET – aménagement du territoire, préservation de l'environnement, habitat et foncier, économie circulaire, transition énergétique – devront engager une réflexion pour identifier les types de projets pouvant être financés par des instruments financiers.

3.5. Pertinence de la politique régionale d'ingénierie financière au regard de l'offre globale de financement et des enjeux des entreprises

3.5.1. Panorama de l'offre de financement disponible sur le territoire normand – en dehors des instruments financiers régionaux

Financement bancaire

Le crédit bancaire aux entreprises normandes représentait en mai 2020 42,9 Md€¹⁵. Le financement d'équipements est le

¹⁵ Banque de France - <https://www.banque-france.fr/statistiques/credit/credit/credits-dans-les-regions-francaises>

principal motif de recours à l'emprunt bancaire avec 53,4% du montant des encours de crédit (22,9 Md€). Le financement de la trésorerie arrive en deuxième position avec 23% des crédits octroyés (9,9 Md€) et les crédits immobiliers en troisième position (19,6% soit 8,4 Md€).

Le financement bancaire en Normandie représente 3,2% du financement bancaire en France métropolitaine, ce qui place la Normandie à la 10^{ème} place des régions françaises sur ce critère. Ce chiffre est cohérent avec la position de la Normandie en termes de création de richesses, qui la situe également à la 10^{ème} place (4,3% du PIB national)¹⁶.

Toutefois, les acteurs rencontrés lors de l'étude révèlent des freins à l'accès au crédit bancaire. L'enquête en ligne réalisée montre que les entreprises interrogées ont effectivement moins recours au crédit bancaire classique qu'aux autres sources de financement : seules 8% des entreprises ayant bénéficié d'un soutien financier de la Région ont eu recours à ce mode de financement sur la période 2014-2020, derrière les subventions, les avances remboursables et les prêts bonifiés.

Le co-financement public-privé permet de combler une partie de cette difficulté :

- ▶ Les instruments de prêts (prêts à taux zéro, avances remboursables) proposés par la Région permettent de faire levier sur l'obtention de crédit auprès d'une banque commerciale ;
- ▶ Les instruments de garantie abondés par la Région (France Active Garantie, Fonds régional de garantie) permettent d'améliorer les conditions de financement bancaire d'entreprises dont la cotation ou la situation financière sont en-deçà des attentes des banques commerciales.

Les banques interrogées dans le cadre d'entretiens expliquent cette difficulté par « un problème structurel de haut de bilan des entreprises normandes » : une faiblesse en fonds propres réduit la capacité d'emprunt des entreprises. **Par conséquent, la problématique du renforcement de l'offre de fonds propres afin d'améliorer la robustesse des entreprises normandes demeure un enjeu-clé sur la période 2021-2027.**

Points clés pour la phase de définition de la stratégie

La faiblesse des capitaux propres et de la structuration financière des entreprises normandes restreint leur accès au financement bancaire. Ainsi, les instruments de renforcement des fonds propres devraient demeurer au cœur de la stratégie régionale d'ingénierie financière. Deux pistes sont envisagées à cet égard :

- ▶ La reconduction et / ou le renforcement des instruments en fonds propres et quasi-fonds propres déjà déployés (Normandie Participations, Normandie Horizon, prêts participatifs Bpifrance, prêts d'honneur distribués par des plateformes d'initiatives locales) ;
- ▶ Une meilleure coordination avec les réseaux d'investisseurs, notamment les *Business Angels*, pour créer un *dealflow* plus consistant d'entreprises saines.

Subventions

Les subventions demeurent une source importante de financement de l'activité sur le territoire normand. Il s'agit du principal mode de financement des entreprises interrogées par l'enquête en ligne (32%). Lors des entretiens réalisés tant auprès des services de la Région que des acteurs de l'écosystème normand, il a été question d'une forme d'habitude de certains secteurs à ce mode de financement : agriculture, pêche, économie sociale et solidaire, secteur équin.

Cette habitude aux subventions est renforcée par l'absence d'alternative sous forme d'instruments financiers sur plusieurs segments de la politique d'intervention de la Région. C'est notamment le cas de l'agriculture et des ressources marines, de l'énergie, de l'environnement et du développement durable ainsi que de l'aménagement du territoire.

L'importance des subventions dans le financement de l'économie normande est à mettre en regard de la perception des autres formes de financement disponibles :

- ▶ Le capital-investissement est vu avec réticence par certains dirigeants, ne souhaitant pas diluer le capital de leur société ;

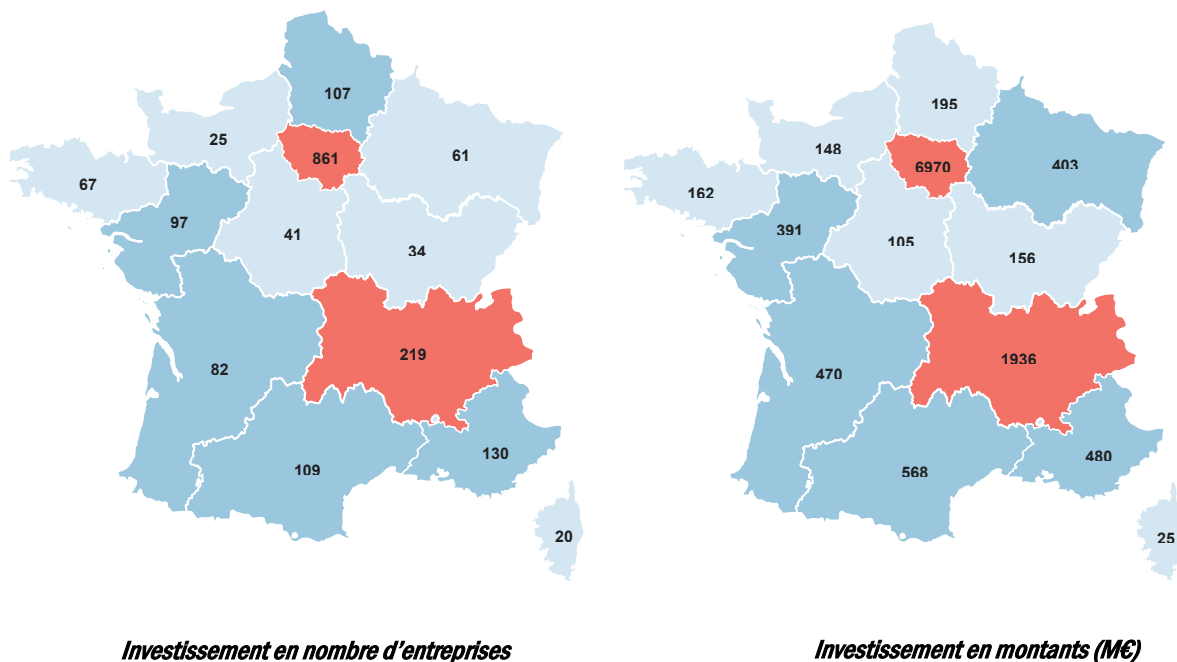
¹⁶ *La Normandie en chiffres et en cartes*, Panorama économique, CCI Normandie, 2019

- ▶ Les emprunts (prêts bonifiés, PTZ, prêts d'honneur) apportent la contrainte de leur remboursement, compliqué par le retournement de conjoncture actuelle.

Capital investissement

Le capital-investissement souffre d'un net repli en Normandie comparé au reste de la France. Selon France Invest, association regroupant la quasi-totalité des acteurs du capital-investissement en France, **la Normandie était en 2019 l'avant-dernière Région en nombre d'entreprises financées** : 25 entreprises ont ainsi bénéficié du capital-investissement en Normandie, sur un total de 1 873 à l'échelle de la France¹⁷. La même année, la Région Normandie a capté 1% des 12 Md€ investis en non-côté en France (148 M€), plaçant la région à la 11^{ème} place en termes de montants investis en fonds propres dans les entreprises du territoire¹⁸.

En termes d'attractivité, la Normandie se situait en 2019 à la dernière position en termes d'investissements étrangers, ne captant que 3% des investissements réalisés sur le territoire français¹⁹.



Source : France Invest.

Une offre régionale existe toutefois sur ce segment et permet de répondre à une partie du besoin du territoire. Normandie Participations (créé en 2016, à la suite de la fusion des deux anciennes régions) dispose ainsi d'un portefeuille de 40 investissements pour 38 M€ et s'est imposé comme leader sur le marché. Bpifrance a investi directement et indirectement dans 99 entreprises en 2018. Des fonds privés (Mer Invest du Crédit Maritime notamment) investissent également en fonds propres sur le territoire.

¹⁷ France Invest, 2019

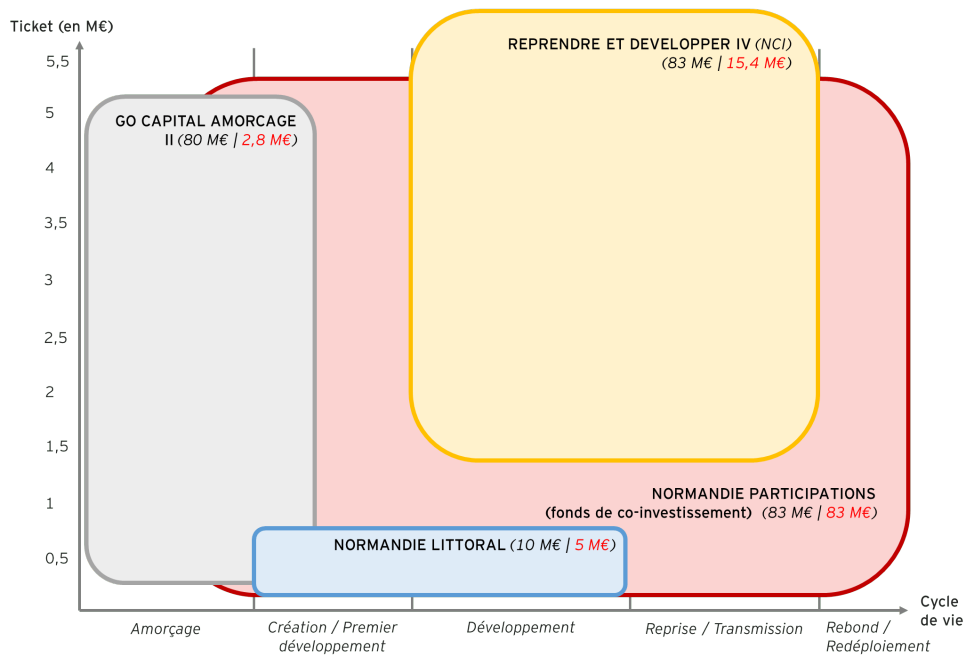
¹⁸ France Invest, 2019

¹⁹ Baromètre EY de l'attractivité de la France, Mai 2020

Malgré cela, le déficit de capital-investissement en Normandie a été qualifié par les interlocuteurs de la mission rencontrés en entretiens ainsi que par les résultats de l'enquête en ligne auprès des entreprises normandes. Plusieurs raisons ont été avancées pour expliquer cette faiblesse :

- ▶ **Les entreprises normandes sont peu acculturées à ce type de financement :** les chefs d'entreprises rencontrés manifestent une certaine réticence à diluer le capital de leur société car ils souhaitent rester maîtres des décisions prises dans leur entreprise. Par ailleurs, dans plusieurs secteurs (pêche, agriculture, filière équine, ESS, artisanat), le capital-investissement n'est pas considéré comme une offre pouvant répondre aux besoins de financement des entreprises : la structure des entreprises de ces secteurs (entreprises individuelles, SARL) paraît éloignée de ce qui est perçu comme de la « haute finance » à destination des *startups*, ETI et grands groupes. Ainsi, la création en 2020 du Fonds Normandie Littoral est à associer avec un enjeu important d'acculturation des acteurs de la pêche et de l'aquaculture.
- ▶ **Le capital-investissement en Normandie adresse une partie des besoins, principalement ceux des entreprises en croissance et développement des secteurs innovants :**
 - Les secteurs numérique/informatique et santé/biotechnologies sont les principaux secteurs bénéficiaires de l'offre de capital-investissement sur le territoire. Selon France Invest, 37% des opérations réalisées en 2019 en Normandie sur le segment du capital-innovation portaient sur les secteurs informatique/numérique (14,8 M€) et 17% sur les biotechnologies/innovation dans la santé (7,5 M€). Concernant les investissements réalisés par Normandie Participations, ces proportions étaient respectivement de 30% et de 11% en 2018 ;
 - 61% des investissements réalisés par Normandie Participations portent sur le segment du capital-risque ;
 - A l'inverse, les TPE/PME mûres de secteurs à faible croissance (type ESS, filière équine, agriculture) ont peu accès à ce type de financement, même en présence d'un besoin en fonds propres. La sélectivité des instruments existants (6-7% pour Normandie participations par exemple, à confronter avec les taux constatés sur le marché privé qui se situent entre 1% et 3%) et les critères d'éligibilité (investissements minimums de 150 K€) excluent *de facto* une partie de ces dossiers (voir 0 pour plus de détails).
- ▶ **Le rôle des *business angels* normands pourrait être renforcé.** Ainsi, sur les douze dernières années, les *business angels* auraient investis 12 M€ dans les entreprises normandes à un rythme de 6 à 10 levées par an. Si la création de Normandie Business Angels (NBA) en 2020 pour réunir l'ensemble des réseaux de *business angels* sur le territoire normand, et la collaboration entre NBA et Normandie Participations (Normandy Ventures) augure d'une montée en puissance de ce canal de financement, celle-ci n'est pas encore démontrée à ce jour. Ainsi, certaines entreprises innovantes du territoire, qui ont cherché des investisseurs normands en vain sont allés solliciter des investisseurs en Ile-de-France (*source : entretiens*).

CARTOGRAPHIE DES OUTILS DE CAPITAL-INVESTISSEMENT ACTIFS ET ABONDÉS PAR LA RÉGION NORMANDIE



Légende :

XXX | XXX Montant total du fonds | Montant apporté (ou programmé) par la Région (crédits régionaux et ou FEDER)

Points clés pour la phase de définition de la stratégie

- ▶ L'offre de capital-investissement en Normandie est positionnée de manière à couvrir l'ensemble des phases de cycle de vie de l'entreprise (amorçage, création, développement, reprise-transmission, rebond).
- ▶ Toutefois, elle ne permet pas de couvrir l'ensemble des besoins du territoire :
 - Les TPE et PME mûres, aux perspectives de croissance limitées (par rapport aux attentes classiques du capital-investissement) sur des secteurs peu capitalistiques, expriment des besoins de soutien en fonds propres et quasi-fonds propres, qui ne sont pas totalement couverts à ce jour ;
 - Les reprises-transmissions bénéficieraient également d'un soutien plus large des instruments de fonds-propres et quasi-fonds propres.

3.5.2. Défaillances du marché de financement, rapportées par les acteurs locaux

Le panel d'instruments publics et privés permet d'offrir aux entreprises normandes un accompagnement assez complet :

- ▶ Une palette diversifiée d'instruments complémentaires : garanties, prêts, prêts participatifs, capital-investissement ;
- ▶ Une couverture large des phases de cycle de vie des entreprises : amorçage, création non-technologique, développement, reprise-transmission, rebond ;
- ▶ Une diversité de tickets offerts, permettant de répondre aux besoins d'entreprises de toutes tailles.

Ainsi, près de 85% des entreprises bénéficiaires interrogées dans le cadre de l'enquête en ligne réalisée lors de l'étude sont satisfaites de l'offre de financement présente sur le territoire normand.

Dans le détail, des insuffisances et des lacunes demeurent ou sont apparues, qu'il s'agira de combler sur la période 2021-2027, afin que l'offre disponible reste pertinente au regard de la demande de financement existante.

3.5.2.1 *Défaillances transversales*

Le financement en capital-développement et consolidation

Les besoins en fonds propres non couverts des entreprises normandes touchent en particulier les secteurs peu capitalistiques et faisant état d'une rentabilité structurellement modeste (ESS, et secteurs traditionnels typiquement). Il s'agit d'entreprises disposant de *business models* établis mais d'une faible rentabilité structurelle du fait de données de marché (forte concurrence, demande peu dynamique) ou d'une structure de coûts rigide (charges fixes élevées, BFR important).

Les entretiens et les ateliers organisés avec l'écosystème normand ont mis en évidence que ce besoin en fonds propres n'était pas adressé par l'offre existante :

- ▶ **Tout d'abord, ces structures n'ont pas forcément le réflexe de solliciter ce type de financement** par manque de connaissance sur le capital-investissement, ou par volonté de conserver le capital de l'entreprise. Ceci est notamment le cas dans les secteurs traditionnels de l'agriculture, de la pêche, de la filière équine, de l'industrie traditionnelle ainsi que dans l'ESS. Ainsi, un enjeu important de conversion des besoins en fonds propres en demande effective est ressorti de l'étude.
- ▶ **Les critères d'éligibilité** des fonds de capital-investissement sont restrictifs : le ticket minimal de Normandie Participations et de Normandie Horizons est de 150 K€ par exemple, alors que la structure capitalistique des TPE/PME en question induit des besoins de fonds propres parfois inférieurs à ce seuil ;
- ▶ **La sélectivité** des fonds existants les déporte vers des entreprises offrant une meilleure rentabilité : en forte croissance, innovantes, elles assurent à l'investisseur un retour sur investissement conforme à sa doctrine.

S'agissant de Normandie Participations, la création de cet outil a suivi la volonté de créer un instrument régional de capital-investissement patient, fer de lance du financement régional, complémentaire aux acteurs du marché privé, par des critères d'investissement élargis, et co-investissant avec ces derniers.

Fer de lance du financement régional, Normandie Participations soutient ainsi des entreprises normandes à fort potentiel, mais présente cependant un taux de sélectivité inférieur aux standards des fonds privés (6-7% contre 1-3% pour les fonds privés). Ce dispositif, complété en 2018 par Normandie Horizons, a bien trouvé sa place dans l'écosystème de financement et a permis de dynamiser le marché régional du capital-investissement.

Toutefois, compte tenu des difficultés de financement en haut-de-bilan dont font certaines TPE et PME normandes font encore état à ce jour, un enjeu-clé semble consister dans le renforcement du continuum de soutien en fonds propres et quasi-fonds propres, sous forme de prêts d'honneur, de prêts participatifs et de capital-investissement.

Sur ce dernier volet en particulier, la thèse d'investissement de Normandie Participations et Normandie Horizon pourrait être légèrement infléchie (tickets et cibles d'entreprises), afin de permettre :

- ▶ A Normandie Horizon d'intervenir sur des tickets inférieurs aux seuils actuels (150 k€) ;

- ▶ **Aux deux outils de mieux répondre encore aux besoins de dossiers de qualité, que les acteurs du marché n'adressent pas intégralement à ce jour, compte tenu de perspectives de rentabilité ou de retour sur investissement légèrement en-deçà des standards du marché.**

Les reprises et transmissions d'entreprises constituent un défi prioritaire pour la Normandie

La structure démographique en Normandie va conduire au départ à la retraite de nombreux dirigeants dans les années à venir. Ceci peut induire une demande accrue de financement d'opérations de reprises et transmissions : l'enquête en ligne réalisée révèle qu'il s'agit déjà du 4^{ème} type d'opérations financées par les entreprises interrogées (plus de 12%). Plusieurs acteurs institutionnels et financeurs rencontrés par l'étude soulignent cet enjeu comme l'un des défis majeurs de l'écosystème normand dans les années à venir.

Plusieurs problématiques ont été relevées par les acteurs rencontrés lors des entretiens et ateliers organisés au cours de l'étude :

- ▶ **Le manque de ressources des jeunes repreneurs** : le manque d'apport du repreneur, l'absence de garanties, ainsi que sa faible expérience constituent des freins à l'obtention d'un crédit bancaire, relevés par différents acteurs sollicités dans le cadre des entretiens et des ateliers (agriculture, filière équine, pêche, secteurs traditionnels). Lorsque le crédit est octroyé, le repreneur commence son activité en étant fortement endetté, ce qui fait peser un risque sur la réussite du projet.
- ▶ **Le déséquilibre prix / rentabilité** : la valeur de la cession excède dans certains domaines la rentabilité nécessaire au remboursement de l'emprunt contracté pour réaliser une telle opération (agriculture, pêche, industrie). Ce déséquilibre est souvent le fait du **prix de l'immobilier / du foncier** dans le dossier de cession, qui accroît la valeur totale de l'activité cédée, au-delà des capacités du repreneur. De plus, la période de remboursement (habituellement de 7 ans avec ou sans différé de remboursement) est jugée trop courte par les acteurs rencontrés dans le cadre des ateliers.
- ▶ **La crise sanitaire** vient renforcer le besoin de financement sur cette thématique. Plusieurs acteurs institutionnels s'inquiètent de la volonté de dirigeants à vouloir laisser la main en cette période, malgré une plus grande fragilité de leurs entreprises. La reprise d'entreprises en difficulté pourrait accroître le risque de défaillances de ces structures.

Face à cette demande, l'offre disponible est jugée insuffisante par les acteurs rencontrés. En particulier, il est difficile pour les « primo-repreneurs » de bénéficier de financements afin de réaliser ce genre d'opérations (du fait d'un manque d'apport et d'expérience). En outre, **la rédaction des programmes opérationnels de la précédente programmation ne prévoit pas la possibilité pour Normandie Participations de solliciter le FEDER sur ce type d'opérations en Haute-Normandie**, malgré de nombreuses demandes en ce sens dans divers secteurs : industrie, bâtiment, agroalimentaire, et dans une moindre mesure TIC, logistique, ou encore santé.

Lors de la prochaine programmation, la Région Normandie pourrait accompagner davantage ces projets en offrant une aide plus complète, notamment à destination des jeunes repreneurs et sur l'aide à l'acquisition du foncier/de l'immobilier.

Le financement du pré-amorçage et de l'amorçage

Les acteurs rencontrés par l'étude mentionnent régulièrement **des carences de financements à destination des jeunes entreprises, situées en pré-amorçage et amorçage** soit les étapes du cycle de vie qui s'échelonnent de la phase de création d'entreprise au lancement du premier produit (financement des dépenses de R&D, du prototypage du lancement du produit). Ainsi, ¼ des entreprises bénéficiaires de financements régionaux interrogées *via* l'enquête en ligne soulignent cette insuffisance et 45% des entreprises des secteurs agricoles, aquacoles, halieutiques et équins.

Plusieurs éléments expliquent cette défaillance :

- ▶ **Les caractéristiques intrinsèques à ce type de projets les rendent particulièrement risqués au regard des financeurs** : structures non encore rentables, reposant sur une innovation, souhaitant s'installer sur un marché non encore mature, avec une valorisation souvent décorrélée de la valeur des actifs (capital principalement immatériel) et une activité nécessitant des compétences pointues peu courantes sur le marché (en particulier en ce qui concerne les startups technologiques).

- ▶ **Le manque de rapports entre monde de la recherche et monde de l'innovation limite les opportunités de financement.** En effet, l'absence de sociétés d'accélération (SATT), d'instituts de recherche technologique (IRT) et du réseau FrenchTech – structures ayant vocation à rassembler innovateurs, entrepreneurs et financeurs – contribue à cloisonner ces trois univers. En conséquence, les dossiers existants (notamment au sein de Normandie Incubations) ont des difficultés à trouver des financeurs normands. Dans le même temps, les financeurs (Business Angels, Normandie Participations) considèrent que peu de dossiers existent.
- ▶ **Les dispositifs existants ne sont que partiellement adaptés à ce type de projets.** En effet, les seuils d'éligibilité sont trop élevés pour ce type de projet (150 K€ pour Normandie participations, 100 K€ pour le fonds régional d'innovation). Par ailleurs, le prêt d'honneur innovation d'Initiative Normandie (entre 30 K€ et 80 K€) n'est disponible que dans le département de Calvados.

Une meilleure structuration du *dealflow* sur le territoire permettrait de combler cette défaillance. Ceci pourrait prendre la forme d'un **continuum de financements** entre :

- ▶ **Les projets de R&D au sein des instituts de recherche ;**
- ▶ **Les jeunes entreprises hébergées dans des pépinières et incubateurs ;**
- ▶ **Les acteurs du capital-risque** (fonds de venture capital, Business angels, Normandie participations).

Le financement de la transition écologique

Les acteurs interrogés dans le cadre des entretiens, de l'enquête en ligne et des ateliers révèlent une défaillance du financement de la transition écologique des entreprises normandes. A titre d'exemple, il s'agit du principal besoin des entreprises des secteurs agricole, halieutique, aquacole et équin, interrogées *via* l'enquête en ligne : 53% d'entre elles considèrent que l'offre sur ce segment est insuffisante sur le territoire.

Ce constat se décline comme suit :

- ▶ Les entreprises innovantes proposant une solution écologique soulignent l'**asynchronie** des financements : alors que leur carnet de commande rend l'activité viable, elles sont dans l'incapacité de trouver les financements leur permettant de faire face aux coûts (achat d'équipement, recrutements) ;
- ▶ Dans les secteurs agricole, pêche et aquaculture, les projets d'**autonomie énergétique** ou de **transition alimentaire** sont encore insuffisamment couverts par les dispositifs existants ;
- ▶ L'accompagnement à la construction d'une **économie locale et circulaire** fait également défaut selon les acteurs rencontrés dans le cadre des entretiens et des ateliers : dans les secteurs couverts par la DARM notamment, les entreprises souhaitent être aidées tant dans une démarche d'économie circulaire (recyclage, valorisation des déchets) que de circuits courts (chaînes d'approvisionnement et de distribution locales).

Des offres pour répondre à ce besoin existent sur le territoire normand. L'ADEME par exemple intervient principalement par des aides prenant la forme de subventions (dont certaines à l'issue d'appels à projets) pour soutenir ces problématiques. L'ADEME a par ailleurs mis en place un Prêt Vert ADEME en partenariat avec Bpifrance, destiné aux PME qui souhaitent engager un projet de transition écologique et énergétique. L'ADN a déployé un instrument spécifique, Impulsion Environnement, qui intervient sous forme de subventions et de prêts à taux zéro.

Toutefois, compte tenu des retours d'entretiens et des enquêtes en ligne lancées dans le cadre de la présente étude, il apparaît empiriquement que ces dispositifs ne suffisent pas à couvrir l'intégralité des besoins exprimés.

3.5.2.2 Défaillances sur les champs spécifiques de l'économie régionale / secteurs d'activité visés par l'étude

L'économie sociale et solidaire

Les difficultés d'accès aux financements des entreprises de ce domaine sont à relier avec leurs spécificités au regard des entreprises « classiques » :

- ▶ La **fragilité financière intrinsèque** de ces structures limite leur accès aux sources de financement traditionnelles : faiblement capitalistiques, avec un niveau d'activité souvent modeste, un niveau de rentabilité encadré et des obligations en termes de réemploi du bénéfice (principe des réserves impartageable par exemple), elles présentent un risque excessif pour les financeurs classiques.
- ▶ Les structures de l'ESS disposent également de **business models complexes** ne rentrant pas dans les grilles d'analyse des financeurs traditionnels : régime juridique à cheval entre le secteur marchand et non marchand (association marchande, société d'insertion), coexistence d'activités rentables et non rentables au sein d'une même structure, etc. Cette complexité nécessite une connaissance de ces activités dont sont dépourvus les financeurs classiques (banques commerciales, fonds d'investissement).
- ▶ La **croissance** et le **développement** de ces structures constituent des enjeux majeurs de financement dans le secteur. En effet, la viabilité de ces structures repose sur leur capacité à trouver des sources de financement après la période d'amorçage durant laquelle elles bénéficient d'accompagnement adaptés (notamment les financements de France Active, ou le dispositif Emergence ESS).

Les acteurs de l'ESS rencontrés dans le cadre des entretiens et des ateliers soulignent que **l'offre de financement classique (Instruments financiers régionaux, crédit bancaire classique) est inadaptée aux structures du secteur de l'ESS :**

- ▶ **Les instruments financiers classiques proposés par la Région demandent des seuils en termes de montants de projet ou de volume d'activité trop importants pour de nombreuses structures de l'ESS**, les empêchant de fait de candidater à ces dispositifs. Un abaissement de leur seuil ou la création de dispositifs ciblés seraient en ce sens un moyen de faciliter l'accès des entreprises de l'ESS au financement.
- ▶ Si des financements spécifiques proposés tant par la Région que par des acteurs privés (notamment France Active) existent, les entretiens réalisés par l'étude montrent que ceux-ci ne sont pas suffisamment structurés pour accompagner l'ensemble des entreprises de l'ESS. **Une meilleure coordination entre les dispositifs permettrait de créer un continuum de financements de l'idéation au développement de la structure.**

La crise du Covid19 pourrait par ailleurs renforcer les difficultés de ces structures soumises au risque de liquidités du fait d'un faible volume d'activité. A court terme, l'enjeu pour la Région est d'apporter un soutien en trésorerie à ces structures.

La mise en place du fonds d'innovation sociale de Bpifrance (FISO 2) permettrait d'accompagner la croissance de ces structures avec un dispositif adapté à leurs problématiques : un dispositif co-abondé par la Région et l'Etat et offrant une avance remboursable comprise entre 30 K€ et 50 K€. La finance solidaire apparaît aussi comme l'une des pistes à creuser pour trouver les modes de financements adaptés aux enjeux du secteurs (produits d'épargne solidaire, finance participative, etc.)

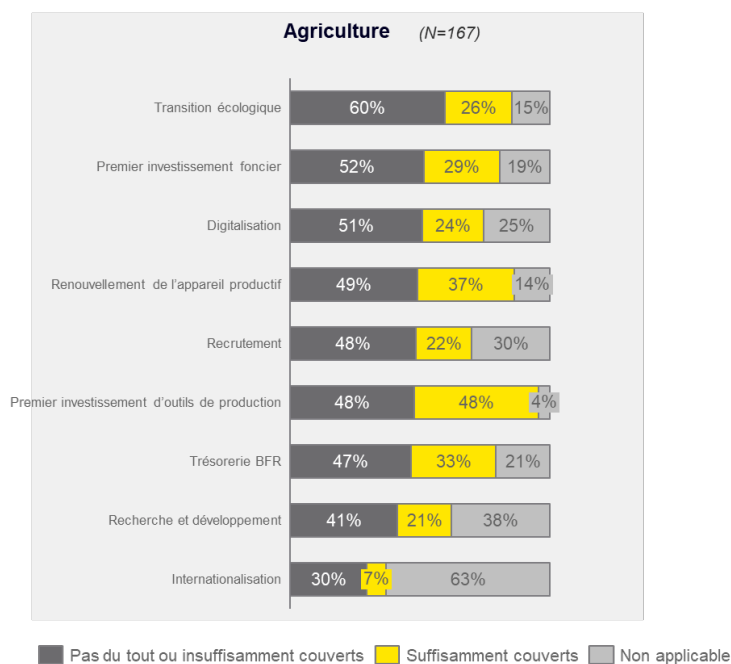
L'agriculture

Plusieurs besoins de financement propres à l'agriculture apparaissent mal couverts par l'offre de financement existante :

- ▶ **La transition écologique est le principal besoin remonté par les acteurs interrogés via l'enquête en ligne** : pour 53% des entreprises des secteurs agricoles – et également des secteurs halieutiques et aquacoles – la principale défaillance du marché de financement réside dans l'absence d'instruments pour les accompagner dans leur transition écologique. En particulier, la **transition alimentaire** suppose des investissements conséquents et non rentables au cours de la transition (entre 2 et 4 ans) : mise aux normes des locaux et équipements, formation et recrutement de main d'œuvre compétente, achat de nouveaux intrants, etc. Une aide en trésorerie / BFR permettrait de compenser la perte de rentabilité lors de cette transition ;

- ▶ Les **reprises-transmissions** couvrent plusieurs enjeux de financement aujourd'hui mal adressés par les financeurs :
 - Le **manque d'apport et d'expérience des jeunes repreneurs** qui les exclut du marché bancaire. La dotation jeune agriculteur (subvention de 32 K€) est modeste au regard du prix des exploitations en vente. Une aide sous forme de garantie leur permettrait d'accéder au crédit.
 - La **différence entre la valeur patrimoniale et la valeur de rentabilité** de l'activité cédée : une aide à l'acquisition du foncier permettrait au repreneur de concentrer ses moyens sur les autres actifs de l'activité reprises (locaux, équipements, stocks, etc.). 46% des entreprises interrogées via l'enquête en ligne souligne un besoin de financement dans des opérations d'acquisition du foncier.
 - Le **financement des dettes** du cédant vient fragiliser de telles opérations : ceci accroît en effet l'endettement du repreneur qui cumule son endettement personnel lié à l'acquisition et les dettes du repreneur dont il prend le remboursement à sa charge.
- ▶ Les projets de **digitalisation** sont également peu couverts par les dispositifs existants. 51% des entreprises interrogées soulignent un manque de financement sur cette thématique Or, la transition numérique de l'agriculture est un enjeu de maîtrise de la distribution des produits (communication avec les distributeurs, mise en place de vente directe) et de production (logiciels de suivi numérique de la production).

Comment jugez-vous la couverture actuelle des besoins de financement pour les projets suivants ?



La pêche et les ressources marines

Les principaux besoins de financement de la profession ont été identifiés lors de l'enquête en ligne réalisée auprès des entreprises de ces secteurs et corroborés par les entretiens et ateliers organisés avec les acteurs de ces secteurs.

- ▶ Les **reprises-transmissions** sont également un sujet de financement dans ce secteur :
 - Le **prix élevé des bateaux d'occasion** à l'achat, dont la valeur d'usage est souvent décorrélée de la valeur marchande, conduit à un endettement important du jeune pêcheur ;
 - L'acquisition d'une **licence de pêche** complexifie également la reprise d'une entreprise de pêche car celle-ci ne s'achète pas mais est distribuée par le Comité régional des pêches. Sans licence, le jeune pêcheur doit acheter des droits de pêche aux autres entreprises ce qui précarise son installation.

- ▶ **Le financement de l'équipement et du matériel de pêche constitue le principal besoin de financement des pêcheurs.** L'acquisition de nouveaux bateaux peut être réalisée auprès de banques commerciales (notamment le Crédit Maritime) ou auprès d'un fonds d'investissement (Normandie Littoral, Mer Invest). En revanche, les besoins d'équipements et de matériels ne sont pas couverts par l'offre de financement existante. Or, les entretiens réalisés ont mis en évidence la nécessité de soutenir l'acquisition du matériel et des équipements de meilleure qualité : équipements améliorant le confort des bateaux (réduction du bruit, gestion de l'espace), matériel plus performant (qui ne blesse pas les oiseaux, pour éviter de pêcher les espèces non souhaitées etc.), amélioration de l'efficacité énergétique des bateaux, etc.
- ▶ L'enquête en ligne révèle des besoins de financement importants sur la **formation et le recrutement** : l'attractivité limitée de la profession rend la main d'œuvre disponible plus rare.

Le secteur pêche et aquaculture souffre par ailleurs de plusieurs freins à l'investissement limitant le financement des besoins existants :

- ▶ La **structuration juridique en entreprise individuelle** limite les opportunités d'accès aux sources de financement réservées aux sociétés (aide en fonds propres, financement du BFR, etc.).
- ▶ Les **réglementations** de la profession (quotas de pêche par espèce, acquisition de licence, encadrement de la puissance des bateaux) encadrent les projets des entreprises du secteur et par extension leur financement. Ainsi, la modernisation de la flotte de bateaux est freinée par l'impossibilité d'acquérir des bateaux plus performants.
- ▶ La **rareté de la ressource marine** causée tant par la surpêche que par le changement climatique : cette rareté réduit la rentabilité des structures de pêche et donc leur accès aux sources de financement. Un étalement de l'emprunt sur plus longue période ou des prises de participation au capital des sociétés existantes dans la profession permettrait d'y faire face.
- ▶ Le manque d'**acculturation** de la profession aux instruments financiers.

3.5.2.3 Enjeux prospectifs de financement dans le contexte actuel

Le Brexit pourrait conduire plusieurs secteurs à devoir ajuster leur modèle économique :

- ▶ **Les entreprises dépendantes du marché anglais pourraient pâtir d'un Brexit sans accord** : un besoin d'accompagnement pour trouver de nouveaux débouchés (pour les entreprises exportatrices) ou de nouveaux fournisseurs (pour les entreprises importatrices) pourrait apparaître. De manière générale, la maîtrise des enjeux liés au rétablissement des barrières douanières serait un besoin de premier ordre pour ces entreprises.
- ▶ **Dans le secteur de la pêche, l'enjeu de l'accès aux eaux anglaises est primordial** : les entreprises qui en dépendent pourraient avoir besoin d'acquérir des licences anglaises pour pouvoir continuer à exercer. La Région Normandie pourrait contribuer au financement de ces licences anglaises. A défaut, un plan de sortie des bateaux et d'accompagnement à la reconversion des pêcheurs touchés sera nécessaire.

Les impacts de la crise sanitaire sur les entreprises normandes accentuent certains besoins de financement et en font naître des nouveaux. Si l'impact de la crise sanitaire est encore mal mesuré par l'écosystème régional, plusieurs besoins de financements potentiels ont été identifiés :

- ▶ De manière générale, **le remboursement de l'ensemble des aides octroyées par l'Etat (prêt garanti par l'Etat) et charges suspendues est un enjeu important** pour les entreprises si l'activité économique ne redémarre pas suffisamment pour leur permettre d'y faire face. Les acteurs rencontrés par la mission s'inquiètent du montant de créances que les entreprises devront honorer à l'issue du soutien de l'Etat.

- ▶ Certaines entreprises saines, disposant d'un modèle économique solide, ont été temporairement fragilisées par l'arrêt de l'économie. Une baisse des fonds propres de ces structures est prévisible ce qui pourrait rendre plus difficile leur accès au crédit : **un besoin de fonds propres est à prévoir sur les exercices 2020 et 2021.**
- ▶ La baisse durable d'activité dans certains secteurs particulièrement touchés par la crise (culture, tourisme, événementiel, hôtellerie), devrait faire naître des besoins majeurs de financement appelant un soutien durable de la part de la Région : soutien en fonds propres, financement du rebond, accompagnement à la transformation de leur modèle économique.
- ▶ Les TPE de type artisanat et ESS, disposant de faibles liquidités, sont plus vulnérables à la baisse de trésorerie liée au ralentissement économique et nécessiteraient un soutien en ce sens.

Par ailleurs, la crise sanitaire pourrait également faire naître de nouveaux besoins structurels de développement sur le territoire, créant des opportunités de financements pour la Région :

- ▶ **Le financement de la transition écologique** dans de nombreux domaines (industrie, agriculture, ESS) est une demande régulièrement remontée lors des échanges avec l'écosystème territorial.
- ▶ Dans l'agriculture et l'artisanat, **le développement des circuits courts** permettant de favoriser les relations B2B sur le territoire en mettant en relation prestataires/fournisseurs et clients pour créer des chaînes de productions et de distribution locales est une demande qui est apparue tant dans l'enquête en ligne qu'au cours des entretiens avec l'écosystème.
- ▶ Les potentielles **relocalisations** de certains maillons des chaînes de productions pourraient également faire naître des besoins de financement associés aux coûts d'implantation sur le territoire normand.

3.6. Efficacité de la politique régionale d'ingénierie financière

3.6.1. Les instruments financiers régionaux remplissent dans l'ensemble leurs objectifs bien que des dysfonctionnements ponctuels aient réduit leur impact sur l'écosystème régional

Les instruments financiers soutenus par la Région Normandie ont été abondés à hauteur de 431 M€ entre 2014 et 2020 (crédits régionaux et crédits FEDER) pour une enveloppe initialement prévue de 500 M€ soit un taux de consommation de 88,4%. Ainsi, il apparaît que **la politique régionale d'instruments financiers est dans l'ensemble légèrement surdimensionnée par rapport aux besoins des dispositifs qu'elle abonde**. Dans le détail le taux de consommation par type d'instruments est de :

- ▶ 91,6% pour les instruments de prêts abondés par la Région ;
- ▶ 108% pour les instruments de garantie ;
- ▶ 77% pour les instruments d'investissements en fonds propres.

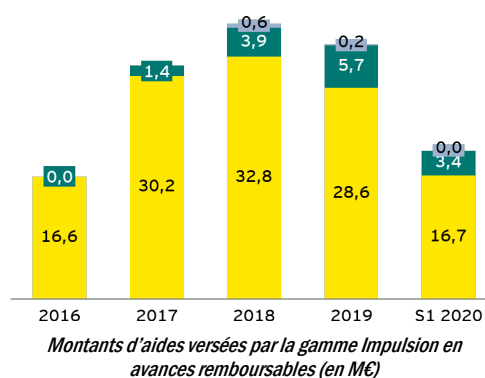
Le taux de consommation des enveloppes prévues sur les instruments en gestion directe de la Région (DGA économie, ADN et NP) est de 91,7% (enveloppe prévue de 416,7 M€ pour des abondements de 382,1 M€). La fusion des deux Régions pourrait expliquer en partie cet écart. Certains instruments abondés en début de programmation n'ont pas été reconduits post-fusion et n'ont donc pas consommé l'ensemble de l'enveloppe prévue (par exemple, le fonds Reprendre et Développer 4 mis en place en 2015 présente un taux de consommation de 50%). De plus, la crise sanitaire a également pu ralentir le déploiement de certains outils nouvellement mis en place (Normandie Horizon créé en 2018 a été abondé de 10,5 M€ pour une enveloppe prévue de 40 M€, le fonds Normandie Littoral créé en 2020 n'a pas encore été abondé).

Le tableau ci-dessous détaille par type d'instruments soutenus par la Région les enveloppes allouées, les abondements annuels et les sommes versées aux bénéficiaires :

Types d'instrument financés par la Région	Enveloppes prévues (Région + FEDER)	Abondements réalisés	Sommes versées aux bénéficiaires
Instruments de prêts	364M€ (343 M€ + 21 M€)	323,5 M€	263,3 M€
Instruments de garantie	11,8 M€ (9,8 M€ + 2 M€)	10,6 M€	64,9 M€
Instruments de capital-investissement	136,8 M€ (125,6 M€ + 11,2 M€)	97,2 M€	55,7 M€
Total	512,6 M€ (478,4 M€ + 34,2 M€)	431,3 M€	379,1 M€

Les instruments déployés et/ou abondés par la Région ont dans l'ensemble trouvé leurs cibles. Ce positionnement adéquat des instruments se matérialise d'abord par la dynamique des montants alloués aux bénéficiaires :

- ▶ La **gamme Impulsion** en prêts à taux zéro et avances remboursables de l'ADN a versé 153,7 M€ entre 2016 et 2020. Sur cette période, le montant des prêts à taux zéro octroyés par Impulsion Développement a été multiplié par 1,7 et entre 2017 et 2019, le montant des financements distribués par Impulsion environnement a été multiplié par quatre, témoignant d'une réponse à un besoin de financement sur le territoire.
- ▶ **Normandie Participations (NP)**, initialement doté de 40 M€ a été plusieurs fois réabondé pour atteindre une enveloppe de 72 M€ (dont 11,2 M€ de fonds FEDER) pour un montant total investi de 38,6 M€ sur un rythme annuel de 7,7 M€ entre 2016 et 2020. **En 2018, NP affirmait avoir réalisé la moitié des opérations de**

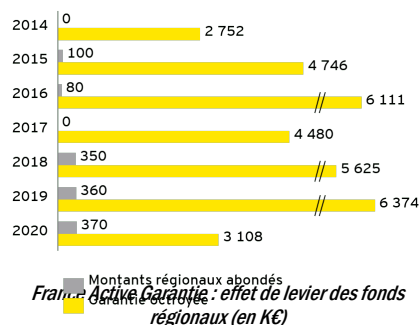


capital-investissement du territoire. Par ailleurs, le succès de la société d'investissement en fonds propres de la Région a donné lieu à la création de deux autres instruments : le fonds Normandie Littoral doté d'une enveloppe de 5 M€ pour investir dans les entreprises des secteurs marins, et Normandie Horizon un fonds de dette en quasi-fonds propres, doté d'une enveloppe de 40 M€.

- ▶ Le **fonds régional de garantie (FRG)** et le **fonds régional d'innovation (FRI)** opérés par Bpifrance ont versé respectivement 65,6 M€ et 9,1 M€ entre 2014 et 2020. Pour répondre à la demande de financements sur ce type d'instruments, **ils ont été complétés en 2020 par des instruments abondés par le FEDER** : le fonds de prêts FEDER innovation et le fonds de garantie FEDER pour des enveloppes supplémentaires respectives de 5 M€ pour le FRG et 3,2 M€ pour le FRI.
- ▶ **Les dispositifs de soutien aux entreprises fragiles ou en difficulté opérés par le service ARME semble améliorer la situation financière des entreprises.** Depuis 2016, 427 entreprises ont obtenu une aide financière dont 87% sous forme de prêt. Selon une étude réalisée sur les années 2018 et 2019, plus de 50% des entreprises bénéficiaires de ce dispositif déclarent que leur situation financière s'est améliorée (52% en 2019, 57% en 2018).

L'efficacité de la politique d'ingénierie financière de la Région se manifeste également par l'effet de levier des instruments abondés. Cet effet de levier découle notamment du principe de co-financement obligatoire (« 1 pour 1 ») des dispositifs :

- ▶ Le **fonds régional de garantie** offre un effet de levier de 7,8 sur la période 2016-2020 : pour un abondement de la Région et du FEDER de 3,77 M€, le fonds a généré 29,7 M€ de prêts.
- ▶ De même la **garantie de France Active** génère un effet de levier de compris entre 10 et 20 : pour un abondement régional de 2,5 M€, France Active a pu couvrir 33,2 M€ d'emprunts par des garanties bancaires entre 2014 et 2020. Cet effet de levier est obtenu par un co-abondement du Fonds de cohésion sociale de l'Etat à parité avec la Région.
- ▶ **L'ADN** a calculé que l'effet de levier de ses instruments de prêts était de 5 : chaque euro prêté par l'ADN permet à l'entreprise d'investir 5€ pour son développement.
- ▶ De même, **Normandie Participations** a permis la levée de 140 M€ pour un montant investi de 28 M€ soit un effet de levier de 5 (chiffres de 2018).
- ▶ 30% des bénéficiaires de la politique régionale interrogées *via* l'enquête en ligne indiquent y avoir eu recours pour faire levier sur d'autres formes de financement, principalement le crédit bancaire (les autres répondants mettent en avant les conditions préférentielles des instruments régionaux et les difficultés à obtenir des financements bancaires classiques).



En revanche, certains instruments présentent des résultats plus modestes :

- ▶ Le **prêt d'honneur DEFI** a été suspendu en raison de difficultés à répondre aux besoins des entreprises : si une enveloppe de 2,8 M€ était prévue moins d'1 M€ de prêts ont été octroyés.
- ▶ Le **fonds de garantie proposé par France Active** pourrait contribuer davantage au financement des entreprises du territoire. Le changement d'organisation du dispositif Ici Je Monte Ma Boite, a conduit à réduire le nombre de dossiers instruits par France Active. Par conséquent, seuls 8 M€ de garantie ont été alloués en 2019 par France Active sur les 14 M€ disponibles.
- ▶ L'instrument **Impulsion Invest** – qui vise à aider des entreprises étrangères à s'implanter en Normandie - n'a apporté d'aides que sous forme de subventions alors qu'il propose également une solution sous forme de prêt à taux zéro.

3.6.2. Les enquêtes en ligne et les entretiens réalisés confirment l'impact globalement positif de la politique régionale d'ingénierie financière, même si celle-ci peut être étendue aux secteurs agricoles, pêche et aquaculture

3.6.2.1 Les enquêtes en ligne réalisées auprès d'entreprises normandes offrent une bonne représentativité statistique de la situation des entreprises du territoire

Dans le cadre de l'étude, deux enquêtes en ligne ont été menées afin de récolter les avis d'entreprises normandes sur la politique régionale d'ingénierie financière :

- ▶ Une enquête auprès de 571 entreprises bénéficiaires de la politique d'ingénierie financière ;
- ▶ Une enquête auprès de 933 entreprises des secteurs couverts par la DARM.

Ces deux enquêtes ont produit une **représentativité statistique remarquable**, crédibilisant leurs résultats :

- ▶ L'enquête « bénéficiaires » a récolté 264 réponses complètes, soit un taux de réponse de 46% et une marge d'erreur de 4% (pour un niveau de confiance de 95%) ;
- ▶ L'enquête « DARM » a récolté 311 réponses complètes, soit un taux de réponse de 33% et une marge d'erreur de 5% (pour un niveau de confiance de 95%).

Focus sur la méthode de calcul de la marge d'erreur

La marge d'erreur est un **indicateur de fiabilité** des résultats de l'étude.

Le calcul de la marge d'erreur repose sur le **choix d'un niveau de confiance des réponses obtenues**. Plus le niveau de confiance choisi est élevé, plus les réponses obtenues sont proches de la réalité. Pour cette étude, nous avons choisi un niveau de confiance standard de 95%, ce qui signifie que les résultats de l'étude sont représentatifs de la réalité des entreprises normandes à 95%. Pour ce niveau de confiance donné, le calcul de la marge d'erreur est le suivant :

$$\text{Marge d'erreur} = z * \frac{\delta}{\sqrt{n}}$$

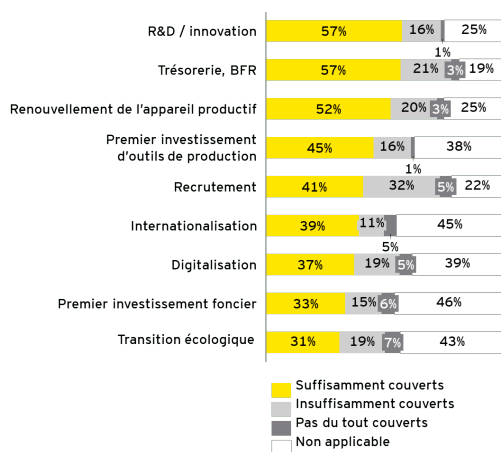
Où :

- ▶ z représente le niveau de confiance choisi. Pour 95%, le z-score est 1,96 ;
- ▶ δ est l'écart type de la population interrogée ;
- ▶ n est le nombre de répondants (l'échantillon).

Ainsi, pour un niveau de confiance de 95%, les résultats présentés ci-dessous peuvent varier de 4% pour la première enquête et de 5% pour la seconde.

3.6.2.2 La politique régionale d'ingénierie financière a dans l'ensemble un impact positif sur l'écosystème normand

Les besoins de financement actuels et à venir des entreprises de votre secteur, relatifs aux projets suivants sont-ils couverts par l'offre de financement publique et privée actuellement disponible sur le territoire normand ?



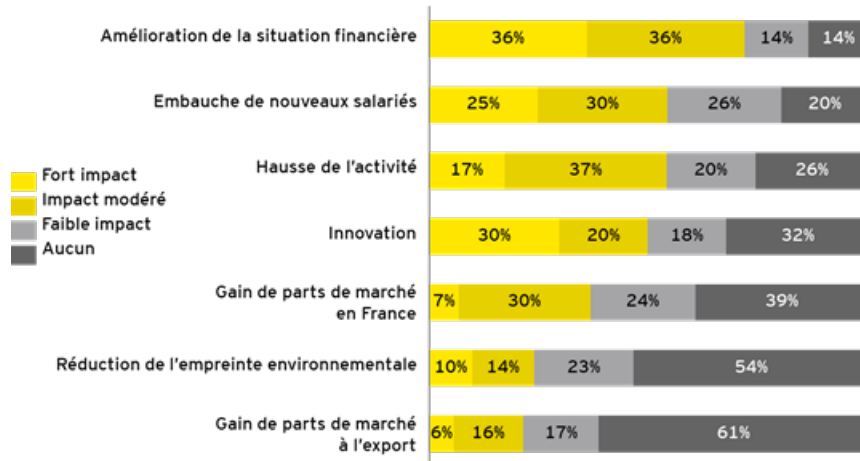
L'offre de financement offre une grande satisfaction aux entreprises bénéficiaires de la politique régionale d'ingénierie financière : la plupart des thématiques d'investissements testées sont jugées suffisamment couvertes par les dispositifs de financement disponibles pour une majorité d'entreprises interrogées :

- ▶ Les instruments de soutien à la R&D et l'innovation, à la trésorerie et au financement du besoin en fonds de roulement (BFR) ainsi qu'aux investissements de renouvellement satisfont plus d'une entreprise interrogée sur deux (voir ci-contre).
- ▶ Pour les entreprises de moins de 50 salariés, l'offre est particulièrement satisfaisante sur le financement de la trésorerie et du BFR (58%), de l'innovation et de la R&D (53%).

Les entreprises bénéficiaires interrogées par l'enquête en ligne considèrent dans une large mesure que les financements obtenus ont eu un impact positif sur leur activité :

- ▶ Dans le détail, la plupart des entreprises interrogées soulignent un impact positif sur l'amélioration de la situation financière de l'entreprise (pour 72% d'entre elles), l'embauche de nouveaux salariés (55%), et la hausse de l'activité (pour 54% d'entre elles).
- ▶ L'impact le plus prononcé pour les entreprises de moins de 50 salariés est l'amélioration de la situation financière (33%), pour les entreprises de plus de 50 salariés il s'agit de l'innovation (35%).
- ▶ Les entreprises ayant remarqué un fort impact sur leur capacité d'innovation étaient principalement issues des secteurs industriels (41%) et du numérique (20%).

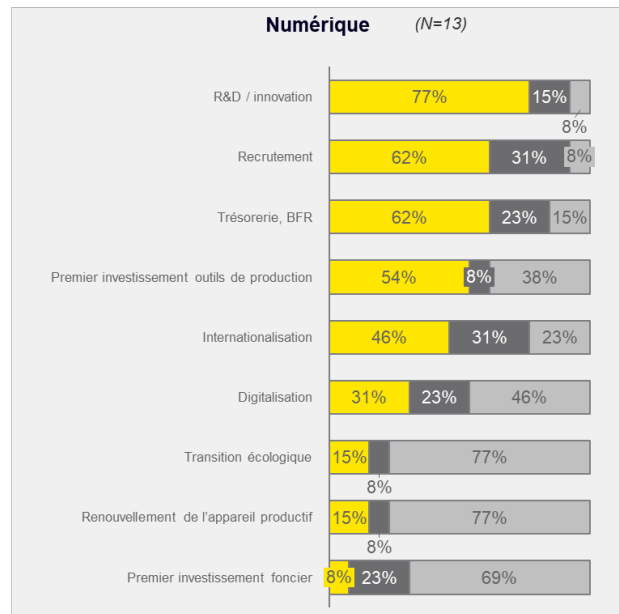
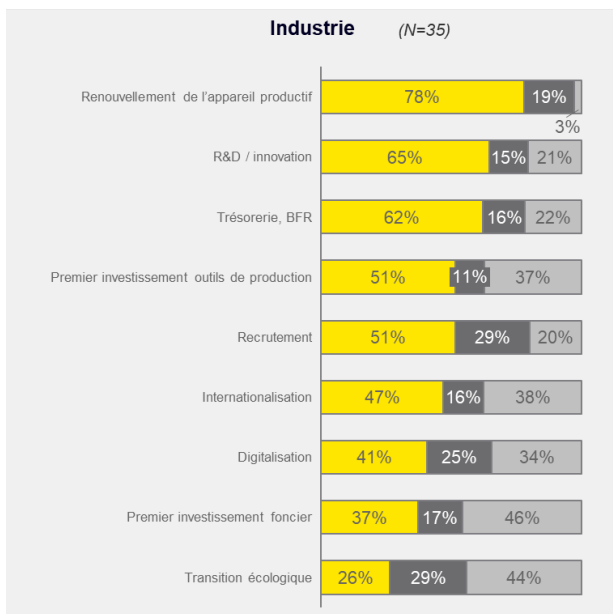
Quels ont été les impacts du financement régional sur la vie de votre entreprise ?



Comment jugez-vous la couverture actuelle

pour les projets suivants ?

des besoins de financement



■ Suffisamment couvert
 ■ Pas du tout ou insuffisamment couvert
 ■ Non applicable

Les témoignages des entreprises mettent en évidence la diversité des impacts de la politique régionale dans les projets d'entreprises :

« Grâce à l'aide obtenue, nous avons pu réaliser une opération de croissance externe et ainsi étendre notre activité sur le territoire »
PME bénéficiaire

« Soutien régional indispensable en création de startup innovante. Merci ! »
Startup bénéficiaire

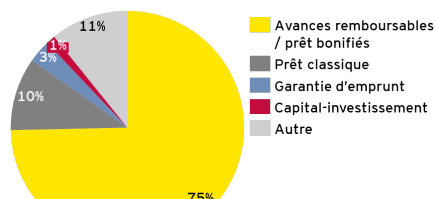
« L'impulsion développement a permis de rénover notre parc productif avec des outils performants. Grâce à cette aide, la productivité des salariés est accrue et l'entreprise est plus compétitive. »
PME bénéficiaire

« L'aide de la Région nous a permis d'embaucher deux nouveaux collaborateurs. »
PME bénéficiaire

Source : Enquête en ligne

Toutefois, plusieurs axes d'amélioration sont remontés de ces enquêtes :

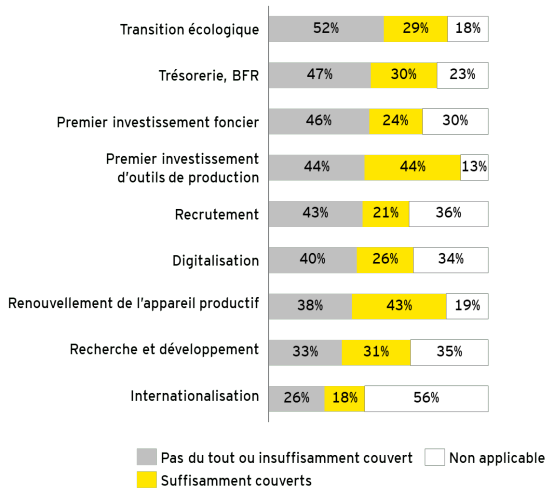
- ▶ A l'exception du segment croissance et développement, peu d'entreprises ont bénéficié de soutien pour financer d'autres étapes du cycle de vie de l'entreprise : 11% pour la création, 7% pour l'amorçage, 6% pour le retournement, 10% pour la transmission.
- ▶ Les dispositifs n'ont eu qu'un faible impact sur les entreprises bénéficiaires en matière de réduction de l'empreinte environnementale (78% des réponses) et de gain de parts de marché que ce soit en France (63% des réponses) ou à l'export (81% des réponses).
- ▶ Plus de 8 entreprises sur 10 interrogées ont obtenu un financement sous forme de prêt au détriment de la garantie et du capital investissement : ces dispositifs représentent respectivement 3,4% et 1,3% des sommes versées aux bénéficiaires ayant répondu au questionnaire.
- ▶ Les entretiens réalisés révèlent aussi une inadéquation partielle dans les critères d'obtention des financements :
 - Les seuils d'obtention de certains financements sont jugés trop élevés pour les acteurs de l'ESS et du monde agricole (Normandie Participations propose des tickets d'entrée à 150 K€).
 - A l'inverse, les plafonds d'aide sont également jugés trop bas pour certaines activités fortement capitalistiques (les dispositifs de l'ADN sont plafonnés à 25% des dépenses éligibles du projet dans la limite des fonds propres de l'entreprise, ou plafonnée à 1 M€).
 - Les critères d'éligibilité aux financements européens limitent les profils d'entreprises pouvant en bénéficier : les financements apportés aux ETI ne peuvent par exemple mobiliser des fonds européens.
 - Les dépenses éligibles peuvent ne pas correspondre aux besoins. Ainsi, si les dépenses d'investissement pour acquérir un nouveau matériel sont financées par les dispositifs régionaux, les dépenses de formation pour utiliser ce matériel en sont exclues.



Principal type de financements reçus par les entreprises bénéficiaires sur 2014-2020

3.6.2.3 Sur les thématiques propres à la DARM, la politique régionale ne permet pas de combler le manque d'offre de financement

D'après vous, les besoins de financement des entreprises de votre secteur actuels et à venir, relatifs aux projets suivants sont-ils couverts par l'offre de financement publique et privée actuellement disponible sur le territoire normand ?



Les acteurs des secteurs couverts par la DARM (agriculture, pêche, aquaculture, filière équine) se sentent relativement éloignés de l'offre de financement sur le territoire. Si 65% des entreprises interrogées par l'enquête en ligne se disent satisfaites de l'offre de financement existante, l'analyse détaillée de l'enquête en ligne révèle que de nombreux besoins de financement sont aujourd'hui insuffisamment couverts :

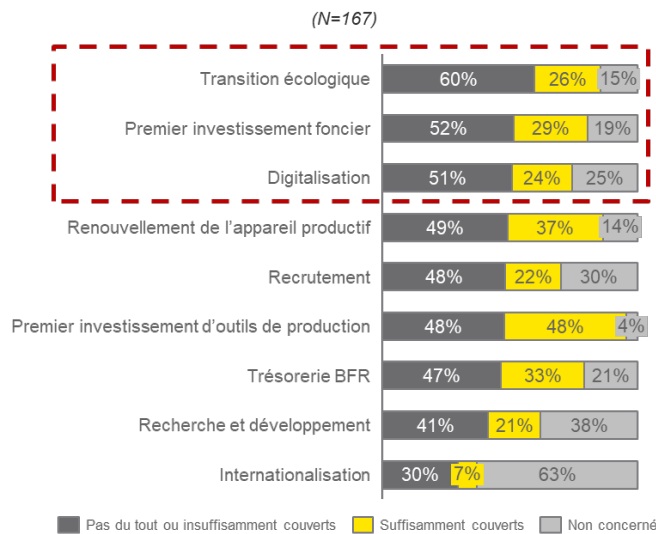
► En termes de thématiques de projets d'investissement, la transition écologique, le financement de la trésorerie et du BFR, et la digitalisation sont les principaux besoins insuffisamment couverts (voir ci-contre). Par ailleurs, la couverture des financements est également insuffisante sur les thématiques du **recrutement** (21% de satisfaction), et de l'accompagnement à l'**acquisition du foncier** (24% de satisfaction) ;

► Pour près de 4 entreprises sur 10 interrogées, chacune des étapes du cycle de vie est insuffisamment couverte par l'offre existante.

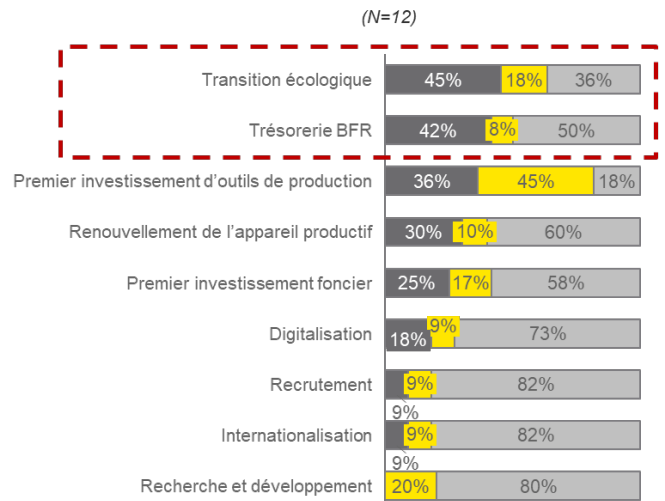
Dans le détail, la **transition écologique** apparaît comme le principal besoin des entreprises agricoles et de la filière équine (voir graphiques ci-dessous). Dans la pêche et l'aquaculture, la thématique du **recrutement et de la formation** est le principal besoin remonté par les entreprises interrogées. Le renouvellement de l'appareil productif apparaît comme une thématique de financement prioritaires sur ces thématiques également (voir graphiques ci-dessous).

D'après vous, les besoins de financement des entreprises de votre secteur actuels et à venir, relatifs aux projets suivants sont-ils couverts par l'offre de financement publique et privée actuellement disponible sur le territoire normand ?

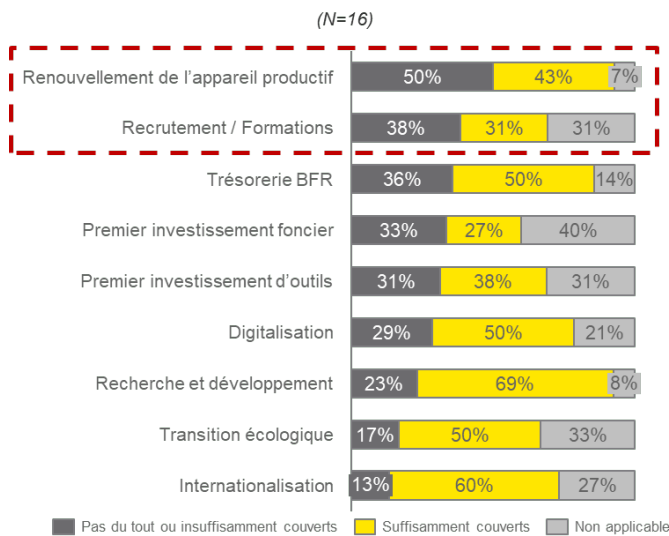
Entreprises du secteur agricole :



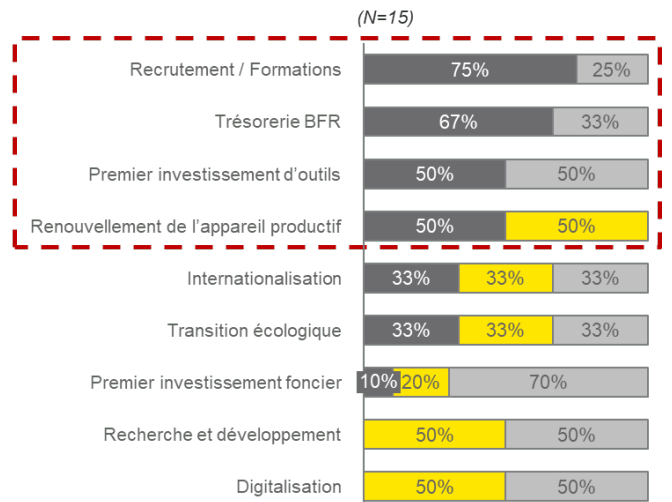
Entreprises de la filière équine :



Entreprises de la conchyliculture et de l'ostréiculture :



Entreprises de la pêche :



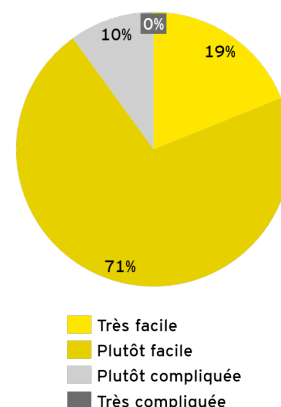
3.6.3. La politique d'ingénierie financière bénéficie d'une bonne lisibilité et visibilité sur le territoire normand malgré un mode de gestion parfois jugé compliqué

Les entretiens menés par l'étude et l'enquête réalisée auprès des bénéficiaires ont permis de mettre en évidence que la politique régionale d'ingénierie financière était bien identifiée par les acteurs de l'écosystème :

- ▶ **L'ADN est parvenue en 4 ans à être perçue comme le guichet unique des dispositifs de soutien aux entreprises tant par les bénéficiaires potentiels que par les autres acteurs de financement.** 70% des entreprises bénéficiaires de financements régionaux interrogées ont une bonne visibilité de l'offre de financements de la Région. Par ailleurs, **la communication entre les différents financeurs est jugée excellente par la plupart des autres acteurs du territoire.** Ceci facilite le financement des entreprises manifestant un besoin car elle permet d'orienter les entreprises vers l'acteur le plus pertinent : l'ADN n'hésite pas à réorienter des entreprises vers Bpifrance, les acteurs de l'ESS et les banques commerciales lorsque leurs outils financiers sont plus adaptés aux candidates. L'inverse est également vrai : les financeurs privés et publics du territoire transmettent aux services de la Région les dossiers qu'ils ne peuvent traiter. **La complémentarité est particulièrement forte avec Bpifrance qui indique que les offres respectives de financement sont pensées pour créer un *continuum* tout au long du cycle de vie de l'entreprise.**
- ▶ **Depuis la fusion, la politique régionale d'ingénierie financière est jugée plus simple que précédemment en termes d'instruction des dossiers et d'octroi des financements par les acteurs rencontrés.** Ainsi, le fait que l'ADN se soit engagée à respecter un délai d'instruction de deux mois est apprécié par les entreprises bénéficiaires. Pour 90% d'entre elles, la politique régionale est jugée facile et 93% d'entre elles n'ont pas eu à modifier leur projet initial pour bénéficier du financement Régional ;

A noter qu'une minorité de bénéficiaires d'aides régionales interrogés dans le cadre de l'enquête en ligne (8% des répondants) ont mis en avant l'existence d'un délai jugé important en amont du démarrage de l'instruction, correspondant à la période durant laquelle l'entreprise candidate et l'ADN calibrent ensemble le soutien potentiel à apporter.

Diriez-vous que l'obtention de l'aide de la Région Normandie a été :



Toutefois, **la gestion interne de la politique d'ingénierie financière pourrait être plus efficiente.** Ainsi, la visibilité qu'a chacun des pôles de la Région sur l'ensemble de la politique d'ingénierie financière est limitée par la séparation du processus :

- ▶ Les services qui instruisent les dossiers et sont en contact avec les autres financeurs : **ADN et Normandie Participations** ;
- ▶ La **DGA économie** qui analyse les dossiers transmis et octroie les financements ;
- ▶ La **Direction Europe et international** qui suit la consommation des crédits européens ;
- ▶ Le service Mutations économiques (ARME), qui finance la consolidation, la restructuration et le rebond d'entreprises en difficulté ;
- ▶ Et les autres services qui jouent également un rôle dans la politique d'ingénierie financière (notamment le service ESS).

Ainsi, **la multiplication des dossiers de demande de financement FEDER portant sur des petits montants semble ralentir leur octroi.** Pour y remédier, il pourrait être utile que l'ensemble de ces acteurs aient une vision complète des besoins du territoire, des demandes de financement en cours et des crédits européens restant afin de mieux calibrer ensemble la politique d'ingénierie financière.

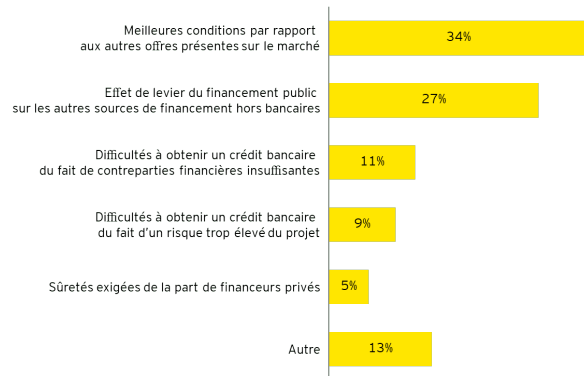
3.6.4. Une bonne complémentarité entre l'offre privée et les dispositifs régionaux doit permettre d'adresser l'ensemble des besoins de financements du territoire

Si la Région au travers de l'ADN s'est imposée comme un financeur de premier ordre sur le territoire normand (voir supra), l'articulation entre les différentes sources de financement sur le territoire devra être conservée lors de la prochaine

programmation. L'étude relève en effet un paradoxe : d'un côté la présence de l'ADN aux dossiers de financement incite les autres acteurs à répondre à la demande de financement du territoire, de l'autre certains acteurs craignent une éviction de leur offre au profit des dispositifs régionaux.

- ▶ **Les acteurs bancaires rencontrés par l'étude craignent en effet que les dispositifs abondés par des fonds publics viennent à terme financer des projets sur lesquels ils considèrent qu'il n'y a pas de défaillance de marché.** En revanche, sur certains projets plus risqués, la présence de l'ADN les incite à participer aux tours de table. Ainsi, l'offre de l'ADN est aujourd'hui bien positionnée pour cette seconde catégorie de projets : elle permet bien de combler une défaillance de marché en faisant levier sur les financements privés. 27% des entreprises bénéficiaires interrogées affirment ainsi avoir demandé un financement de la Région pour faire levier sur l'offre privée.
- ▶ **Certains acteurs craignent également que le rôle de guichet unique de la Région limite la mise en valeur des atouts des autres financeurs du territoire.** Si aujourd'hui, les financeurs rencontrés plébiscitent l'organisation actuelle, et soulignent la bonne communication existante avec l'ADN, ils souhaitent également conserver un accès direct aux demandes de financement auxquelles ils peuvent répondre. C'est notamment le cas du Réseau Entreprendre qui offre un accompagnement sous forme de prêt d'honneur et de conseil aux dirigeants d'entreprise. Si son soutien financier est plus modeste que celui de l'ADN (15 K€ à 40 K€ par entreprise accompagnée), son atout repose sur l'effet réseau entre dirigeants que l'ADN pourrait valoriser davantage. La volonté de préserver l'articulation entre les atouts de chaque financeur est un élément que Bpifrance met également en avant : **maintenant que l'offre régionale est visible dans l'écosystème normand, il est important de miser sur les complémentarités de chaque financeur pour créer des *continuums* de financement plutôt que de chercher à élargir le panel des dispositifs régionaux.**

Quels motifs vous ont conduit à avoir recours au soutien financier de la Région ?





4

CONCLUSIONS DU DIAGNOSTIC POUR PREPARER L'ELABORATION DE LA STRATEGIE D'INVESTISSEMENT REGIONALE SUR 2021-2027

4.1. Positionnement des instruments financiers existants

La politique d'ingénierie financière de la Région Normandie finance de nombreux instruments à vocation généraliste en termes de thématiques financées et/ou d'étapes du cycle de vie. Plusieurs de ces instruments font état d'un positionnement adéquat au regard des cibles adressées comme en atteste la croissance des volumes de financements octroyés et la forte consommation des crédits engagés :

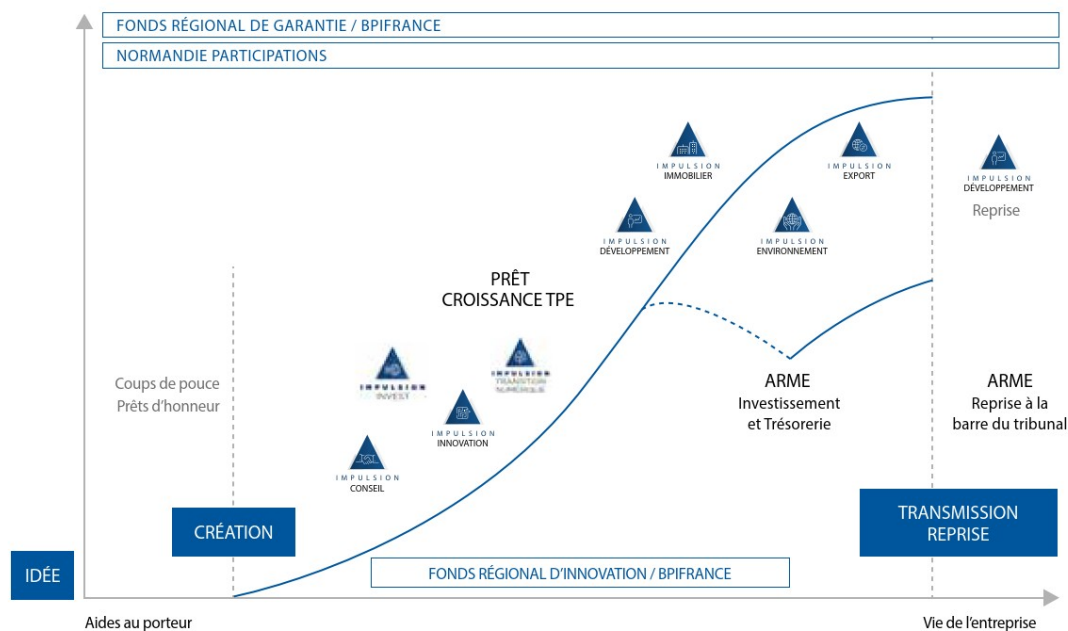
- ▶ **Impulsion développement** finance le développement de tous types d'entreprises – principalement des TPE – sur plusieurs besoins transversaux des entreprises (investissement productif, trésorerie et reprises transmissions) ;
- ▶ **Impulsion environnement** finance les projets environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie des entreprises ;
- ▶ **Normandie Participations** finance en fonds propres les TPE et PME sans sélection *a priori* sur les domaines d'activités ;
- ▶ **Normandie Horizon** finance les PME et ETI innovantes ou matures en quasi-fonds propres ;
- ▶ Le **fonds régional de garantie** (et son volet FEDER) opéré par Bpifrance offre une garantie d'emprunt à tous types de PME pour financer des projets à plusieurs étapes de leur cycle de vie (création, croissance externe, transmission)
- ▶ Le **fonds régional d'innovation** (et son volet FEDER) opéré par Bpifrance finance des projets centrés sur l'innovation ;
- ▶ Le **prêt croissance TPE** finance le développement d'entreprises de plus de 3 ans et de moins de 50 salariés pour financer son développement
- ▶ Le **fonds régional d'investissement solidaire** opéré par France Active Normandie et qui vise à renforcer les fonds propres de tous types de structures de l'ESS.

Ces instruments pourront être conservés et développés lors de la prochaine programmation.

En termes d'étapes du cycle de vie, la politique régionale est moins dotée d'instruments en amont de l'amorçage (pré-amorçage et transferts de technologie) et en aval du développement, principalement sur les reprises :

- ▶ **Une majorité d'instruments soutenus et/ou opérés par la politique d'ingénierie normande se concentrent sur trois étapes du cycle de vie : la création, la croissance et le développement** : Gamme impulsion (sauf Impulsion reprise-transmission), Normandie participations, PIA 3 filières, prêt croissance TPE, fonds régional de garantie, garantie France active, Contrat d'apport associatif, fonds régional d'investissement solidaire... Si certains instruments à portée généraliste ont vocation à financer l'ensemble du cycle de vie, les données apportées à la mission montrent que dans les faits, ils financent surtout des projets de croissance et de développement (Normandie Participations, Impulsion développement).
- ▶ **Plusieurs instruments sont positionnés sur l'amorçage, mais ne vont pas jusqu'à financer le pré-amorçage et les transferts de technologie** (étapes arrivant après la création de l'entreprise et avant la mise sur le marché du premier produit) : fonds d'amorçage associatif, FCPR amorçage de GO Capital.
- ▶ **Le financement du pré-amorçage constitue une défaillance de marché** : les projets propres à cette étape (notamment le prototypage et le lancement du premier produit) ne sont aujourd'hui pas couverts par l'offre existante. Le financement des transferts de technologie (l'un des éléments de cette étape du cycle de vie) est réalisé par l'Impulsion innovation et les Projets collaboratifs d'innovation mais avec un succès limité : l'impulsion innovation a ainsi vu ses montants de financements baisser au cours du temps (600 K€ en 2018, 145 K€ en 2019 et 0€ en 2020).
- ▶ **Les instruments de reprise-transmission** sont trop modestes et aux conditions trop restrictives au regard de la demande du marché comme cela a été remonté à l'étude lors des entretiens réalisés (Impulsion développement reprise-transmission et ARME reprise au tribunal).

Positionnement des principaux instruments de la politique d'ingénierie financière par étape du cycle de vie de l'entreprise :



Source : ADN, Rapport annuel 2018

Plusieurs domaines d'activité sont aujourd'hui insuffisamment couverts par les instruments et sont constitutifs de défaillances de marché :

- ▶ Malgré l'existence de l'Impulsion environnement, un besoin important de **financement de projets de transition écologique** n'est pas encore couvert dans plusieurs domaines : l'agriculture, l'énergie, la rénovation des bâtiments, l'industrie ;
- ▶ Plusieurs pans de l'activité **agricole** pourraient bénéficier d'instruments financiers : l'installation de nouveaux agriculteurs, la transition écologique et notamment la transition alimentaire, la diversification de productions et de méthodes, les reprises-transmissions, le manque de fonds propres ;
- ▶ Les besoins de financement à l'équipement dans le secteur de la **pêche** ne sont pas couverts par l'offre existante. Par ailleurs les besoins en termes d'aide à l'installation, aux reprises-transmissions, à l'innovation et à la transition écologique sont également insuffisamment couverts.

4.2. Caractéristiques des instruments financiers existants

La politique d'ingénierie financière de la Région Normandie présente une prédominance d'instruments de prêts : ceux-ci représentent 14 des 25 instruments déployés au cours de la dernière programmation pour un montant d'abondement (Région et FEDER) de 334,5 M€ sur 431,3 M€ (75,6%). Dans le détail, la quasi-totalité de ces instruments est à taux zéro (sous forme d'avance remboursable ou de prêts à taux zéro) et s'active en co-financement. Seul le fonds Normandie Horizon demande un intérêt non nul (entre 4% et 7%) et seul le prêt participatif d'amorçage de Bpifrance ne demande pas de cofinancement. La pertinence de ces instruments est révélée par un niveau élevé de consommation des enveloppes prévues : 91,6% des enveloppes prévues.

En revanche, l'évaluation a mis en lumière que l'offre de financement en haut-de-bilan n'adressait pas l'ensemble des besoins en fonds propres des entreprises, en particulier sur les tickets compris entre 5000 K€ et 200 K€ et sur les secteurs à potentiel de croissance limité. Neuf instruments soutenus ou déployés par la Région sont positionnés sur ce segment pour un abondement de 97,3 M€ soit 22% des abondements totaux de la politique d'ingénierie financière.

Il a par ailleurs également été présenté à l'étude que **les tickets d'intervention des dispositifs disponibles pouvaient être en décalage avec les besoins des entreprises normandes** :

- ▶ Pour les **entreprises de l'ESS**, les montants minimaux des tickets des dispositifs de la Région sont trop importants par rapport à leurs besoins : l'Impulsion environnement finance à hauteur de 50 K€ minimum, l'Impulsion développement volet investissement productif finance des projets d'un montant minimal de 150 K€, les prises de participation de Normandie participations sont de 150 K€ minimum, de même pour les prêts participatifs de Normandie Horizon ;
- ▶ A l'inverse, les **entreprises de secteurs fortement capitalistiques** jugent les tickets de financement de la Région inférieurs à leurs besoins. En effet, les dispositifs de l'ADN limitent leur soutien à 25% des dépenses éligibles dans la limite des fonds propres de l'entreprise ou de 1 M€ (Impulsion développement notamment) ;
- ▶ Il a également été mis en lumière que **les dépenses éligibles aux dispositifs n'incluent pas l'ensemble du besoin de financement d'un projet** : c'est notamment le cas des dépenses de formation à l'utilisation d'un nouvel équipement ou matériel dont le financement a été en partie réalisé *via* un instrument financier régional.

4.3. Modalités de mise en œuvre globale de la politique d'ingénierie financière de la Région Normandie

L'étude a mis en évidence **le succès de la politique régionale à être perçu comme un acteur de premier plan dans le soutien financier des entreprises du territoire** :

- ▶ **L'ADN a réussi en 4 ans à se positionner comme un acteur central du financement des entreprises et comme le guichet unique des demandes d'aides régionales.**
- ▶ **La gouvernance de la politique régionale assure un partage clair des rôles et responsabilités entre instruction des demandes d'aides par l'AD Normandie et octroi des financements par la Région Normandie** (voir 3.2.2). Par ailleurs les compétences de chaque service sont également mises en évidence dans la gestion de certains instruments financiers :
 - Normandie participations s'impose comme un acteur central du financement en haut de bilan sur le territoire ;
 - Le Service ARME est reconnu pour son action envers les entreprises en difficulté tant par les entreprises elles-mêmes que par les autres acteurs de la difficulté du territoire (CCSF, Banque de France, Médiateur du crédit, acteurs de la garantie bancaire, etc.)
- ▶ La politique régionale repose sur une **complémentarité entre instruments en gestion directe et instruments en gestion intermédiée** auprès de financeurs réputés pour leur maîtrise des enjeux financiers de leurs cibles. Ainsi :
 - France Active est le principal financeur en instrument financier du secteur de l'ESS soutenu par la Région ;
 - Bpifrance dispose d'instruments de prêts et de garantie dont la pertinence a été éprouvée dans d'autres régions.
- ▶ De plus, les relations entre financeurs sur le territoire normand facilitent le transfert de dossiers au financeur le plus adéquat.

Lors de la prochaine programmation, **cette complémentarité entre les financeurs du territoire devra être maintenue et renforcée** au sein d'un dispositif lisible et visible pour les entreprises du territoire.



Sur la base du diagnostic, des pistes d'évolution identifiées par EY et des ateliers, les recommandations ont été affinées afin de proposer pour le dispositif 2021-2027 d'ingénierie financière.

Points d'attention d'ordre méthodologique :

- ▶ **Quatre ateliers collaboratifs thématiques :**
 - 1. Financement des entreprises « classiques »,
 - 2. Financement des structures de l'ESS,
 - 3. Financement des entreprises du secteur agricole et de la filière équine,
 - 4. Financement des entreprises des secteurs de la pêche et de l'aquaculture.
- ▶ Ces quatre ateliers ont visé à **préciser les besoins de financement par typologie d'entreprises** et à **faire émerger des pistes d'évolution partagées** du dispositif d'ingénierie financière.
- ▶ Pour aboutir aux recommandations intégrées au présent rapport, EY a réalisé un travail d'analyse et de tri des pistes d'évolution ayant émergé des ateliers afin de **les confronter avec l'existant**, de **s'assurer de l'adéquation technique des solutions proposées par rapport aux besoins à couvrir** et de **sélectionner les solutions viables et matures** / pouvant être mises en œuvre par la Région à court terme.
- ▶ Le compte-rendu brut des ateliers collaboratifs est présenté en annexe.

5.1. Recommandations pour la période 2021-2027

Au-delà des instruments, les quatre ateliers collaboratifs réalisés ont permis de faire remonter des besoins connexes, d'ordre qualitatif : accompagnement des entreprises bénéficiaires, amélioration du processus d'octroi d'aides, meilleure coordination des acteurs etc. Les recommandations tirées de cette expression de besoins sont également mises en avant dans le présent rapport, bien qu'elles ne se traduisent pas par de l'ingénierie financière.

L'ensemble des recommandations est présenté suivant une entrée par thématique :

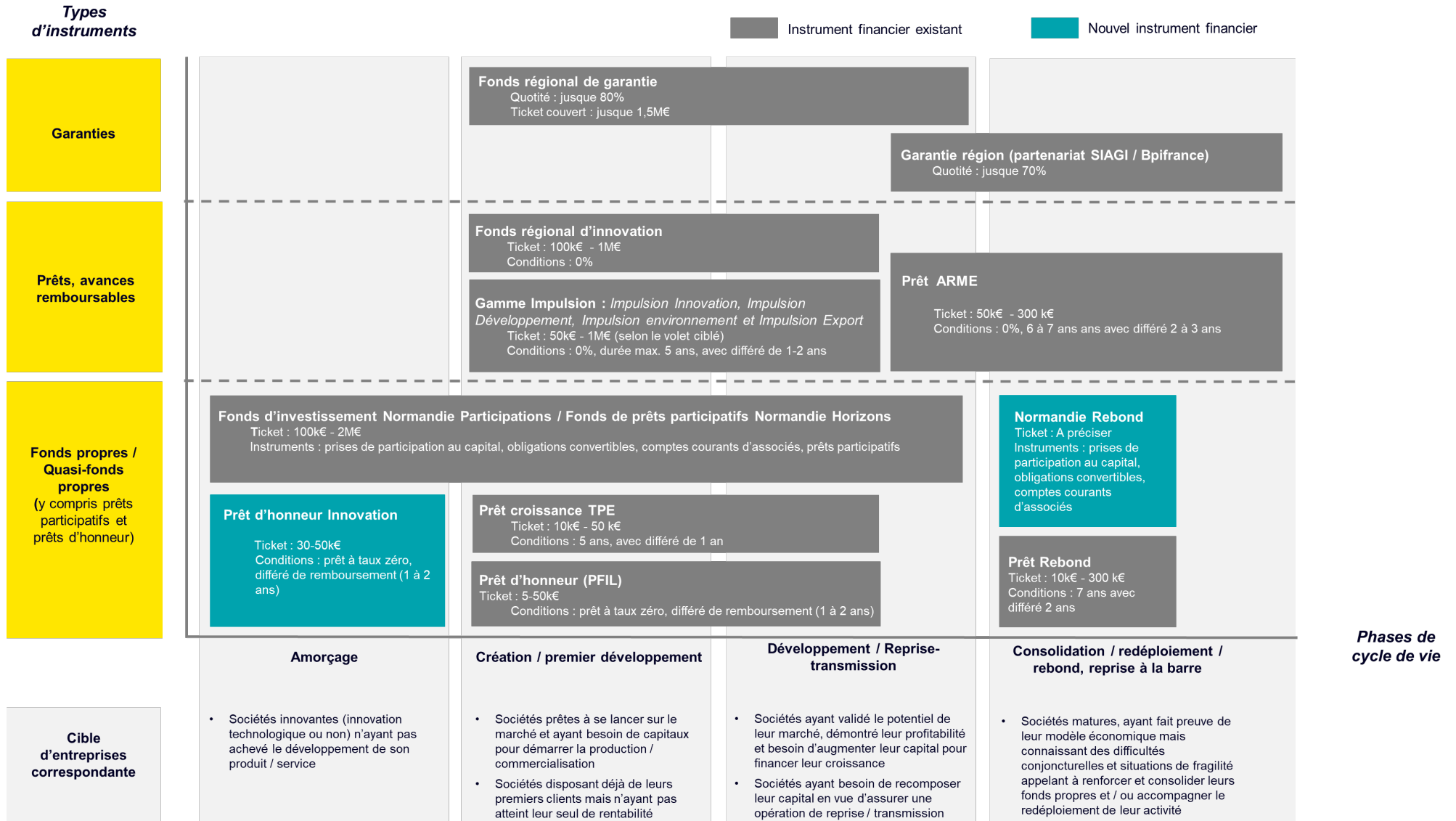
- ▶ Recommandations transversales, relatives au soutien des entreprises normandes au sens large ;
- ▶ Recommandations spécifiques, sur le champ de l'ESS ;
- ▶ Recommandations spécifiques, à destination des entreprises des secteurs couverts par la DARM : agriculture et filière équine d'une part, aquaculture et pêche d'autre part.

5.1.1. Recommandations transversales (financement des entreprises au sens large)

Le schéma ci-dessous présente les instruments financiers généralistes proposés pour le dispositif d'ingénierie financière 2021-2027.

Il est structuré de manière à montrer le positionnement de ces derniers sur les différentes phases de cycle de vie des entreprises, selon le type d'instrument (fonds propres et quasi-fonds propres, prêts, garanties bancaires).

Positionnement des instruments financiers proposés à destination des entreprises normandes (hors champs de la DARM et ESS)



5.1.1.1 Recommandations relatives aux instruments financiers : un dispositif d'ingénierie financière à pérenniser par la reconduction et le renforcement de la majorité des outils existants, et à compléter par deux nouveaux instruments visant l'amorçage et le rebond

Il est proposé de **reconduire la majorité des instruments financiers intégrés au dispositif actuel régional**. En effet, il ressort du diagnostic présenté sur les sections précédentes du rapport que la plupart des instruments en vigueur à ce jour ont trouvé leurs cibles et contribuent positivement à combler les besoins de financements des entreprises normandes (voir 3.6.1).

Sur le segment de l'amorçage, déployer sur le territoire régional un fonds régional à l'innovation sous forme de prêts d'honneur

Sur le segment de l'**amorçage et de la création d'entreprises innovantes** (phases de *seed*, pré-séries), un manque d'outils de renforcement des fonds propres et quasi-fonds propres est ressorti des entretiens menés et de l'atelier 1.

L'enjeu est de compléter / prendre le relai des dispositifs de subvention existants (aides régionales, Allocation Jeunes Créateurs, aide à l'innovation Bpifrance...) et permettre le développement du projet pour lui permettre de lever des fonds par des investisseurs en fonds propres, intervenant plus facilement en série A. Sur ce segment, les critères d'éligibilité de nombreux dispositifs classiques sont souvent des obstacles au financement (ex : existence de l'entreprise depuis au moins de 3 ans).

A cet égard, le fonds départemental à l'innovation sous forme de prêts d'honneur déployé en Calvados par Initiative Normandie apparaît avoir démontré son utilité et sa pertinence sur ce territoire, répondant aux besoins en fonds propres des structures en phase d'amorçage et de création (entreprises de moins de trois ans).

Une opportunité forte consisterait à déployer un dispositif similaire sur l'ensemble du territoire régional.

Lancer le fonds Normandie Rebond, en cours de création, et s'assurer que celui-ci puisse couvrir une diversité de situations de fragilité

Sur le segment du **rebond / redéploiement d'entreprises matures**, en situation de fragilité, un nouveau fonds est en cours de création en octobre 2020 : Normandie Rebond. Celui-ci a pour vocation d'accompagner le redressement du territoire en renforçant les fonds propres des PME et ETI dont le chiffre d'affaires est compris entre 5 et 150 millions d'euros. Il ne cible pas la restructuration d'entreprises en procédure contentieuse mais les entreprises qui doivent consolider leurs fonds propres pour rebondir et se redévelopper sur le territoire normand.

A cet égard, afin de permettre à cet outil de couvrir les besoins identifiés dans le cadre de la présente étude, l'enjeu serait de lui permettre de couvrir plus précisément les situations suivantes :

- ▶ Sociétés évoluant dans un contexte de marché défavorable ou en mutation,
- ▶ Sociétés ayant besoin de faire évoluer leur modèle économique (transition digitale, écologique...),
- ▶ Sociétés ayant connu une croissance rapide, confrontées à une perte opérationnelle et à un endettement important,
- ▶ Sociétés confrontées à un important BFR historique et à un besoin structurel de renforcement des fonds propres, ne leur permettant pas des conditions d'exploitation normales.

Reconduire, réabonder et faire évoluer à la marge les instruments phares du dispositif actuel

Gamme Impulsion

Les instruments en prêts à taux zéro et en avances remboursables de la Gamme Impulsion ont globalement démontré leur pertinence et efficacité sur les dernières années. Il est ainsi proposé de :

- ▶ Reconduire et doter sur la prochaine période ce dispositif ;

- ▶ Augmenter les efforts de communication autour de l'outil **Impulsion Environnement**, afin d'en renforcer la visibilité pour adresser les besoins de financement de la transition écologique des entreprises normandes de tous secteurs (y compris les secteurs couverts par la DARM) : investissement d'équipements, rénovation énergétique, réduction de l'empreinte écologique des activités industrielles ;
- ▶ Renforcer le volet international de la Gamme Impulsion, pour répondre à deux besoins sous forme d'ingénierie financière : le soutien à l'export pour gagner des parts de marché à l'étranger et le soutien à la relocalisation des chaînes de production.

Sur le volet export, il pourrait être utile de compléter l'instrument **Impulsion Export** par un financement sous forme d'avance remboursable afin de créer un continuum avec la subvention existant aujourd'hui (plafonnée à 75 K€ sur deux années glissantes). En effet, si la subvention convient aux projets modestes d'ouverture aux marchés internationaux, une avance remboursable plafonnée à plusieurs centaines de milliers d'euros permettraient aux PME et ETI de changer d'échelle de développement en se positionnant comme des acteurs majeurs sur plusieurs marchés européens et internationaux.

Sur le volet relocalisation, l'instrument **Impulsion Invest** pourrait centrer sa thèse d'intervention sur cet enjeu. Il s'agirait d'aider les entreprises normandes à ouvrir des centres de production aujourd'hui délocalisés dans d'autres pays. Une ingénierie de conseil pourrait être associée à ce soutien financier, afin d'aider les entreprises sur l'ensemble des enjeux liés à l'installation (immobilier, logistique, mise en réseau avec des fournisseurs, recrutement, etc.)

Normandie Participations et Normandie Horizon

Les instruments de fonds propres et quasi-fonds propres que sont **Normandie Participations** et **Normandie Horizon** ont bien trouvé leur place au sein de l'écosystème régional du financement.

Toutefois, il ressort des entretiens menés, de l'enquête en ligne et des ateliers que :

- ▶ Les TPE et PME normandes font état dans plusieurs secteurs structurants pour l'économie régionale d'une **fragilité structurelle en fonds propres** (ESS, agriculture, filière équine, secteurs traditionnels, *startups*). Cette fragilité limite leur croissance et rend plus difficile leur accès au crédit bancaire.
- ▶ En lien avec le précédent constat, **certains dossiers de capital-développement et capital-transmission demeurent aujourd'hui non servis en financement en fonds propres**, du fait de perspectives de risque / rentabilité non alignées avec la thèse des instruments de capital-investissement ou d'un refus de l'offre par les sociétés visées, au regard des conditions d'intervention proposées (tickets, valorisation, durées, management package, sortie, nature de l'accompagnement...);
- ▶ **Certaines entreprises ne sollicitent pas le capital-investissement** et financent leur développement et leur transmission par l'endettement, au risque de fragiliser leur situation financière.

Or, il est considéré un potentiel significatif de croissance du marché de capital-investissement en Normandie au regard de deux enjeux :

- ▶ Accompagner le développement de PME à potentiel et le financement des investissements de la transition écologique ;
- ▶ Accompagner la reprise / transmission de PME/ETI du territoire, dans un contexte permettant d'anticiper de nombreux départs à la retraite des dirigeants.

Pour adresser les besoins non couverts par l'offre existante, il est proposé le renforcement **des actions de communication** et d'acculturation des entreprises pour transformer ces besoins en demande explicite et permettre aux instruments existants d'y répondre. Cette mesure permettrait de renforcer plus encore la visibilité de Normandie Participations en tant qu'outil de place, de développer la culture du capital-investissement auprès des dirigeants d'entreprises en Normandie et de **dynamiser le marché régional du capital-investissement**. De plus, l'étude propose d'ajuster à la marge la thèse d'investissement de **Normandie Horizons**, afin de permettre à cet outil de quasi-fonds propres d'intervenir sur des tickets inférieurs aux seuils actuels (150 K€).

Dispositif de prêts ARME et garanties SIAGI

Sur le **segment de la consolidation, du rebond voire du retournement**, le **dispositif ARME** est identifié comme l'instrument d'accompagnement des entreprises en difficulté et fragilités sur le territoire. Sa palette d'accompagnement (en anticipations, en phase préventive, en phase curative et en rebond, par des instruments d'avances remboursables, de prêts à taux zéro et de garanties bancaires en partenariat avec SIAGI et Bpifrance) en fait un allié particulièrement puissant pour prévenir les défaillances d'entreprises.

Il est recommandé de reconduire son action sur les prochaines années, notamment dans un contexte post-crise.

Par ailleurs, il est ressorti des entretiens et ateliers plusieurs ajustements de ce dispositif, qui permettraient de mieux accompagner les entreprises fragiles du territoire :

- ▶ Faire évoluer les conditions de prêt afin d'en allonger la durée d'amortissement à 6-7 ans (4-5 ans aujourd'hui), avec un différé de 2 à 3 ans, et augmenter le plafond de prêt pour les grandes entreprises ;
- ▶ Pour les sociétés en plan de redressement, assouplir à titre exceptionnel le caractère obligatoire de la condition de co-financement bancaire à 1 pour 1, compte tenu de la difficulté pour ces entreprises d'avoir accès au crédit bancaire.
- ▶ En outre, il est ressorti de l'atelier 1 l'opportunité de conduire une réflexion sur l'intégration à la palette d'instruments ARME un outil de crédit-bail mobilier.

Garanties et prêts opérés par Bpifrance

Enfin, les quatre instruments suivants ont également vocation à être reconduits et redotés sur 2021-2027, ayant démontré leur pertinence et marché sur les dernières années :

- ▶ Fonds régional de garantie (aujourd'hui opéré par Bpifrance)
- ▶ Fonds régional d'innovation (aujourd'hui opéré par Bpifrance)
- ▶ Prêts croissance TPE
- ▶ Prêts rebond : dispositif d'intervention sous forme de quasi-fonds propres afin de permettre le remboursement des Prêts garantis par l'Etat.

5.1.1.2 Recommandations relatives à l'environnement des instruments financiers : une coordination des acteurs de l'écosystème régional de financement à approfondir par des initiatives permettant de dynamiser les coopérations

Plusieurs recommandations connexes, portant sur **l'environnement du dispositif régional d'ingénierie financière et l'organisation de l'écosystème d'acteurs**, ont émergé à la suite des entretiens et ateliers collaboratifs réalisés :

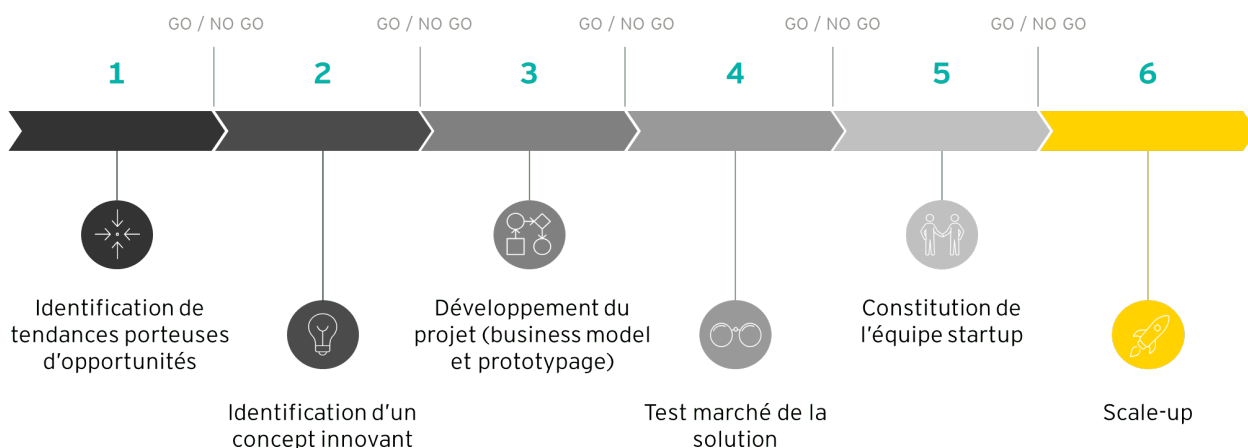
- ▶ **Un enjeu transversal de meilleure coordination des investisseurs en fonds propres et quasi-fonds propres du territoire** : la recherche d'investisseurs par des porteurs de projets innovants ou des entreprises en développement / redéploiement est chronophage, longue et peut être décourageante (atelier n° 1 sur le financement des entreprises). A ce sujet, deux recommandations partagées ont été formulées :
 - **Assurer une organisation de l'écosystème de financement sous forme de « réseau unique à guichets multiples »** : l'enjeu est que l'entreprise puisse adresser son besoin à plusieurs guichets, mais que la bonne collaboration et coopération des acteurs permette d'aiguiller / réorienter les dossiers vers les financeurs idoines.
 - **Organiser des « pitches communs » entre financeurs pour les dossiers de levée de fonds**, afin d'accélérer les démarches du porteur de projets et permettre aux investisseurs de partager leur point de vue sur un dossier, et éventuel intérêt à co-investir.
- ▶ **Des liens à renforcer entre la recherche et l'écosystème des startups** : plusieurs freins au financement et à la concrétisation de projets innovants, notamment technologiques, ont été identifiés :

- Une incapacité de la plupart des financeurs et investisseurs du territoire (à l'exception de Go Capital) à mesurer la qualité et les risques de certains dossiers très innovants et technologiques (biotechnologies par exemple), faute de l'expertise scientifique nécessaire ;
- Des projets pointus issus de la recherche, ayant des difficultés à être convertis en projets de startups compte tenu du manque de compétences commerciales et business des porteurs de projets ;

A cet égard, trois pistes d'évolution peuvent être envisagées :

- **Installation de guichets dans les universités**, auprès desquels les financeurs pourraient recourir à des prestations de chercheurs afin d'étudier et qualifier la viabilité de projets technologiques ;
- **Mise en place d'un dispositif de « bourse aux associés »** afin de mettre en relation les chercheurs et entrepreneurs ;
- **Création d'un *startups studio* régional**, intervenant sur l'idéation, la maturation des projets, leur développement et leur croissance par un accompagnement se traduisant par la fourniture de temps, d'expertises, d'infrastructures et de financement des projets innovants à potentiel. Un tel dispositif permettrait de rapprocher le monde académique et le monde de l'innovation, en offrant un cadre adapté aux transferts de technologie vers des jeunes entreprises innovantes.

Illustration des modalités d'action des startups studio



- ▶ **Une coordination à renforcer des acteurs du redressement d'entreprises** : une proposition de création d'un « **Campus du redressement** », réunissant l'ensemble des acteurs intervenant auprès des entreprises en situation de fragilité, est issue de l'atelier collaboratif n°1. Le partage d'information, l'échange de bonnes pratiques et l'amélioration de la connaissance générale de chacun sur ce sujet améliorerait le soutien apporté à ces entreprises.

5.1.2. Recommandations sur le champ de l'ESS

La question du financement est une problématique majeure pour le développement de l'ESS, qui soulève des enjeux différents de ceux que connaissent les entreprises dites « classiques » - hors champ de l'ESS.

- ▶ **En tout premier lieu, l'ESS recouvre, du point de vue des acteurs du financement, un champ de l'économie complexe à appréhender** – et de ce fait, potentiellement moins attractif – au regard de la diversité des structures (forme juridique, taille, secteur d'activité, modèle économique, modèle de financement, degrés variables de professionnalisme).
- ▶ **En second lieu, la recherche d'une « utilité sociale »**, prioritaire par rapport à la maximisation de la rentabilité, procède de logiques nouvelles pour la plupart des acteurs du financement, nécessitant pour ces derniers d'adapter leur intervention et grilles d'analyse des dossiers.

- ▶ **Enfin, les statuts juridiques associés aux entreprises de l'ESS** impactent la capacité de ces dernières à constituer et renforcer leurs « capitaux permanents » (fonds propres et quasi-fonds propres), dans un contexte où les instruments existants sont à ce jour encore faiblement accessibles / adaptés pour ces structures (*modalités de distribution des bénéfices ; gouvernance particulière ; etc.*).

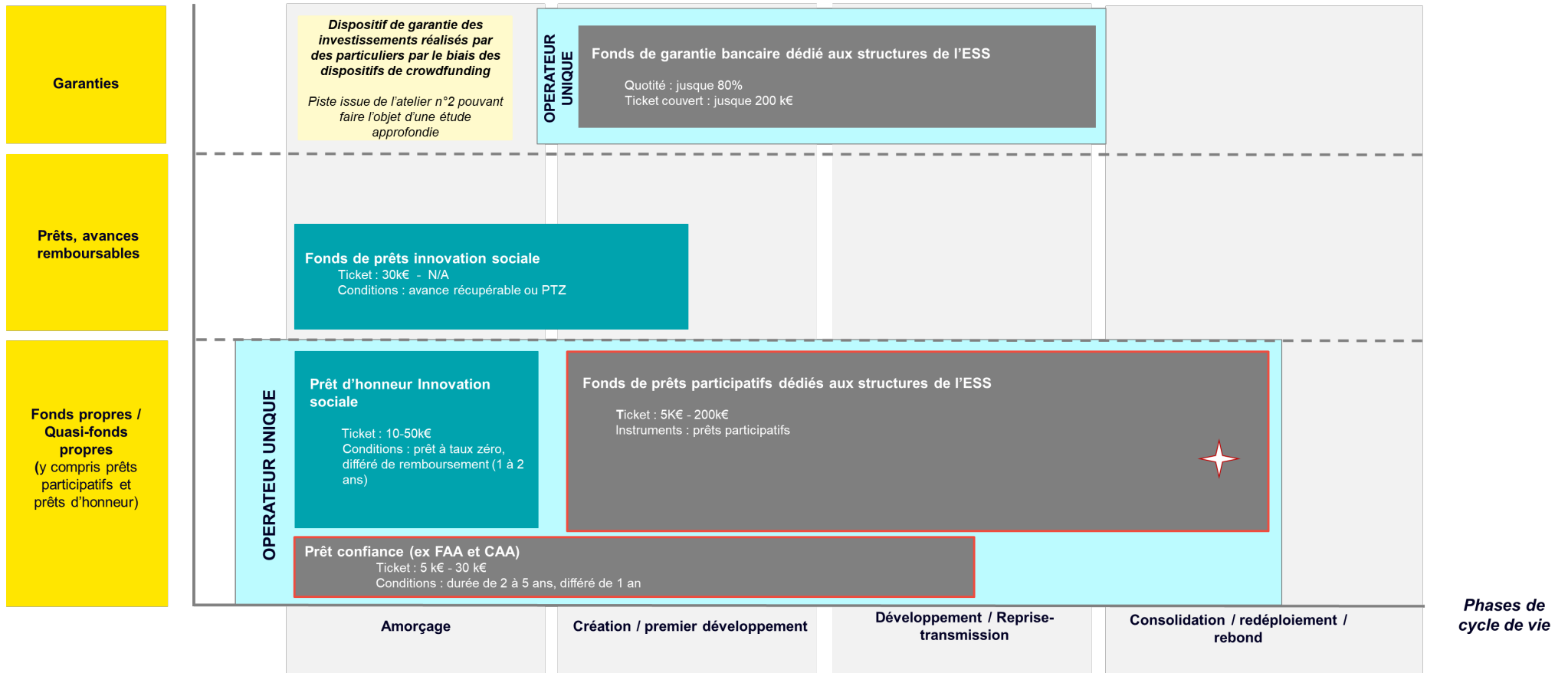
Ainsi, en 2017, les *Perspectives de l'économie sociale et solidaire 2017*, publiées dans le cadre d'un partenariat entre ESS France et Eurogroup Consulting identifiaient la « **capacité à se financer** » comme le **premier frein au développement de l'ESS** (67% des réponses). En outre, le « niveau de rentabilité », la « modification des accès au financement » et la « gouvernance » ressortent également comme des freins notables au développement de l'ESS, relevés par une part importante de répondants (respectivement, 42%, 25% et 16% des réponses).

Cette spécificité des modèles justifie le fait qu'il soit majoritairement proposé, dans le cadre de la présente étude, des outils spécifiques aux structures de l'ESS, en partenariat avec des opérateurs et financeurs spécialistes de ce champ de l'économie et des problématiques des structures.

Le schéma ci-après présente les instruments financiers à destination des entreprises de l'ESS, proposés pour le dispositif d'ingénierie financière 2021-2027.

Positionnement des instruments financiers proposés à destination des structures normandes de l'ESS

Types d'instruments



IF existant réabondé

Nouvel IF

Piste à approfondir dans le cadre d'une étude *ad hoc*

IF existant renforcé

IF faisant l'objet d'une proposition d'ajustement de ses conditions d'intervention

5.1.2.1 Recommandations relatives aux instruments financiers : un arsenal d'instruments existants dédiés à l'ESS, à conforter et compléter par un fonds de prêts à l'innovation sociale

Un enjeu-clé en matière d'ingénierie financière propre à l'ESS, mis en avant dans le cadre des réunions du Comité de pilotage de l'évaluation ex-ante des instruments financiers pour 2021-2027, a trait à la lisibilité du dispositif et à l'optimisation en région des dispositifs et intermédiaires présents au niveau national.

Par conséquent, il convient de veiller à ce que :

- ▶ Les recommandations formulées, visant à compléter le panel d'instruments financiers disponibles pour les structures de l'ESS, ne perturbent pas la lisibilité globale de l'offre de financement, grâce à la **capitalisation sur un faible nombre d'intermédiaires financiers déjà bien identifiés** ;
- ▶ La Région privilégie une logique d'adossement à des intermédiaires financiers présents à l'échelle nationale (ex : France Active, Bpifrance, Finansol...), et de déclinaison de leurs instruments sur le territoire régional.

Renforcer les instruments de soutien en fonds propres et quasi-fonds propres dédiés aux entreprises de l'ESS, suivant une logique de continuum

Les instruments de fonds propres et quasi-fonds propres classiques sont faiblement accessibles aux entreprises de l'ESS. Or un besoin important d'instruments de renforcement du haut-de-bilan des entreprises de l'ESS, pour accompagner leurs projets sur l'ensemble des phases de cycle de vie, est ressorti de l'étude.

Pour répondre à ce besoin, deux instruments financiers sont proposés :

- ▶ Un **instrument de prêt d'honneur dédié à l'amorçage des projets d'innovation sociale** (prêt à taux zéro, sur une durée pouvant aller jusqu'à 5 ans avec un différé de remboursement de 1 à 2 ans) ;
- ▶ Un **instrument de prêt participatif** accompagnant les entreprises de l'ESS de la création au rebond (tickets pouvant aller jusqu'à 200k€, durée de 5 à 7 ans, différé de remboursement de 2 à 3 ans).

A noter qu'à ce jour, le **Fonds régional d'investissement solidaire (FRIS)** de France Active contribue en théorie à répondre à ce besoin bien qu'en pratique il soit surtout sollicité comme outil de financement courant (BFR, trésorerie).

Pérenniser les instruments existants de prêts et garanties bancaires dédiés aux entreprises de l'ESS

Trois instruments de soutien aux structures de l'ESS sont d'ores et déjà intégrés au dispositif régional d'ingénierie financière, qui pourront être pérennisés et nouvellement dotés dans le cadre de la programmation 2021-2027 :

- ▶ Des instruments de prêts (**Fonds d'amorçage associatif**) et de quasi-fonds propres (**Contrat d'apport associatif**) à destination des associations, afin d'aider ces dernières à faire face à leurs besoins de trésorerie en phase d'amorçage, de création et de développement ;
- ▶ Un instrument de garanties bancaires (**France Active Garantie**) auquel toutes les entreprises de l'ESS sont éligibles et qui a démontré un important effet levier sur la concrétisation de leurs projets de création et développement.

Créer et abonder un fonds de prêts innovation sociale, afin de soutenir les projets socialement innovants

La création d'un instrument de prêts pour financer les projets d'innovation sociale visera à accompagner les entreprises de l'ESS à l'amorçage et dans leur premier développement.

A cet égard, il est jugé opportun pour la Région Normandie d'accompagner le déploiement sur son territoire du **Fonds d'innovation sociale 2 (FISO 2)** opéré par Bpifrance est. Ce fonds propose des prêts compris entre 30 K€ et le montant des fonds propres du

bénéficiaires, avec un différé pouvant aller jusqu'à deux ans, ce qui fournit les moyens suffisants aux projets de se lancer et leur laisse suffisamment de temps pour se développer et être en capacité de rembourser l'emprunt.

Etudier l'opportunité de créer un dispositif de financement des projets RSE et des projets d'innovation sociale portés par des entreprises ne faisant pas partie du champ de l'ESS

A côté des instruments propres aux structures de l'ESS, la mise en place d'une solution de financement des projets RSE portés par les entreprises « classiques » apparaît nécessaire ; en complémentarité de l'intervention du FISO2 visant les entreprises de l'ESS.

A ce titre, les dispositifs de financement de l'innovation existants en Normandie (notamment le FRI) pourraient élargir leur thèse d'intervention d'une part aux projets RSE, et d'autre part à l'innovation sociale au sens de l'article 15 de la loi du 31 juillet 2014 sur l'économie sociale et solidaire : « *Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :*

1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;

2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. »

Etudier l'opportunité de la création d'un dispositif régional de garantie des fonds propres pour les investissements réalisés par des particuliers par le biais de plateformes régionales de crowdfunding

Il est ressorti de l'atelier dédié au financement des entreprises de l'ESS que le crowdfunding constitue aujourd'hui un canal récurrent de recherche de financement pour l'amorçage de projets d'innovation sociale. Toutefois, cette source de financement occupe bien souvent une place relativement marginale dans les plans de financement.

Une piste partagée entre les participants à l'atelier consiste dans la mise en place d'un dispositif régional de garanties des fonds propres, afin de faire levier sur les investissements réalisés par les particuliers via ces plateformes, en dérisquant une quotité à déterminer.

Cette piste pourra être explorée dans le cadre d'une étude ad hoc à plusieurs égards :

- ▶ Examiner la faisabilité juridique (aides d'Etat) et opérationnelle du dispositif envisagé ;
- ▶ Dimensionner le dispositif.

A noter que cette piste de réflexion pourrait également servir certains projets menés par des entreprises relevant du champ de la DARM.

5.1.2.2 Recommandations relatives à l'environnement des instruments financiers : une offre d'accompagnement des entrepreneurs de l'ESS à renforcer, et des impacts territoriaux à valoriser

Coupler l'intervention en financement par un accompagnement de proximité des dirigeants des entreprises de l'ESS

L'étude propose de coupler les financements octroyés aux entreprises de l'ESS à un accompagnement idoine. Celui-ci servirait à la fois de **coaching** à des dirigeants éloignés des méthodes de gestion de projet et d'entreprise, et de **suivi des fonds alloués**. Cet accompagnement pourrait prendre la forme suivante :

- ▶ Définition d'un tableau de bord présentant les indicateurs d'impact du projet financé ;
- ▶ Visites trimestrielles du financeur et/ou d'un consultant spécialisé sur les questions d'ESS pour suivre avec les dirigeants l'évolution du tableau de bord ;

- ▶ Aide à la prise de décision pour s'assurer que le projet financé rencontre les objectifs définis.

Mieux valoriser l'impact social des projets, en tant que véritable critère de sélection et d'octroi des aides et financements régionaux

Un enjeu clé ressorti de l'atelier n°2 sur le financement des entreprises de l'ESS a trait, de manière générale, à la mesure et à la valorisation des impacts sociaux et environnementaux des projets.

Ainsi, il pourrait être envisagé de bonifier les conditions de financement régional compte tenu de la performance extra-financière des projets. Toutefois, ceci suppose de définir une méthodologie et des indicateurs de mesure d'impact en amont, afin de suivre leur évolution sur la durée de vie du projet.

Expérimenter le Contrat à impact social en Normandie

De nombreux projets de l'ESS ne trouvent pas de financement au regard de leur faible retour sur investissement financier.

Une expérimentation en Normandie du Contrat à impact social pourrait permettre de :

- ▶ Contribuer au financement de l'ESS en adaptant l'ingénierie financière au caractère non lucratif ;
- ▶ Améliorer la visibilité de l'ESS en Normandie, à travers le déploiement d'innovations d'ingénierie financière.

A cet égard, les contrats à impact social constituent une nouvelle forme d'obligation émise par une entreprise sociale, à remboursement *in fine* et dédiée à financer le développement d'une action à impact social. Ce financement passe par :

- ▶ Un préfinancement de l'action à impact social par des investisseurs privés, permettant ainsi de rapprocher les entreprises de l'ESS de cet écosystème d'investisseurs ;
- ▶ Un remboursement par la personne publique de ce préfinancement privé en cas de succès de l'action à impact social, évalué par un tiers externe selon des critères prédéfinis, permettant ainsi de garantir le fléchage des fonds publics vers des programmes performants. Ces modalités de remboursement peuvent être néanmoins adaptées :
 - Risque en capital supporté par l'investisseur : remboursement et rentabilité indexées sur la performance sociale ;
 - Risque en capital nul : rémunération minimale de l'investisseur assurée, y compris en cas d'échec de l'action à impact social.

Dans les deux cas, la rémunération de l'investisseur est possible grâce aux économies générées pour la puissance publique par la réussite de l'action sociale.

Des expérimentations sont en cours au niveau national sur ce sujet. La Région Normandie pourrait soutenir l'émergence sur le territoire de ce dernier, dans le cadre de sa compétence Développement économique et de sa politique d'ingénierie financière. Les avantages entrevus aux contrats à impact social sont les suivants :

- ▶ Contribution à la professionnalisation du secteur, par la mise en œuvre d'une démarche de sélection des entreprises de l'ESS et programmes performants ;
- ▶ Préfinancement privé des actions à impact social, à ce jour principalement subventionnées par les personnes publiques ;
- ▶ Externalités positives permettant de générer des économies pour la puissance publique, rendant possible la rémunération de l'investisseur.

5.1.3. Recommandations dans le champ de l'agriculture et de la filière équine

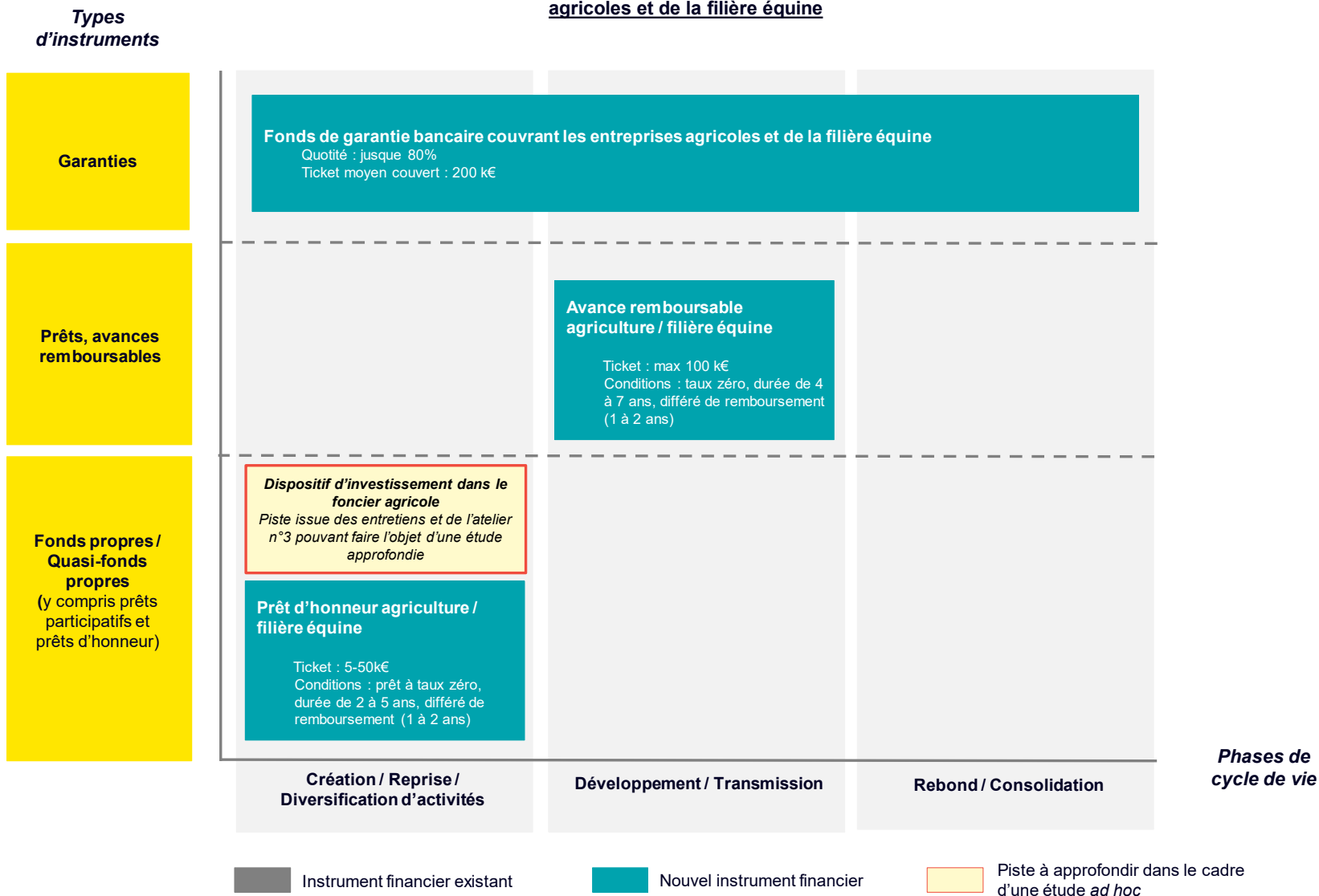
Le dispositif d'ingénierie financière actuel n'intègre pas, à ce jour, d'instrument financier dédié aux secteurs couverts par la DARM.

Ainsi, un enjeu fort d'acculturation à un soutien régional / sur fonds européens sous forme d'ingénierie financière est remonté des

entretiens et des deux ateliers menés sur ces thématiques sectorielles.

Le schéma ci-dessous présente les instruments financiers à destination des entreprises des secteurs agricoles et de la filière équine, proposés pour le dispositif d'ingénierie financière 2021-2027.

Positionnement des instruments financiers proposés à destination des entreprises agricoles et de la filière équine



5.1.3.1 *Recommandations relatives aux instruments financiers*

Créer un instrument de garantie bancaire dédié aux TPE/PME du secteur agricole et de la filière équine

Il est ressorti des entretiens, de l'enquête en ligne et des ateliers trois principaux besoins de financement :

- ▶ **Le financement de l'installation et de la reprise** (acquisition de foncier, bâtiments, bateaux dans le secteur de la pêche), dans un contexte où une décorrélation entre la valeur marchande des parcelles et la valeur de rentabilité contribue à accroître le risque de ce type d'opérations ;
- ▶ **Le financement du BFR** (problématique prégnante notamment lors du démarrage des exploitations, du fait d'une capacité d'autofinancement souvent trop faible et du temps nécessaire à la mise en place de l'outil de production, puis du fait de la forte saisonnalité de certaines activités en agriculture et en aquaculture) ;
- ▶ **Le financement des transitions des exploitations** (digitalisation, investissements de la transition écologique : rénovation des bâtiments, autonomie énergétique, équipements plus performants et confortables) et **des projets innovants ou de diversification agricole** (aquaponie).

Par ailleurs, les principales difficultés suivantes rencontrées dans le recours aux crédits bancaires ont été mises en exergue durant l'atelier réalisé :

- ▶ Situation financière fragile de l'entreprise ;
- ▶ Aversion au risque des banques et réticence à fournir des moyens de financement ;
- ▶ Démarches contraignantes à l'obtention des financements.

La problématique du cautionnement exigé par les banques des demandes de prêts a été tout particulièrement mise en avant (demandes de cautions personnelles, nantissement de comptes bancaires personnelles, nantissement de la DJA).

Par conséquent, il est proposé la création d'un instrument de garantie des prêts octroyés aux TPE/PME des secteurs agricoles, afin de :

- ▶ Permettre aux entreprises de disposer de prêts à court, moyen et long-terme à des conditions préférentielles pour leurs investissements, sur toutes leurs phases de cycle de vie (taux d'intérêt réduit, diminution de caution/garantie personnelle exigée, maturité du prêt plus longue, période de grâce plus longue) ;
- ▶ Permettre de financer le BFR.

La Région a expérimenté la mise en place d'un tel dispositif auprès des entreprises des secteurs couverts par la DARM en réponse à la crise sanitaire. En effet, la garantie SIAGI-Région leur a été ouverte au printemps 2020. Toutefois, ce mécanisme est limité par les règles *de minimis* qui empêchent des entreprises déjà soutenues par une aide publique d'y avoir recours. Par conséquent, la garantie proposée dans le cadre de la programmation 2021-2027 devra considérer un cadre juridique différent pour s'extraire de cette limite et permettre aux exploitants d'y avoir recours.

Créer un instrument de prêt d'honneur pour soutenir la création et la diversification d'activités et faciliter l'installation dans le secteur agricole et la filière équine

Afin de contribuer à remédier à la fragilité de fonds propres des entreprises des secteurs agricole et équin, la création d'un instrument de **prêt d'honneur à taux zéro dédié à ces cibles** est également proposée.

Les conditions d'octroi de ce dispositif pourraient être modulées en fonction du projet financé. En particulier, les projets **de création et de diversification d'activité agricole** pourraient bénéficier d'un long différé (entre 1 et 3 ans) afin d'accompagner ces exploitations le temps qu'elles deviennent rentables.

Une **articulation** est aussi à prévoir entre le dispositif régional de garantie (voir ci-dessus) et cet instrument de prêt d'honneur : cette articulation aurait vocation à dérisquer les prêts d'honneur octroyés, notamment dans le cadre de financement d'opérations sensibles comme l'installation ou les transitions (alimentaires, technologiques, etc.).

Dans le cadre de sociétés, ce dispositif pourrait également prendre la forme de **prêts participatifs** d'un montant supérieur à 50 K€. Ce mode de financement en quasi-fonds propres prend la forme de créances de très long terme préservant l'autonomie financière de l'exploitant (il n'y a pas de partage du capital) et sa capacité de financement (la créance n'entre pas dans le calcul d'endettement de la société).

Envisager la création d'un instrument d'avances remboursables, complémentaire aux instruments de prêts d'honneur et de garantie, pour les projets de développement

Entre l'instrument de prêt d'honneur et l'instrument de garantie, une palette de projets d'un montant intermédiaire (environ 100 K€) pourrait bénéficier d'un financement sous forme d'avance remboursable. Cet instrument aurait vocation à financer des projets de développement d'exploitations matures et peu risquées afin d'assurer un taux élevé de remboursement des avances. La pertinence d'un tel instrument est à mettre en regard du niveau des taux d'intérêts bancaires offerts aux entreprises des secteurs DARM : en cas de remontée de ces taux, un tel instrument pourrait devenir nécessaire pour le financement des entreprises agricoles et équines.

Les projets ciblés pourraient être les suivants : investissements productifs, modernisation des équipements, embauche/formation, financement de la trésorerie etc.

Etudier l'opportunité de la création d'un fonds d'investissement régional dans le foncier agricole

Le **financement de l'acquisition du foncier** dans l'agriculture et le secteur équin est ressorti des entretiens, de l'enquête en ligne et de l'atelier n°3 comme problématique, du fait notamment du prix des terres, qui limite souvent les projets d'installation, notamment hors cadre familial où la capacité d'emprunt est souvent insuffisante.

A cet égard, la **création d'un fonds régional d'investissement dans le foncier agricole pourrait être envisagée, en complément des outils de prêts d'honneur et de garantie précités**. Par exemple, la Région pourrait co-investir aux côtés des jeunes exploitants pour réduire le coût d'acquisition des terres. Les parts détenues par la Région seraient ensuite progressivement rachetées par les exploitants à mesure que l'activité créée devient rentable, ou mise à disposition de ces derniers par un mécanisme de location-achat.

Dans la filière équine, ce fonds pourrait notamment financer des **projets collectifs d'acquisition du foncier**. En effet, plusieurs équipements d'élevage et des centres équestres pourraient être mutualisés entre plusieurs exploitants (manèges, pistes de carrière, centres d'élevage, etc.). Ceci réduirait le coût du foncier en répartissant son prix entre les exploitants du projet.

A date, ce type d'instrument n'a pas été intégré à notre proposition de dispositif régional d'ingénierie financière pour trois raisons :

- ▶ La mobilisation d'instruments financiers dans le cadre du PDR FEADER étant nouvelle, il apparaît plus pertinent de tester sur la nouvelle programmation des outils simples à mettre en œuvre, afin d'accoutumer les entreprises des secteurs agricole et équin à cette nouvelle ingénierie financière ;
- ▶ La création d'un fonds régional d'investissement dans le foncier agricole nécessiterait une étude approfondie ad hoc (étude de marché des outils existants comme la SAFER ou Terre de Liens, recensement des besoins et attentes en matière d'acquisition foncière, définition du mécanisme financier, définition de la structuration financière de l'outil).

5.1.3.2 Recommandations relatives à l'environnement des instruments financiers

Les propositions ci-après, ayant trait à l'écosystème régional en matière d'agriculture et de filière équine, sont issues de l'atelier collaboratif n°3 réalisé.

Créer un dispositif de « tutorat », permettant d'accompagner sur les plans techniques, économiques et financiers les porteurs de projets agricoles sur une durée longue

L'atelier n°3 a permis de mettre en évidence le besoin d'accompagnement à la structuration des projets dans la profession. La **mise en place d'un système de tutorat**, sur une durée longue, avec l'intervention d'un conseiller disposant de compétences techniques, économiques et financières pour soutenir les exploitants dans leurs projets a ainsi été proposée par les participants à l'atelier n°3.

Ce besoin d'accompagnement est ressorti comme particulièrement sensible pour :

- ▶ Les projets d'installation de jeunes agriculteurs ;
- ▶ Les projets de diversification agricole ou de transition écologique, pour lesquels les exploitants ont fait remonter des difficultés à recruter et à financer la main d'œuvre nécessaire pour « déléguer » leur activité principale, afin de pouvoir se concentrer sur la mise au point de leur nouveau projet.

Créer une plateforme régionale « j'aime l'agriculture normande », afin de créer une interface entre les exploitants normandes et les financeurs

Les conditions d'accès au financement des exploitations agricoles souffrent notamment d'asymétries d'informations entre les exploitants et les financeurs.

Une proposition de création d'une interface à destination des financeurs, dédiée à l'agriculture normande, conventionnelle et biologique, est issue de l'atelier n°3.

Cette interface pourrait être liée à une plateforme régionale de crowdfunding dédiée à l'agriculture, dans un contexte où les participants à l'atelier n°3 ont regretté que les plateformes nationales existantes (Miimosa notamment) excluent l'agriculture conventionnelle.

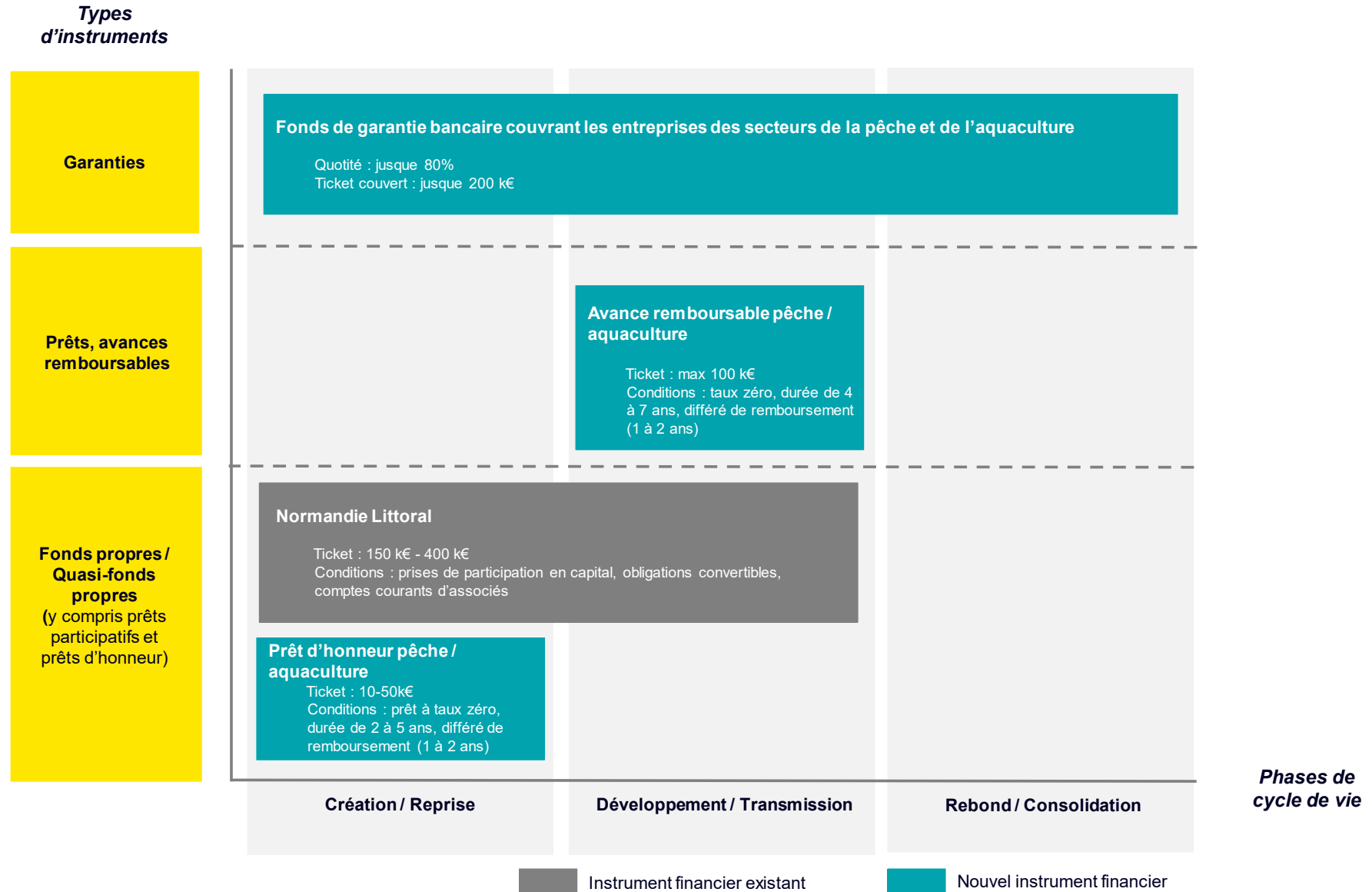
5.1.4. Recommandations dans le champ de la pêche et de l'aquaculture

Dans le champ de la pêche et plus largement des ressources marines, il convient de noter la création en 2020 du fonds d'investissement Normandie Littoral, ayant vocation à investir en fonds propres et quasi-fonds propres pour soutenir la création, les développements et la transmission des entreprises de ces secteurs.

Comme pour le secteur agricole et de la filière équine, aucun autre instrument financier n'a mobilisé les fonds européens (FEAMP) sur la période 2014-2020.

Le schéma ci-dessous présente les instruments financiers à destination des entreprises des secteurs de la pêche et de l'aquaculture, proposés pour le dispositif d'ingénierie financière 2021-2027.

**Positionnement des instruments financiers proposés à destination des entreprises
des secteurs de la pêche et de l'aquaculture**



5.1.4.1 Recommandations relatives aux instruments financiers

Créer un instrument de garantie bancaire dédié aux TPE/PME du secteur de la pêche et de l'aquaculture

Les entretiens et l'atelier collaboratif dédié à la pêche et à l'aquaculture ont mis en évidence les principales problématiques suivantes :

- ▶ **Dans le secteur de l'aquaculture :**
 - Une prédominance des entreprises individuelles, limitant le recours à l'ingénierie financière (fonds propres, BFR, etc.) ;
 - Une rentabilité des activités aquacoles contraintes par des facteurs exogènes : quotas de production, variations de la qualité de l'eau et risques de la prédation en mer ;
 - Un enjeu de financement du BFR, du fait d'une capacité d'autofinancement souvent trop faible au démarrage, du temps nécessaire à la mise en place de l'outil de production, puis du fait de la saisonnalité de certaines activités aquacoles ;
- ▶ **Dans le secteur de la pêche :**
 - Des perspectives de faible croissance à l'échelle de la filière, limitant l'accès aux financements (rentabilité des structures, plus incertaine à long terme) ;
 - Une concentration du marché en hausse ;
- ▶ **Problématiques communes aux deux secteurs :**
 - Une fragilité financière des structures (faiblesse des fonds propres) ;
 - Une difficulté à financer des bateaux d'occasion dont le prix (autour de 800 k€) est aujourd'hui décorrélé de leur valeur de rentabilité ;
 - Une difficulté à financer les projets de transition ou les projets innovants : traitement de l'eau, financement du renouvellement de matériel vers du matériel plus propre, recyclage et limitation des rejets, aquaponie, etc.

Compte tenu de ces constats, la création d'un instrument de garantie dédié aux entreprises de la pêche et de l'aquaculture est proposée, pour accompagner le financement bancaire de leurs projets (investissements et BFR) en création, développement et transmission.

Créer un instrument de prêt d'honneur pour soutenir la création d'activité et faciliter l'installation dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture

En complément, il est proposé la création d'un instrument de prêt d'honneur dédié aux entreprises de la pêche et de l'aquaculture, afin de compléter leurs apports personnels et faire levier sur l'offre de financement bancaire dans le cadre d'une création / reprise d'activités.

Envisager la création d'un instrument d'avances remboursables, complémentaire aux instruments de prêts d'honneur et de garantie, pour les projets de développement

Entre l'instrument de prêt d'honneur et l'instrument de garantie, une palette de petits projets de développement d'un montant intermédiaire (environ 100 K€) pourrait bénéficier d'un financement sous forme d'avance remboursable.

Les projets ciblés pourraient être les suivants : investissements productifs, modernisation des équipements, embauche/formation, financement de la trésorerie etc.

5.1.4.2 Recommandations relatives à l'environnement des instruments financiers

Créer une structure de coordination entre les différents acteurs du secteur de la mer – institutionnels, financeurs, organisations professionnelles – pour partager les enjeux de la profession

L'atelier n°4 a permis de mettre en évidence la nécessité de créer une instance de coordination des acteurs de la pêche et de l'aquaculture sur le modèle de Breizh Mer en Bretagne.

Cette instance aurait vocation à discuter des enjeux de la profession pour accompagner ses transformations :

- ▶ Enjeu de recrutement et de compétences ;
- ▶ Enjeu d'installation et de reprises par l'arrivée de jeunes pêcheurs et aquaculteurs ;
- ▶ Enjeu de financement notamment dans le cadre du FEAMPA ;
- ▶ Enjeu lié à la maîtrise de la ressource marine et au respect des fonds marins ;
- ▶ Enjeux liés au Brexit.

Prévoir une stratégie d'accompagnement de la profession dans le cadre d'un Brexit sans accès aux eaux anglaises

L'accès aux eaux anglaises est déterminant pour la pêche normande : cette activité représente 50% du poisson pêché et structure l'activité de 30 chalutiers.

Par conséquent, en cas d'impossibilité d'accès, la Région pourrait :

- ▶ Financer des licences de pêche en eaux anglaises au profit des entreprises de pêche normandes ;
- ▶ Dans le cas contraire, prévoir un accompagnement de la profession avec plan de sortie de bateaux et reconversion des pêcheurs.

5.1.5. Schéma global du dispositif d'ingénierie financière 2021-2027 proposé

Un dispositif régional rationalisé, par le maintien et la reconduction sur 2021-2027 de 15 instruments financiers préexistants

Sur 2014-2020, 25 instruments financiers ont été déployés et ont mobilisé 431 M€ de crédits régionaux et FEDER. Sur ce panel de 25 :

- ▶ **6 instruments ne sont plus opérationnels en 2020**, qu'il s'agisse de dispositifs propres aux anciennes Régions Basse-Normandie ou Haute-Normandie (avance régionale à l'entreprise, prêt « PME Emploi ») ou de fonds d'investissement à durée de vie limitée souscrits par ces dernières (Fonds Major Capital, Fonds Croissance et Proximité 2, Fonds Reprendre et Développer 2)
- ▶ **4 autres instruments ne sont pas reconduits dans le dispositif proposé pour 2021-2027**, soit parce qu'il s'agit de fonds d'investissement à durée de vie limitée (Fonds GO Capital Amorçage II, Fonds Reprendre et Développer 4), soit parce qu'il s'agit de dispositifs à caractère « exceptionnel » fondé sur la mobilisation du PIA3 et fonctionnant par appel à projets (PIA Innovation), soit parce qu'il s'agit d'un dispositif ne semblant pas avoir trouvé son marché (prêt d'honneur DEF1).
- ▶ **Il est proposé de reconduire et redoter 15 instruments financiers sur 2021-2027**, en ajustant la doctrine d'intervention de certains d'entre eux (notamment Normandie Horizons afin de permettre à cet outil d'intervenir sur des tickets inférieurs aux seuils actuels).

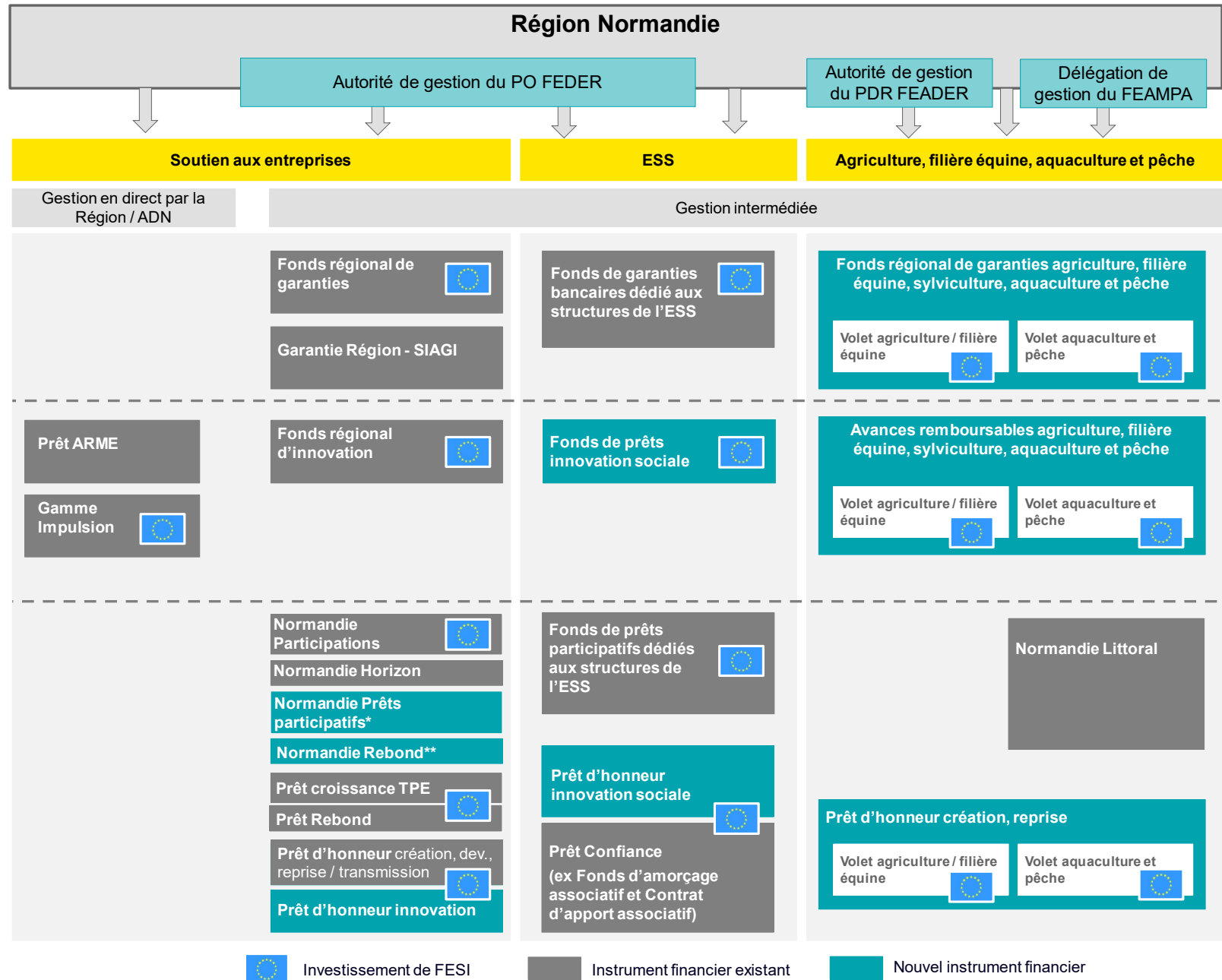
Un dispositif régional complété de 7 nouveaux instruments, afin d'améliorer sa capacité à couvrir les besoins actuels et futurs des entreprises normandes

Il est proposé de créer 7 nouveaux instruments financiers, afin de :

- ▶ Mieux couvrir le segment de l'amorçage (y compris le pré-amorçage), par le déploiement sur le territoire d'un **fonds régional à l'innovation sous forme de prêts d'honneur** ;
- ▶ Renforcer le soutien régional à l'ESS par de l'ingénierie financière, par des outils dédiés à l'amorçage (**prêts d'honneur amorçage ESS**) et au soutien de l'innovation sociale (**fonds de prêts innovation sociale**) ;
- ▶ Déployer des instruments d'ingénierie financière dédiés aux secteurs de la DARM, sous forme de **prêts d'honneur, d'avances remboursables** et de **garanties bancaires**.

Le schéma ci-après présente l'articulation globale proposée du dispositif d'ingénierie financière 2021-2027. Il précise :

- ▶ Les instruments financiers existants qu'il est proposé de reconduire ;
- ▶ Les nouveaux instruments financiers ;
- ▶ Les modalités de gestion des instruments financiers : en direct ou par le biais d'intermédiaires financiers ;
- ▶ Les instruments financiers sur lesquels la mobilisation de Fonds ESI (FEDER, FEADER ou FEAMPA) est pressentie.



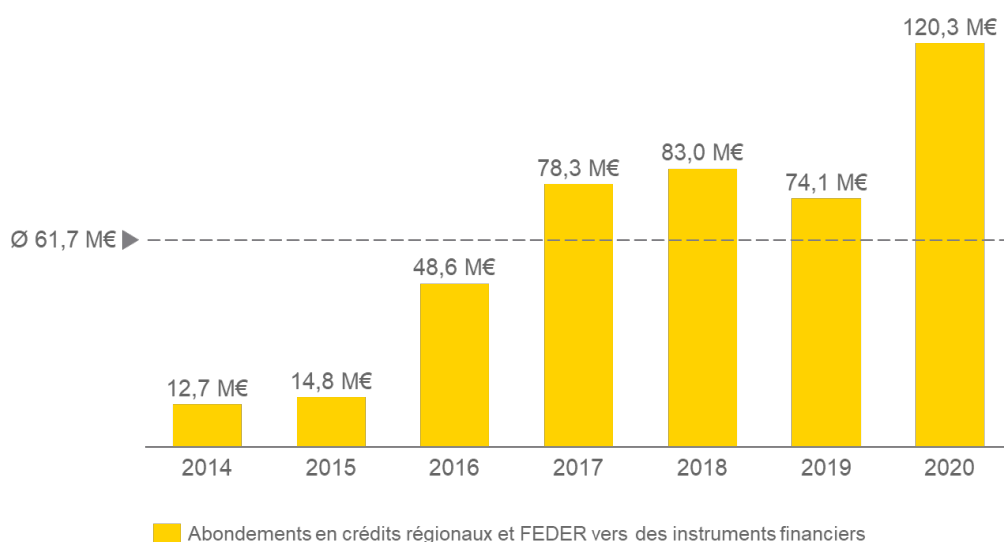
5.1.6. Proposition de dimensionnement des crédits régionaux et Fonds ESI à mobiliser sur 2021-2027

Rappels sur la trajectoire constatée sur 2014-2020 : 431 M€ de crédits régionaux et FEDER engagés vers 25 instruments financiers

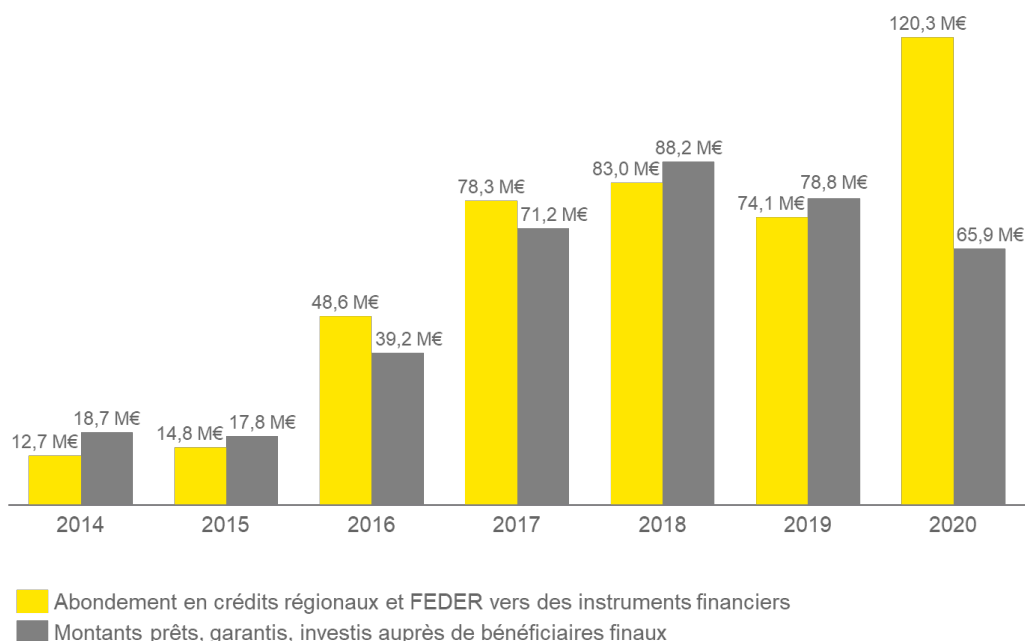
431 M€ de crédits, dont 396 M€ de crédits régionaux et 34,2 M€ de FEDER ont été engagés vers des instruments financiers régionaux sur 2014-2020. A cet égard, il convient de rappeler les constats suivants :

- ▶ 25 instruments financiers ont été abondés.
- ▶ En moyenne annuelle lissée, 61,7 M€ de crédits régionaux et FEDER ont abondé les instruments financiers régionaux sur 2014-2020.
- ▶ Toutefois, l'observation de la chronique d'abondement révèle une montée en charge, à partir de 2016, de la politique régionale d'ingénierie financière, pouvant s'expliquer par le contexte de réorganisation institutionnelle sur la période 2014-2015 (création d'une grande Région Normandie unique). Par ailleurs, en 2020, des abondements importants vers les instruments financiers sont relevés, reposant notamment sur la Gamme Impulsion (89 M€ d'abondements en 2020 d'après les informations communiquées par les services régionaux), dans un contexte de crise sanitaire et économique.
- ▶ Un écart substantiel entre les abondements en fonds publics et les montants investis, prêtés, garantis par les instruments financiers auprès de bénéficiaires finaux est par ailleurs observé en 2020, traduisant le fait que les instruments financiers n'ont pas encore pu, à date, déployer tous les crédits auprès de bénéficiaires finaux.

Chronique d'abondement des instruments financiers par des crédits régionaux et
FEDER sur 2014-2020



Mise en perspective de la chronique d'abondement des instruments financiers par
des crédits régionaux et FEDER et de l'activité de ces instruments financiers sur 2014-2020



Proposition de trajectoire sur 2021-2027 : 22 instruments financiers proposés (dont 15 instruments préexistants sur 2014-2020 et 7 nouveaux instruments), dont le dimensionnement conduirait à mobiliser au total près de 450 M€ de crédits régionaux et de fonds européens

La trajectoire budgétaire proposée pour 2021-2027 consolide les travaux de dimensionnement des crédits régionaux et Fonds structurels et d'investissement européens (ESI) réalisés au niveau de chaque instrument financier. Ces derniers se sont appuyés sur :

- ▶ Le bilan de l'activité 2014-2020 des instruments financiers préexistants (à savoir, les montants prêtés, versés ou garantis aux bénéficiaires finaux, en tenant compte de leur année de lancement) ;
- ▶ Les prévisions à date (octobre 2020) de fléchage des fonds FEDER sur 2021-2027 communiquées par la DEI ;
- ▶ Les recommandations EY de reconduite ou renforcement de certains instruments financiers.

La validation ou les amendements portés à cette proposition seront déterminés par les arbitrages régionaux, à réaliser par la Région et les autorités (FEDER, FEADER) et la délégation (FEAMPA) de gestion sur les prochains mois.

Par ailleurs, l'étude a considéré une contrepartie des FESI par défaut régionale.

Lors du déploiement opérationnel des instruments financiers, il se peut que cette contrepartie soit assurée par un autre financeur (Bpifrance, Etat, acteur privé du territoire, etc.). Dans ce cas le montant de crédits régionaux à consacrer à l'ingénierie financière pourrait être légèrement revu à la baisse.

La consolidation de la proposition de dimensionnement des fonds publics au niveau de chaque instrument permet en l'état d'esquisser la trajectoire budgétaire suivante en matière d'ingénierie financière :

	Proposition 2021-2027	2014-2020	Commentaire sur l'évolution de la trajectoire budgétaire proposée
	Dimensionnement proposé des crédits régionaux et Fonds ESI	Abondements réalisés en crédits régionaux et Fonds ESI	
SOUTIEN AUX ENTREPRISES	Pour 12 IF :	Pour 21 IF :	Une rationalisation des IF existants et une proposition d'abondement fondée sur l'examen de l'activité

	428 M€, dont 61 M€ de FEDER	427,4 M€, dont 34,2 M€ de FEDER	2014-2020
SOUTIEN A L'ESS	Pour 6 IF : 9,5 M€, dont 4,8 M€ de FEDER	Pour 4 IF : 3,6 M€ (absence de FEDER)	Un renforcement des IF dédié à l'ESS, par de nouvelles dotations et la création de nouveaux outils
SOUTIEN AUX ENTREPRISES AGRICOLES ET DE LA FILIERE EQUINE	Pour 3 IF (communs à ces secteurs) :	N/A	La création d'outils dédiés aux secteurs de la DARM permet de couvrir des défaillances de marché.
SOUTIEN AUX ENTREPRISES DES SECTEURS DE LA PECHE ET DE L'AQUACULTURE		N/A	
TOTAL	448 M€ Dont 377 M€ de crédits régionaux (84%) et 71 M€ de FESI (16%)	431 M€ Dont 397 M€ de crédits régionaux (91%) et 34,2 M€ de FEDER (9%)	+4% d'augmentation sur 2021-2027

La trajectoire budgétaire proposée sur 2021-2027 (448 M€) apparaît ainsi en hausse de 4% par rapport à celle constatée sur 2014-2020 (431 M€).

Toutefois, il convient de noter les éléments suivants :

- ▶ Elle s'appuie sur une **rationalisation de l'arsenal d'instruments financiers** :
 - Concernant le volet « soutien aux entreprises », **le nombre d'outils est réduit par rapport à 2014-2020, pour un dimensionnement équivalent (428 M€ sur 7 ans)**, permettant de reconduire les instruments et d'en renforcer certains afin d'accompagner leur croissance d'activité.
 - Sur les autres volets, la création de nouveaux outils améliore la capacité du dispositif global à répondre aux besoins du territoire.
- ▶ L'augmentation budgétaire proposée entre 2014-2020 et 2021-2027 (+4%) repose sur une **optimisation de la mobilisation de Fonds ESI** :
 - Il est proposé d'orienter 71 M€ de Fonds ESI vers les instruments financiers sur 2021-2027, contre 34,2 M€ de FEDER engagés sur la période précédente.
 - Par conséquent, ceci reviendra à mobiliser 377 M€ de crédits régionaux sur 2021-2027, contre 397 M€ sur 2014-2020 (soit -5%).

Les tableaux ci-après détaillent, par instrument financier, cette proposition de dimensionnement, en précisant les hypothèses sur lesquelles elle s'appuie.

		BILAN D'ACTIVITE 2014-2020					FONDS REGIONAUX ET FONDS ESI SUR 2014-2020			PROPOSITION DE STRATEGIE D'INVESTISSEMENT FONDS REGIONAUX ET FONDS ESI SUR 2021-2027				RAPPEL DES FONDS REGIONAUX ET FONDS ESI ABONDES SUR 2014-2020				
IF proposés sur 2021-2027	Année du lancement d'activité	Total invest. préé. garanti (M€)	Montant moyen / an (M€)	Nb total bénéficiaires	Nb moyen / an bénéficiaires	Commentaires	Total fonds Région et ESI (M€)	Dt crédits Région	Dt Fonds ESI	Région + Fonds ESI sur 2021-2027 (M€)	Dt hypothèse de crédits Région	Dt hypothèse de Fonds ESI	Commentaires	Total fonds Région et ESI (M€)	Dt crédits Région	Dt Fonds ESI	Evolution 2021-2027 / 2014-2020	
SOUTIEN AUX ENTREPRISES																		
Garanties	FONDS REGIONAL DE GARANTIE	2016	31,7	6,3	306	77	- Hypothèses d'activité projetées à partir du bilan 2018	8,7	6,7	2	8,0	4,0	4,0	- Hypothèse de maintien d'activité sur 2021-2027 - Le revolving des fonds permettra également d'apporter de nouvelles garanties aux bénéficiaires finaux	8,7	6,7	2	📉 -8%
	GARANTIE Région TPE (SIAGI)	2016	N/C	N/C	N/C	N/C	- Bilan d'activité non communiqué (garantie opérée par SIAGI / bpifrance)	0,6	0,56	0	1,0	1,0	0,0	- Hypothèse de maintien d'activité sur 2021-2027 - Le revolving des fonds permettra également d'apporter de nouvelles garanties aux bénéficiaires finaux	0,6	0,56	0	📈 79%
Prêts, AR	GAMME IMPULSION	2016	154,0	31,0	463	93		240,8	227	14	269,5	250	20,0	- Hypothèse de maintien d'activité sur 2021-2027 - Hypothèse de mobilisation de fonds ESI communiquée par la DEI	240,8	227	14	📈 12%
	FONDS REGIONAL D'INNOVATION	2016	14,6	2,9	135	34	- Hypothèses d'activité projetées à partir du bilan 2018	9,2	6	3,2	15,0	7,5	7,5	- Hypothèse de maintien d'activité sur 2021-2027	9,2	6	3,2	📈 63%
	PRÊTS ARME	2016	34,9	7,0	427	85	- Hypothèses de 450 entreprises financées par prêts sur 4 ans	34,9	34,9	0	76,3	76,3	0,0	- Hypothèse de croissance de l'activité annuelle (+20%) compte tenu du contexte économique	34,9	34,9	0	📈 119%
FP et QFP	NORMANDIE PARTICIPATIONS	2016	38,6	7,7	39	10	- Fonds réabondé à plusieurs reprises	72,0	60,8	11,2	40,0	20,0	20,0	- Environ 30 M€ restent à investir par NP à date, soit 3 à 4 ans d'activité estimées (jusqu'à 2023) - Sur 2024-2027, 40 M€ de fonds supplémentaires sont estimés nécessaires (soit une capacité d'investissement de 10 M€ / an)	72,0	60,8	11,2	N/A
	NORMANDIE HORIZON	2018	10,5	4,2	20	8	- Filiale de NP. La Région n'intervient pas directement. - Cible d'investissement : 40 entreprises sur 5 ans (soit 8 par an)	0,0	0	0	N/A	N/A	N/A	- La Région et les Fonds ESI n'investissent pas directement dans NH, qui est une filiale de Normandie Participations. - Normandie Participations doit apporter 4M€ en capital à NH, aux côtés d'investisseurs privés (3M€). 20M€ sont apportés par la BEI.	0,0	0	0	N/A
	PRÊT D'HONNEUR INNOVATION	Nouvel IF	N/A	N/A	N/A	N/A	- <i>Nouvel instrument proposé</i>	N/A	N/A	N/A	1,4	0,8	0,8	- Proposition de dimensionnement fondée sur une hypothèse de réalisation de 5 dossiers par an, sur un ticket moyen de 40k€	N/A	N/A	N/A	N/A
	PRÊT D'HONNEUR CREATION, DEV., REPRISE-TRANSMISSION	2020	N/C	N/C	N/C	N/C	- Bilan non encore disponible sur cet exercice	0,4	0,4	0	3,0	1,0	2,0	- Proposition de dimensionnement fondée sur une hypothèse de réalisation de 20 à 25 dossiers par an, sur un ticket moyen de 25k€	0,4	0,4	0	📈 650%
	PRÊT CROISSANCE TPE	2017	6,7	2,2	258	86		2,0	2	0	3,6	1,9	1,8	- Hypothèse de maintien d'activité sur 2021-2027	2,0	2	0	📈 80%
	PRÊT REBOND	2020	10,6	10,6	N/A	N/A		5,0	1	4	10,0	5,0	5,0	- Hypothèse de dotation correspondant à 1 à 2 ans d'activité	5,0	1	4	📈 100%
	NORMANDIE REBOND	Nouvel IF	N/A	N/A	N/A	N/A	- <i>Nouvel instrument en cours de lancement</i>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	- Filiale de Normandie Participations	N/A	N/A	N/A	N/A
SOUS-TOTAL 1							374	339	34	427,8	367,0	61,1		374	339	34	📈 15%	

		BILAN D'ACTIVITE 2014-2020						FONDS REGIONAUX ET FONDS ESI SUR 2014-2020			PROPOSITION DE STRATEGIE D'INVESTISSEMENT FONDS REGIONAUX ET FONDS ESI SUR 2021-2027				RAPPEL DES FONDS REGIONAUX ET FONDS ESI ABONDES SUR 2014-2020				
SOUTIEN A L'ESS																			
Garanties	FONDS DE GARANTIE ESS	2014	33,2	4,7	1757	251		2,5	2,5	0	2,5	1,3	1,3	- Hypothèse de maintien d'activité sur 2021-2027	2,5	2,5	0	0%	
Prêts, AR	FONDS DE PRÊTS INNOVATION SOCIALE	Nouvel IF	N/A	N/A	N/A	N/A	- Nouvel instrument proposé	N/A	N/A	N/A	1,6	0,8	0,8	- Hypothèse de 4 dossiers par an sur 2021-2027, ticket moyen entre 60 k€	N/A	N/A	N/A	N/A	
FP et QFP	PRÊT D'HONNEUR INNOVATION SOCIALE	Nouvel IF	N/A	N/A	N/A	N/A	- Nouvel instrument proposé	N/A	N/A	N/A	0,8	0,4	0,4	- Hypothèse de 5 dossiers par an sur 2021-2027, ticket moyen à 25 k€	N/A	N/A	N/A	N/A	
	FONDS D'AMORCAGE ASSOCIATIF	2014	0,3	0,0	32	5	- Transformation de l'instrument en "prêt confiance"	1,1	1,1	0	1,4	0,7	0,7	- Renforcement de l'outil par rapport à 2014-2020 (+27%) compte tenu du contexte touchant particulièrement les associations	1,1	1,1	0	27%	
	CONTRAT D'APPORT ASSOCIATIF	2014	2,6	0,4	99	14				0							0	0	0
	FONDS DE PRÊTS PARTICIPATIFS ESS	2014	4,2	0,6	77	11		N/A	N/A	N/A	3,2	1,6	1,6	- Ticket moyen à 50 k€ (bilans d'activité 2014-2020) - 10 à 12 dossiers annuels considérés	N/A	N/A	N/A	N/A	
SOUS-TOTAL 2								4	4	0	9,5	4,8	4,8		4	4	0	164%	
SOUTIEN AUX ENTREPRISES DU SECTEUR AGRICOLE ET DE LA FILIERE EQUINE																			
Garanties	FONDS DE GARANTIE AGRICULTURE	Nouvel IF	N/A	N/A	N/A	N/A	- Nouvel instrument proposé	N/A	N/A	N/A	2,6	1,3	1,3	- Ticket moyen de garantie considéré à 200 k€ - Un effet levier de 6 est considéré (hypothèse prudente) : une garantie régionale à 2,6 M€ pourrait permettre de financer sur la période 15 M€ d'investissements.	N/A	N/A	N/A	N/A	
Prêts, AR	AVANCES REMBOURSABLES AGRICULTURE ET FILIERE EQUINE	Nouvel IF	0	0	0	0	- Nouvel instrument proposé				2,0	1,0	1,0	- Hypothèse de 4 dossiers par an pour un ticket moyen de 70 k€	N/A	N/A	N/A	N/A	
FP et QFP	PRÊT D'HONNEUR AGRICULTURE	Nouvel IF	N/A	N/A	N/A	N/A	- Nouvel instrument proposé	N/A	N/A	N/A	1,7	0,8	0,8	- Hypothèse de 8 dossiers par an pour un ticket moyen de 30 k€	N/A	N/A	N/A	N/A	
SOUS-TOTAL 3								N/A	N/A	N/A	6,2	3,1	3,1		N/A	N/A	N/A	N/A	
SOUTIEN AUX ENTREPRISES DES SECTEURS HALIEUTIQUES ET DE L'AQUACULTURE																			
Garanties	FONDS DE GARANTIE PÊCHE ET AQUACULTURE	Nouvel IF	N/A	N/A	N/A	N/A	- Nouvel instrument proposé	N/A	N/A	N/A	2,0	1,0	1,0	- Ticket moyen de garantie considéré à 200 k€ - Un effet levier de 6 est considéré (hypothèse prudente) : une garantie régionale à 2 M€ pourrait permettre de financer sur la période 12 M€ d'investissements.	N/A	N/A	N/A	N/A	
Prêts, AR	AVANCES REMBOURSABLES PÊCHE ET AQUACULTURE	Nouvel IF	N/A	N/A	N/A	N/A	- Nouvel instrument proposé				1,5	0,7	0,7	- Hypothèse de 3 dossiers par an pour un ticket moyen de 70 k€	N/A	N/A	N/A	N/A	
FP et QFP	PRÊT D'HONNEUR PÊCHE ET AQUACULTURE	Nouvel IF	N/A	N/A	N/A	N/A	- Nouvel instrument proposé	N/A	N/A	N/A	1,3	0,6	0,6	- Hypothèse de 6 dossiers par an pour un ticket moyen de 30 k€	N/A	N/A	N/A	N/A	
	NORMANDIE LITTORAL	2020	N/A	N/A	N/A	N/A	- Activité lancée en 2020	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	- Filiale de Normandie Participations	N/A	N/A	0	N/A	
SOUS-TOTAL 4								N/A	N/A	N/A	4,7	2,4	2,4		N/A	N/A	N/A	N/A	
IF non reconduits								54								54			
TOTAL GLOBAL (M€)								431	343	34	448	377	71		377	343	34	4%	

5.2. Déclinaison des instruments financiers proposés par des fiches d'investissement détaillées

Les fiches d'investissement ci-après détaillent les instruments financiers pour lesquels la mobilisation de fonds ESI est proposée.

5.2.1. Soutien au financement des entreprises

Instrument de partage de risques octroyant des prêts d'honneur (amorçage et innovation ; création, reprise, développement)	
Nature / Type de produit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instrument de partage de risques octroyant des prêts d'honneur ▶ Couverture des segments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amorçage et innovation ▪ Création / reprise ▪ Développement ▶ Ticket : 30k€ à 50k€ ▶ Conditions : taux 0%, durée allant jusque 5 ans, différé de 1 à 2 ans
Objet de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réduire les difficultés d'accès au financement rencontrées par les entrepreneurs et micro-entreprises, car les banques commerciales et investisseurs en fonds propres considèrent leurs projets trop risqués et / ou insuffisamment « bancables » : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour l'amorçage de projets innovants (développement du produit / service) ▪ Pour la création / le premier développement d'activités (démarrage de la production, commercialisation, augmentation de la force de production pour atteindre le seuil de rentabilité) ▪ Pour le développement (potentiel de marché validé et besoin d'augmenter le capital de la micro-entreprise pour financer sa croissance). ▶ Soutenir l'innovation et la création d'entreprises en Normandie, y compris d'entreprises innovantes ; ▶ Faciliter le financement du BFR et de l'investissement.
Objectif spécifique / Domaine d'intervention du PO FEDER	<ul style="list-style-type: none"> ▶ OS 1.3. Renforcer la croissance et la compétitivité des PME et soutenir la création et le maintien de l'emploi et soutenir l'avancement et la modernisation technologiques ▶ DI15. Développement commercial et internationalisation des PME ▶ DI18. Incubation, soutien aux entreprises issues de l'essaimage et aux start-up
Groupe cible de bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Créateurs d'entreprises (y compris des entreprises ayant moins de 3 ans d'existence) ▶ Micro-entreprises ▶ Tous secteurs
Périmètre géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normandie
Valeur ajoutée et réponse aux défaillances observées	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La création d'un instrument de prêt d'honneur sur les phases d'amorçage, de création et de développement, déployé sur tout le territoire normand, répond à un besoin avéré, permettant de compléter les apports personnels de porteurs de projets et de renforcer les fonds propres de leur micro-entreprise. ▶ Sur le segment de l'amorçage, l'instrument de prêt d'honneur participera tout particulièrement à améliorer le continuum de financement en Normandie (segment aujourd'hui insuffisamment couvert par une offre de financement).
Effet de levier escompté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ x2, x3 sur le segment amorçage ▶ min. x5 sur le segment création, développement, transmission
Complémentarité avec d'autres formes d'intervention publique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sur le segment de l'amorçage, le prêt d'honneur pourra s'inscrire en relais des dispositifs de subvention existants (aides régionales, Allocation Jeunes Créateurs, aide à l'innovation Bpifrance...). Il permettra de contribuer au développement du projet afin de lui permettre de lever ensuite des fonds propres et quasi-fonds propres auprès d'investisseurs en séries A puis B. ▶ Sur les autres segments, cet instrument viendrait en complémentarité des réseaux d'institutions de microfinance existants et permettraient de faire levier sur des cofinancements bancaires.
Montant en provenance des fonds ESI et contrepartie régionale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une proposition de montant est de 4,4 M€, dont 2,8 M€ sur fonds FEDER : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1,4 M€ dédiés à un segment amorçage, par la création d'un fonds régional d'innovation sous forme de prêts d'honneur ▪ 3 M€ dédiés à un fonds de prêts d'honneur couvrant la création, le développement et la transmission.
Montant de financement en faveur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ A définir au regard : du montant en provenance des fonds ESI et des fonds régionaux, et de l'effet de levier escompté.

des cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au regard de la proposition budgétaire : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur le segment amorçage abondé à hauteur de 1,4€, le montant de financement potentiellement octroyé aux cibles s'inscrirait entre 2,8 M€ et 4,2 M€ sur la période 2021-2027. ▪ Sur le segment création / développement / transmission abondé à hauteur de 3 M €, le montant de financement potentiellement octroyé aux cibles s'inscrirait autour de 15 M€.
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Délégation de gestion de fonds à un tiers (plateforme d'initiative locale envisagée) ▶ Cet instrument de prêts d'honneur apporte de la liquidité à un intermédiaire financier sélectionné en vue d'octroyer des prêts d'honneur à des créateurs d'entreprises sur le territoire normand. ▶ Il peut être mise en œuvre par un ou plusieurs intermédiaires financiers et des dispositifs distincts : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispositif de prêt d'honneur sur le segment amorçage ▪ Dispositif de prêt d'honneur sur la création, le développement / transmission.

Instrument de garantie des crédits octroyés aux PME	
Nature / Type de produit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instrument de garantie des crédits octroyés aux PME normandes ▶ Quotité : 70% du crédit, à parité avec la Région ▶ Montants de prêts couverts : jusqu'à 700 K€
Objet de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réduire les difficultés d'accès au crédit bancaire (prêts à court, moyen et long-terme) rencontrées par les PME de toutes tailles (incluant TPE et entrepreneurs) dans le cadre de leur recherche de financement bancaire car (i) les banques commerciales considèrent leurs projets trop risqués et/ou « non bancables » et (ii) ces PME ne disposent pas nécessairement du cautionnement personnel requis par une banque commerciale ▶ Réduire le risque de crédit des banques permettant soit d'augmenter le volume du crédit octroyé, soit améliorer ses conditions (taux plus faible, durée d'amortissement plus longue) ▶ Pour les PME bénéficiaires, faciliter le financement de projets d'amorçage, de développement, de reprises-transmissions, ainsi que le financement du BFR
Objectif spécifique / Domaine d'intervention du PO FEDER	<ul style="list-style-type: none"> ▶ OS 1.3. Renforcer la croissance et la compétitivité des PME et soutenir la création et le maintien de l'emploi et soutenir l'avancement et la modernisation technologiques ▶ DI15. Développement commercial et internationalisation des PME
Groupe cible de bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PME (y compris TPE et entrepreneurs) ▶ Tous secteurs couverts sauf exceptions ▶ Amorçage création, croissance, développement, reprises-transmissions ▶ Pour des montants de prêts à partir de 0€ (max 700 k€)
Périmètre géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normandie
Valeur ajoutée et réponse aux défaillances observées	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La création d'un instrument de garantie large répond à un besoin avéré d'accès au crédit bancaire pour des projets risqués : innovation, amorçage, transition écologique etc. ▶ Cet instrument contribue à accroître la capacité d'emprunt générale des entreprises normandes en réduisant le risque inhérent à ces projets.
Effet de levier escompté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ x5 à x8
Complémentarité avec d'autres formes d'intervention publique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La garantie d'emprunt offre une solution de financement transversale moins coûteuse que la subvention et offrant une bonne complémentarité avec le financement privé. ▶ Il réduit la sollicitation d'autres formes de financements publics en ce qu'il facilite l'accès à une source privée de fonds.
Montant en provenance des fonds ESI et contrepartie régionale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une proposition de montant global de dotation est de 8 M€, dont 4 M€ sur fonds FEDER ▶ A définir au regard : du revolving disponible du précédent instrument de garantie, de l'intention de la Région Normandie à augmenter le montant des emprunts garantis ou de la quotité couverte par la garantie
Montant de financement en faveur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ A définir au regard : de la quotité de couverture et du montant maximal de prêts couverts. ▶ Au regard de la proposition de 8 M€, et tenant compte de l'effet de levier, le montant de crédits octroyés aux entreprises cibles atteindrait 40 M€ à 64 M€ sur la période 2021-2027

des cibles	
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Délégation de gestion de fonds à un tiers ▶ Cet instrument permet de compléter la garantie offerte par le tiers de gestion pour en partager le coût et le risque.

Instrument de prêts participatifs pour la croissance, le développement et le rebond des PME	
Nature / Type de produit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prêts participatifs (ayant valeur de quasi-fonds propres, subordonné au remboursement intégral par l'emprunteur de toutes ses autres créances bancaires) ▶ Montants de prêts : entre 10 et 300 k€ selon la phase de cycle de vie ciblée ▶ Conditions : prêt à 0%, durée entre 5 et 7 ans, avec un différé de 1 à 2 ans
Objet de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aider au financement des investissements des entreprises sur deux phases particulièrement risquées de leur cycle de vie ▶ Aider les PME normandes à ancrer leur projet dans une phase de rentabilité en les préparant à une 2ème levée de fonds ▶ Aider les PME matures à relancer leur activité par un nouveau cycle de croissance pour dépasser la baisse de rentabilité
Objectif spécifique / Domaine d'intervention du PO FEDER	<ul style="list-style-type: none"> ▶ OS 1.3. Renforcer la croissance et la compétitivité des PME et soutenir la création et le maintien de l'emploi et soutenir l'avancement et la modernisation technologiques ▶ DI15. Développement commercial et internationalisation des PME
Groupe cible de bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toutes PME de plus de 3 ans d'existence (y compris les TPE) ▶ Tous secteurs couverts (sauf exceptions) ▶ Croissance, rebond
Périmètre géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normandie
Valeur ajoutée et réponse aux défaillances observées	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Renforcer les fonds propres des entreprises à deux étapes clés du cycle de vie : <ul style="list-style-type: none"> ▪ La croissance : PME disposant déjà de leurs premiers clients mais n'ayant pas atteint leur seuil de rentabilité, ou PME ayant validé le potentiel de marché et besoin d'augmenter leurs fonds propres et quasi-fonds propres pour financer leur croissance ▪ Le rebond : à la fin d'un cycle de croissance pour faire face à la baisse de rentabilité de l'activité et pour financer les investissements permettant de lancer un nouveau cycle de croissance
Effet de levier escompté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ X2
Complémentarité avec d'autres formes d'intervention publique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sur le volet croissance, le prêt participatif arrive en relais des aides à la création et à l'amorçage (prêts d'honneur notamment) ▶ Sur le volet rebond, le prêt participatif permet de créer un continuum avec les aides au développement tels que l'Impulsion développement ou les instruments de capital-investissement (Normandie Participations, Normandie Horizons). Il complète un panel de solutions pour les PME matures et fragilisées (Normandie Rebond, prêts ARME)
Montant en provenance des fonds ESI et contrepartie régionale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une proposition de montant est de 13,6 M€, dont 6,9 M€ sur fonds FEDER, à répartir comme suit sur les 2 volets : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3,6 M€ sur le volet croissance ▪ 10 M€ sur le rebond des PME
Montant de financement en faveur des cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au regard de la proposition de 13,6 M€, et de la répartition entre les deux volets : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur le segment croissance abondé à hauteur de 3,6 M€, le montant de financement potentiellement octroyé aux cibles serait de 7,2 M€ sur la période 2021-2027. ▪ Sur le segment rebond abondé à hauteur de 10 M€, le montant de financement potentiellement octroyé aux cibles serait de 20 M€ sur la période 2021-2027.

Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Délégation de gestion de fonds à un tiers ▶ Les prêts participatifs sont des instruments de co-financement <i>pari passu</i>: ils sont octroyés en présence d'un prêt bancaire ou d'un apport en fonds propres des dirigeants ou d'investisseurs extérieurs
-----------------------------------	--

Instrument de fonds propres généralistes

Nature / Type de produit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instrument apportant du financement en fonds propres et quasi-fonds propres aux PME régionales ▶ Tickets > 80 K€ (en prêts participatifs) et > 150 K€ (en prises de participations)
Objet de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Disposer en Normandie d'un acteur central de capital-investissement accompagnant en fonds propres et quasi-fonds propres un large panel d'entreprises sur l'ensemble de leurs phases de cycle de vie ▶ Elargir les entreprises éligibles à ces outils en baissant sensiblement le ticket minimal d'intervention
Objectif spécifique / Domaine d'intervention du PO FEDER	<ul style="list-style-type: none"> ▶ OS 1.3. Renforcer la croissance et la compétitivité des PME et soutenir la création et le maintien de l'emploi et soutenir l'avancement et la modernisation technologiques ▶ DI15. Développement commercial et internationalisation des PME
Groupe cible de bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PME (y compris les TPE) ▶ Tous secteurs couverts ▶ Amorçage, croissance, développement, reprises-transmissions, rebond
Périmètre géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normandie
Valeur ajoutée et réponse aux défaillances observées	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investir au capital des entreprises permettant ainsi de contribuer au développement de leur projet, au-delà d'apporter du financement ▶ Renforcer les fonds propres et quasi-fonds propres des entreprises sur l'ensemble du cycle de vie ▶ Renforcer l'offre de financement sur les reprises-transmissions pour répondre à un besoin important identifié par l'étude
Effet de levier escompté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ x4 à x6 (estimation prudente)
Complémentarité avec d'autres formes d'intervention publique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'intervention en haut de bilan (fonds propres et quasi-fonds propres) apporte un soutien de long terme aux entreprises bénéficiaires. ▶ Il s'inscrit donc en complémentarité des instruments de prêts (Gamme Impulsion, prêt d'honneur, prêts participatifs Bpifrance) qui créent une obligation de remboursement à moyen terme.
Montant en provenance des fonds ESI et contrepartie régionale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une proposition de montant est de 40 M€, dont 20 M€ sur fonds FEDER
Montant de financement en faveur des cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au regard de la proposition de 40 M€, 120 M€ à 200 M€ grâce au levier de ces investissements sur d'autres sources de financement sur la période 2021-2027
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Abondement du fonds régional Normandie Participations (afin de contribuer à doter ses filiales : Normandie Horizon et Normandie Rebond) ▶ Renforcement des équipes de gestion, notamment sur le volet reprises-transmissions

Instrument de prêts généralistes

Nature / Type de produit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avances remboursables et prêt à taux zéro ▶ Montants de prêts : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur le volet innovation : 100 K€ - 1 000 K€ ▪ Sur le volet développement : >250 K€ ▪ Sur le volet environnement : 50 K€ - 2 000 K€
---------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conditions : avances et prêts à 0% <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prêts compris entre 1 et 5 ans (4 ans sur l'innovation et la trésorerie) ▪ Différé compris entre 1 et 2 ans
Objet de la proposition	▶ Disposer d'une gamme de prêts classiques pour accompagner les projets d'entreprises d'innovation, de développement et de transition écologique
Objectif spécifique / Domaine d'intervention du PO FEDER	<ul style="list-style-type: none"> ▶ OS 1.3. Renforcer la croissance et la compétitivité des PME et soutenir la création et le maintien de l'emploi et soutenir l'avancement et la modernisation technologiques ▶ DI15. Développement commercial et internationalisation des PME ▶ DI18 Incubation, soutien aux entreprises issues de l'essaiage et aux start-ups
Groupe cible de bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ TPE / PME ▶ Tous secteurs couverts ▶ Amorçage, développement, reprises-transmissions,
Périmètre géographique	▶ Normandie
Valeur ajoutée et réponse aux défaillances observées	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comblent les besoins de financement importants sur 3 segments : <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'innovation ▪ Les reprises-transmissions ▪ La transition écologique
Effet de levier escompté	▶ x2 x3
Complémentarité avec d'autres formes d'intervention publique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'intervention en bas de bilan répond à un besoin de financement circonscrit et remboursable à moyen terme. ▶ Il intervient donc en relais des subventions à l'amorçage et des investissements en haut de bilan.
Montant en provenance des fonds ESI et contrepartie régionale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une proposition de montant est de 270 M€, dont 20 M€ de fonds FEDER, à répartir comme suit sur les 3 volets : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 40 M€ sur le volet innovation ▪ 190 M€ sur le volet développement / reprises-transmissions ▪ 40 M€ sur le volet environnement
Montant de financement en faveur des cibles	▶ Au regard de la proposition de 270 M€ : 540 M€ à 810 M€ grâce au levier de ces investissements sur d'autres sources de financement sur la période 2021-2027
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Délégation de l'instruction à l'AD Normandie (satellite de la Région) pour renforcer la gamme Impulsion en ingénierie financière ▶ Hausse de la taille des équipes de chargés d'affaires, notamment sur le volet environnement

5.2.2. Soutien aux entreprises de l'économie sociale et solidaire

Instrument de prêts d'honneur de financement de l'innovation sociale	
Nature / Type de produit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instrument de partage de risques octroyant des prêts d'honneur ▶ Tickets : 0-50 k€ ▶ Conditions : prêt à taux zéro, sur une durée pouvant aller jusque 5 ans avec un différé de remboursement de 1 à 2 ans
Objet de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réduire les difficultés d'accès au financement rencontrées par les entrepreneurs et micro-entreprises de l'ESS, car les banques commerciales et investisseurs en fonds propres considèrent leurs projets trop risqués et / ou insuffisamment « bancables » : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour l'amorçage de projets innovants (développement du produit / service)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour la création / le premier développement d'activités (démarrage de la production, commercialisation, augmentation de la force de production pour atteindre le seuil de rentabilité) ▪ Pour le développement (potentiel de marché validé et besoin d'augmenter le capital de la micro-entreprise pour financer sa croissance). <p>▶ Soutenir l'innovation sociale et la création d'entreprises ESS en Normandie ;</p> <p>▶ Faciliter le financement du BFR et de l'investissement.</p>
Objectif spécifique / Domaine d'intervention du PO FEDER	<p>▶ OS 1.3. Renforcer la croissance et la compétitivité des PME et soutenir la création et le maintien de l'emploi et soutenir l'avancement et la modernisation technologiques</p> <p>▶ DI15. Développement commercial et internationalisation des PME</p>
Groupe cible de bénéficiaires	<p>▶ PME de l'économie sociale et solidaire (y compris des TPE)</p> <p>▶ Amorçage, création</p>
Périmètre géographique	▶ Normandie
Valeur ajoutée et réponse aux défaillances observées	<p>▶ Renforcer les fonds propres des projets de l'ESS sur l'amorçage</p> <p>▶ Accompagner ces structures sur une trajectoire de développement pérenne</p>
Effet de levier escompté	▶ x2
Complémentarité avec d'autres formes d'intervention publique	▶ Sur le segment de l'amorçage, le prêt d'honneur innovation sociale pourra s'inscrire en relai des dispositifs de subvention existants (Emergence ESS).
Montant en provenance des fonds ESI et contrepartie régionale	▶ Une proposition de montant est de 0,8 M€ (dont 0,4 M€ sur fonds FEDER)
Montant de financement en faveur des cibles	▶ Au regard de la proposition de 0,8 M€, 1,6 M€ sur la période 2021-2027 en prenant comme hypothèse la réalisation de 5 dossiers par an pour un ticket moyen de 25 K€
Modalités de mise en œuvre	▶ Délégation de gestion à un tiers à sélectionner

Instrument de fonds propres et quasi-fonds propres de l'ESS

Nature / Type de produit	<p>▶ Instrument apportant du financement en fonds propres et quasi-fonds propres aux PME régionales</p> <p>▶ Segments concernés : Entreprises de l'ESS, y compris des associations</p> <p>▶ Tickets :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur le segment amorçage-développement : 5 K€ - 30 K€ ▪ Sur le segment investissement : 5 K€ - 200 K€ <p>▶ Conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur le segment amorçage-développement : PTZ sur 5 ans différé de 1 an ▪ Sur le segment investissement : prêts participatifs 2% / an sur 7 ans max avec différé de 1 an
Objet de la proposition	<p>▶ Redoter la gamme d'instruments en fonds propres et quasi-fonds propres de l'ESS existant sur le territoire</p> <p>▶ Assurer la pérennité des projets de l'ESS par un financement en haut de bilan de moyen terme</p>
Objectif spécifique / Domaine d'intervention du PO FEDER	<p>▶ OS 1.3. Renforcer la croissance et la compétitivité des PME et soutenir la création et le maintien de l'emploi et soutenir l'avancement et la modernisation technologiques</p> <p>▶ DI15. Développement commercial et internationalisation des PME</p>
Groupe cible de bénéficiaires	<p>▶ PME de l'économie sociale et solidaire (y compris des TPE)</p> <p>▶ Associations de l'économie sociale et solidaire</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Amorçage, croissance, développement
Périmètre géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normandie
Valeur ajoutée et réponse aux défaillances observées	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Renforcer les fonds propres des projets de l'ESS sur l'ensemble du cycle de vie des structures de l'ESS ▶ Financer les entreprises marchandes de l'ESS ▶ Assurer la pérennité des projets de l'ESS par un financement en haut de bilan de moyen terme
Effet de levier escompté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ x2
Complémentarité avec d'autres formes d'intervention publique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'intervention en haut de bilan (investissement au capital, prêts participatifs) offre une solution de financement à long terme, complémentaire des instruments de subventions à la création et à l'amorçage. ▶ Ce mode de financement ouvre un plus large accès au crédit grâce au renforcement des fonds propres de la structure.
Montant en provenance des fonds ESI et contrepartie régionale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une proposition de montant est de 4,6 M€, dont 2,3 M€ sur fonds FEDER, répartis comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement de l'amorçage et du développement associatif : 1,4 M€ en hausse de 40% par rapport à 2014-2020 du fait des besoins des associations dans le contexte actuel ▪ Financement en fonds propres : 3,2 M€ en prenant comme hypothèse 10 à 12 dossiers de financements annuels pour un ticket de 50 K€ ▶ A définir au regard : du nombre et de la taille des projets en dans l'ESS nécessitant un renforcement de leurs fonds propres
Montant de financement en faveur des cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au regard de la proposition de 4,6 M€, le montant obtenu par les structures de l'ESS est de 9,2 M€ sur la période 2021-2027
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Délégation de gestion de fonds à un tiers ▶ Cet instrument de fonds propres et quasi-fonds propres apporte de la liquidité à un intermédiaire financier sélectionné en vue d'octroyer des prêts participatifs et des investissements en capital à des entreprises et associations normandes. ▶ Il peut être mise en œuvre par un ou plusieurs intermédiaires financiers et des dispositifs distincts : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispositif de prêt participatifs sur le segment associatif ▪ Dispositif de capital investissement

Instrument de prêts pour financer l'innovation sociale

Nature / Type de produit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instrument de prêts sous forme d'avance remboursable ou de prêts à taux zéro ▶ Segments concernés : Entreprises de l'ESS ▶ Montant d'emprunt couvert : entre 30 K€ et la limite de fonds propres ▶ Conditions : différé pouvant aller jusqu'à 2 ans
Objet de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Redoter un large instrument de garantie bancaire dans le domaine de l'ESS pour financer l'amorçage et le développement de projets à impact sur le territoire normand ▶ Massifier les projets de l'ESS grâce à un outil ayant une forte capacité d'intervention
Objectif spécifique / Domaine d'intervention du PO FEDER	<ul style="list-style-type: none"> ▶ OS 1.3. Renforcer la croissance et la compétitivité des PME et soutenir la création et le maintien de l'emploi et soutenir l'avancement et la modernisation technologiques ▶ DI15. Développement commercial et internationalisation des PME
Groupe cible de bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PME (y compris des TPE) portant un projet d'innovation sociale ▶ Tous secteurs ▶ Amorçage, croissance, développement

Périmètre géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normandie
Valeur ajoutée et réponse aux défaillances observées	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Améliorer l'accès au crédit bancaire dans l'ESS ▶ Assurer la pérennité des projets de l'ESS grâce à un instrument de crédit dont les conditions sont adaptées au financement des structures de l'ESS
Effet de levier escompté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ x2
Complémentarité avec d'autres formes d'intervention publique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ce mode de financement ouvre un plus large accès au crédit grâce au renforcement des fonds propres de l'entreprise.
Montant en provenance des fonds ESI et contrepartie régionale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une proposition de montant est de 1,6 M€ (dont 0,8 M€ sur fonds ESI) sur la période 2021-2027 ▶ A définir au regard : du nombre et de la taille des projets de l'ESS nécessitant un financement par crédit
Montant de financement en faveur des cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au regard de la proposition de 1,6 M€, le montant obtenu par les structures de l'ESS est de 3,2 M€ sur la période 2021-2027 en prenant une hypothèse de 4 dossiers par an pour un ticket moyen de 60 K€
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Délégation de gestion à un tiers ▶ Cet instrument de prêts apporte de la liquidité à un intermédiaire financier sélectionné en vue d'octroyer des prêts à des projets d'innovation sociale sur le territoire normand.

Instrument de garantie des prêts octroyés aux PME de l'ESS	
Nature / Type de produit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instrument de garantie des prêts octroyés aux PME de l'ESS ▶ Segments concernés : Entreprises de l'ESS ▶ Quotité : jusqu'à 80% du montant de prêt ▶ Ticket : jusqu'à 200 K€
Objet de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réduire les difficultés d'accès au crédit bancaire (prêts à court, moyen et long-terme) rencontrées par les PME de l'ESS de toutes tailles (incluant TPE et entrepreneurs) dans le cadre de leur recherche de financement bancaire car (i) les banques commerciales considèrent leurs projets trop risqués et/ou « non bancables » et (ii) ces PME ne disposent pas nécessairement du cautionnement personnel requis par une banque commerciale ▶ Réduire le risque de crédit des banques permettant soit d'augmenter le volume du crédit octroyé, soit améliorer ses conditions (taux plus faible, durée d'amortissement plus longue) ▶ Pour les PME bénéficiaires, faciliter le financement de projets d'amorçage, de développement, de reprises-transmissions, ainsi que le financement du BFR
Objectif spécifique / Domaine d'intervention du PO FEDER	<ul style="list-style-type: none"> ▶ OS 1.3. Renforcer la croissance et la compétitivité des PME et soutenir la création et le maintien de l'emploi et soutenir l'avancement et la modernisation technologiques ▶ DI15. Développement commercial et internationalisation des PME
Groupe cible de bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PME de l'économie sociale et solidaire (y compris des TPE) ▶ Amorçage, croissance, développement
Périmètre géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normandie
Valeur ajoutée et réponse aux défaillances observées	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Financer les projets d'innovation sociale, aux business models et structures complexes, non éligible aux financements classiques sur le territoire normand

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assurer la pérennité des projets de l'ESS grâce à un instrument de crédit dont les conditions sont adaptées au financement des structures de l'ESS
Effet de levier escompté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ X3 à x5
Complémentarité avec d'autres formes d'intervention publique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'intervention en bas de bilan offre une solution de financement à moyen terme, complémentaire des instruments de subventions à la création et à l'amorçage.
Montant en provenance des fonds ESI et contrepartie régionale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une proposition de montant est de 2,5 M€, dont 1,25 M€ de fonds FEDER, sur la période 2021-2027, en prenant comme hypothèse le volume d'activité constaté sur 2014-2020 ▶ A définir au regard : du nombre et de la taille des projets de l'ESS nécessitant un financement par crédit
Montant de financement en faveur des cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au regard de la proposition de 2,5 M€, le montant obtenu par les structures de l'ESS est compris entre 7,5 M€ et 10 M€ sur la période 2021-2027
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Délégation de gestion à un tiers

5.2.3. Soutien des entreprises des secteurs couverts par la DARM

Instrument de partage de risques octroyant des prêts d'honneur	
Nature / Type de produit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instrument de partage de risques octroyant des prêts d'honneur ▶ Segments concernés : Entreprises des secteurs agriculture, filière équine, pêche et aquaculture ▶ Ticket : entre 10 K€ et 50 K€
Objet de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réduire les difficultés d'accès au financement rencontrées par les entrepreneurs et micro-entreprises des secteurs précités, car les banques commerciales et investisseurs en fonds propres considèrent leurs projets trop risqués et / ou insuffisamment « bancables » : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour l'installation et la reprise d'activités ; ▪ Pour la création / le premier développement d'activités (démarrage de la production, commercialisation, augmentation de la force de production pour atteindre le seuil de rentabilité). ▶ Faciliter le financement du BFR et de l'investissement.
Groupe cible de bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PME (y compris TPE) des secteurs précités ▶ Mode de financement couvrant à la fois les entreprises individuelles et les sociétés ▶ Création, amorçage,
Périmètre géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normandie
Valeur ajoutée et réponse aux défaillances observées	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Renforcer les fonds propres des entreprises des secteurs concernés ▶ Améliorer l'accès au crédit bancaire de ces structures ▶ Offrir un soutien renforcé à l'amorçage des projets agricole, équin, aquacoles et halieutiques, étape du cycle de vie particulièrement risquée
Effet de levier escompté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ x2-x3
Complémentarité avec d'autres formes d'intervention publique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'intervention en prêt d'honneur est un mode de financement de moyen/long terme qui pourra prendre le relais d'aides à la création sous forme de subventions (dotation Jeunes agriculteurs notamment). ▶ Grâce au renforcement des fonds propres qu'il opère, cet instrument est également complémentaire de financement par crédit, pouvant bénéficier d'une garantie de la Région
Montant en provenance des fonds ESI et	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une proposition de montant est de 2,9 M€, dont 1,5 M€ sur fonds FEADER et FEAMPA selon les secteurs visés, sur la période 2021-2027, répartis comme suit entre les différents secteurs :

contrepartie régionale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1,7 M€ sur l'agriculture et la filière équine (7 dossiers par an pour un ticket moyen de 30 K€ en moyenne) ▪ 1,3 M€ sur la pêche et l'aquaculture (6 dossiers par pour un ticket de 30 K€ en moyenne)
Montant de financement en faveur des cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au regard de la proposition de 4,8 M€, le montant obtenu par les structures de ces secteurs est estimé entre 9,6 M€ et 14,4 M€ sur la période 2021-2027
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Délégation de gestion à un tiers (à sélectionner)

Instrument de partage de risques octroyant des avances remboursables	
Nature / Type de produit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instrument de partage de risques octroyant des avances remboursables ▶ Segments concernés : Entreprises des secteurs agriculture, filière équine, pêche et aquaculture ▶ Ticket : entre 30 et 100 k€
Objet de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réduire les difficultés d'accès au financement rencontrées par les entrepreneurs et micro-entreprises des secteurs précités sur des petits projets de développement, car les banques commerciales et investisseurs en fonds propres considèrent leurs projets trop risqués et / ou insuffisamment « bancables » : ▶ Faciliter le financement du BFR et de l'investissement.
Groupe cible de bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PME (y compris TPE) des secteurs précités ▶ Mode de financement couvrant à la fois les entreprises individuelles et les sociétés ▶ Développement
Périmètre géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normandie
Valeur ajoutée et réponse aux défaillances observées	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Améliorer l'accès au crédit bancaire de ces structures ▶ Offrir un soutien renforcé au développement des projets agricole, équin, aquacoles et halieutiques
Effet de levier escompté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ x2-x3
Complémentarité avec d'autres formes d'intervention publique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'intervention en avances remboursable est un mode de financement complémentaire aux prêts d'honneur (sur des plus petits tickets) et à la garantie bancaire (sur des plus gros dossiers).
Montant en provenance des fonds ESI et contrepartie régionale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une proposition de montant est de 3,5 M€, dont 1,7 M€ sur fonds FEADER et FEAMPA selon les secteurs visés, sur la période 2021-2027, répartis comme suit entre les différents secteurs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 M€ sur l'agriculture et la filière équine (4 dossiers par an pour un ticket moyen de 70 K€) ▪ 1,5 M€ sur la pêche et l'aquaculture (3 dossiers par pour un ticket de 70 K€)
Montant de financement en faveur des cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au regard de la proposition de 3,5 M€, le montant obtenu par les structures de ces secteurs est estimé entre 7 M€ et 10,5 M€ sur la période 2021-2027
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Délégation de gestion à un tiers (à sélectionner) ▶ Ou gestion par la Région

Instrument de garantie des crédits octroyés aux PME des secteurs agricole, équin, aquacole et pêche

Nature / Type de produit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instrument de partage de risque sous forme de garantie bancaire ▶ Segments concernés : Entreprises des secteurs agriculture, filière équine, pêche et aquaculture ▶ Ticket moyen couvert : 200 K€
Objet de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Créer un large instrument de garantie bancaire sur les secteurs couverts par la DARM intervenant sur l'ensemble du cycle de vie de ces entreprises et sur un montant de prêt consistant avec la plupart des projets nécessitant financement
Groupe cible de bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ TPE / PME des secteurs couverts par la DARM ▶ Mode de financement couvrant à la fois les entreprises individuelles et les sociétés ▶ Création, amorçage, développement, reprises-transmissions
Périmètre géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normandie
Valeur ajoutée et réponse aux défaillances observées	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Améliorer l'accès au crédit bancaire de ces structures ▶ Répondre aux besoins de financement particulièrement important sur ces secteurs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Installation ▪ Reprises-transmissions ▪ Diversification ▪ Innovation ▪ Transition écologique
Effet de levier escompté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ X6 (hypothèse prudente)
Complémentarité avec d'autres formes d'intervention publique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La garantie d'emprunt offre une solution de financement transversale moins coûteuse que la subvention et offrant un effet de levier important sur le financement privé. ▶ Il réduit la sollicitation d'autres formes de financements publics en ce qu'il facilite l'accès à une source privée de fonds.
Montant en provenance des fonds ESI et contrepartie régionale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une proposition de montant est de 4,6 M€, dont 2,4 M€ sur fonds FEADER et FEAMPA, selon le volet considéré, sur la période 2021-2027, répartis comme suit entre les différents secteurs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2,6 M€ sur l'agriculture et la filière équine ▪ 2 M€ sur la pêche et l'aquaculture ▶ A définir au regard : des besoins au sein de chaque sous-secteur d'activité couvert, de la quotité de crédit couverte et du montant moyen de crédit octroyé
Montant de financement en faveur des cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au regard de la proposition de 4,6 M€, le montant obtenu par les structures de ces secteurs pourrait atteindre 27 M€ sur la période 2021-2027
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Délégation de gestion à un tiers

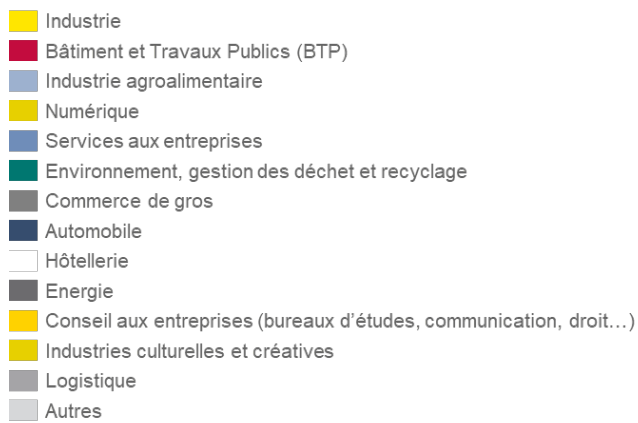
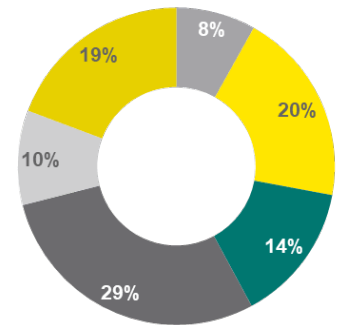
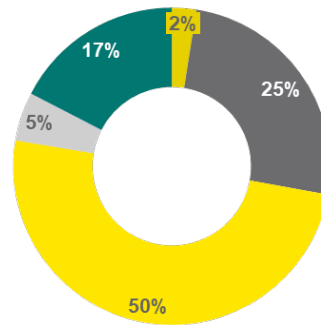
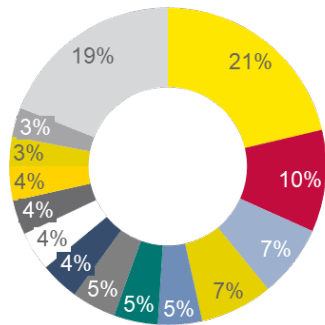


6

ANNEXE : RESULTATS DETAILLES DE L'ENQUETE EN LIGNE

6.1. Enquête sur les bénéficiaires de financements régionaux

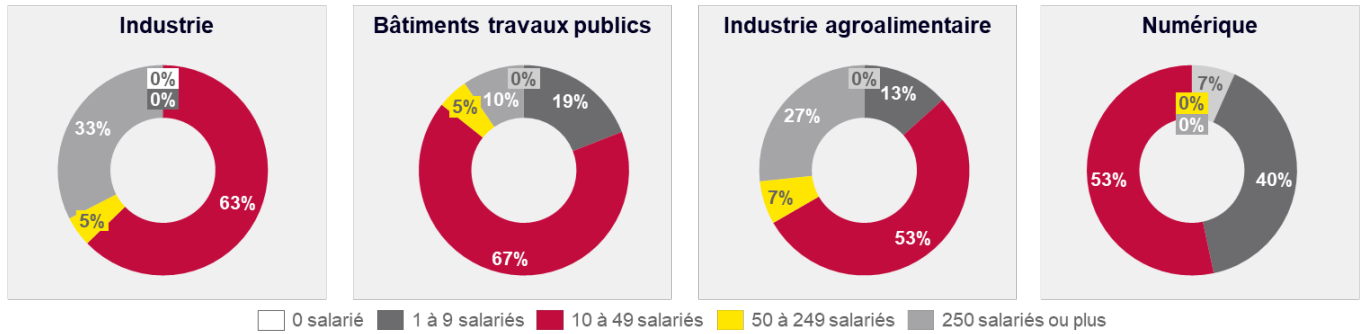
6.1.1. Typologie des entreprises répondantes



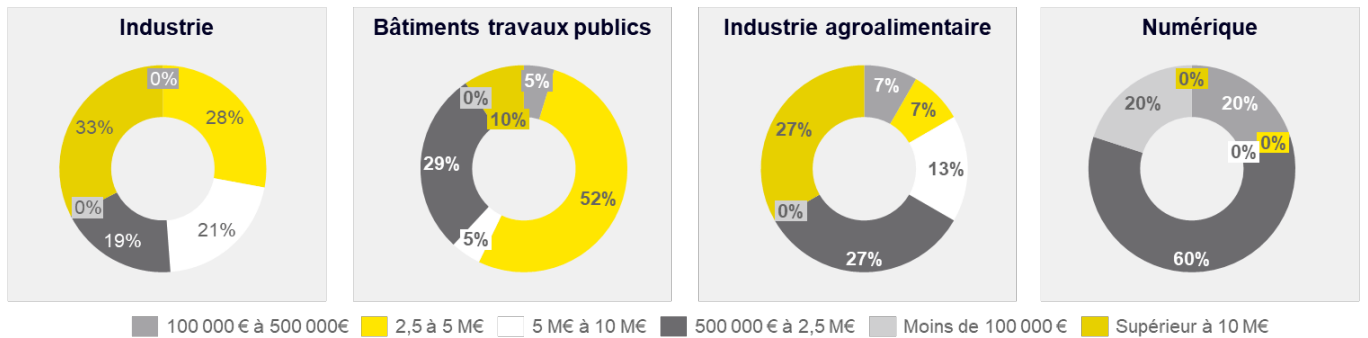
Les autres répondants comptent chacun pour moins de 3% des réponses. Ils regroupent notamment : commerce de détail, artisanat, mode et luxe, santé et action sociale, etc.

6.1.2. Effectif et chiffre d'affaires des secteurs les plus représentés

Sur les secteurs d'activité les plus représentés, répartition des répondants par taille d'effectif

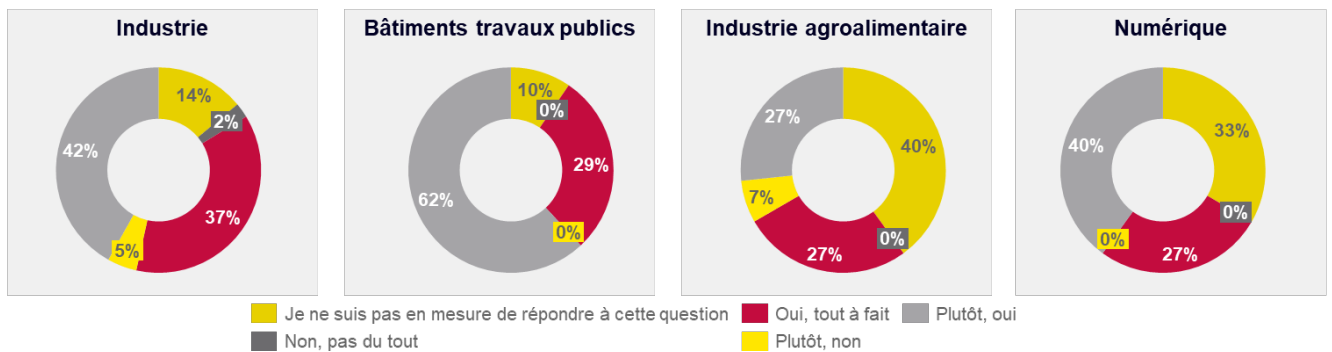


Sur les secteurs d'activité les plus représentés, répartition des répondants par fourchette de chiffre d'affaires

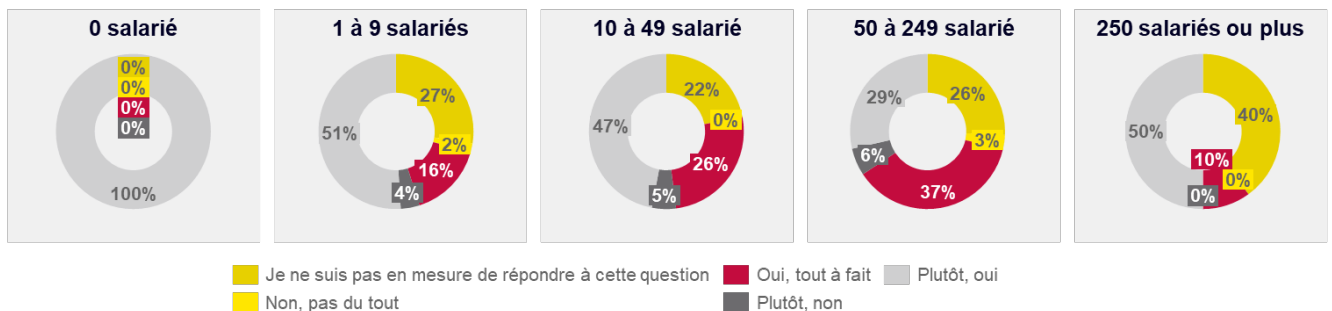


6.1.3. Offre de financement adaptée aux besoins des entreprises

Diriez-vous que l'offre de financement (publique et privée) à votre disposition sur le territoire normand sur la période 2014-2020 était adaptée pour couvrir les besoins de financements de votre entreprise sur cette même période ?

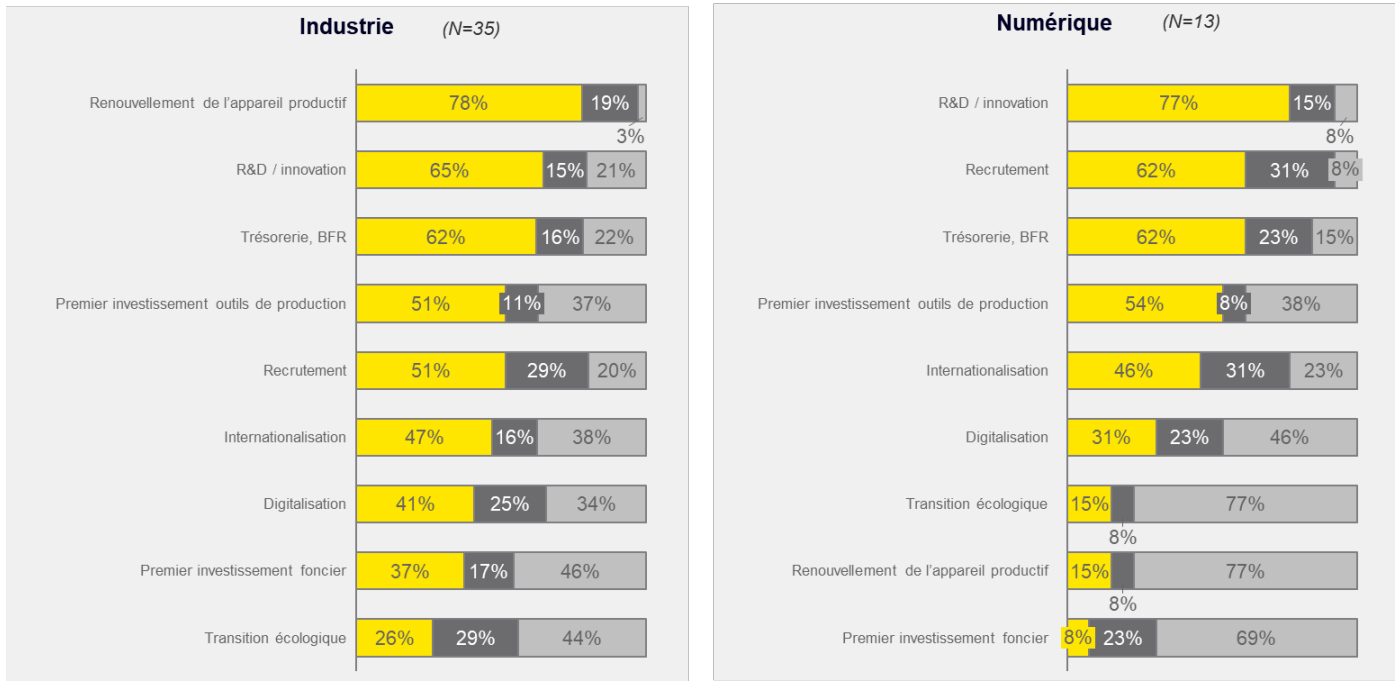


Sur l'ensemble des secteurs, répartition par taille d'entreprise

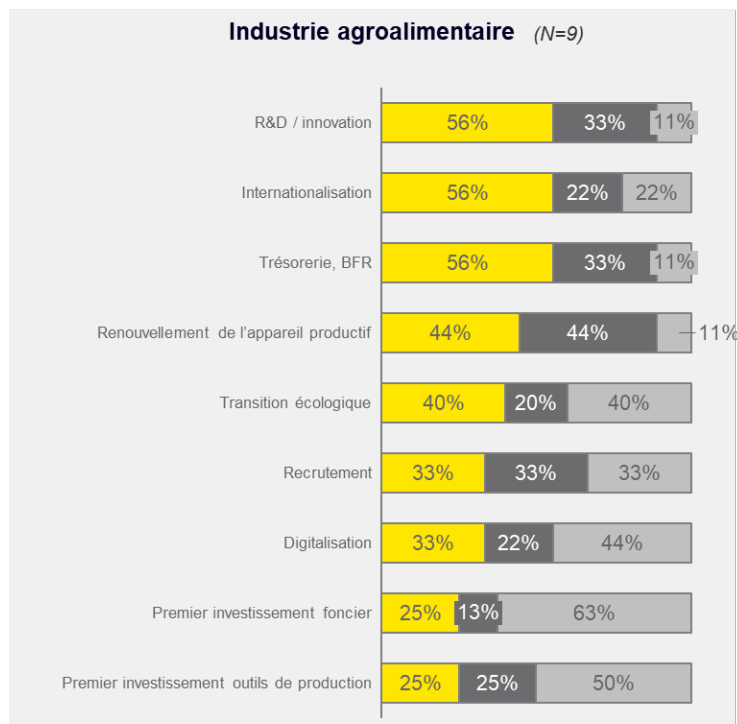


6.1.4. Couverture des besoins de financement pour les trois secteurs les plus représentés

Comment jugez-vous la couverture actuelle des besoins de financement pour les projets suivants ?



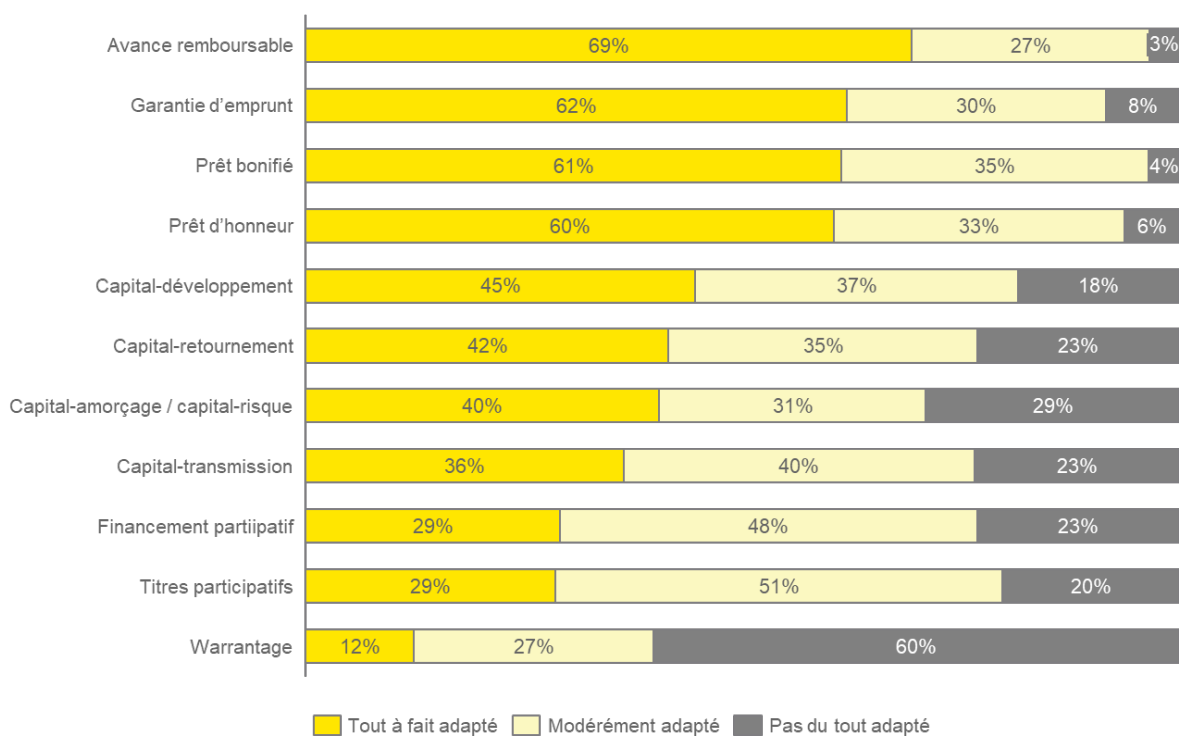
■ Suffisamment couvert ■ Pas du tout ou insuffisamment couvert ■ Non applicable



■ Suffisamment couvert ■ Pas du tout couvert ■ Non applicable

6.1.5. Typologie d'instruments adaptés aux besoins de financement des entreprises interrogées

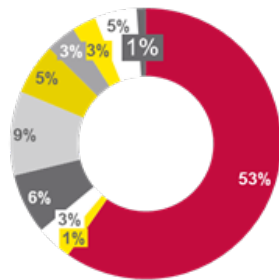
Les instruments financiers suivants pourraient-ils apporter une réponse adaptée à vos enjeux de financement prioritaires ? (N=147)



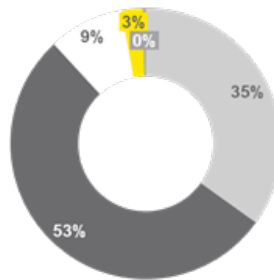
6.2. Enquête sur les entreprises non-bénéficiaires entrant dans le champ de la DARM

6.2.1. Typologie des entreprises répondantes

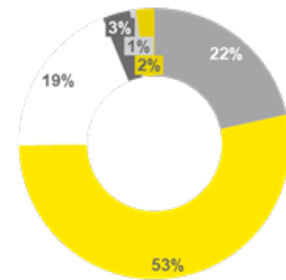
Répartition des répondants par secteur d'activité
(N=311)



Répartition des répondants par nombre de salariés
(N=311)

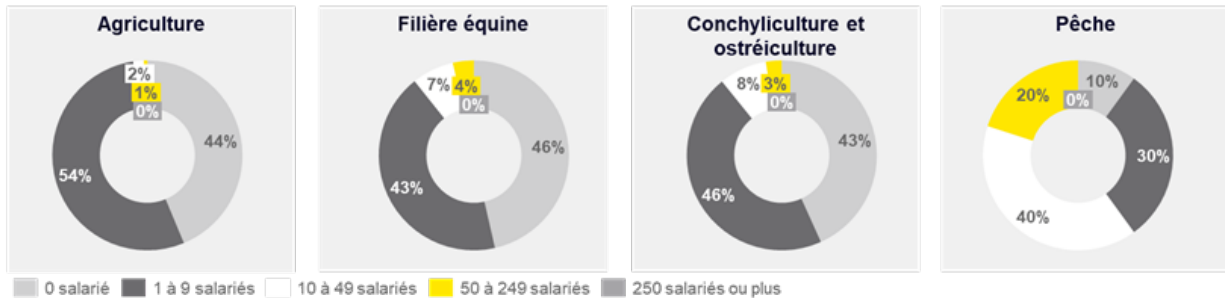


Répartition des répondants par fourchette de chiffre d'affaires en 2019
(N=311)

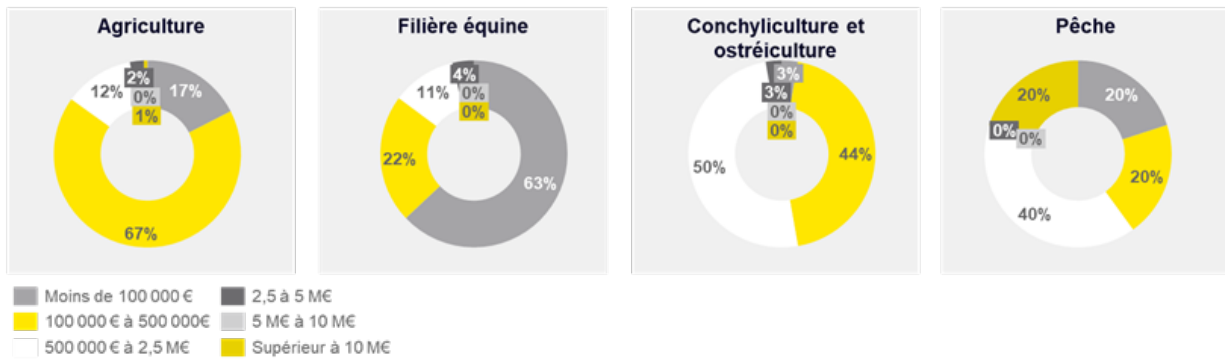


6.2.2. Effectif et chiffre d'affaires des secteurs les plus représentés

Sur les secteurs d'activité les plus représentés, répartition des répondants par taille d'effectif

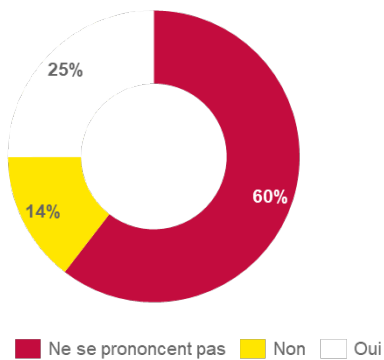


Sur les secteurs d'activité les plus représentés, répartition des répondants par fourchette de chiffre d'affaires

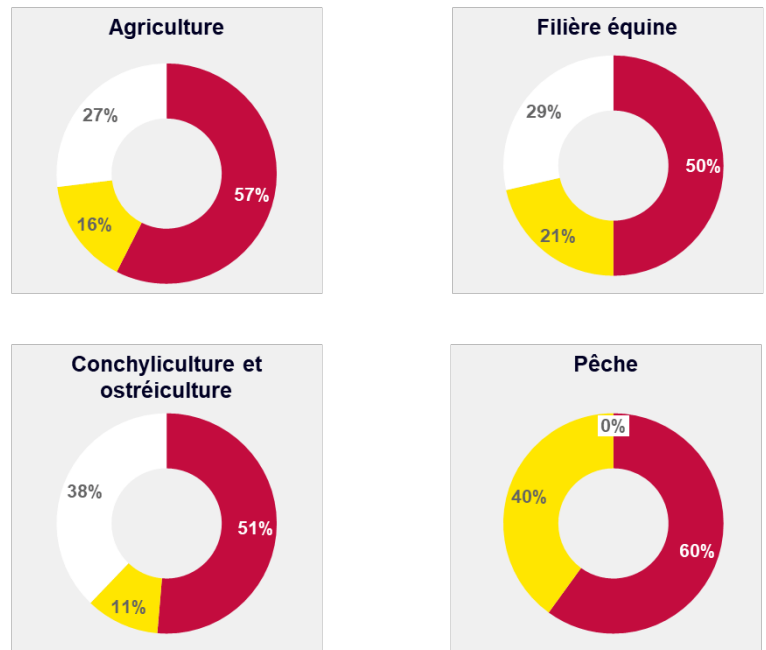


6.2.3. Offre de financement adaptée aux besoins des entreprises interrogées

L'offre de marché sur les 5 dernières années était elle adaptée à vos besoins ? (N=311)

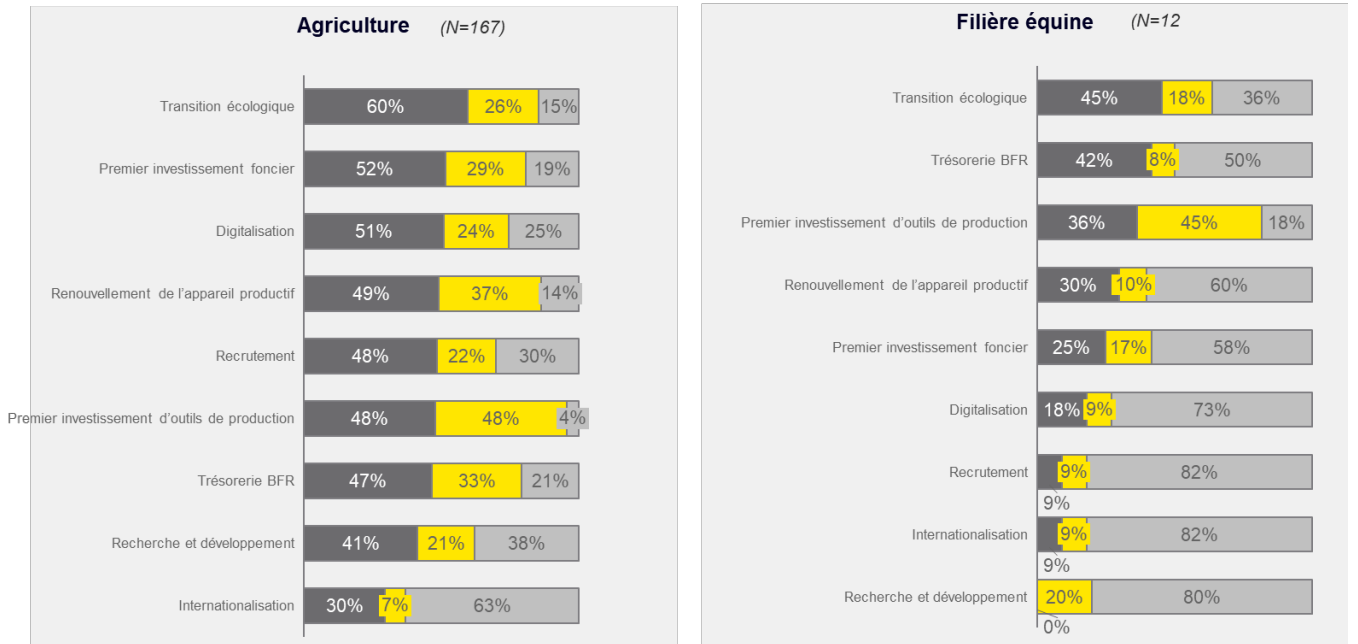


Focus sur les secteurs d'activité les plus représentés

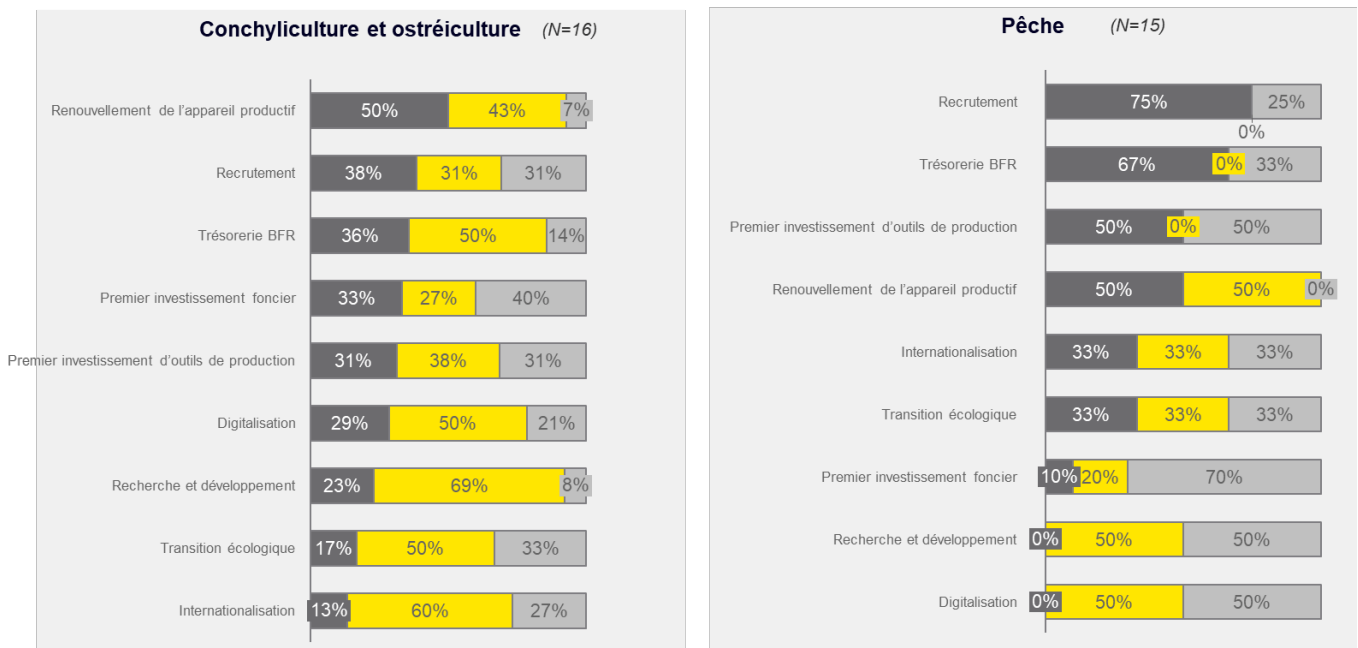


6.2.4. Couverture des besoins de financement pour les quatre secteurs les plus représentés

Comment jugez-vous la couverture actuelle des besoins de financement pour les projets suivants ?



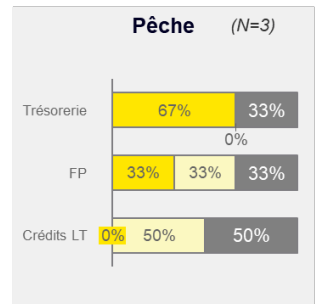
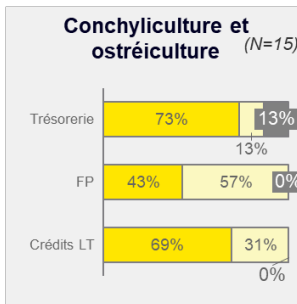
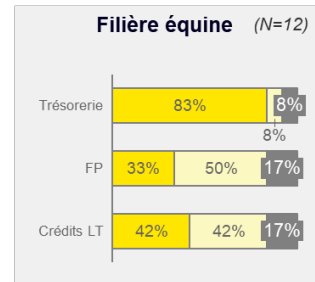
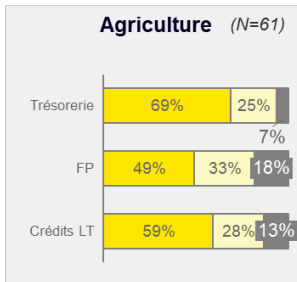
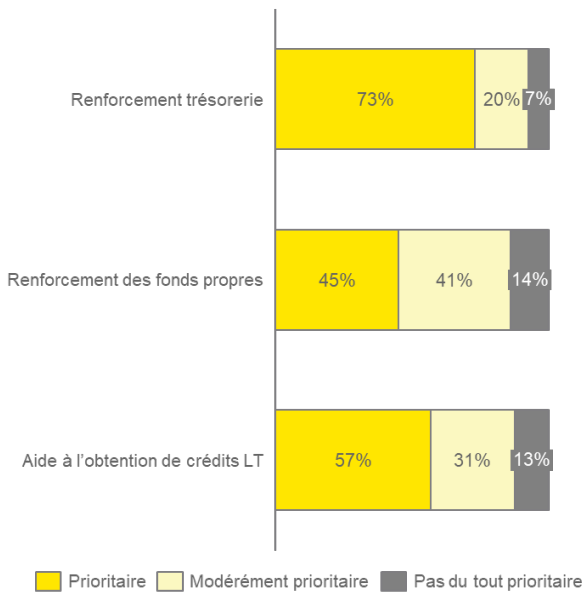
■ Pas du tout ou insuffisamment couverts ■ Suffisamment couverts ■ Non applicable



■ Pas du tout ou insuffisamment couverts ■ Non applicable ■ Suffisamment couverts

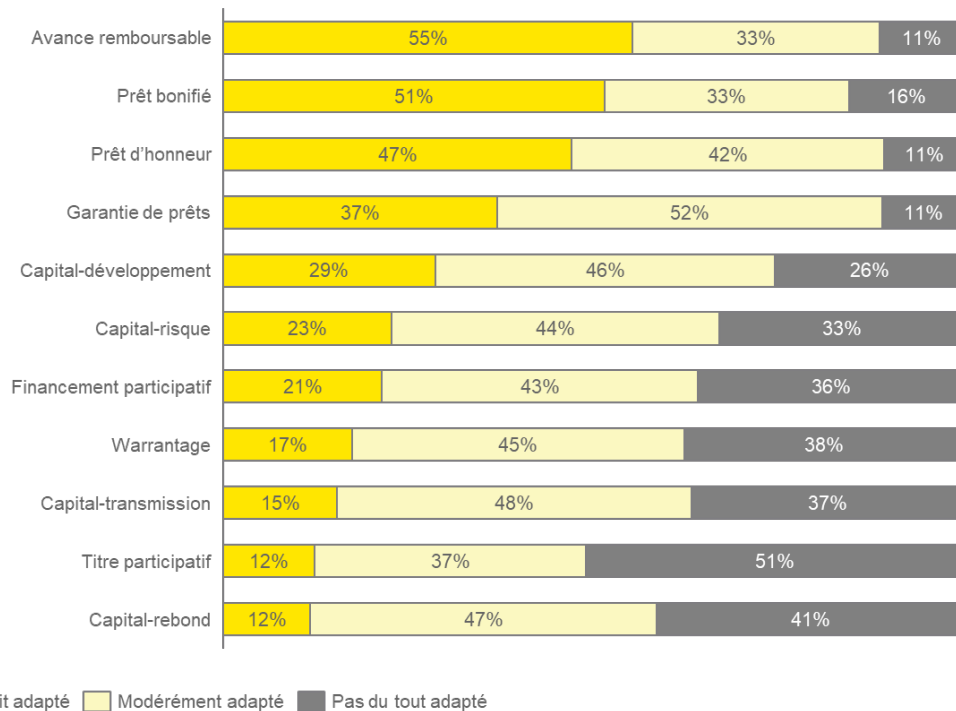
6.2.5. Enjeux de financement prioritaires sur les prochaines années

Quels sont vos enjeux de financement prioritaires sur les prochaines années ? (N=107)



6.2.6. Typologie d'instruments adaptés aux besoins de financement des entreprises interrogées

Les instruments financiers suivants pourraient-ils apporter une réponse adaptée à vos enjeux de financement prioritaires ? (N=105)



6.3. Compte rendu des ateliers de co-construction des pistes d'évolution de la politique régionale d'ingénierie financière

6.3.1. Atelier 1 : Financement des entreprises

6.3.1.1 *Liste des participants et présentation des personae*

Liste des participants :

Structure	Nom du participant
DGA Economie	Clémence LEMONNIER
Membre(s) de l'ADN	Christophe LALOUP
Membre(s) de l'ADN	Didier LORY
Membre(s) de l'ADN	Pierre BENASSI
Service ARME	Sandrine FEVRIER
Service ARME	Paul THIEBAUT
Initiative Normandie	Frédéric CHION
SIAGI	Agnès BROUKE
CCI Normandie	François-Xavier GUENE
Normandie Business Angels	Olivier BARRELLIER
Normandie Incubation	Laurent PROTIN
ADEME	Eric PRUD'HOMME
Tribunal de commerce du Grand Ouest	Jean-Luc ADDA
Green Big	Benoit PAGET
Normandie Construction Rénovation	Jérôme FAYET
Banque de France	Charles HENNEQUIN
Bpifrance	Laurence CUENIN
Bpifrance	Stéphane DUVAL
Total : 18 participants	

L'atelier a donné lieu à la définition des 4 personae suivants :

- ▶ **Persona 1** : PME en procédure ayant précédemment été accompagnée en phase préventive ;
- ▶ **Persona 2** : Startup dans les nouvelles technologies ayant prévu de lancer son produit (physique) en 2021 ;
- ▶ **Persona 3** : PME sous-traitante dans la logistique dont le dirigeant part à la retraite ;
- ▶ **Persona 4** : Entreprise de recyclage de bouteilles plastiques souhaitant accélérer son développement par des investissements productifs.

6.3.1.2 *Compte-rendu des ateliers*

Persona 1 : PME en procédure, ayant précédemment été accompagnée en phase préventive

Présentation du Persona :

Business model et situation économique Secteur et activité : industrie Structure juridique : société Date de création : 1990 # employés : 40 ETP Chiffre d'affaires annuel : N/A	Objectifs et projets de financement : <i>Financer le rebond de son activité pour éviter d'entrer dans une procédure de redressement</i> Objectif : apurer le passif de l'entreprise <ol style="list-style-type: none">1. Consulter l'expert-comptable et réaliser un diagnostic stratégique par le service ARME2. Réaliser un diagnostic extérieur pour améliorer les performances et évaluer la viabilité3. Demander le blocage des dettes (via le CCSF, la Médiation du Crédit, un mandat <i>ad hoc</i> ou une phase de consultation4. Rééchelonner la dette
Situation financière Entreprise mature fortement endettée à court de liquidités Résultat net annuel : N/A Niveau d'endettement : N/A Valeur du capital : N/A	Autres N/A

Carte d'empathie :

▶ **Sources de financements connues :**

- ARME
- DIRECCTE
- ADEME
- Banques spécialisées du redressement : Thémis et Délubac
- Bpifrance
- Fournisseurs dont bailleurs
- SIAGI
- CORHOFI

▶ **Problèmes à l'accession de ces sources**

- Manque d'une solution de fonds propres
- Investisseurs
- Difficultés à trouver un cofinancement avec ARME
- Assurance-crédit
- Cotation banque de France dégradée

▶ **Moyens de contournement :**

- Faire l'autruche : retard dans le paiement des dettes sans prévenir les créanciers

▶ **Attentes et besoins : N/A**

Matrice des freins au financement :

	Risques économiques	Risques financiers	Autres
Offre	<ul style="list-style-type: none"> Secteurs économiques déficitaires structurellement 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilité insuffisante Fonds propres insuffisants Friabilité des assureurs crédits Absence de cofinanceurs / de garanties 	<ul style="list-style-type: none"> Le financeur ne croit pas dans le porteur de projet Cotation interne à la Banque de France trop dégradée
	Accès à l'information	Conditions financières	Autres
Demande	<ul style="list-style-type: none"> Solitude de l'entrepreneur en difficulté interne à son entreprise et externe (manque de réseau) Méconnaissance des dispositifs 	<ul style="list-style-type: none"> Cotation bancaire trop dégradée 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de culture gestionnaire du dirigeant Volonté de ne pas ouvrir son capital

Pistes d'évolution :

Faire évoluer le dispositif existant	Création de nouveaux instruments financiers
<ul style="list-style-type: none"> Faire évoluer les conditions de prêt : <ul style="list-style-type: none"> Différé d'1 an et amortissement sur 6-7 ans Augmenter le plafond de prêt pour les grandes entreprises Créer un fonds d'investissements en fonds propres ou quasi-fonds propres type fonds de retournement et offrir une aide sous forme de lease-back immobilier dans le cadre de ce fonds Pour les sociétés en plan : Abandonner le cofinancement ARME (1/1) et faire intervenir ARME en investissement plutôt que pour rembourser le plan Sur la phase préventive : augmenter la prise en charge des dépenses de mandatement Créer un système de garantie pour remplacer les cautions personnelles exigées 	<ul style="list-style-type: none"> Créer un instrument de crédit-bail mobilier à l'ARME
Accès à l'information	Autres
<ul style="list-style-type: none"> Instaurer une obligation de coaching et de suivi du plan d'actions dans le cadre de plans de redressement (type ADIE) Instaurer une formation des dirigeants en lien avec les partenariats du redressement Information et communication auprès des experts-comptables, avocats et fédérations Création d'un réseau d'acteurs du redressement sous l'égide de la Région : le Campus du redressement 	

Persona 2 : Startup dans les nouvelles technologies, ayant prévu de lancer son produit en 2021

Présentation du Persona :

Business model et situation économique Secteur et activité : Nouvelles technologies Structure juridique : société Date de création : 2019 # employés : 3 ETP Chiffre d'affaires annuel : 0€ + complément prestations intellectuelles	Objectifs et projets de financement : <i>Réussir une levée de fonds lui permettant de financer la commercialisation de son 1^{er} produit</i> - Première phase d'industrialisation (pré-série) : développement numérique (contenu) - Certification (en fonction des réglementations) Besoins de financement : 500 k€ dont 40 k€ de fonds propres et 460 k€ de dette
Situation financière Entreprise non encore rentable et disposant de fonds propres limitée 80 k€ au départ Résultat net annuel : Nul Niveau d'endettement : 150 k€ (sur l'entreprise) Valeur du capital : 1M€ Remarque : le dirigeant se rémunère	Autres - Moyens humains / Equipe

Carte d'empathie :

- ▶ **Besoins de financement :** 500 k€ dont 40 k€ de fonds propres et 460 k€ de dette
- ▶ **Sources de financements connues :** le porteur de projet va tâcher de « saucissonner » son besoin de financement pour maximiser le recours aux aides publiques et dispositifs qu'il connaît :
 - ADN / Région Normandie
 - Bpifrance / Prêts d'honneur (prêt d'amorçage)
 - Banques
 - Business Angels / Normandy Venture
 - Fast Forward (Accélérateur « FFWD ») associant son accompagnement à un financement en obligations convertibles
 - NCI / WaterStart Capital
 - Financement participatif
- ▶ **Problèmes à l'accession de ces sources :**
 - Critères d'éligibilité des dispositifs (ex : 3 années d'existence)
 - Coordination entre les dispositifs / difficultés d'ingénierie financière
 - Discussions sur la valorisation de l'entreprise
 - Effet cliquet du 1 pour 1 (condition de financement de nombreux dispositifs, difficile à réunir)
 - Incertitude sur la demande (risque économique)
 - Problèmes spécifiques mis en exergue pour les biotechnologies : manque de compétences en interne au niveau des financeurs pour apprécier le projet et les risques associés (études scientifiques nécessaires)
- ▶ **Moyens de contournement :**
 - Abandon dans le pire des cas
 - Poursuite des prestations intellectuelles réalisées par le porteur de projet, ralentissant le lancement et le développement du projet
 - Mobilisation de l'écosystème (capacité du porteur de projet à activer les réseaux et à faire preuve de résilience)
 - Maximisation des aides publiques (afin de minimiser le recours à la dette)
- ▶ **Attentes et autres besoins :** N/A

Matrice des freins au financement :

Offre	Risques économiques	Risques financiers	Autres
	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité technique du financeur à apprécier le projet et ses risques (manque de compétences scientifiques, notamment pour les projets biotechnologie) • Absence du bon interlocuteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque sur la pré-série : besoin de partager les risques (300 k€) 	
Demande	Accès à l'information	Conditions financières	Autres
	<ul style="list-style-type: none"> • Problématique de ressources humaines : absence d'associé spécialisé et compétent pour la commercialisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Visions différentes sur la méthode de valorisation 	

Pistes d'évolution :

Faire évoluer le dispositif existant	Création de nouveaux instruments financiers
<ul style="list-style-type: none"> • Allocation Jeunes Créateurs (dispositif de subvention opéré par Normandie Université) : aujourd'hui trop limité en volume et en activité • Elargir à l'ensemble du territoire la couverture par certains instruments financiers, notamment ceux déployés par France Initiative : Prêt d'honneur Innovation (ticket : 30/40 k€, max. 50 k€) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif de garantie des fonds propres sur des pré-séries
Accès à l'information	Autres
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une « bourse aux associés » pour mettre en relation les porteurs de compétences techniques avec les porteurs de compétences commerciales. Des tentatives ont été menées en région parisienne. • Guichet unique à l'université pour faciliter l'accès des financeurs à des chercheurs afin d'apprécier la solidité technique d'un projet (réalisation d'études spécialisées...) – enjeu de financer ce temps de chercheurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place par les financeurs de « pitches communs » pour faciliter les recherches et démarches des porteurs de projet : une idée à privilégier pour les levées de fonds propres sur des projets spécifiques (et non les « financements de masse » pour lesquels le besoin d'efficacité / de réactivité prime) • Accompagnement des demandes d'aides : dispositifs de coaching

Persona 3 : PME sous-traitante dans la logistique dont le dirigeant part en retraite

Présentation du Persona :

Business model et situation économique Secteur et activité : Nouvelles technologies Structure juridique : société Date de création : 2019 # employés : 3 ETP Chiffre d'affaires annuel : 0€ + complément prestations intellectuelles	Objectifs et projets de financement : <i>Réussir une levée de fonds lui permettant de financer la commercialisation de son 1^{er} produit</i> - Première phase d'industrialisation (pré-série) : développement numérique (contenu) - Certification (en fonction des réglementations) Besoins de financement : 500 k€ dont 40 k€ de fonds propres et 460 k€ de dette
Situation financière Entreprise non encore rentable et disposant de fonds propres limitée 80 k€ au départ Résultat net annuel : Nul Niveau d'endettement : 150 k€ (sur l'entreprise) Valeur du capital : 1M€ Remarque : le dirigeant se rémunère	Autres - Moyens humains / Equipe

Carte d'empathie :

► Sources de financement identifiées :

- Réseau entreprendre
- Initiative Normandie
- Total Développement
- ADN
- Garantie SIAGI/BPI
- Normandie Horizon / Participations
- Banques commerciales
- Bpifrance
- Revendeur : solution de crédit-bail
- Ministère du travail : signature d'une convention de revitalisation

► Problèmes :

- Recherche de financement chronophage
- Crise sanitaire : réduit les disponibilités de sources de financement de LBO
- Multiplicité de dossiers à monter car multiplicité de l'origine des fonds

► Moyens de contournement :

- Abandon du projet
- Recherche d'un nouveau projet de reprise (pour le repreneur)
- Implication du cédant dans le montage des dossiers de financement
- Médiation du crédit
- Recherche d'accompagnement par des structures idoines (CCI)

► Attentes et besoins :

- Trouver les financements pour réaliser l'opération
- Tenir les délais impartis pour réaliser l'opération
- Identifier des solutions alternatives

Matrice des freins au financement :

	Risques économiques	Risques financiers	Autres
Offre	<ul style="list-style-type: none"> • Zone géographique : marché considéré comme trop fragile • Plan de cession 	<ul style="list-style-type: none"> • FP insuffisants • Taille des stocks et de la trésorerie à financer • Refus de financer les LBO (politique de la banque) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le financeur ne croit pas dans le porteur de projet (adéquation homme/projet) • Délai de mise en œuvre des dispositifs d'aide • Crise sanitaire • Contraintes réglementaires (Aides d'Etat)
	Accès à l'information	Conditions financières	Autres
Demande	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance des outils de financement existants • Méconnaissance de la réglementation (aides d'Etat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Seuils d'instruction trop élevé pour les petites entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité de la formalisation du projet • Garantie personnelle à apporter dans le projet

Pistes d'évolution :

Faire évoluer le dispositif existant	Création de nouveaux instruments financiers
<ul style="list-style-type: none"> • Passer d'une logique de critères d'éligibilité à une logique de critères de sélectivité • Allonger la durée de remboursement et de différé : 3 ans remboursement / 7 ans différé • Baisser le seuil des aides disponibles de 150K€ à 50K€ 	
Accès à l'information	Autres
<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la vitesse du circuit administratif après l'instruction du dossier : de la validation du dossier au décaissement <input type="checkbox"/> Niveau de délégation trop concentré (cf. Bpifrance et le FRI) • Accompagnement à la structuration du dossier de financement • Pitch commun à plusieurs financeurs 	

Persona 4 : Entreprise de recyclage de bouteilles plastiques, souhaitant accélérer son développement par des investissements productifs

Présentation du Persona :

Business model et situation économique Secteur et activité : Nouvelles technologies Structure juridique : société Date de création : 2019 # employés : 3 ETP Chiffre d'affaires annuel : O€ + complément prestations intellectuelles	Objectifs et projets de financement : <i>Réussir une levée de fonds lui permettant de financer la commercialisation de son 1^{er} produit</i> - Première phase d'industrialisation (pré-série) : développement numérique (contenu) - Certification (en fonction des réglementations) Besoins de financement : 500 k€ dont 40 k€ de fonds propres et 460 k€ de dette
Situation financière Entreprise non encore rentable et disposant de fonds propres limitée 80 k€ au départ Résultat net annuel : Nul Niveau d'endettement : 150 k€ (sur l'entreprise) Valeur du capital : 1M€ Remarque : le dirigeant se rémunère	Autres - Moyens humains / Equipe

Carte d'empathie :

- ▶ **Besoins de financement :** 6 M€ dont 4 M€ en fonds propres et 2 M€ en dette
- ▶ **Sources de financements connues :**
 - Investisseurs : Normandie Participations, CA, autres investisseurs en dehors de la région
 - Dette bancaire associée à une demande de garantie
- ▶ **Problèmes à l'accession de ces sources :**
 - Situation paradoxale : 350 commandes viabilisent le modèle économique mais les financements manquent pour fabriquer les machines
 - Enjeu de trouver des financements synchrones avec le développement
 - Difficulté à trouver des investisseurs en phase de développement
- ▶ **Moyens de contournement :**
 - Ralentissement de la commande avec le risque de perdre des marchés
 - Vendre des machines
- ▶ **Attentes et besoins :**
 - Investisseur leader avec expertise métiers
 - Fonds spécialisé
 - Investisseur industriel ?
 - Financement de l'industrialisation

Matrice des freins au financement :

Offre	Risques économiques	Risques financiers	Autres
	<ul style="list-style-type: none"> • Maturité du projet • Fiabilité de la machine (5 ans) • Visibilité sur la rentabilité du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque industriel (état de fonctionnement des machines) • Montant important 	<ul style="list-style-type: none"> • Règlementation de marché • Projet industriel
Demande	Accès à l'information	Conditions financières	Autres
	<ul style="list-style-type: none"> • Caractère chronophage des financements • Information jugée globalement lisible 	<ul style="list-style-type: none"> • Visions différentes sur la méthode de valorisation • Conditions de sortie des investisseurs • Absence de garanties 	<ul style="list-style-type: none"> • Subventions sur les fonds ESI : visibilité limitée sur les chances de succès et les conditions de sortie • Règlementation fluctuante • Orientation vers des investisseurs tech plutôt qu'industrie (compte tenu de la taille des CAPEX) • Temps long d'accès aux financements publics (montage de dossier et instruction)

Pistes d'évolution :

Faire évoluer le dispositif existant	Création de nouveaux instruments financiers
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic transition énergétique à allier à un dispositif financier • Synchronisation des financeurs : réseau unique à guichets multiples • Dispositif incitatif, massif 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'avoir des produits cohérents entre financeurs
Accès à l'information	Autres
<ul style="list-style-type: none"> • Les conseillers sur les financements sont trop spécialisés : simplifier le démarchage auprès des financeurs, simplifier les guichets • Besoin que les financeurs se connaissent mieux et travaillent ensemble, que chacun renvoie à l'autre si besoin 	

6.3.2. Atelier 2 : Financement des entreprises de l'économie sociale et solidaire

6.3.2.1 *Liste des participants et présentation des personae*

Liste des participants :

Structure	Nom du participant
Service ESS	Merzak BOUCHAREB
Service ESS	Astrid MALINE
AD Normandie	Stéphanie CHAPITEAU
ADRESS	Pierric HOUROURIGARAY
URSCOP	Loïc JULIEN
France Active Normandie	Pauline DEWAVRIN
France Active Normandie	Benoit LAZZARO
France Active Normandie	Benoit RUGEL
Bpifrance	Quentin GUYARD
Bpifrance	Stéphane DUVAL
ARDES	Jean Baptiste CASIN
COORACE	Julien ALLEAU
GES Côte de Nacre	Stéphane DUMEIGE
Plateau circulaire	Stéphanie PALY
Total : 14 participants	

L'atelier a donné lieu à la définition des 4 personae suivants :

- ▶ **Persona 1** : Structure d'insertion par l'activité économique de type associatif de collecte et vente de textiles, touchée par la crise sanitaire ;
- ▶ **Persona 2** : SCOP de collecte de déchets cherchant à financer sa croissance ;
- ▶ **Persona 3** : Jeune pousse issue de l'incubateur Katapult proposant une solution *d'upcycling* innovante.

6.3.2.2 Compte-rendu des ateliers

Persona 1 : Structure d'insertion par l'activité économique de type associatif de collecte et vente de textiles, touchée par la crise sanitaire

Présentation du Persona :

Business model et situation économique Secteur et activité : Nouvelles technologies Structure juridique : société Date de création : 2019 # employés : 3 ETP Chiffre d'affaires annuel : 0€ + complément prestations intellectuelles	Objectifs et projets de financement : <i>Réussir une levée de fonds lui permettant de financer la commercialisation de son 1^{er} produit</i> - Première phase d'industrialisation (pré-série) : développement numérique (contenu) - Certification (en fonction des réglementations) Besoins de financement : 500 k€ dont 40 k€ de fonds propres et 460 k€ de dette
Situation financière Entreprise non encore rentable et disposant de fonds propres limitée 80 k€ au départ Résultat net annuel : Nul Niveau d'endettement : 150 k€ (sur l'entreprise) Valeur du capital : 1M€ Remarque : le dirigeant se rémunère	Autres - Moyens humains / Equipe

Carte d'empathie :

- ▶ **Sources de financements connues :**
 - Fonds départemental d'insertion (FDI)
 - Fonds départemental d'insertion 2 (FDI 2) pour travailler sur le projet de développement : financement de prestation de conseil cofinancée à 50%
 - Mesures gouvernementales dans le cadre du soutien face à la crise sanitaire
 - Prêt relève solidaire de France Active : prêt de trésorerie de court terme
 - Contrat d'apport France Active : prêt de long terme
 - Rééchelonnement des prêts
 - Rééchelonnement des charges
 - Fonds de solidarité
- ▶ **Problèmes à l'accession de ces sources**
 - FDI 2 cofinancé seulement à 50% : avance nécessaire
 - FDI 2 : pas de garantie d'obtenir le montant sollicité
- ▶ **Moyens de contournement :**
 - Nouveaux modes de commercialisation pour évacuer de la matière et générer du cash
 - Diversifier en produisant des masques
 - Mobiliser les réseaux et partenaires de la structure
 - Apports associatifs de têtes de réseau
 - Solliciter les collectivités locales
- ▶ **Attentes et besoins :**
 - Trouver des solutions de cofinancement rapidement pour mobiliser le FDI
 - Avoir un réseau d'accompagnement fort qui permet de soutenir la structure de sa démarche de restructuration, de réflexion
 - Démarche de R&D en mutualisation et coopérant avec d'autres structures idoines

Matrice des freins au financement :

	Risques économiques	Risques financiers	Autres
Offre	<ul style="list-style-type: none"> Manque de solidité de la filière Modèle économique qui dégage des marges structurellement faibles 	<ul style="list-style-type: none"> Faiblesse des fonds propres Incertitude sur la CAF et la capacité à rembourser les emprunts 	<ul style="list-style-type: none"> Timing : mauvaise synchronisation des dispositifs
Demande	Accès à l'information	Conditions financières	Autres
	<ul style="list-style-type: none"> Trop de dispositifs et trop d'information : faible lisibilité des dispositifs Manque de temps pour faire de la veille et structurer l'information Manque de coordination entre acteurs de l'accompagnement et acteurs du financement 	<ul style="list-style-type: none"> Cofinancements nécessaires Modes de financement favorisant la mise en concurrence Avances à faire pour toucher les aides/ financements sollicités Modes de gestion demandés proches de l'entreprise : éloignés des valeurs et de la réalité associative 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de culture de la coopération

Pistes d'évolution :

Faire évoluer le dispositif existant	Création de nouveaux instruments financiers
<ul style="list-style-type: none"> Fluidifier et accélérer les contrôles des services en amont de l'octroi des aides pour sécuriser les montants d'aides obtenus Elargir l'éligibilité des modèles économiques au dispositif Emergence ESS Renforcer les outils avec différé de remboursement Adapter les dispositifs européens aux petites structures : aujourd'hui trop technocratiques et inadaptés 	<ul style="list-style-type: none"> Créer un dispositif d'aide en fonds propres Mettre en place des outils pour gérer plus rapidement les besoins de cofinancements sur temps court Créer un outil d'achat de l'immobilier / du foncier pour aider à l'installation de telles structures Outils d'aide au financement de l'amorçage
Accès à l'information	Autres
<ul style="list-style-type: none"> Créer une conférence des financeurs afin de fluidifier les processus de financement des différents financeurs : tours de table Offrir un véritable accompagnement adapté et dans la durée pour faire face au manque de temps des structures d'accompagnement sur ce sujet + accompagnement adapté à l'ESS, proposé par des structures qui connaissent et comprennent les enjeux du secteur Créer des temps d'échange pour faire connaître les dispositifs existants ainsi que leurs modalités d'octroi 	<ul style="list-style-type: none"> Valoriser l'impact extra-économique de ces structures sur le territoire et pas seulement se référer à des critères marchands Faire évoluer les critères de prise en compte de l'utilité sociale Renforcer la co-construction de projets ESS entre structures ESS et collectivités

Persona 2 : SCOP de collecte de déchets cherchant à financer sa croissance

Présentation du Persona :

Business model et situation économique

Secteur et activité : collecte de déchets

Structure juridique : SCOP

Date de création : 2018

employés : 5 ETP

Chiffre d'affaires annuel : 12-15 K€

Situation financière

Entreprise rentable et modérément endettée

Résultat net annuel : env. 10 K€

Niveau d'endettement : N/A

Valeur du capital : 20 K€ (10K€ en propre, 10 K€ en emergence corp.

Objectifs et projets de financement :

Pour lancer un 2^{ème} site de production, la société cherche un financement sous forme de prêt ou de capital-investissement

Développement de l'activité au niveau régional : Besoin de 250 K€ en investissement et BFR

Enjeux du développement :

- Solliciter des capitaux-risques pas possible dans le cas d'une SCOP : conseils classiques pas adaptés
- CAF : augmente moins que proportionnellement que les besoins, donc problème de rentabilité avec la croissance de l'activité

Autres

N/A

Carte d'empathie :

- ▶ **Besoins de financement :** 250 k€ en fonds propres et BFR
- ▶ **Sources de financements connues :**
 - Partenaire bancaire
 - Fonds régional d'investissement solidaire (France Active) et Garantie France Active pour respectivement 200 K€ et 100 K€
 - Titres participatifs : Institut de développement de l'économie sociale, Tudigo
 - Emergence ESS
- ▶ **Problèmes à l'accession de ces sources :**
 - CAF augmente proportionnellement moins vite que les besoins
 - Titres participatifs difficiles à mettre en place
- ▶ **Moyens de contournement :**
 - Ralentir son développement

Matrice des freins au financement :

	Risques économiques	Risques financiers	Autres
Offre	<ul style="list-style-type: none">• Forte concurrence à venir des grands groupes	<ul style="list-style-type: none">• Risque de liquidité• Niveau d'endettement trop élevé de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Méconnaissance des SCOP/SCIC
Demande	Accès à l'Information	Conditions financières	Autres
	<ul style="list-style-type: none">• Méconnaissance des acteurs de financement• Pas d'accès à l'information en cas d'accompagnement « classique »	<ul style="list-style-type: none">• Difficultés à trouver les contreparties financières demandées par le partenaire bancaire	

Pistes d'évolution :

Faire évoluer le dispositif existant	Création de nouveaux instruments financiers
<ul style="list-style-type: none"> • Emergence ESS Coop pour le développement (mais dispositif de subvention) • Allègement du temps de remboursement : 7 à 10 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un dispositif régional de prêts participatifs porté par France Active ou l'AD Normandie couplé avec : <ul style="list-style-type: none"> ○ Un prêt sur 5-7 ans ○ Un accompagnement à la gestion basé sur le suivi d'un tableau de bord d'objectifs
Accès à l'information	Autres
<ul style="list-style-type: none"> • Créer un accompagnement individualisé par un consultant spécialisé sur les besoins techniques des structures de l'ESS • Mettre en place un tableau de bord actualisé mensuellement • Rendre visite à la structure accompagnée tous les trimestres : visite multipartite (financeurs, experts, etc.) • Ingénierie de conseil de type DASES mais élargie à toutes les entreprises (pas seulement celles en difficulté) • Proposer une formation aux dirigeants des structures accompagnées : condition sine qua non à l'obtention de financements 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer l'accompagnement comme moyen de développer les structures : enjeu de faire adhérer les cibles potentielles à l'idée d'accompagnement

Persona 3 : Jeune pousse issue de l'incubateur Katapult proposant une solution d'upcycling innovante

Présentation du Persona :

Business model et situation économique Secteur et activité : Nouvelles technologies Structure juridique : société Date de création : 2019 # employés : 3 ETP Chiffre d'affaires annuel : 0€ + complément prestations intellectuelles	Objectifs et projets de financement : <i>Réussir une levée de fonds lui permettant de financer la commercialisation de son 1^{er} produit</i> - Première phase d'industrialisation (pré-série) : développement numérique (contenu) - Certification (en fonction des réglementations) Besoins de financement : 500 k€ dont 40 k€ de fonds propres et 460 k€ de dette
Situation financière Entreprise non encore rentable et disposant de fonds propres limitée 80 k€ au départ Résultat net annuel : Nul Niveau d'endettement : 150 k€ (sur l'entreprise) Valeur du capital : 1M€ Remarque : le dirigeant se rémunère	Autres - Moyens humains / Equipe

Carte d'empathie :

► Sources de financement identifiées :

- Banque des territoires / Bpifrance
- Emergence ESS
- Fonds France Active

► Problèmes :

- BdT et Bpifrance financent peu ce genre d'activités
- Difficile de rentrer dans les critères d'éligibilité des structures classiques : critères trop flous pour les structures de l'ESS
- Problématique de fonds propres
- Financement surtout des dépenses d'investissement : pour les autres natures de dépenses, peu de sources de financement existent
- Décalage entre le besoin de financement et l'octroi du financement

► Moyens de contournement :

- N/A

► Attentes et besoins :

- N/A

Matrice des freins au financement :

	Risques économiques	Risques financiers	Autres
Offre	<ul style="list-style-type: none"> • Marché difficile à identifier • Modèle économique sans rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de visibilité sur la rentabilité pour assurer le remboursement • Peu ou pas de rémunération du capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure de l'impact de l'investissement mal défini • Complémentarité de compétences non assurée
	Accès à l'information	Conditions financières	Autres
Demande	<ul style="list-style-type: none"> • Multitude de financeurs et de critères d'éligibilité : faible lisibilité des offres • Modalités d'octroi des aides peu connues 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre en fonds propres et quasi-fonds propres à l'amorçage insuffisants • Pas de continuum de financement entre les acteurs existants • Effet de seuil des dispositifs existants • Longue phase d'amorçage incompatible avec les aides sur ce segment 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 types d'activité dans une même structure : activité rentable / activité non rentable. Equilibre sur l'ensemble • Absence de convergence entre impact social/sociétal et rentabilité économique

Pistes d'évolution :

Faire évoluer le dispositif existant	Création de nouveaux instruments financiers
<ul style="list-style-type: none"> • Rattachement au régime cadre pour optimiser les dépenses éligibles : PTZ/BPI • Accepter la viabilité du projet plutôt que la rentabilité • Accroître l'accès au dispositif Emergence ESS pour le 1^{er} emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer l'investissement socialement responsable • Garantir les plateformes de crowdfunding • Garantir les parts sociales • Créer un financement avec bonification de l'impact social • Créer un contrat d'apport avec différé : 5-7 ans à 100 K€ sous forme d'avance remboursable • Créer un fonds d'investissement en haut de bilan • Coupler subvention / instrument financier • FISO
Accès à l'information	Autres
	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler à la transversalité entre outils et structure

6.3.3. Atelier 3 : Financement des entreprises du secteur agricole et de la filière équine

6.3.3.1 *Liste des participants et présentation des personae*

Liste des participants :

Structure	Nom du participant
DARM	Sandrine DOS SANTOS
DARM	Cédric BURGIN
DARM	Emilie PINCON
Conseil des chevaux	Stéphane DEMINGUET
Littoral Normand	Benoit COLOMBEL
CER	Olivier DEVEAUX
ADN	Lionel MANCIOPPI
CUMA	Etienne FELS
Crédit agricole	Jean-Emmanuel ZARAGOZA
Alteor Conseil	Thibault GERARD
Jeunes Agriculteurs	Pierre LE BAILLIF
Total : 10 participants	

L'atelier a donné lieu à la définition des 4 personae suivants :

- ▶ **Persona 1** : PME en procédure ayant précédemment été accompagnée en phase préventive ;
- ▶ **Persona 2** : Startup dans les nouvelles technologies ayant prévu de lancer son produit (physique) en 2021 ;
- ▶ **Persona 3** : agriculteur céréalier partant à la retraite. Le repreneur est un jeune agriculteur souhaitant faire de la polyculture, développer un cheptel, et bénéficiant du dispositif JA ;

6.3.3.2 Compte-rendu des ateliers

Persona 1 : éleveur bovin depuis 20 ans souhaitant convertir sa production au bio

<p>Business model et situation économique</p> <p>Secteur et activité : Vaches à lait normandes conventionnelles. 80 Ha, 55 vaches à lait</p> <p>Structure juridique : SARL</p> <p>Date de création : 1990</p> <p># employés : 2 ETP</p> <p>Chiffre d'affaires annuel :</p>	<p>Objectifs et projets de financement : <i>Réaliser sa conversion au bio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investissement conséquent : matériel (40 k€), bio+transformation (80 k€), séchage en grange (100 k€), mise aux normes, stabulation (140 k€) - Nouveau métier (fabriquer le camembert) → besoin de formation - Difficulté à acquérir l'autonomie alimentaire - Démarche « solitaire » - car débordé, pas le temps pour de l'accompagnement <p>Enjeu financier sur les investissements : environ 400 k€ de Besoin de financement En parallèle, projet freiné par l'indisponibilité de la main d'œuvre (l'embauche n'a pas pu être réalisée)</p>
<p>Situation financière</p> <p>Autofinancement insuffisant pour réaliser la transition. Crédit foncier en cours de remboursement.</p> <p>Résultat net annuel :</p> <p>Niveau d'endettement : 100% (très peu d'apport)</p> <p>Valeur du capital :</p>	<p>Autres</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconstruction - Accompagnement administratif (5000 à 10 000 €) - Main d'œuvre → besoin de trésorerie

Carte d'empathie :

- ▶ **Besoins de financement : 400 k€**
- ▶ **Sources de financements connues :**
 - Banques commerciales
 - UE, Région
- ▶ **Problèmes à l'accession de ces sources :**
 - Tensions sur la trésorerie (vente de fromages décalée par rapport au prévisionnel) pouvant dissuader les banques de suivre
 - Déficit de main d'œuvre
 - Plafonds des subventions
 - Enjeu clé : savoir garder de la trésorerie pour pouvoir déléguer le temps de la mise en place et de la montée en puissance du projet
- ▶ **Moyens de contournement :**
 - Financement personnel ou familial
 - Financements participatifs
 - Hausse du temps de travail – auto-construction
- ▶ **Attentes et autres besoins :**
 - Accompagnement (financier, technique) sur le besoin de main d'œuvre lié au projet (pour ne pas se mettre en difficulté)
 - Financer l'accompagnement technique et financier sur le projet = « tutorat » pour un conseiller qui mobilise les compétences
 - Trésorerie identifiée sur la main d'œuvre / besoins de financement de la main d'œuvre (temporairement)

Matrice des freins au financement :

	Risques économiques	Risques financiers	Autres
Offre	<ul style="list-style-type: none"> • Références limitées sur porteur de projet sur les sujets bios et lait 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'endettement de l'entreprise trop élevé • Trésorerie des premières années 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualification sur la diversification

	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de marché, étude économique • Transformation « radicale » de l'exploitation • Rentabilité ? • Baisse temporaire des résultats techniques qui impactent les résultats économiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Durée d'emprunt 	
Demande	Accès à l'information	Conditions financières	Autres
	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance des acteurs du financement • Des dispositifs différents, avec des conditions et calendriers différents 	<ul style="list-style-type: none"> • Prêt de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit de main d'œuvre • Vente / production (choix de l'agriculteur) • Délégation temporaire à la CUMA le temps de lancer le projet (2 ans)

Pistes d'évolution :

Faire évoluer le dispositif existant	Création de nouveaux instruments financiers
	<ul style="list-style-type: none"> • Prêt participatif avec différé de 3 ans sur un besoin de trésorerie identifié • Cautionner un financement (sous réserve d'accompagnement) • Financement du capital social • Financer de la délégation temporaire + aide directe • Aide directe sur apport de main d'œuvre technique
Accès à l'information	Autres
<ul style="list-style-type: none"> • Tutorat = accompagnement du projet par un conseiller qui mobilise les compétences : financier, technique, économique. Durée = 2 ans ? 	

Persona 2 : Employé comptable en reconversion, en procédure de création d'un centre équestre

<p>Business model et situation économique</p> <p>Secteur et activité : Filière équine</p> <p>Structure juridique : Entreprise individuelle</p> <p>Date de création : 2020</p> <p># employés : 0 ETP</p> <p>Chiffre d'affaires annuel : 75 k€ à horizon 3 ans</p>	<p>Objectifs et projets de financement : <i>Acheter un terrain, des équipements et des chevaux pour lancer son activité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Achat d'une structure équestre : biens immobiliers hors maison d'habitation - Aménagement des infrastructures : carrière, manège, hébergement des chevaux, clubhouse, embellissement extérieur (parking...) - Réglementaire: ERP, géomètre... - Cavalerie (bien-être des équidés : label) - Transition énergétique, environnementale (eau, haie) <p>Besoin de financement : 350 k€</p>
<p>Situation financière</p> <p>Résultat net annuel :</p> <p>Niveau d'endettement :</p> <p>Valeur du capital :</p>	<p>Autres</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financement formation d'enseignant : BPJEPS

Carte d'empathie :

- ▶ **Besoins de financement : 350 k€**
- ▶ **Sources de financements connues :**
 - Apport personnel, familial
 - Banque
 - Subventions : installation, investissement
 - Prêt d'honneur : COREN (20 k€)
 - Crédit vendeur
- ▶ **Problèmes à l'accession de ces sources :**
 - Portage individuel : aléa très fort
 - Compétences de l'enseignant (études de marché...)
 - Formation ou statut JA
 - Gestion du BFR en lien avec le développement de l'activité
 - Capacité à monter le dossier de subvention et délais d'attribution et de versement
- ▶ **Moyens de contournement :**
 - Revoir à la baisse le besoin de financement
 - Phaser les investissements selon le développement des activités
- ▶ **Attentes et autres besoins : N/A**

Matrice des freins au financement :

	Risques économiques	Risques financiers	Autres
Offre	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concurrence • Clientèle volatile • Capitalisation faible • Charges incompressibles • Faible rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Pression des remboursements 	<ul style="list-style-type: none"> • Particularité de cette filière : reconnaissance UE, US, FR
	Accès à l'information	Conditions financières	Autres
Demande	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance des acteurs du financement 	<ul style="list-style-type: none"> • Apports minimum nécessaires en fonds propres 	

--	--	--	--

Pistes d'évolution :

Faire évoluer le dispositif existant	Création de nouveaux instruments financiers
<ul style="list-style-type: none"> • NA 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie financières mutualistes (existe pour les JA mais l'étendre à la filière) • Financement portant sur tout type de transition (mécanisation, écolo, amélioration du confort) plutôt que sur du matériel
Accès à l'information	Autres
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité de traitement du dossier : contemporanéiser le projet et son financement aidé 	<ul style="list-style-type: none"> • NA

Persona 3 : Agriculteur céréalier partant à la retraite. Le repreneur est un jeune agriculteur souhaitant faire de la polyculture, développer un cheptel, et bénéficiant du dispositif JA

Présentation du Persona :

<p>Business model et situation économique</p> <p>Secteur et activité : Polyculture</p> <p>Structure juridique : Entreprise individuelle, 130 ha</p> <p>Date de création : Reprise en 2020</p> <p># employés : 0</p> <p>Chiffre d'affaires annuel : 250 k€</p>	<p>Objectifs et projets de financement : <i>Projet de reprise et de diversification agricole</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Financement de l'actif de production : apport + prêt « Banque » ° revente • Financement de la trésorerie : difficile • Financement du foncier : Banque + prêts • Financement de la « Maison d'habitation » : Banque + apport <p>Difficulté : différence entre la valeur patrimoniale de la cession et la valeur de rentabilité</p>
<p>Situation financière</p> <p>Entreprise en développement et recherche de capitaux</p> <p>Résultat net annuel :</p> <p>Niveau d'endettement : 100% (très peu d'apport)</p> <p>Valeur du capital :</p>	<p>Autres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le JA a la main sur la négociation ; le cédant a la main sur la connaissance du marché. • Quelles garanties pour le projet ? (parents, autres) • Rentabilité et ROI du projet • Impact du prix de vente sur le cédant → ses dettes

Carte d'empathie :

- ▶ **Besoins de financement :** non précisé
- ▶ **Sources de financements connues :**
 - Apport personnel
 - Banque
 - Dotation Jeune Agriculteur (DJA)
 - Subvention Etat
 - Subvention « Acheter »
- ▶ **Problèmes à l'accession de ces sources :**
 - Garanties à apporter à la banque
 - Manque de rentabilité
 - Prix élevé des cessions

- Manque de ROI
- ▶ **Moyens de contournement :**
 - Apporteur de capitaux
 - Agrandissement déguisé (10% des parts pour le jeune agriculteur)
 - GFA collectif foncier
 - Financement participatif
 - Abandon ou changement
- ▶ **Attentes et autres besoins :**
 - Prise de participation (publique-privée) dans les projets autres que le foncier
 - Prise de participation d'une entreprise agro-alimentaire → interroge le mode de gouvernance

Matrice des freins au financement :

	Risques économiques	Risques financiers	Autres
Offre	<ul style="list-style-type: none"> • Déséquilibre prix installation / rentabilité • Rentabilité variable observée sur la filière • Montant attendu par le cédant déterminé par sa situation personnelle : retraite capitalisée, arriérés à rembourser • Manque de crédibilité sur le montage économique et financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de garanties • Durée longue du prêt demandée • Risque important de laisser son capital pour le cédant • Dépendance aux subventions PAC (piliers 1 et 2) • Faibles apports • Montant important à financer • Faible ROI : rapport flux générés sur montants investis • Manque de plan de financement équilibré 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût d'accès au foncier • Règlementation
Demande	Accès à l'information	Conditions financières	Autres
	<ul style="list-style-type: none"> • Pression interne : concurrence d'une autre offre • Faible connaissance du secteur par les apporteurs de capitaux classiques • Freins à la mise en place de financements participatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Durée du prêt exigée par les financeurs • Durée du financement trop courte par rapport au cycle de vie d'une exploitation • Indisponibilité du capital • Volonté de ne pas cautionner 	<ul style="list-style-type: none"> • Freins à l'ouverture du capital : volonté de « rester chez soi » • Frein à servir un intérêt • Manque de vision et d'analyse financière chez les porteurs

Pistes d'évolution :

Faire évoluer le dispositif existant	Création de nouveaux instruments financiers
<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture des dispositifs de garantie à l'agriculture : quotité à déterminer • Ouverture du prêt d'honneur à l'agriculture • Ouverture du financement participatif à du « conventionnel » (Mimosa, Terre de liens) 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédit-bail foncier • Création d'un fonds d'investissement • Prêt à taux zéro pour la reprise avec une durée longue d'amortissement • Création d'un dispositif de garantie gratuite : quotité à déterminer • Sécuriser les fonds agricoles qui partent afin d'amener une sécurité pour les repreneurs • Prises de participation capitalistique dans les outils avec : achat de PS, retour à la vente
Accès à l'information	Autres
<ul style="list-style-type: none"> • Créer une plateforme « j'aime l'agriculture » à destination des financeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapprocher la valeur économique de reprise du prix de reprise • Réflexions à mener sur la fiscalité du cédant : par exemple, exonération en cas de vente à un jeune agriculteur • Restreindre l'accès aux aides et soutiens à un palier défini

6.3.4. Atelier 4 : Financement des entreprises de la pêche et de l'aquaculture

6.3.4.1 Liste des participants et présentation des personae

Liste des participants :

Structure	Nom du participant
Comité régional des pêches	Marc DELAHAYE
CER Normandie Ouest	Franck MAZIERES
Crédit maritime	Philippe RENAN
AD Normandie	Lionel MANCIOPPI
Normandie littoral	Christian FREMAUX
Total : 5 participants	

L'atelier a donné lieu à la définition des 2 personae suivants :

- ▶ **Persona 1 :** Aquaculteur ayant acheté son bateau à crédit et cherchant à améliorer son confort, sa sécurité et la performance de sa pêche ;
- ▶ **Persona 2 :** Jeune pêcheur venant d'obtenir sa licence de pêche ;

6.3.4.2 Compte-rendu des ateliers

Persona 1 : Aquaculteur ayant acheté son bateau à crédit et cherchant à améliorer son confort, sa sécurité et la performance de sa pêche

Présentation du Persona :

Business model et situation économique

Secteur et activité : ostréiculture

Structure juridique : entreprise individuelle

Date de création : 2001

employés : 10-30 ETP

Chiffre d'affaires annuel : N/A

Situation financière

Entreprise à faibles fonds propres et fortement rentable

Résultat net annuel : 30-40% du CA

Niveau d'endettement : 50% du CA

Valeur du capital : N/A

Objectifs et projets de financement :

Acheter des équipements et du matériel lui permettant d'améliorer la performance de sa production et le confort du travail

Financement de l'innovation :

- Logique 0 rejet : recyclage des déchets et coquilles
- « Navire du futur » : motorisation plus propre (hydrogène, électricité) mais incertitude juridique sur le sujet (lié aux quotas européens)
- Financement du traitement de l'eau : eau polluée accroît les risques de perte de production
- Financement de dispositifs d'aquaponie
- Financement de la transformation : volonté de coller davantage à la demande en associant producteurs / transformateurs pour offrir au marché un produit de meilleure qualité (notamment Bulots, araignées, etc.)
- Création de labels AOP ou individuels : recherche de rentabilité par la distinction de l'offre

Autres

Enjeu du circuit de distribution : dans la Manche, les prix sont faibles car l'offre est abondante et les circuits de distribution peu structurés (demandeurs sont price takers)

Carte d'empathie :

▶ **Sources de financements connues :**

- Crédit maritime / crédit bancaire

- Normandie Littoral
- ▶ **Problèmes à l'accèsion de ces sources**
 - Statut juridique : prédominance des entreprises individuelles dans la profession qui limitent le recours aux financements adaptés aux sociétés (fonds propres, BFR, etc.)
 - Faible rentabilité du fait de facteurs exogènes : changement climatique, quotas de production
- ▶ **Moyens de contournement** : N/A
- ▶ **Attentes et besoins** : N/A

Matrice des freins au financement :

	Risques économiques	Risques financiers	Autres
Offre	<ul style="list-style-type: none"> • Activités avec bateau intenses : accroît la vétusté du bateau • Activités en mer (ostréiculture) : accroît le risque sur la production 	<ul style="list-style-type: none"> • Cour de valorisation des professions : hausse de la concentration nécessaire car trop cher pour les petites boîtes 	
Demande	Accès à l'information	Conditions financières	Autres
		<ul style="list-style-type: none"> • Décalage entre besoin de financement et rentabilité : cycle de production de 2-4 ans en ostréiculture 	<ul style="list-style-type: none"> • Lutte contre la prédation en mer : réduit le rendement par pieu • Dossiers FEAMP trop importants pour solliciter ce financement

Pistes d'évolution :

Faire évoluer le dispositif existant	Création de nouveaux instruments financiers
<ul style="list-style-type: none"> • Etendre les instruments de capital-investissement à l'aquaculture 	<ul style="list-style-type: none"> • Financement de concessions du domaine public pour les jeunes (pour les parcs d'aquaculture notamment) • Créer un instrument focalisé sur la transition écologique : traitement de l'eau, financement du renouvellement de matériel vers du matériel plus propre, recyclage et limitation des rejets, etc. • Financement de l'innovation incrémentale : avance remboursable comme préfinancement d'une subvention
Actions d'accompagnement	Autres
<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les aquaculteurs dans l'acculturation à l'ingénierie financière : une meilleure coordination entre financeurs et acteurs de la pêche et aquaculture permet de changer le regard sur le capital-investissement dans la profession 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplifier dossier FEAMP-OSIRIS • Améliorer la communication sur les dispositifs existants (Bpifrance, SIAGI, etc.), notamment en incitant les banquiers à les solliciter / proposer à leurs clients (ex : PGE) • Créer une structure de type Breizh Mer en Bretagne, rassemblant l'ensemble des acteurs de la mer pour que les acteurs apprennent à se connaître et travaillent ensemble

Persona 2 : Jeune pêcheur venant d'obtenir sa licence de pêche

Présentation du Persona :

Business model et situation économique

Secteur et activité : pêche

Structure juridique : entreprise individuelle

Date de création : 2020

employés : 0 ETP

Chiffre d'affaires annuel : N/A

Situation financière

Entreprise créée, à la rentabilité encore nulle du fait de l'absence d'activité économique

Résultat net annuel : N/A

Niveau d'endettement : N/A

Valeur du capital : N/A

Objectifs et projets de financement :

Financer son premier bateau et ses premiers équipements et matériel de pêche, éventuellement dans le cadre d'une reprise d'activité

Enjeux de financement dans le cadre d'une reprise transmission :

- Financement du bateau :
 - logique de 1 pour 1 (un bateau cassé pour un bateau neuf)
 - Prix important du bateau : déconnexion valeur de marché / valeur d'usage
- Licence : préalable à l'accès à la ressource marine. En l'absence, possibilité d'acquérir un droit de pêche sur une société détenant une licence

Autres

Forte réglementation de la pêche : en plus des quotas

Entreprise individuelle : statut standard souhaité par les pêcheurs malgré des difficultés de financement ensuite.

Carte d'empathie :

► Sources de financements connues :

- Banques commerciales
- Normandie littoral

► Problèmes à l'accession de ces sources :

- Absence de fonds propres des jeunes structures
- Absence de licence en début de carrière
- Surpêche : perspectives de faible croissance à l'échelle de la filière limitant l'accès aux sources de financement (rentabilité des structures plus incertaine à long terme)
- Concentration du marché en hausse, conduisant à une hausse de la concurrence : dichotomie entre les grandes sociétés et les nouveaux arrivants souhaitant acquérir une part du marché

► Moyens de contournement :

- Installation avec rachat progressif des parts du cédants pour financer un bateau neuf
- Montage via des sociétés pour financer une licence : permet de désaxer détention de la licence / détention de la société
- Echanges de droits de pêche pour pêcher sans licence

► Attentes et autres besoins :

- Passage d'entreprise individuelle à société pour permettre le financement du capital

Matrice des freins au financement :

	Risques économiques	Risques financiers	Autres
Offre	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à la ressource marine trop faible • Vétusté accélérée des bateaux dans les métiers trainants (dragueurs) • Prix du carburant 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur marchande du bateau excessive sur le marché de l'occasion par rapport à sa rentabilité / vétusté : hausse du risque du crédit 	<ul style="list-style-type: none"> • Age du bateau : 30-35 ans • Règles sur les quotas de pêche
Demande	Accès à l'information	Conditions financières	Autres
		<ul style="list-style-type: none"> • Prix exorbitant des bateaux à l'achat empêche l'accès au crédit des nouveaux arrivants (800 K€) • Décalage entre besoin de financement et rentabilité : besoin de financer le BFR 	<ul style="list-style-type: none"> • Structuration en entreprise individuelle • Règles du FEAMP : ne permet que le financement de l'occasion (pas de bateau neuf) • Capacité de bateaux neufs atteinte selon les règlements européens • Dossiers FEAMP trop complexes à monter

Pistes d'évolution :

Faire évoluer le dispositif existant	Création de nouveaux Instruments financiers
<ul style="list-style-type: none"> • Financement de l'innovation incrémentale : avance remboursable comme préfinancement d'une subvention 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie jeune pêcheur Bpifrance-Région sur les crédits bancaires (à parité 35%-35%) : garantie gratuite par financement des frais de garantie demandés par Bpifrance (modèle PGE) • Brexit : financement de quotas de pêche à l'Angleterre • Créer un instrument focalisé sur la transition écologique : bateaux innovants plus propres, financement du renouvellement de matériel vers du matériel plus propre, recyclage et limitation des rejets, etc.
Actions d'accompagnement	Autres
<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les pêcheurs dans l'acculturation à l'ingénierie financière : une meilleure coordination entre financeurs et acteurs de la pêche et aquaculture permet de changer le regard sur le capital-investissement dans la profession • Brexit : en cas d'absence d'accord, accompagnement de la profession avec plan de sortie de bateaux et reconversion des pêcheurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplifier dossier FEAMP-OSIRIS • Améliorer la communication sur les dispositifs existants (Bpifrance, SIAGI, etc.), notamment en incitant les banquiers à les solliciter / proposer à leurs clients (ex : PGE) • Créer une structure de type Breizh Mer en Bretagne, rassemblant l'ensemble des acteurs de la mer pour que les acteurs apprennent à se connaître et travaillent ensemble

6.4. Indicateurs de suivi et modalités de réexamen et d'actualisation de l'évaluation ex-ante

Propositions d'indicateurs de suivi

L'adossement de chaque instrument financier à des indicateurs vise, d'une part, à permettre à la Région un suivi global du déploiement de celui-ci sur la période de programmation 2021-2027 et, d'autre part, à assurer un suivi des intermédiaires financiers et autres parties prenantes à celui-ci.

Ces indicateurs de suivi permettront à mi-parcours d'évaluer l'impact du dispositif sur le territoire régional et de s'assurer de sa pertinence par rapport au contexte régional, de son efficacité par rapport aux objectifs clés et de son efficience en termes de résultats par rapport aux ressources mobilisées. Il faut noter néanmoins que ces indicateurs ne se substituent pas aux obligations de *reporting* et d'évaluation imposées par le cadre réglementaire européen.

Les indicateurs de suivi préconisés sont présentés ci-dessous selon les deux objectifs qu'ils servent :

- ▶ Le suivi stratégique global du déploiement du dispositif de soutien aux instruments financiers ;
- ▶ Le suivi de l'activité par intermédiaire financier.

En préambule, plusieurs recommandations méthodologiques sont préconisées en vue de l'élaboration des indicateurs de suivi.

Recommandations méthodologiques en vue de l'élaboration des indicateurs :

La qualité d'un système d'indicateurs peut être jugée à l'aune de quatre critères, présentés dans la grille suivante, et qui devront être remplis par les indicateurs de suivi adoptés par la Région :

Critère	Définition
Pertinence	<ul style="list-style-type: none">▶ Indicateur cohérent avec l'objectif, présentant un lien logique fort avec ce dernier ;▶ Indicateur mesurant effectivement la performance à laquelle on s'intéresse ;▶ Indicateur n'induisant pas des comportements qui améliorent l'indicateur mais dégradent par ailleurs le résultat recherché.
Utilité et disponibilité	<ul style="list-style-type: none">▶ Indicateur disponible à intervalles réguliers ;▶ Indicateur permettant des comparaisons, dans le temps, dans l'espace et entre acteurs ;▶ Indicateur immédiatement exploitable par les administrations et acteurs concernés ;▶ Indicateur immédiatement compréhensible.
Solidité	<ul style="list-style-type: none">▶ Indicateur pérenne et indépendant des aléas ;▶ Indicateur présentant une fiabilité incontestable ;▶ Indicateur élaboré à un coût raisonnable.
Caractère vérifiable	<ul style="list-style-type: none">▶ Indicateur documenté : décrit précisément, dans un dictionnaire, ainsi que sa méthode d'élaboration, sa périodicité et le rôle de chaque acteur dans sa production.

Nous proposons d'adopter un système d'indicateurs dont la fréquence de suivi sera semestrielle, afin d'assurer à la Région une vision fine de la mise en œuvre du dispositif de soutien aux instruments financiers déployé et de l'activité des fonds et instruments régionaux.

Nous préconisons également à la Région de formaliser des fiches d'indicateur afin d'assurer leur application uniforme et ainsi leur pérennité sur toute la période de programmation.

Exemple de fiche indicateur : sur le taux d'acceptation des dossiers de demande de financement

Indicateur	Taux d'acceptation des dossiers de demande de financement
Objectif	▶ Assurer le suivi de la part des dossiers de demande de financement sélectionnés par les différents fonds par rapport au total de dossiers de demande de financement déposés.
Mode de calcul	▶ Nombre de dossiers ayant été sélectionnés en vue d'un financement / Nombre total de dossiers de demande de financement déposés.
Source d'Informations	▶ Gestionnaires des différents instruments financiers concernés
Fréquence du reporting	▶ Semestrielle
Utilisateurs	▶ Région

Suivi stratégique global du déploiement du dispositif de soutien aux instruments financiers :

Des indicateurs de suivi stratégique global du déploiement du dispositif de soutien aux instruments financiers peuvent être déployés, permettant d'en vérifier la pertinence. Il s'agit de :

- ▶ Suivre l'utilisation spécifique des Fonds ESI ;
- ▶ Suivre le déploiement du dispositif par rapport aux résultats escomptés lorsqu'ils sont définis ;
- ▶ Assurer à la Région un pilotage transversal de celui-ci.

Les indicateurs de suivi stratégique global pouvant être mis en place par la Région afin d'examiner le déploiement du dispositif par rapport aux résultats escomptés sont ainsi les suivants :

- ▶ Le nombre total de projets soutenus par rapport au nombre total de dossiers présentés de demande de financement ;
- ▶ Le montant total de ressources provenant des contributions publiques ayant bénéficié aux bénéficiaires finaux via des instruments financiers ;
- ▶ Le nombre d'opérations cofinancées par des contributions publiques (et le montant total afférent) participant au financement et à la promotion de l'innovation par rapport au nombre total d'opérations cofinancées (et le montant total afférent) ;
- ▶ L'effet de levier des ressources publiques sur les fonds privés, bon indicateur de la propension du dispositif à inciter les acteurs privés à lever des financements et ainsi à pallier peu à peu les carences du marché ;
- ▶ Le nombre d'emplois créés ou sauvegardés en lien direct avec une opération mettant en œuvre des instruments financiers ayant mobilisé des contributions publiques (Région ou fonds européens) au regard du coût total du dispositif pour la Région ;
- ▶ Les coûts et frais de gestion occasionnés par rapport à l'ensemble des crédits disponibles pour la contribution aux instruments financiers.

Les indicateurs de suivi stratégique global pouvant être mis en place par la Région afin de lui assurer un pilotage transversal du dispositif peuvent être différenciés selon l'instrument financier. Il est recommandé dans ce cadre à la Région d'adopter des indicateurs pluriannuels, lui assurant une maîtrise de la trajectoire et du risque global liés à sa stratégie d'investissement.

- ▶ Sur le suivi des investissements en fonds propres : les prévisions pluriannuelles d'investissements, les anticipations de sorties des fonds ;
- ▶ Sur le suivi des prêts : l'échelonnement des remboursements ;
- ▶ Sur le suivi de l'instrument de préfinancement des subventions : le nombre de projets aboutis.

Suivi de l'activité par intermédiaire financier :

Des indicateurs de suivi de l'activité peuvent par ailleurs être déployés au niveau de chaque intermédiaire financier, permettant d'en mesurer l'efficacité et l'efficience.

Les indicateurs de suivi permettant de mesurer l'efficacité de chaque instrument déployé, c'est-à-dire sa capacité à relever les objectifs stratégiques de la région, sont les suivants :

- ▶ Le montant total des contributions à l'instrument d'ingénierie financière, décomposé de la manière suivante :
 - Ressources en provenance des Fonds ESI (FEDER, FEADER, FEAMPA) ;
 - Cofinancement public versé à l'instrument par la Région, en respect du principe d'additionnalité (les fonds structurels européens n'ont pas vocation à se substituer aux dépenses publiques nationales) ;
 - Cofinancement privé versé à l'instrument ;
- ▶ Le nombre de projets soutenus par l'instrument financier par rapport au nombre total de dossiers présentés de demande de financement ;
- ▶ Le nombre de projets refusés et les raisons justifiant ce refus ;
- ▶ Le ticket moyen d'intervention ;
- ▶ Le type de bénéficiaires soutenus selon :
 - Le secteur / la filière de l'entreprise ou du porteur de projet ;
 - Le département d'implantation de l'entreprise ;
 - La taille de l'entreprise (Chiffre d'Affaires et nombre de salariés) ;
 - La phase de cycle ciblée (création, amorçage, expansion).

Les indicateurs de suivi permettant de mesurer l'efficience de chaque instrument déployé, c'est-à-dire sa capacité à convertir de manière performante les ressources allouées en résultats, sont les suivants :

- ▶ L'effet de levier constaté par instrument financier ;
- ▶ L'effet de déperdition par instrument (tout effet réduisant le montant des crédits disponibles pour le financement des instruments) et notamment les frais et coûts de gestion occasionnés ;
- ▶ Le montant des défauts occasionnés par les opérations de financement sur le total des financements alloués :
 - Montant total de prêts versés avec défaut de paiement ;
 - Montant total bloqué pour les garanties fournies et appelées suite à un défaut de remboursement du prêt ;
- ▶ Gains tirés des opérations de financement :
 - Montant des intérêts générés par des paiements restitués à l'instrument ;
 - Montant des ressources reversées à l'opération à la suite d'investissements réalisés par les fonds.

Propositions des modalités de réexamen et d'actualisation de l'évaluation ex ante

L'évaluation à mi-parcours du dispositif déployé permettra de tirer un premier bilan de l'impact du dispositif mis en œuvre par la Région au regard des objectifs ciblés et des résultats escomptés. À partir des conclusions de cette évaluation, le dispositif pourra être adapté ; une telle adaptation sera d'autant plus aisée que le dispositif a été conçu de manière généraliste, souple et lisible, s'adressant à tous types de filières et de TPE/PME.

Le réexamen et l'actualisation de l'évaluation ex ante à mi-parcours pourront être organisés en quatre étapes :

- ▶ Un état des lieux du déploiement du dispositif à partir de l'analyse des indicateurs de suivi ;
- ▶ L'animation d'un atelier de travail afin de réactualiser les données économiques régionales et faire l'état des lieux des filières-clés et des perspectives de croissance ;

- ▶ La rencontre avec chacun des intermédiaires financiers afin d'échanger sur le bilan des indicateurs ;
- ▶ La consultation dans le cadre d'un second atelier de travail des parties prenantes au dispositif afin de définir les éventuelles adaptations à apporter au dispositif.

État des lieux du déploiement du dispositif :

La première étape préconisée consiste à agréger les indicateurs semestriels de suivi afin de tirer des éléments d'évaluation à mi-parcours (ou à tout moment cas d'alerte concernant des éventuels écueils du dispositif) de sa pertinence, de son efficacité et de son efficacité. Ainsi, une agrégation annuelle des indicateurs permettra de déclencher l'évaluation dès l'identification d'un point d'alerte.

Atelier de travail sur le contexte économique régional :

Le premier atelier de travail pourra porter sur les données économiques régionales : il identifiera les secteurs clés et analysera les perspectives de croissance. Il pourra rassembler les acteurs suivants :

- ▶ La Région ;
- ▶ Bpifrance ;
- ▶ Les acteurs institutionnels et financiers régionaux ;
- ▶ Les plateformes d'accompagnement régionales ainsi que les parties prenantes des dispositifs sectoriels.

Rencontre des intermédiaires financiers autour du bilan des indicateurs :

Une réunion sera organisée entre la Région et chacun des intermédiaires financiers afin de discuter du bilan des intermédiaires financiers, basé sur les données remontées par les indicateurs de suivi semestriels. La pertinence, l'efficacité et l'efficacité du dispositif sera discutée lors de chacune de ces rencontres. Les insuffisances ou inadéquations des instruments seront identifiées. Il sera notamment important d'identifier d'éventuelles évolutions de la situation économique et financière qui n'auront pas pu être anticipées au moment de la mise en place du dispositif.

Atelier de travail sur l'adaptation de la stratégie d'investissement régionale :

Le second atelier de travail pour objet de tirer les conclusions des trois étapes précédentes avec l'ensemble des parties prenantes au dispositif et de déterminer les éventuelles orientations en vue d'une adaptation de la stratégie régionale. Cet atelier de travail rassemblera les acteurs suivants :

- ▶ La Région ;
- ▶ Les financeurs institutionnels ;
- ▶ Les gestionnaires de fonds existants, opérateurs de fonds propres et de fonds de prêts d'honneur existants
- ▶ Les acteurs bancaires ;
- ▶ Les représentants de filières identifiées comme stratégiques lors du premier atelier de travail.

6.5. L'opportunité de recourir à InvestEU lors de la prochaine programmation

InvestEU est le programme européen qui prend la suite du plan d'investissement pour l'Europe dit « plan Juncker ». Son objectif est de stimuler l'investissement dans l'ensemble de l'UE afin de **soutenir des pans de l'activité jugés stratégiques** par l'Union européenne.

Il prend la forme d'un **fonds de garantie** de 71,8 Md€ pouvant générer plus de 700 Md€ d'investissement dans l'ensemble de l'Union. Il a vocation à financer cinq volets de projets :

- ▶ **Les infrastructures durables** : énergies renouvelables, connectivité numérique, transports, économie circulaire, infrastructures de gestion de l'eau, des déchets et autres infrastructures environnementales en particulier ;
- ▶ **La recherche, l'innovation et la numérisation** : accès au marché pour les résultats de la recherche, numérisation de l'industrie, expansion d'entreprises innovantes de plus grande taille, intelligence artificielle ;
- ▶ **Les petites entreprises** (TPE et PME) ;
- ▶ **Les investissements sociaux et les compétences** : l'éducation et la formation, le logement social, les écoles, les universités, les hôpitaux, l'innovation sociale, les soins de santé, les soins de longue durée, le microfinancement, l'entrepreneuriat social, l'intégration des migrants, des réfugiés et des personnes vulnérables ;
- ▶ **Les investissements stratégiques européens** afin d'assurer l'autonomie d'approvisionnement de l'UE dans des filières stratégiques, et de financer des grands projets visant notamment le renforcement d'écosystèmes d'entreprises réunies autour d'une technologie.

Les Régions pourront solliciter cette garantie de deux manières différentes :

- ▶ **En transférant dans la garantie d'InvestEU jusqu'à 5 % des fonds qui leur sont alloués au titre de la politique de cohésion de l'UE (FEDER, FSE+, FEADER, FEAMPA)**. Concrètement, sur les projets qui sollicitent des financements des fonds structurels européens, il sera possible d'affecter jusqu'à 5 % du montant du projet à la garantie InvestEU, pour dérisquer le projet et bénéficier de la note de crédit élevée de l'UE ;
- ▶ **En sollicitant la CDC ou Bpifrance** qui devraient être délégués d'une partie des fonds de la garantie.

Au vu des modalités d'utilisation du dispositif, il apparaît peu pertinent que la Région Normandie y ait recours :

- ▶ Les instruments abondés par le FEDER sont dans l'ensemble performants au regard de la consommation des crédits européens obtenus. Par conséquent, il ne semble pas opportun de déléguer une partie des fonds européens demandés dans le cadre de la politique d'ingénierie financière à une autre entité (Bpifrance ou Caisse des Dépôts) ;
- ▶ Par ailleurs, dans la mesure des informations obtenues par la mission, notamment lors des entretiens de cadrage réalisés auprès des services de la Région, la gestion des politiques publiques dans les domaines concernés par InvestEU paraît suffisamment performante pour continuer à être opérée avec les canaux traditionnels de financements européens ;
- ▶ Enfin, InvestEU ayant un fonctionnement similaire à un instrument de garantie, il semble que la garantie offerte par la Région *via* le Fonds régional de garantie de Bpifrance remplit déjà le rôle de prise en charge du risque sur les projets financés.

Retrouvez toutes
nos études
sur EY Insights



www.ey.com/fr



advisory@fr.ey.com

CONTACT

Pierre-Aymeric DEWEZ

Associé

EY & Associés

Port. +33 6 71 04 21 64

Email pierre-aymeric.dewez@fr.ey.com