



## CONSEIL RÉGIONAL DE HAUTE-NORMANDIE

Évaluation ex-ante des instruments  
financiers financés par le programme  
opérationnel FEDER-FSE 2014-2020

Rapport phase 2 - Stratégie et instruments  
d'ingénierie financière

Aout 2015

*KATALYSE : Cécile COLLOT, Violaine LAURANS  
Technopolis : Francie SADESKI, Soheir DANI, Léonor RIVOIRE*



# SOMMAIRE

<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
Rappel des objectifs de l'évaluation .....	5
La méthodologie mise en oeuvre .....	5
Les moyens mobilisés en phase 1 .....	6
Les moyens mobilisés en phase 2 .....	6
<b>1. Stratégie d'ingénierie financière pour les entreprises .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Rappel des besoins des entreprises en Haute-Normandie et défaillances de marché .....</b>	<b>8</b>
Présentation de la segmentation de l'analyse .....	8
1.1.1 besoins de financement des entreprises en création .....	9
1.1.2 Besoins de financement des entreprises en développement .....	16
1.1.3 Besoins de financement des entreprises en transmission / reprise d'entreprise .....	23
1.1.4 Besoins des PME en redéploiement .....	29
1.1.5. Synthèse des principaux besoins et défaillances identifiés par phase .....	33
1.1.6. 5 segments présentant des défaillances de marché sur lesquels vont se concentrer la stratégie d'investissement en ingénierie financière .....	37
<b>1.2. La stratégie régionale d'intervention en instruments d'ingénierie financière .....</b>	<b>39</b>
1.2.1. Présentation d'ensemble de la nouvelle stratégie d'investissement .....	39
1.2.2. Une stratégie qui nécessitera d'être harmonisée / précisée avec la stratégie bas-normande pour disposer d'outils équivalents sur la future Région Normandie .....	40
<b>1.3. La stratégie régionale d'investissement et la possibilité d'un abondement FEDER .....</b>	<b>41</b>
1.3.1. Rappel du cadre de la mobilisation des fonds européens .....	41
1.3.2. Proposition d'une stratégie d'abondement FEDER sur les IIF .....	42
1.3.3. Participation des nouveaux outils aux objectifs du PO FEDER .....	44
<b>1.4. Recommandations générales sur la stratégie régionale .....</b>	<b>45</b>
1.4.1. Mise en place des instruments financiers : recommandations générales à la Région .....	45
1.4.2. Recommandations spécifiques sur les nouveaux outils .....	46
1.4.3 Améliorations proposées aux instruments d'ingénierie financière suite au bilan .....	47
<b>2. Nouveaux instruments d'ingénierie financière à destination des entreprises .....</b>	<b>48</b>
<b>2.1. Prêts d'honneur à la création d'entreprises innovantes .....</b>	<b>50</b>
2.1.1 Raison d'être de l'intervention du FEDER : .....	50
2.1.2 Valeur ajoutée de l'intervention .....	51
2.1.3 Stratégie d'investissement .....	53
2.1.4 Dimensionnement de l'instrument .....	54
2.1.5. Leçons tirées des précédentes interventions .....	56
2.1.6. Résultats attendus .....	56
2.1.7. Révision de l'instrument financier .....	56
<b>2.2. Fonds régional d'amorçage / création pour les entreprises innovantes .....</b>	<b>58</b>
2.2.1 Raison d'être de l'intervention du FEDER : .....	58
2.2.2 Valeur ajoutée de l'intervention .....	61
2.2.3 Stratégie d'investissement .....	61
2.2.4 Type et dimensionnement de l'instrument .....	63
2.2.5 Leçons tirées des précédentes interventions .....	67
2.2.6 Résultats attendus .....	68
2.2.7 Révision de l'instrument financier .....	68



<b>2.3. Abondement d'un fonds de petit capital développement dédié aux PME, notamment industrielles / d'un prêt participatif pour les PME, notamment industrielles .....</b>	<b>69</b>
2.3.1. Raison d'être de l'intervention du FEDER .....	69
2.3.2. Valeur ajoutée de l'intervention .....	71
2.3.3. Stratégie d'investissement .....	72
2.3.4. Type et dimensionnement de l'instrument .....	73
2.3.5. Leçons tirées des précédentes interventions .....	76
2.3.6. Résultats attendus .....	76
2.3.7. Révision de l'instrument financier.....	77
<b>2.4. Fonds régional de capital transmission / développement.....</b>	<b>78</b>
2.4.1. Raison d'être de l'intervention du FEDER .....	78
2.4.2. Valeur ajoutée de l'intervention .....	79
2.4.3. Stratégie d'investissement .....	80
2.4.4. Dimensionnement de l'instrument .....	81
2.4.5. Leçons tirées des précédentes interventions .....	82
2.4.6. Résultats attendus .....	82
2.4.7. Révision de l'instrument financier.....	83
<b>2.5. Fonds régional de capital redéploiement .....</b>	<b>84</b>
2.5.1. Pourquoi la création d'un fonds régional de capital redéploiement ? .....	84
2.5.2. Stratégie d'intervention .....	84
2.5.3. Modalités de mise en œuvre .....	85
<b>3. Stratégie d'investissement pour les instruments d'ingénierie financière relatifs à la performance énergétique des bâtiments .....</b>	<b>86</b>
<b>3.1. Analyse des défaillances des dispositifs de rénovation énergétique dans le patrimoine résidentiel .....</b>	<b>87</b>
3.1.1. Les besoins de rénovation énergétique du patrimoine résidentiel en Haute Normandie .....	87
3.1.2. Analyse de l'offre de financement pour la rénovation énergétique.....	89
3.1.3. Synthèse des défaillances identifiées.....	91
<b>3.2. Comment le FEDER peut-il intervenir ? .....</b>	<b>93</b>
3.2.1. Les interventions FEDER sur 2007-2013 en Europe.....	93
3.2.2. Les possibilités d'interventions FEDER sur 2014-2020 .....	93
3.2.3. Les options de mise en œuvre des instruments financiers cofinancés par le FEDER 2014-2020 .....	94
3.2.4. Zoom sur l'outil de prêt : renovation loan.....	95
<b>3.3. Les modèles de financement de la rénovation énergétique à mettre en œuvre en Haute Normandie sur fonds FEDER .....</b>	<b>97</b>
3.3.1. Option 1 : contre-garantie des prêts aux copropriétés .....	97
3.3.2. Option 2 : la garantie du préfinancement de la subvention publique .....	98
3.3.3. Option 3 : la garantie d'un tiers financeur dédié aux copropriétés.....	99
<b>Annexes.....</b>	<b>101</b>



# Introduction

- 1. Stratégie d'ingénierie financière pour les entreprises**
- 2. Nouveaux instruments d'ingénierie financière à destination des entreprises**
- 3. Stratégie d'investissement pour les instruments d'ingénierie financière relatifs à la performance énergétique des bâtiments**

## Annexes



Le Conseil Régional de Haute-Normandie a confié aux cabinets KATALYSE et TECHNOPOLIS une mission d'évaluation ex ante relative aux instruments d'ingénierie financière susceptibles de mobiliser des ressources FEDER du Programme Opérationnel 2014-2020.

## Rappel des objectifs de l'évaluation

Pour la Commission Européenne, l'évaluation ex-ante des dispositifs d'ingénierie financière en région est une condition à la mobilisation d'outils d'ingénierie financière par le programme opérationnel FEDER (article 37 et s. de la proposition de règlement).

La présente étude vise donc à définir la stratégie d'ingénierie financière qui sera conduite par la Région Haute-Normandie sur la période 2014-2020.

Elle permettra non seulement de remplir la condition de mobilisation des IIF dans la prochaine programmation européenne mais aussi d'accompagner le travail de définition du PO FEDER dont la Région sera l'Autorité de Gestion, en précisant la part qui sera réservée à l'ingénierie financière. Ce présent document se concentre donc sur l'analyse des instruments financiers, c'est-à-dire des mécanismes de financement remboursables et plus ou moins rémunérés, par rapport aux subventions et avances remboursables, qui ne s'inscrivent pas dans une dynamique de recyclage de fonds.

Dans un cadre plus large, cette étude sera un outil qui permettra à la Région de décider de compléter, renforcer ou faire évoluer les IIF mobilisables par les TPE et PME et répondre aux enjeux définis par le SRDE et la S3.

L'abondement du FEDER sur un instrument d'ingénierie financière doit répondre à deux conditions :

- avoir un effet de levier sur les autres financements
- répondre à un principe d'additionnalité : les crédits des fonds structurels européens ne peuvent se substituer aux dépenses structurelles publiques, mais visent à combler des défaillances de marché.

## La méthodologie mise en œuvre

Pour répondre à cet objectif, KATALYSE et TECHNOPOLIS ont accompagné la réflexion du Conseil Régional dans une intervention comprenant deux phases :

- **Une première phase qui a permis de mettre en lumière les défaillances de marché**
  - ✓ réaliser un bilan rétrospectif de l'offre d'instruments d'ingénierie financière pour les entreprises hauts-normandes ;
  - ✓ dresser un bilan de la demande de financement ;
  - ✓ analyser les défaillances éventuelles du marché régional et identifier les besoins de financement non couverts par le marché ;
  - ✓ enfin, proposer les premiers éléments d'une stratégie d'investissement pour les prochaines années, compatible avec les exigences de l'Union Européenne.
- **Une seconde phase, objet de ce rapport, visant à :**
  - ✓ Définir une stratégie de mise en œuvre : celle-ci s'appuie sur l'estimation des résultats escomptés et doit permettre de mettre en avant la valeur ajoutée des outils financés par les Fonds.
  - ✓ Proposer, pour chaque instrument cofinancé par le FEDER, des modalités de mise en œuvre, de leur valeur ajoutée et de la justification de l'intervention, conformément au règlement général



## Les moyens mobilisés en phase 1

- Une analyse documentaire sur les bilans des outils financiers (rapport d'activités des intermédiaires financiers gestionnaires des instruments, rapports de suivi fournis par le Conseil Régional, etc.)
- Le recours aux sources détenues par KATALYSE :
  - ✓ Diane : situation financière des entreprises
  - ✓ Oxford Economics : perspectives de croissance
  - ✓ Base PME + : identification des PME de croissance
- 23 entretiens avec des acteurs du financement, mais également avec des prescripteurs (voir liste des entretiens en annexe)
- 24 entretiens ont été réalisés avec des dirigeants d'entreprise de tous secteurs d'activités et à tous les stades de leur développement, à la fois bénéficiaires ou non d'aides régionales, de manière à disposer d'un échantillon large et représentation de la diversité du tissu économique régional.

## Les moyens mobilisés en phase 2

- **Exploitation des éléments de bilan issus de la phase 1**
- **Préparation et animation d'un atelier de travail avec les principaux acteurs de l'innovation en Haute-Normandie** visant à approfondir et valider le bilan sur les défaillances de marchés et identifier plus précisément les besoins des entreprises et les outils adaptés.
- **Préparation et animation d'une réunion de travail avec les services de la Région** pour travailler sur les scénarios envisageables et construire la stratégie globale d'ingénierie financière et l'architecture d'intervention.
- **Entretiens complémentaires** avec les intermédiaires financiers, acteurs régionaux prescripteurs, acteurs d'autres Régions (benchmark) pour préciser les actions, la déclinaison de la stratégie, l'objectif étant d'approfondir un point ou de tester une action. Echanges avec les services du Conseil Régional de Basse-Normandie sur leur stratégie d'ingénierie financière.
- **Temps interne** d'analyse, de rédaction et de mise en forme du rapport final.
- **Echanges** avec les services de la Région.
- **Préparation et animation d'un Comité de Pilotage de fin de phase 2** au cours duquel ont été présentés et échangés les recommandations quant à l'évolution de la stratégie régionale.



## Introduction

# 1. Stratégie d'ingénierie financière pour les entreprises

## 2. Nouveaux instruments d'ingénierie financière à destination des entreprises

## 3. Stratégie d'investissement pour les instruments d'ingénierie financière relatifs à la performance énergétique des bâtiments

## Annexes

# 1.1. Rappel des besoins des entreprises en Haute-Normandie et défaillances de marché

## Présentation de la segmentation de l'analyse

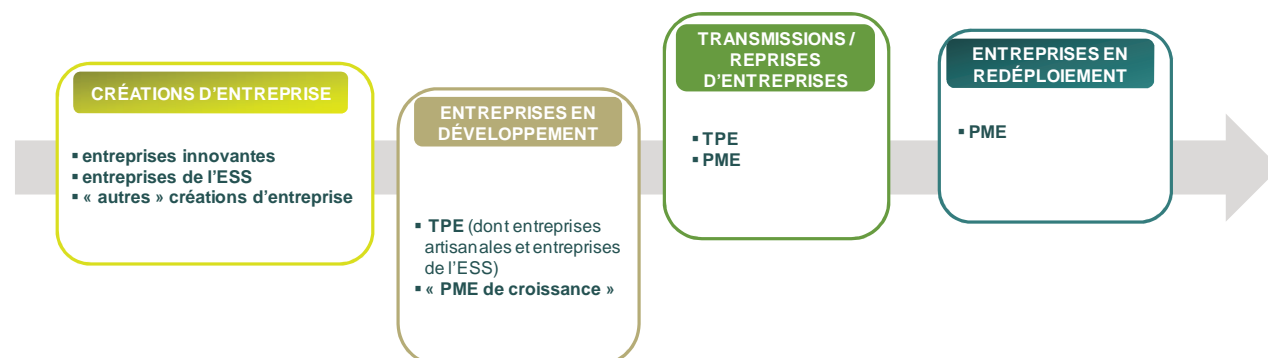
L'analyse des besoins de financement des entreprises est une problématique complexe car elle relève de la stratégie de l'entreprise, elle-même guidée par de multiples éléments : son histoire, les aspirations de ses dirigeants, l'organisation de sa production, etc.

De fait, si les besoins de financement des entreprises peuvent relever des démarches propres à chaque entreprise, des similitudes peuvent néanmoins émerger selon le type d'entreprise concernée.

Aussi l'analyse de la demande, mais également celle de l'offre ont été structurées à partir de trois clés d'entrée :

- **d'abord le cycle de vie de l'entreprise** : création / développement / transmission – reprise / redéploiement
- **puis le type d'entreprise**, principalement lié à sa taille et son secteur d'activité : TPE / PME / entreprise innovante / entreprise de l'ESS
- **enfin, la nature du projet** a été intégré dans toutes les réflexions (besoins en R&D / innovation, développement commercial, diversification, croissance externe, projet international, accroissement des besoins en fonds de roulement, investissement matériel...).

Le schéma suivant présente la segmentation utilisée pour la réalisation de cette évaluation :



Le Conseil Régional n'a pas souhaité de segmentation spécifique sur un secteur d'activité, étant donné la diversité de son tissu économique. **L'économie sociale et solidaire, l'innovation et le secteur artisanal** ont néanmoins été traités de manière isolée quand une spécificité en matière de besoins de financement a été identifiée.





## 1.1.1 besoins de financement des entreprises en création

### ► Caractérisation de la création d'entreprise en Haute-Normandie

10 116 créations d'entreprise ont été enregistrées par l'Insee en 2013 (source : Insee) dont 5 117 sous le statut « auto-entrepreneur ». Seules les créations d'entreprise (hors statut auto-entrepreneur) ont été intégrées à l'évaluation car elles concentrent les besoins de financement.

L'analyse de son évolution depuis 2009 met en lumière **une dynamique entrepreneuriale en berne** : baisse de 11 % du nombre de créations d'entreprise entre 2009 et 2012 suivie d'une légère reprise depuis 2012.

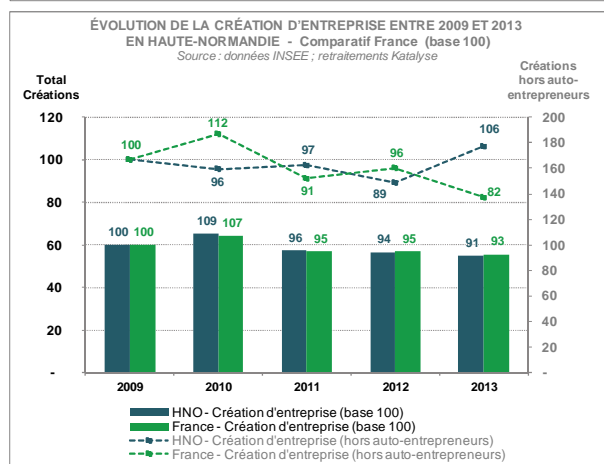
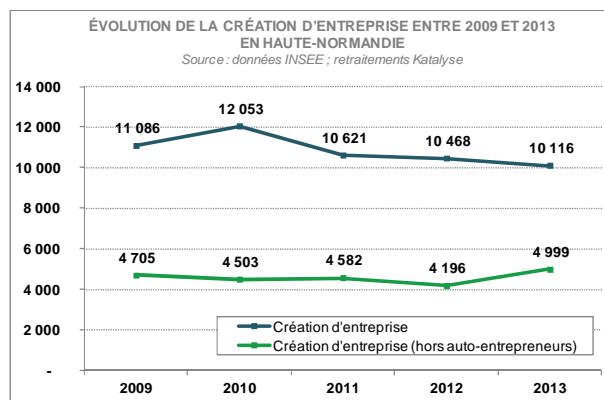
Le **taux de création d'entreprise**<sup>1</sup> s'établit à 11,2 % en 2013 sur la Haute-Normandie (en baisse par rapport au taux 2012 où il s'élevait à 11,8 %). Ce chiffre est légèrement inférieur à la moyenne nationale de 11,9 % (12,6 % en 2012).

Malgré un sursaut en 2013, la dynamique globale de la création d'entreprise apparaît ralentie sur la Haute-Normandie. La baisse du nombre de créations d'entreprise depuis 2009 n'est pas compensée par le dynamisme du statut auto-entrepreneur, part la plus dynamique de la création.

La dynamique régionale s'inscrit dans une tendance de fond, également observable à l'échelle nationale.

Enfin, les créations d'entreprise haut-normandes se concentrent sur les secteurs du commerce et de la construction, exemples :

- ✓ 266 créations d'entreprise dans le secteur des soins de beauté (2013)
- ✓ 199 créations dans les travaux de peinture et vitrerie
- ✓ 196 créations dans la coiffure



<sup>1</sup> Nombre de créations d'entreprise / stock d'entreprises sur une année



## ► Les besoins en financements des entreprises en création

La création d'entreprise recouvre des réalités très différentes et donc des besoins de financements extrêmement variés d'un projet à l'autre. Pour mieux cerner la diversité des situations, sont analysées par la suite :

- la création d'entreprise innovante ;
- la création d'entreprise de l'ESS ;
- les « autres » créations d'entreprises.

## Les créations d'entreprise innovante

### ► Éléments de cadrage sur les besoins en financement

**La création d'entreprise innovante** requiert naturellement les besoins de financement les plus importants. Durée des démarches de R&D, développement onéreux de nouveaux produits, phases de test complexes..., certains projets de création se chiffrent à plusieurs millions d'euros.

La quantification des besoins en financement des entreprises innovantes est particulièrement complexe. D'une part, les montants en jeu peuvent être très variables d'un projet à un autre (de 100 K€ à une dizaine de millions d'euros).

D'autre part, la définition même d'une entreprise innovante repose sur des critères difficilement « objectivables » ou quantifiables.

En effet, le manuel d'Oslo<sup>2</sup>, définit quatre types d'innovation qui font référence à l'échelle internationale :

- ✓ **l'innovation de produit** : « l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles. »
- ✓ **l'innovation de procédé** : « la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel. »
- ✓ **l'innovation de commercialisation** (marketing) : « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. »
- ✓ **l'innovation d'organisation** : « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme. »

Bpifrance distingue quant à elle l'innovation technologique de l'innovation non technologique qui relève de l'usage (processus, modèle, design, expérience utilisateur...).

Cette distinction semble pertinente pour qualifier les besoins en financement des créations d'entreprise, qui seront donc généralement plus élevés dans le cas des innovations technologiques.

Or ce type de projets représente une part extrêmement restreinte de la création d'entreprise et ne dépasse pas, en Haute-Normandie, **une vingtaine de créations d'entreprise par an** (dont 5 à 6 incubations par an en moyenne).

En prenant l'hypothèse d'un ticket moyen de 300 K€ par création d'entreprise innovante, **les besoins en financement liés à la création d'entreprise innovante s'élève à 6 M€ par an.**

Ces projets sont généralement bien identifiés par l'ensemble des partenaires de l'écosystème haut-normand de l'innovation qui leur apporte accompagnement, solutions immobilières... :

- ✓ agence d'innovation et incubateur SEINARI ;
- ✓ quatre pôles de compétitivité qui interviennent sur le territoire (Cosmetic Valley, NOVALOG, Normandie Aerospace et Mov'eo) ;
- ✓ plusieurs pépinières d'entreprises dont Seine Innopolis (pépinière – hôtel d'entreprises dédiés aux TIC)...

<sup>2</sup> « Le Manuel d'Oslo est la principale source internationale de principes directeurs en matière de collecte et d'utilisation d'informations sur les activités d'innovation. [...] Il sert de base à l'élaboration des enquêtes communautaires sur l'innovation (CIS). » (Source : Insee)



## ► Principales défaillances de marché identifiées

La création d'entreprise innovante cumule les besoins en fonds propres les plus importants et les risques les plus élevés. **Les prêts bancaires « classiques »** ne constituent généralement pas le canal privilégié pour ce type de projet : niveau de risque important, apport personnel limité, phase d'amorçage longue...

Néanmoins, les entretiens réalisés dans le cadre de cette évaluation n'ont pas mis en lumière de défaillances de marché nettes. A contrario, la création d'entreprise innovante est l'un des segments les plus couverts par les **outils d'ingénierie financière régionaux**. Vecteur d'image positive pour le territoire et potentiel important en matière de création d'emplois, les porteurs de projets n'ont pas exprimé de difficultés particulièrement marquées dans l'obtention d'aides financières et cumulent généralement différents dispositifs :

- ✓ aide à la création d'entreprise innovante de Bpifrance : subvention plafonnée à 30 000 € ;
- ✓ Innov'Région création : subvention ou avance remboursable de la Région plafonnée à 200 000 € ;
- ✓ Programme Inno'tech du Réseau Entreprendre : prêt d'honneur pour un créateur d'entreprise de technologie innovante compris entre 30 000 et 90 000 € sans garantie ;
- ✓ Bourse French Tech de Bpifrance : subvention plafonnée à 30 000 € pour la création de start-up développant des innovations non technologiques ;
- ✓ etc.

Les outils de financement « classiques » (comme les prêts d'honneur) peuvent compléter les dispositifs dédiés, avec cependant des tickets faibles pour couvrir la création d'entreprise innovante (notamment pour les plateformes d'initiative avec 25 000€, le réseau Entreprendre peut monter jusque 90 000€ mais le nombre d'adhérents au dispositif ne permet pas d'accompagner beaucoup plus de porteurs de projet).

Sur les tickets les plus élevés, les acteurs font généralement appel à du **capital-risque**. La Haute-Normandie dispose de deux fonds positionnés sur ces projets plus risqués (Go Capital Amorçage géré par Go Capital et Croissance et proximité 2 géré par NCI Gestion) ainsi que d'un réseau régional de Business Angels (Normandie Business Angels). On constate néanmoins un glissement de l'outil Croissance et proximité 2 de l'amorçage vers des projets moins risqués: 67% des entreprises soutenues par Normandie création 1 sont en phase d'amorçage contre 29% pour Croissance et proximité 2.

Certains créateurs choisissent aussi de se tourner vers des acteurs nationaux. Dans certains cas, les conditions de négociation avec les fonds haut-normands ont été jugées trop dures par les créateurs (élément qui semble difficile à juger, en raison de l'implication forte des chefs d'entreprise dans leur projet). Dans d'autres cas, un partage des risques entre deux fonds (régional et national) est privilégié, avec un effet d'entraînement d'un des fonds sur l'autre. Enfin, certaines entreprises préfèrent se tourner vers des acteurs nationaux spécialisés sur un secteur d'activités, comme l'accélérateur numérique *The Family* à Paris, qui au-delà de la prise de participation, apporte un véritable accompagnement aux créateurs d'entreprise.

A cet égard, plusieurs start-up regrettent de n'avoir pu trouver, au sein de l'écosystème régional, des compétences pointues pour les accompagner dans leur démarche et les orienter sur leurs marchés, en particulier dans les secteurs du numérique, qui concentre une très forte part des créations d'entreprise innovante, voire les biotechnologies, où la phase d'amorçage est particulièrement longue.

Le développement de compétences régionales apparaît d'autant plus pertinent que ces domaines sont inscrits dans la stratégie régionale d'innovation, soit directement pour les biotechnologies à travers « les nouvelles technologies en chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être » ou de manière plus transversale pour le numérique à travers notamment « la multi-modalité et la performance logistique » et « la fiabilité des systèmes et composants dans les systèmes embarqués ».



## Les créations d'entreprise dans l'ESS

### ► Caractérisation de l'ESS en Haute-Normandie et perspectives de développement

La création d'entreprise dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire est analysée de manière isolée car elle dispose de caractéristiques propres : des besoins des financements souvent moins élevés que des entreprises « traditionnelles », des fonds propres plus limités, mais aussi une capacité de résilience plus importante (qui peut s'expliquer par des mises en réserve plus patiente des excédents et des attentes de rentabilité moins pressées).

Le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire est un concept large qui regroupe des réalités très différentes selon les acteurs et les situations : le périmètre des entreprises de l'ESS peut relever d'un statut juridique particulier (association, fondation, coopérative, mutuelle), mais peut aussi inclure les structures de « l'entrepreneuriat social », c'est-à-dire les entreprises qui respectent des exigences telles que la gouvernance démocratique, la recherche d'un but d'utilité sociale, la limitation des possibilités de spéculer sur le capital et les parts sociales...

La Haute-Normandie dispose de deux sources statistiques "officielles" qui comptabilisent le nombre de structures relevant de l'ESS (chiffres présentés dans ce paragraphe) : l'ADRESS (Agence pour le Développement de l'Economie Sociale et Solidaire) et l'Insee.

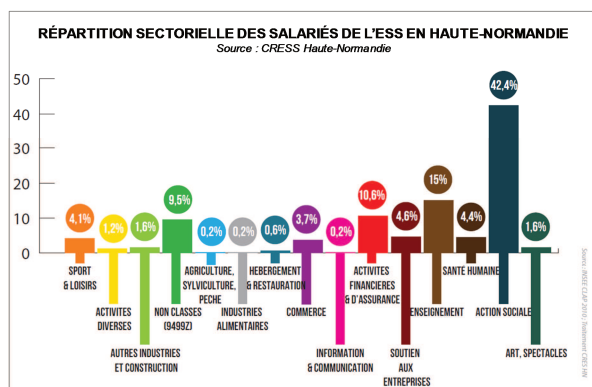
Le nombre de créations d'entreprise n'est pas une donnée actuellement accessible ; seuls le stock d'établissements est donc traité dans les paragraphes suivants.

Premièrement, l'ADRESS, l'Agence pour le développement régional de l'économie sociale et solidaire en Haute-Normandie, répertorie 205 entreprises sociales pour 8 760 emplois environ<sup>3</sup>. Ce chiffre intègre toutes structures qui conjuguent une finalité sociétale, un projet économique et une gouvernance participative. Les structures d'insertion par l'activité économique, les entreprises adaptées et les ESAT font partie de ce périmètre.

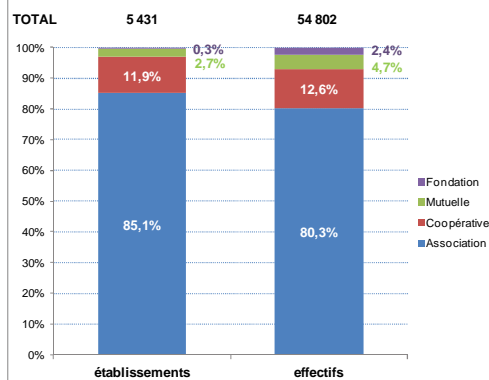
Deuxièmement, l'Insee (chiffres repris par la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire) compte près de 5 431 établissements pour 54 802 emplois en Haute-Normandie au 31 décembre 2012<sup>4</sup>. Ce périmètre intègre les associations (85 % de ces établissements), les coopératives (12 %), les mutuelles (3 %) et les fondations (< 1 %). Loin d'être un secteur marginal pour l'économie régionale, l'ESS représente 9 % de l'emploi salarié et 7 % de la masse salariale globale de la Haute-Normandie<sup>5</sup>.

### Chiffres-clés de l'ADRESS

Plus de 80 % des effectifs et 85 % des établissements sont des associations, ce qui n'est pas sans conséquence sur le mode de financement du secteur.



**RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS ET DES ACTEURS DE L'ESS EN HAUTE-NORMANDIE EN FONCTION DE LEUR STATUT**  
(Source : données CRESS Haute-Normandie 2013 ; retraitements KATALYSE)



L'emploi est concentré dans le secteur de l'action sociale qui représente plus de 42 % des salariés de l'ESS, suivie par l'enseignement (15 %) et les activités financières et d'assurance (11 %).

<sup>3</sup> Source : ADRESS Haute-Normandie (18 structures sur les 205 non renseignées en matière d'emplois)

<sup>4</sup> Source : CRESS, Panorama 2013 de l'ESS en Haute-Normandie

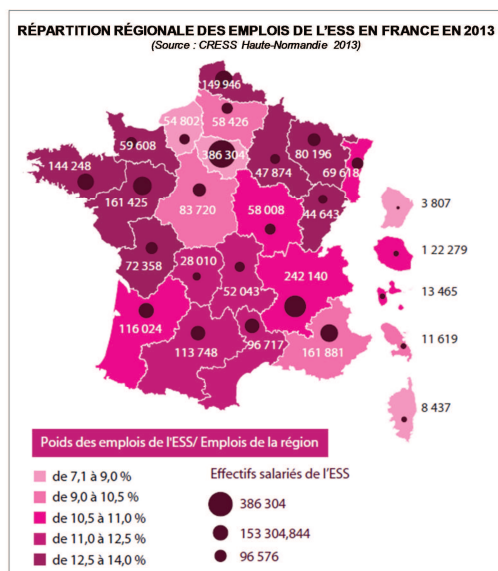
<sup>5</sup> Source : CRESS, Panorama 2013 de l'ESS en Haute-Normandie



Ces deux chiffres, complètement différents, montrent bien que la définition même de l'économie sociale et solidaire ne fait actuellement pas l'objet d'une définition stable.

Cette situation rend donc la quantification des besoins de financement peu aisée à évaluer. Néanmoins, elle devrait rapidement évoluer grâce à l'adoption de *la loi portant reconnaissance et développement de l'ESS* adoptée le 31 juillet 2014, qui vise, d'une part, à clarifier le périmètre de ce secteur (via une reconnaissance légale des entreprises de l'ESS<sup>6</sup>) et d'autre part, à faciliter leur accès aux financements.

Quelque soit la définition retenue, le secteur de l'ESS offre de belles perspectives de croissance, difficiles à évaluer précisément en raison des difficultés évoquées précédemment. Néanmoins, les acteurs régionaux de l'ESS interrogés dans le cadre de cette étude mettent en lumière plusieurs facteurs convergents vers une dynamique positive :



✓ un effet de rattrapage de la région dont la part des emplois de l'ESS est aujourd'hui dans la fourchette basse des régions françaises (cf. carte ci-contre) ;

✓ une dynamique de croissance observée par le CRESS : création d'emplois de 2 % entre 2010 et 2012 (malgré la légère baisse du nombre d'établissements sur la même période) ;

✓ une appétence croissante pour le secteur de l'ESS avec des thématiques d'ores et déjà bien ancrées (circuits courts, services de proximité, environnement et qualité de vie) et des actions croissantes portées sur les mobilités douces et les personnes à mobilité réduite ;

✓ un cadre juridique porteur avec l'adoption de la loi portant reconnaissance et développement de l'ESS adoptée à l'été 2014 qui devrait stimuler le développement du secteur grâce à un accès facilité au financement.

## ► Éléments de cadrage sur les besoins en financement

### ✓ Un recours au prêt bancaire souvent inadapté aux entreprises du secteur

Le financement des entreprises de l'ESS se caractérise par un accès limité au prêt bancaire lié à deux caractéristiques intrinsèques du secteur :

- le statut juridique des entreprises de l'ESS (souvent associatif ou coopératif)
- des caractéristiques financières qui sont en inadéquation avec les exigences bancaires.

Néanmoins, de nombreuses aides existent pour pallier cette contrainte : principalement sous la forme de subventions ou d'accompagnement opérationnel dans la mise en œuvre de projet.

<sup>6</sup> La loi portant reconnaissance et développement de l'ESS adoptée le 31 juillet 2014 crée un socle juridique à l'économie sociale et solidaire et érige trois conditions comme principes fondateurs de l'ESS : une gouvernance participative, une lucrativité limitée et une unité sociale.



### ✓ Une faible mobilisation des outils d'ingénierie financière par les acteurs associatifs

Les associations qui représentent une part très importante des entreprises de l'ESS ont principalement recours aux financements publics (57 %) et privés (38 %) alors que la mobilisation d'instruments financiers reste marginale (1 %).

L'un des volets de la loi portant reconnaissance et développement de l'ESS vise à améliorer les outils existants (en particulier le titre associatif aujourd'hui peu mobilisé) et permettre la mise en place de programmes de financement en quasi fonds propres des associations.

La structure actuelle du financement des associations	
• financements publics	57%
• financements privés	38%
recettes d'activités	28%
dons et mécénat	3%
cotisations	7%
• produits financiers	1%
• autres	5%

Avec le projet de loi et les titres associatifs, les associations pourront lever des fonds  
Source : Enquête de Viviane Tchernonog, CNRS

Source : document « amplifier le financement des entreprises et structures de l'Économie sociale et solidaire » (Ministère de l'économie)

### ✓ Des aides existantes qui vont être renforcées dans les prochaines années

Les entreprises d'utilité sociale peuvent actuellement bénéficier de deux types d'outils : d'une part, des aides dédiées au secteur de l'ESS, subventions et / ou accompagnement opérationnel :

- Aide au fonctionnement et à l'investissement (ARESS Création)
- Appel d'offre « Eco Région Solidaire » : subvention à la création d'activité économique générant du lien social, participant à l'intérêt général et améliorant la qualité de vie des habitants
- Aide la création ou la reprise d'entreprises en sociétés sous statut coopératif (Région Coopérative)

D'autre part, le caractère transversal de l'ESS permet aux entreprises d'accéder à des instruments d'ingénierie financière « généralistes » :

- Prêt d'honneur des Plateformes d'Initiative Locale
- Prêt à taux zéro du Réseau Entreprendre
- Microcrédits de l'ADIE...

Par ailleurs, la loi portant reconnaissance et développement de l'ESS va permettre d'augmenter les financements dédiés à ce secteur, avec une enveloppe de 620 millions d'euros prévue à cet effet.

- ✓ **Bpifrance** (200 M€) : développement de nouveaux outils pour couvrir les fonds propres, la trésorerie et le soutien à l'innovation sociale dont des outils dédiés à la création :
  - **Prêts pour les Entreprises Sociales et Solidaires (PESS)** [50 M€ pour 2015 et 2016, soit plus de 100 M€ de prêts en intégrant les cofinancements] : prêts bancaires auprès des entreprises de l'ESS telles que définies par la loi du 31 juillet 2013. Ticket de 20 à 50 K€ (jusqu'à 100 K€ en cas d'intervention de la Région) pour une durée de 5 ans, avec un différé de remboursement d'un an. Financement des dépenses liées au développement de l'entreprise ou à la réalisation d'un programme d'investissement.
  - Projet d'un **fonds de fonds**, avec une capacité d'investissement en fonds propres dans les entreprises de l'ESS et les entreprises recherchant un impact social, pour une capacité totale de l'ordre de 100 M€ (négociations actuellement en cours)
- ✓ **Programme Investissements d'avenir** (80 M€) géré par la CDC : intervention en quasi-fonds propres (principalement des prêts participatifs ou subordonnés, contrats d'apports associatifs, etc.) sur des durées de financements de 5 à 7 ans ;
- ✓ **Création du Fonds d'Innovation Sociale (FISO)** (40 M€) annoncé en mai 2013, et actuellement en expérimentation sur huit régions (dont ne fait pas partie la Haute-Normandie). Il pourrait prendre la forme suivante : :
  - avances remboursables dédiées à des projets socialement innovants, correspondant à des besoins sociaux non satisfaits par le marché ou par les politiques publiques,
  - « tickets d'investissement » d'une taille minimale de 30 000 euros
  - Gestion confiée à Bpifrance et cofinancement envisageable de l'Etat et de la Région, au cas par cas
  -



### ► Principales défaillances de marché identifiées

L'identification des aides et instruments financiers ainsi que les entretiens réalisés dans le cadre de cette évaluation montrent que les besoins en matière de création d'entreprise de l'ESS sont d'ores et déjà bien couverts par l'offre existante, qui devrait se renforcer dans les années à venir.

Toutefois, il faut noter que l'offre actuelle et surtout future est principalement orientée sur les **projets innovants** (appels d'offre dans le cadre des Programmes Investissement d'Avenir, Fonds d'innovation sociale ou encore Prêts pour les Entreprises Sociales et Solidaires) avec des tickets qui débutent souvent vers 20 000 €.

**Sur des tickets plus modestes** (de moins de 10 000 €) concernant des projets plus traditionnels, les outils d'ingénierie financière sont limités. Au-delà des microcrédits de l'ADIE destinés aux projets qui ont eu un refus de prêts bancaires, peu d'outils sont actuellement adaptés aux projets de petite taille. La révision du dispositif « coup de pouce » (passage d'un montant forfaitaire à une part de 15 % du montant total des besoins de financement des entreprises) a permis d'élargir la cible, mais au détriment des plus petits porteurs de projet (avec des démarches complexes pour des projets inférieurs à 2 000 € au regard de l'aide proposée).

Ces projets concernent souvent des publics précaires et ont un faible potentiel de création d'emplois ; mais les chiffres témoignent d'un certain niveau de pérennité (70 % à 2 ans et 58 % à 3 ans pour les entreprises accompagnées par l'ADIE) et d'un taux de retour à l'emploi important (84 % dans le cadre de l'ADIE).

## Les « autres » créations d'entreprise

### ► Éléments de cadrage sur les besoins en financement

Par « autres » créations d'entreprise, nous excluons les créations sous le statut d'auto-entrepreneurs, les entreprises innovantes ainsi que les structures de l'ESS (traités dans les paragraphes précédents), ce qui représente environ 4 500 entreprises sur la Haute-Normandie en 2013.

Les banques restent généralement frileuses au financement des créations d'entreprise, projets jugés risqués. Même l'obtention d'une garantie ne suffit pas toujours à déclencher un prêt bancaire. Une des entreprises interrogées dans le cadre de l'évaluation a ainsi fait part d'une situation de refus de prêt bancaire, malgré l'obtention d'une garantie Bpifrance à 70 %.

Dans ce contexte, les instruments régionaux d'ingénierie financière constituent de bons relais de financement pour les créateurs d'entreprise.

### ► Principales défaillances de marché identifiées

Les acteurs interrogés dans le cadre de cette évaluation s'accordent sur la présence d'une offre complète, adaptée et diversifiée en matière de :

- ✓ **Typologie d'instruments** : subvention (dispositif « coup de pouce » de la Région) ; garantie (Bpifrance, SIAGI) ; prêts à taux 0 (Réseau Entreprendre ; France Initiative ; NACRE) ; capital-investissement (FCPR Croissance et proximité...) ; etc.
- ✓ **Montant du ticket** : du microcrédit (pour des besoins de moins de 10 K€) à du capital-investissement (plus de 1 M€) ; etc.
- ✓ **Secteurs d'activités** ; etc.

Les difficultés identifiées concernent moins les besoins même en financement que l'accessibilité et la lisibilité de l'offre : démarches administratives jugées lourdes même pour des montants limités, versement long des aides, manque de temps du dirigeant d'entreprise...



## 1.1.2 Besoins de financement des entreprises en développement

Le développement des entreprises a été traité à travers deux typologies d'entreprises, dont les besoins sont différents :

- les TPE (y compris les entreprises de l'ESS)
- les PME

Les ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire)<sup>7</sup> n'ont pas été analysées dans le cadre de cette évaluation, car leur ticket d'entrée est trop important par rapport aux montants mobilisables dans le cadre des ressources FEDER. La Haute-Normandie compte néanmoins 238 entreprises de 250 à 4 999 salariés (source : Insee).

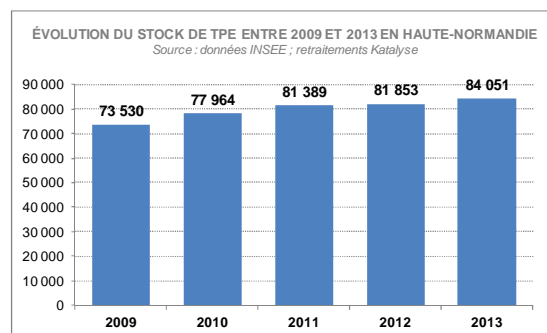
### Besoins de financement des TPE

#### ► Caractérisation des TPE en Haute-Normandie

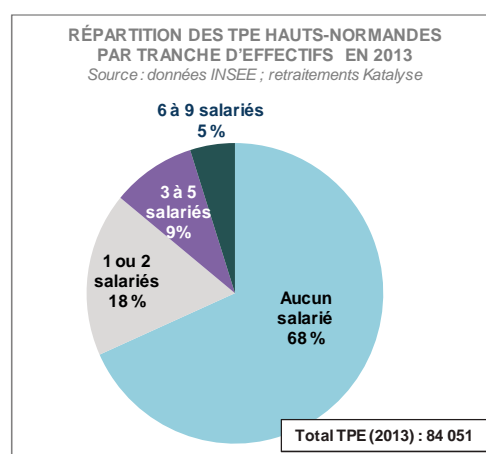
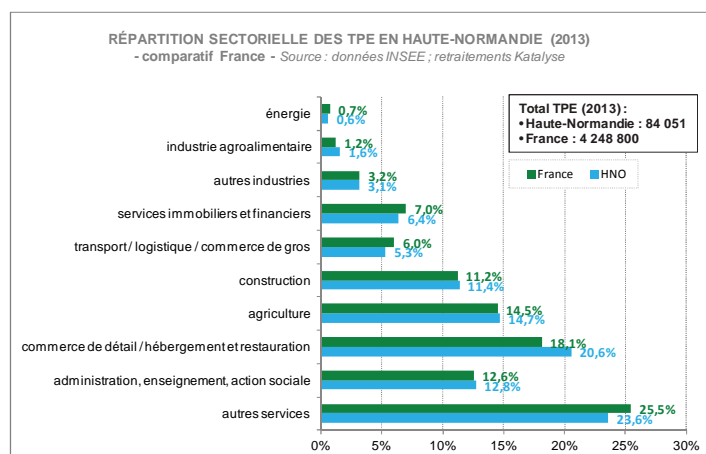
Une TPE (Très Petite Entreprise) aussi appelée **micro-entreprise** se définit comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 M€ (source : Insee).

Compte tenu de la disponibilité des données, une définition plus « souple » de la TPE a été retenue pour cette évaluation : elle intègre uniquement les entreprises de 0 à 9 salariés, soit **84 051 entreprises en Haute-Normandie en 2013**, selon l'Insee<sup>8</sup> (avec deux limites : prise en compte de la dimension salariale uniquement et absence du critère financier lié au chiffre d'affaires ou total de bilan).

Le graphique ci-contre montre que le nombre de TPE est en progression continue depuis 2009, avec un taux de croissance annuelle moyen de 3 %.



Les TPE de petite taille dominent largement le tissu économique puisque les entreprises sans salarié représentent près de 68 % des TPE en Haute-Normandie et les entreprises de moins de 2 salariés, 80 %.



<sup>7</sup> Cf. glossaire

<sup>8</sup> Les « entreprises » se différencient des « établissements » (99 262 établissements de 0 à 9 salariés en Haute-Normandie en 2013). cf. glossaire





La ventilation des TPE haut-normandes par secteur d'activités est relativement similaire à celle de la France.

Les différences concernent principalement **les activités de commerces de détail / hébergement et restauration** légèrement surreprésentées en Haute-Normandie (20,6 % des TPE, contre 18,1 % en France) et la catégorie des « autres services » moins présente (23,6 % des TPE, contre 25,5 % en France)

### ► Éléments de cadrage sur les besoins en financement des TPE

La région Haute-Normandie compte 84 051 TPE (entreprises de moins de 10 salariés) en 2013. Néanmoins, seule une partie de ces entreprises exprime des besoins de financement significatifs pour le développement de leur activité. De fait, les secteurs d'activités suivants ont été exclus de l'analyse :

- ✓ services immobiliers et financiers (dont assurance)
- ✓ agriculture
- ✓ administration, enseignement et action sociale.

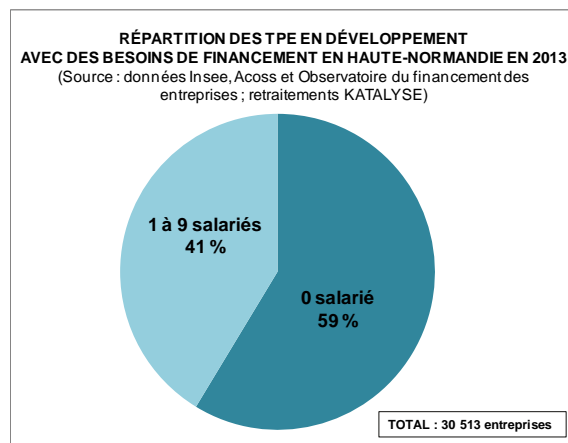
Par ailleurs, ont été isolés du calcul les auto-entrepreneurs (besoins extrêmement limités) et les TPE en phase de création ou d'amorçage (déjà traitées dans la partie "création").

Ainsi, les TPE en développement et avec des besoins potentiels de financement représentent un peu plus de **30 500 entreprises en 2013** (détail du calcul et des hypothèses en annexe).

Ces entreprises manifestent des besoins financiers et des comportements proches des entreprises artisanales.

Les TPE sans salarié sont majoritaire (59 %).

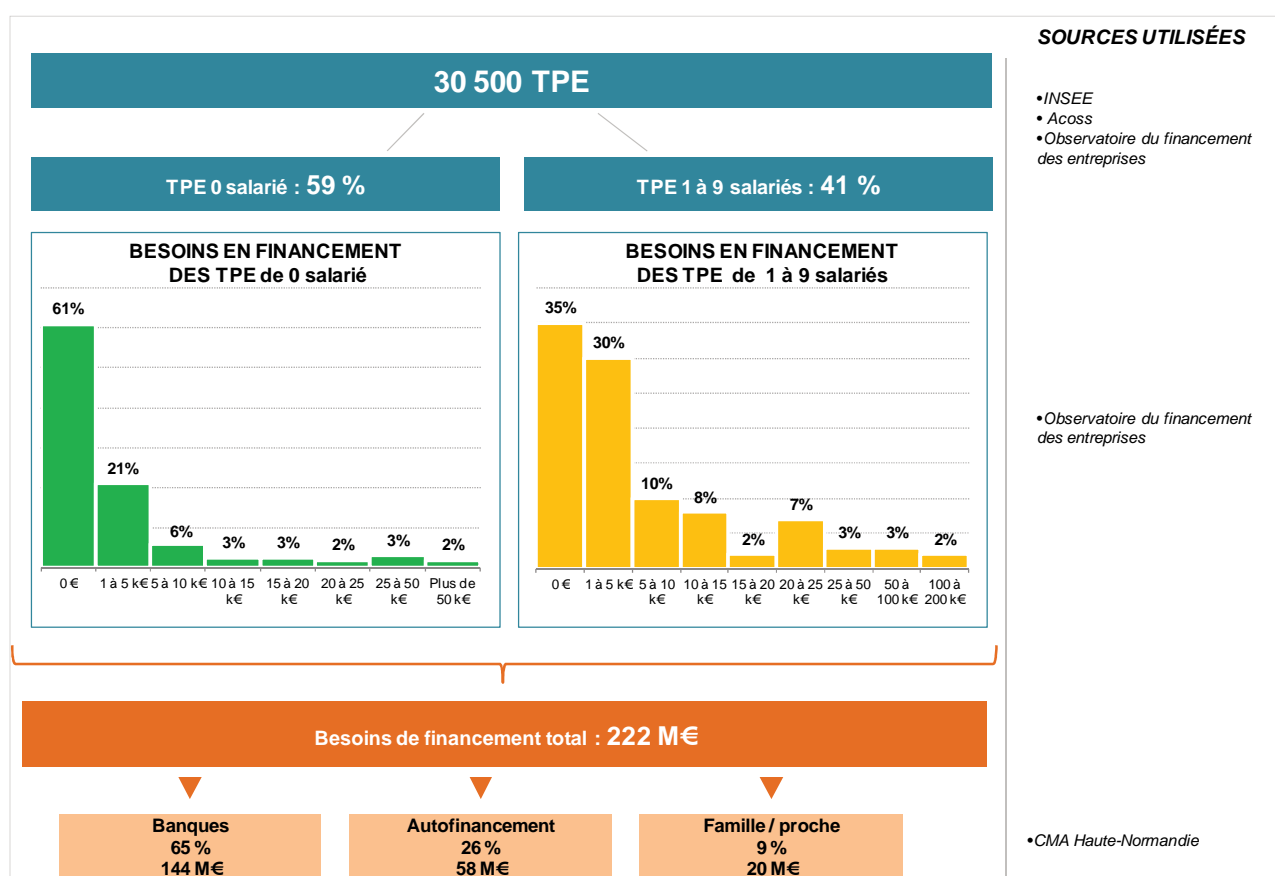
Malgré l'application de ce « filtre », la situation des TPE reste particulièrement hétérogène en termes de situation financière des entreprises, de comportement d'investissement (investissements ponctuels avec des fourchettes très larges). Cette diversité est accentuée par le renouvellement constant du tissu de TPE : un tiers des entreprises disparaît au bout de 3 ans, la moitié au bout de 5 ans.





Les besoins de financement ont été estimés à partir de plusieurs hypothèses :

1. l'estimation du nombre de TPE en Haute-Normandie : le stock de TPE (entreprises de 0 à 9 salariés en 2013 selon l'Insee) auxquels ont été appliqués plusieurs filtres (exclusion de secteurs d'activités avec des besoins de financement faibles ou peu adaptés aux outils traités dans cette analyse et exclusion des entreprises et maintien des TPE de plus de 3 ans uniquement) [cf. annexe 3]
2. Réalisation d'une segmentation selon la taille des TPE (0 salarié et 1 à 9 salariés) car leurs besoins en financement sont très différents
3. Calcul des besoins en financement totaux des TPE (à partir d'hypothèses élaborées par l'Observatoire du financement des entreprises) [cf. 2 graphiques ci-dessous]
4. Répartition des besoins de financement en fonction des modes de financement privilégiés par les entreprises



### ► Défaillances identifiées

Si de nombreuses aides existent pour les phases de création et d'amorçage, **la phase de développement des TPE est globalement couverte par un nombre plus limité d'acteurs** ; ce qui ne présage pas automatiquement de défaillances de marché.

Cela s'explique notamment par **le recours « spontané » des TPE à leur banque**, pour leur projet d'investissement ou leurs besoins en trésorerie, que ce soit sur un projet ponctuel (ouverture d'une ligne de crédit) ou dans la négociation initiale de leur contrat (autorisation de découvert). Relation continue et personnalisée avec un interlocuteur unique, simplicité des démarches administratives,



rapidité d'obtention du prêt... les dirigeants de TPE jugent le recours aux banques adaptés à leurs besoins, d'autant plus dans un contexte où les taux d'intérêt sont relativement peu élevés. Les dirigeants d'entreprise, qui ont souvent peu de temps disponible, sont réticents à l'idée de multiplier les interlocuteurs financiers. C'est le cas, par exemple du prêt à moyen ou long terme proposé par Bpifrance comme un crédit classique aux côtés de la banque de l'entreprise (à partir de 40 000 €).

**Cette dépendance marquée au secteur bancaire** devient problématique quand la banque cesse de suivre l'entreprise : les garanties de Bpifrance ou de la SIAGI peuvent déclencher un accès au crédit, sans certitude de réussite et les prêts de Bpifrance, aux côtés de la banque, deviennent inopérants (prêt croissance, prêt à moyen / long terme en particulier).

Sans le soutien des banques, **les opérations de capital-investissement** peuvent faciliter la réalisation d'un projet, mais de telles opérations sont complexes.

D'une part, le seul outil régional est le FCPR Croissance et proximité 2 destiné aux entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 3 millions d'euros (seuil qui ne correspond d'ailleurs pas à la typologie officielle des TPE dont le CA est inférieur à 2 millions d'euros). Le ticket moyen du fond dépasse 100 K€, ce qui représente moins de 2 % des TPE qui ont des besoins de financement.

D'autre part, les dirigeants de TPE peuvent être réticents à une prise de participation dans l'entreprise (sentiment de surveillance de son activité, moindre maîtrise des choix stratégiques, exigences de rentabilité...).

Les opérations de capital-investissement pourraient aussi compenser l'une des principales faiblesses des TPE : **l'insuffisance de fonds propres**. A l'échelle nationale, près d'un tiers des TPE (40 % des TPE sans salariés et 20 % des TPE de 1 à 9 salariés)<sup>9</sup> sont en grande difficultés financières, avec des fonds propres nuls ou négatifs.

De fait, contrairement aux problématiques de trésorerie, les dirigeants de TPE ne considèrent pas les fonds propres comme un enjeu stratégique, dans la mesure où cela a peu d'impacts sur les capacités d'investissement et de développement. Cela se traduit par un faible niveau de capital social initial, sans augmentation successive (par apports internes ou externes) au cours du développement de l'entreprise.

La fragilité des structures financières des TPE a aussi des conséquences sur **les problématiques de trésorerie**. Dans certains secteurs comme le BTP ou les entreprises travaillant avec les collectivités publiques, les délais de paiement sont relativement longs, ce qui est une source importante de difficultés pour les entreprises. Selon l'Observatoire du financement des entreprises, près de 30 % des TPE feraient état d'un niveau de trésorerie quasiment nul.

---

<sup>9</sup> Source : observatoire du financement des entreprises – Rapport sur le financement des TPE en France, juin 2014



## Besoins de financement des PME de croissance

L'analyse des besoins en financement des PME se fait à travers plusieurs items : le développement (PME de croissance), la transmission et le redéploiement (cf. parties suivantes).

### ► Caractérisation des PME de croissance

La définition retenue pour les PME de croissance intègre les critères suivants :

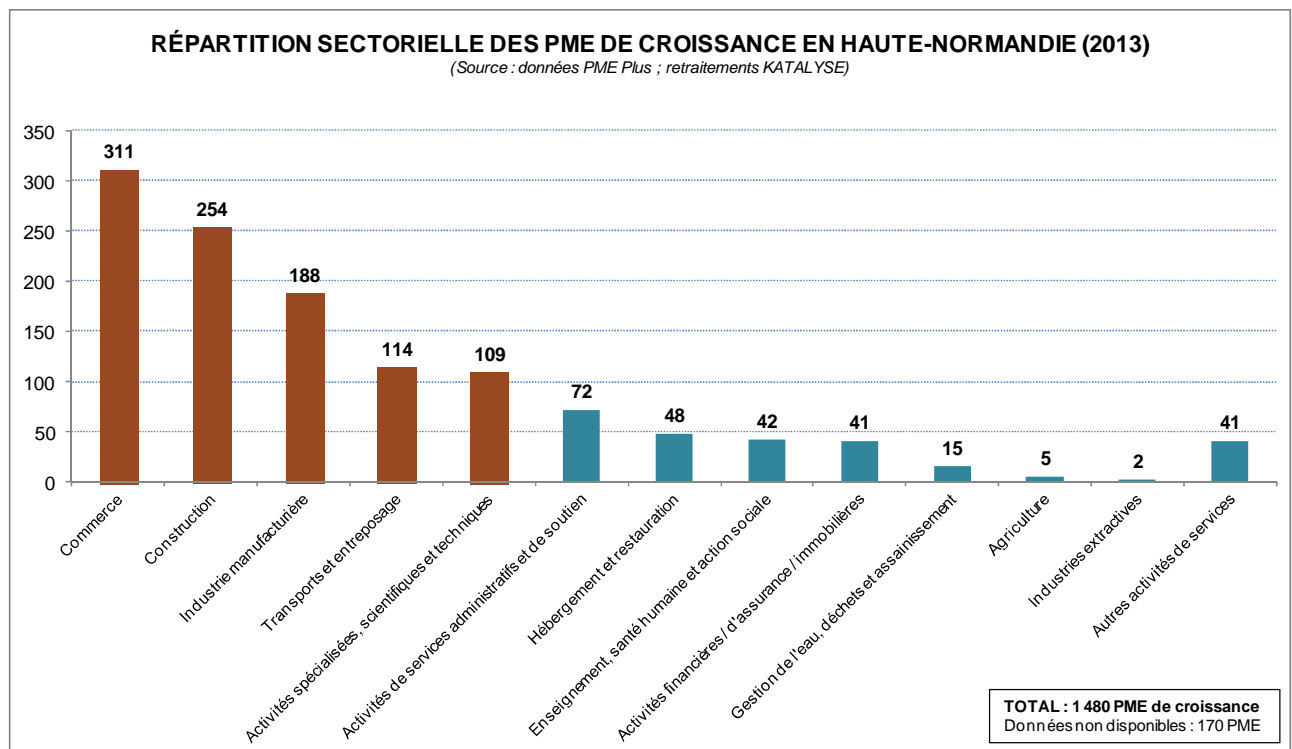
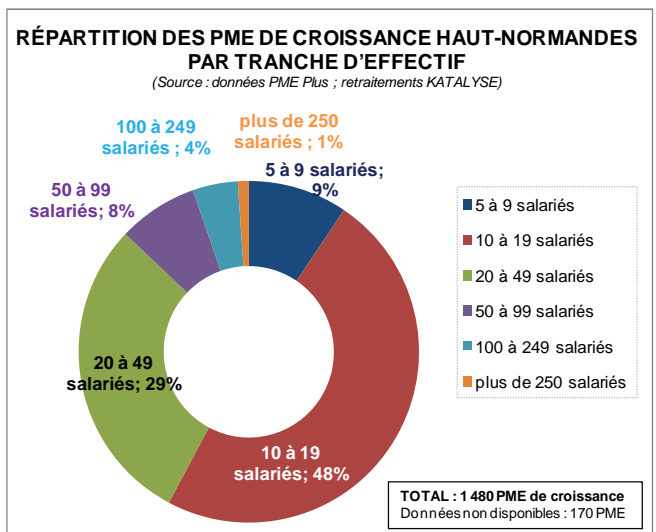
- ✓ **PME** : chiffre d'affaires compris entre 2 et 50 M€ ou effectif compris entre 10 et 250 salariés
- ✓ **Taux de croissance annuel de plus de 5 %**
- ✓ **Entreprise indépendante** (exclusion des filiales de groupe et des PME dont la tête de groupe est à l'étranger)

1 480 PME répondent à ces critères, ce qui représente 24 % des PME de la région<sup>10</sup>.

Plus de la moitié des PME de croissance (57%) ont moins de 20 salariés ; a contrario les « belles » PME de plus de 100 salariés représentent moins de 5 % du stock total.

Les PME de croissance sont concentrées dans trois secteurs d'activités :

- ✓ commerce, réparation d'automobiles et de motos : 25 % des PME
- ✓ construction : 20 %
- ✓ industrie manufacturière : 15 %



<sup>10</sup> 6 278 entreprises de 10 à 250 salariés recensés par l'Insee (2013)



## ► Éléments de cadrage sur les besoins en financement des PME de croissance

Les besoins en financement ont été calculés à partir d'une analyse micro-économique : extraction des PME de croissance grâce à la base PME + (outil interne) et retraitement des données financières de chaque entreprise pour l'estimation des besoins en financement (somme des besoins en financement de chaque entreprise).

La démarche utilisée est la suivante : **Besoins en financement – ressources**  
(cf. détails des calculs en annexe 4)

Les besoins en financement intègre les composantes suivantes :

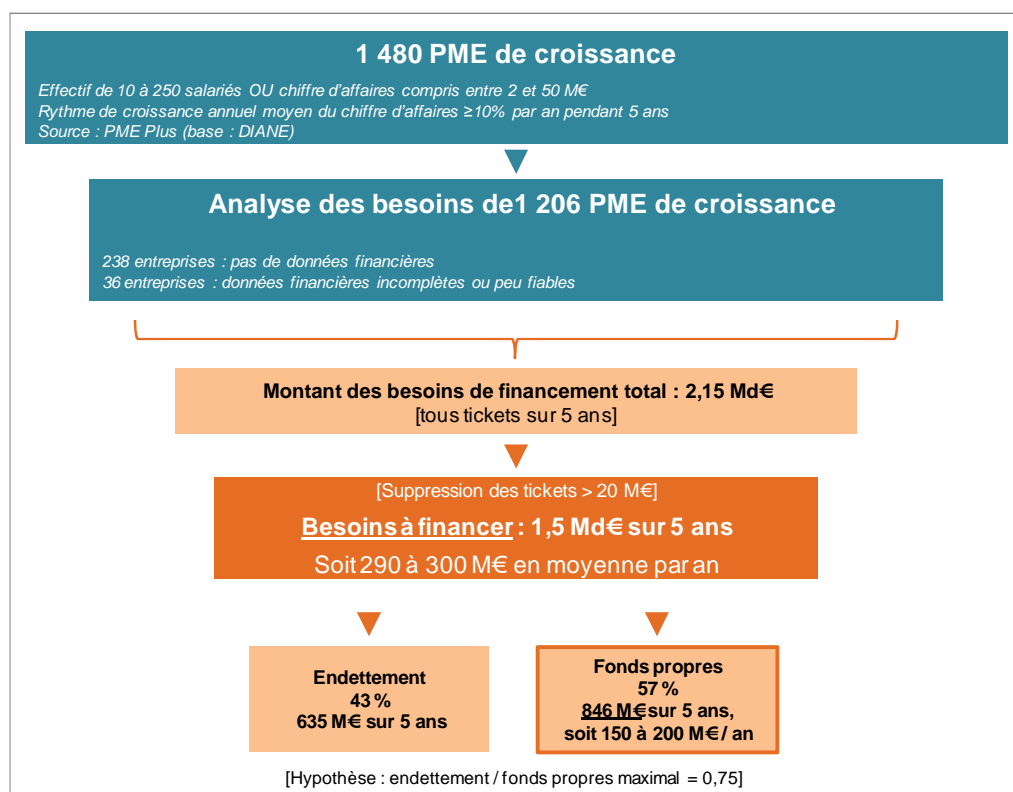
- variation de la CAF entre l'année N et l'année N+t pour chaque PME de croissance
- capacité d'endettement en année N pour chaque PME de croissance

Et les ressources prennent en compte les données suivantes :

- variation du BFR entre l'année N et l'année N+t pour chaque PME de croissance
- besoin de recapitalisation en année N pour chaque PME de croissance
- variation des immobilisations brutes entre l'année N et l'année N+t pour chaque PME de croissance

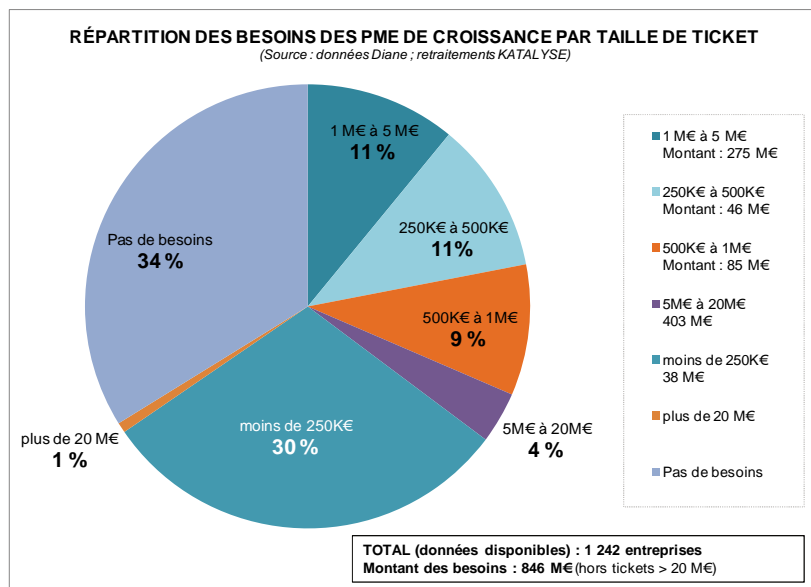
Les besoins en financement des PME de croissance haut-normandes en fonds propres sont évalués à 846 M€ (hors tickets > 20 M€<sup>11</sup>), soit entre 150 et 200 M€ par an.

La totalité des besoins en financement des PME de croissance (fonds propres + endettement) s'élève à 1,5 Mds € sur 5 ans (hors tickets > 20 M€).



Près d'un tiers des PME de croissance n'ont pas de besoins de financement dans les cinq prochaines années, comme le montre le graphique ci-dessous :

<sup>11</sup> Les tickets supérieurs à 20 M€ ont été retirés du calcul des besoins en financement des entreprises car les montants sont trop importants pour imaginer une intervention de la Région. Par ailleurs, les entreprises concernées interviennent généralement dans des secteurs non ciblés par la Région (ex. : société d'assurance, société de gestion de logements) ou s'avèrent être des filiales de grands groupes.



Les besoins sont concentrés sur des tickets inférieurs à 250 K€.

Les tickets plus élevés sont peu nombreux (5 tickets de 5 à 20 M€ par an en moyenne) mais ils représentent près de la moitié des montants de besoins.

### ► Défaillances identifiées

Les entreprises et acteurs institutionnels interrogés dans le cadre de l'évaluation ont identifié peu de défaillances de marché sur les PME de croissance.

Structurellement, les PME concernées ont un taux de croissance supérieur à 5 %, et sont donc dans une dynamique positive pour se développer.

Par ailleurs, ces entreprises obtiennent plus facilement la confiance des acteurs financiers, notamment des banques privées, qui ont une propension naturelle à s'orienter vers des projets de développement. Selon l'un des acteurs bancaires interrogés, les crédits de moyen terme (financement lié au renouvellement, développement et croissance des entreprises) constitue les dossiers les moins risqués et les plus faciles à financer.

Enfin, l'offre d'instruments d'ingénierie financière est large et couvre l'ensemble des besoins de l'entreprise. Par ailleurs les entreprises recourent de manière croissante au Crédit d'Impôt Recherche (CIR), offre bien connue des entreprises à travers les larges campagnes de communication réalisées. Le CIR couvre une cible large d'entreprise (PME de tout secteur d'activité) et permet l'exonération de dépenses de différentes natures : frais de brevets, charges de personnel, dotation aux amortissements, veille technologique...



## 1.1.3 Besoins de financement des entreprises en transmission / reprise d'entreprise

### Besoins de financement des TPE en transmission / reprise

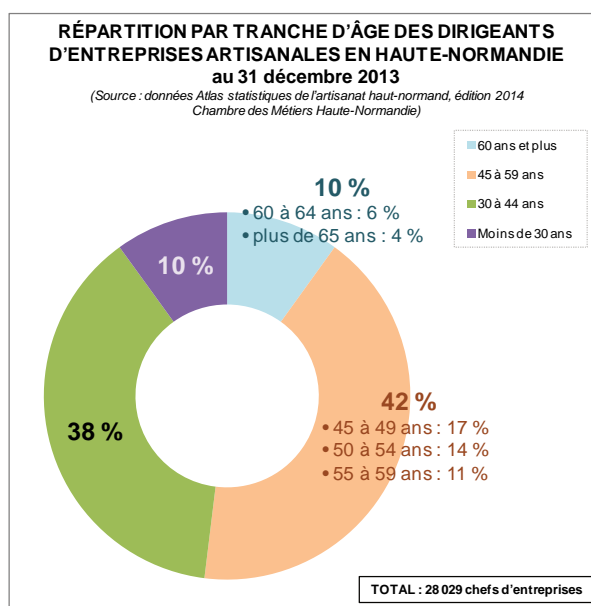
#### ► Caractérisation des TPE en transmission / reprise

Il n'existe à ce jour pas de données prospectives sur les transmissions de TPE. L'estimation de ce potentiel a été réalisée à partir de plusieurs hypothèses :

- **Une base de 30 500 TPE en Haute-Normandie en 2013** (source : Insee, Acooss, Observatoire du financement des entreprises) qui exclut :
  - ✓ les auto-entrepreneurs
  - ✓ les créations d'entreprise
  - ✓ les secteurs d'activités suivants : agriculture / administration, enseignement, santé et action sociale / services immobiliers et financiers
- **Une connaissance des tranches d'âges des dirigeants d'entreprises artisanales** en Haute-Normandie au 31 décembre 2013 (source : Atlas statistiques de la Chambre de l'Artisanat et des Métiers Haute-Normandie – édition 2014)
 

Hypothèse utilisée : dynamique artisanale similaire à celle des TPE

  - **Hypothèses utilisées :**
    - ✓ 75 % des dirigeants d'entreprises de 55 à 59 ans partiront à la retraite d'ici 5 ans
    - ✓ 100 % des dirigeants d'entreprises de 60 à 64 ans partiront à la retraite d'ici 5 ans
    - ✓ 100 % des dirigeants d'entreprises de plus de 65 partiront à la retraite d'ici 5 ans



➔ Résultat : 18 % des dirigeants de TPE partiront à la retraite d'ici 5 ans, soit près de 5 500 entreprises concernées (et 1 100 entreprises par an).

#### ► Éléments de cadrage sur les besoins en financement des TPE

La reprise se caractérise par des besoins en financement importants : montant du rachat de l'entreprise (souvent surestimée par le cédant), auquel s'ajoute généralement un investissement supplémentaire (achat de nouveau matériel, réalisation de travaux...). Les opérations de reprise s'avèrent alors plus onéreuses que les projets de création.

Le montant total des besoins de financement des reprises d'entreprise a été estimé à 67 millions d'euros par an. Près de 68 % de ces besoins sont financés par de l'endettement, 22 % par des apports personnels et un peu plus de 10 % par les autres financements (prêts d'honneur, autres prêts régionaux, crédit-vendeur, dividendes exceptionnelles...).



Les besoins en financement des TPE en transmission / reprise ont été calculés à partir d'une démarche macro-économique en suivant les étapes suivantes :

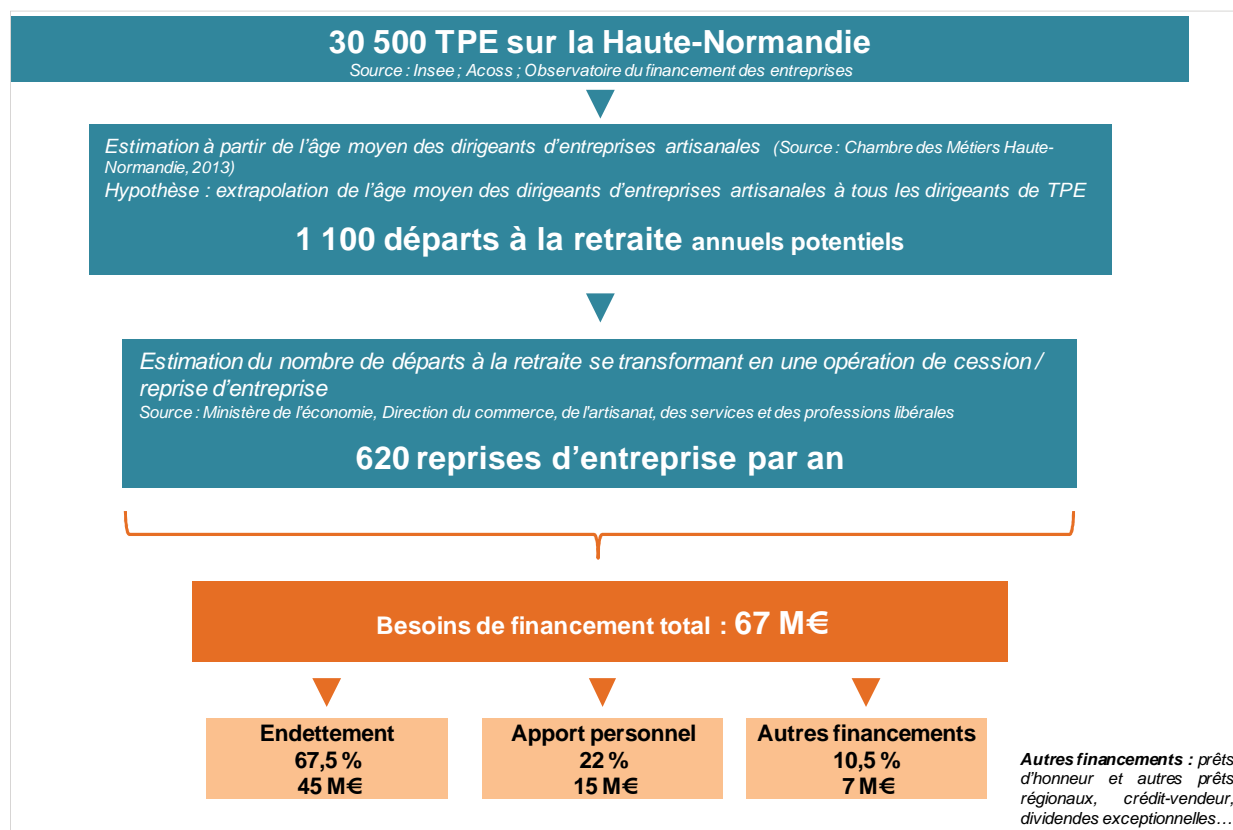
1. Point de départ : estimation du nombre de TPE en Haute-Normandie : le stock de TPE (entreprises de 0 à 9 salariés en 2013 selon l'Insee) auxquels ont été appliqués plusieurs filtres (exclusion de secteurs d'activités avec des besoins de financement faibles ou peu adaptés aux outils traités dans cette analyse et exclusion des entreprises et maintien des TPE de plus de 3 ans uniquement) [cf. annexe 3]

2. A partir de données relatives à l'âge moyen des dirigeants d'entreprise (cf. paragraphe précédent : source Chambre des Métiers et de l'Artisanat et extrapolation à l'ensemble des TPE), nous avons pu estimer le nombre de départs à la retraite annuels potentiels à 1 100.

3. Ces entreprises ont été réparties en fonction de leur effectif  
Hypothèse : la répartition du stock de TPE par taille est la même que celle des départs à la retraite (source taille des PME : Insee)

4. Parmi ces départs à la retraite, seule une partie de ces entreprises fera l'objet d'une reprise (620 entreprises), les autres faisant l'objet d'une transmission ou d'une cessation d'activités.  
Dans son étude sur la reprise d'entreprise au départ en retraite du dirigeant, la DCASPL propose des hypothèses sur la part des dirigeants ayant un projet de cession en fonction de la taille de l'entreprise (détail des hypothèses en annexe 6)

4. Enfin, le total des besoins en financement a été réparti en fonction des différents modes de financement envisageables : l'endettement (67,5 % des dépenses) ; l'apport personnel (22 %) et les autres financements (10,5 %). Ces données proviennent d'une étude menée par la CCI sur les montants moyens investis dans la reprise d'une entreprise.



Détail des calculs en annexe 6





## ► Défaillances identifiées

Compte tenu des montants en jeu et de la relation de confiance entre le dirigeant et son banquier, les chefs d'entreprise se tournent vers des outils bancaires. Pour les dossiers les plus fragiles, la banque intervient comme prescripteur des garanties régionales (SIAGI / Conseil Régional).

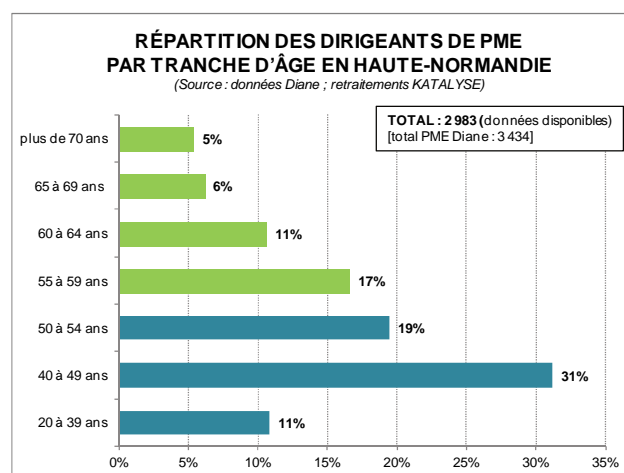
Les fonds SIAGI ou le Fonds Régional de Co-garantie Région / SIAGI peuvent alors intervenir jusqu'à une couverture de 70 %. Actuellement, le montant global des fonds de garantie couvre largement les demandes réalisées. Le fond croissance et proximité peut également constituer une réponse à ce besoin, mais il n'a aujourd'hui jamais été sollicité. Les repreneurs de TPE sont souvent peu enclins à faire entrer une autre structure au capital. Pourtant, cela pourrait leur permettre de disposer d'un accompagnement dans cette étape délicate qu'est la reprise d'entreprises. Ce type d'outils est cependant peu connu des entreprises, mais également des prescripteurs potentiels (chambre de métier, CCI...).

On peut s'attendre à un accroissement des besoins en matière de reprise dans les années à venir.

## Besoins de financement des PME en transmission / reprise

### ► Caractérisation des PME en transmission / reprise

L'analyse de l'âge des dirigeants des PME montre que 39 % des dirigeants actuels ont plus de 55 ans et sont donc susceptibles de partir à la retraite dans les 5 prochaines années, ce qui représente un peu plus de 1 150 PME pour la Haute-Normandie.



Près de 14 % des PME se caractérisent par des excédents bruts d'exploitation très faibles ou négatifs sur plusieurs années. Ces PME ne feront pas l'objet d'une reprise « classique » avec des besoins de financement.

De plus, en émettant les deux hypothèses suivantes :

- ✓ **Seuls 75 % de la tranche 55 – 59 ans vont partir à la retraite dans les 5 prochaines années**
- ✓ **90 % des départs à la retraite vont réellement aboutir à des opérations de transmission** (vs. transmission familiale en particulier sans besoin de financement).

Remarque : Selon le baromètre 2014 de l'Observatoire CNCFA EPSILON de la Transmission de PME, les transmissions internes (familiales) représenteraient environ 22 % du total des transmissions. Nous estimons que la moitié des transmissions familiales requièrent des besoins de financement (rachat des parts des membres de la famille...), d'où l'hypothèse de 90 %.

Chaque année, **160 PME** devraient faire l'objet d'une reprise, soit un peu plus de 5 % du stock de PME en Haute-Normandie. Ce chiffre est en cohérence avec le taux national de transmission de 5,8% (dont cession: 4,5% et transmission interne : 1,3%) calculé par l'Observatoire de la Transmission de PME (baromètre 2014).



## ► Éléments de cadrage sur les besoins en financement des PME

Les opérations de reprise mobilisent des levées de fonds important, où vient s'ajouter, au prix du rachat, des investissements pour la mise aux normes, l'acquisition d'un nouvel équipement ou encore la modernisation des locaux.

**Les acteurs bancaires** interviennent dans les projets de reprise, avec le concours de Bpifrance en particulier : prêt cofinancé et garantie. Les chefs d'entreprise voient dans ce mode de financement l'avantage de pouvoir conserver la maîtrise de toute la gouvernance de l'entreprise, avec des taux d'intérêt qui sont actuellement relativement bas. Néanmoins, d'une part, l'endettement pèse fortement sur les comptes de l'entreprise et peut freiner ses projets. D'autre part, dans le cadre d'une reprise des parts de l'entreprise par les salariés, cela implique des emprunts personnels très importants, qui peuvent être longs à rembourser quand la croissance de l'entreprise est stable.

C'est pourquoi, certaines PME privilégient **les opérations de capital-transmission**, outils dont la France est particulièrement bien dotée en raison de sa spécificité liée aux cessions (78 % des transmissions). En Haute-Normandie, deux fonds pratiquent des opérations de capital-transmission : FCPR Major Capital et Reprendre et développer 2. La prise de participation par un acteur extérieur apporte de « l'air » aux chefs d'entreprise, mais peut être mal vécue par les chefs d'entreprise : droit de regard sur la gestion de l'entreprise, exigences de rentabilité, valorisation jugée parfois importante de l'entreprise, ce qui peut rendre problématique le départ du fond.

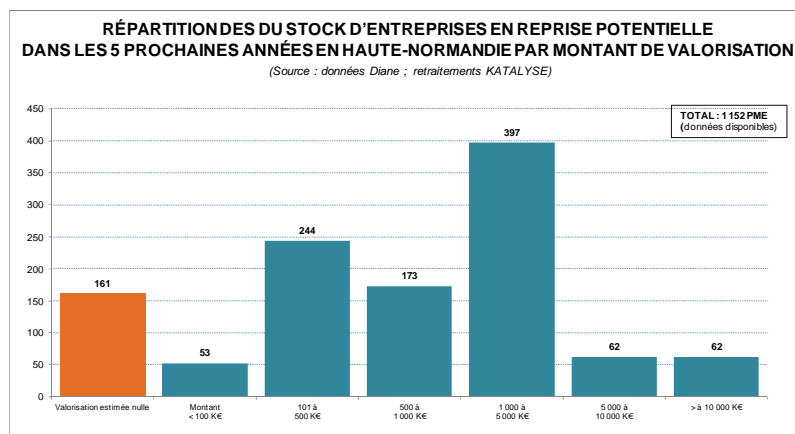
Les besoins en financement des PME ont été calculés à partir de l'hypothèse suivante :

### **Excédent brut d'exploitation<sup>12</sup> (EBE) [moyenne sur les 3 dernières années] x 5**

14 % des PME en reprise ont une valorisation estimée nulle, soit environ 160 PME :

- ✓ Soit avec un EBE < 10 K€ sur chacune des 3 dernières années
- ✓ Soit avec une moyenne des EBE des 3 dernières années négative ET au moins EBE négatifs sur les trois dernières années

La valorisation des autres PME s'étend sur une fourchette très large d'un montant de moins de 10 K€ à plus de 20 M€ ; mais le montant moyen s'élève à 3 725 K€.



*L'estimation des besoins en financement des PME en transmission / reprise a été réalisée à partir d'une démarche microéconomique :*

*1. A partir de l'extraction (source : Diane) des PME en Haute-Normandie, nous avons pu identifier précisément le nombre de PME dont le principal dirigeant pourrait partir à la retraite dans les 5 prochaines années, en fonction de l'âge du principal dirigeant.*

*Hypothèse : contrairement aux TPE, toutes les PME feront l'objet d'une reprise (pas de disparition et des transmissions familiales qui engendreront des besoins de financement)*

*2. Calcul de la part des PME qui feront l'objet d'une valorisation*

<sup>12</sup> L'excédent brut d'exploitation est le solde du compte d'exploitation, pour les sociétés. Il est égal à la valeur ajoutée, diminuée de la rémunération des salariés, des autres impôts sur la production et augmentée des subventions d'exploitation (source : Insee).



La valorisation des entreprises a été estimée à partir des EBE. Nous avons calculé la moyenne des EBE sur les 3 dernières années disponibles. En cas de moyenne négative, la démarche suivante a été adoptée :

- Si 2 EBE négatifs sur 2 années alors moyenne = 0
- Si 1 EBE négatif, alors calcul de la moyenne des 2 années positives

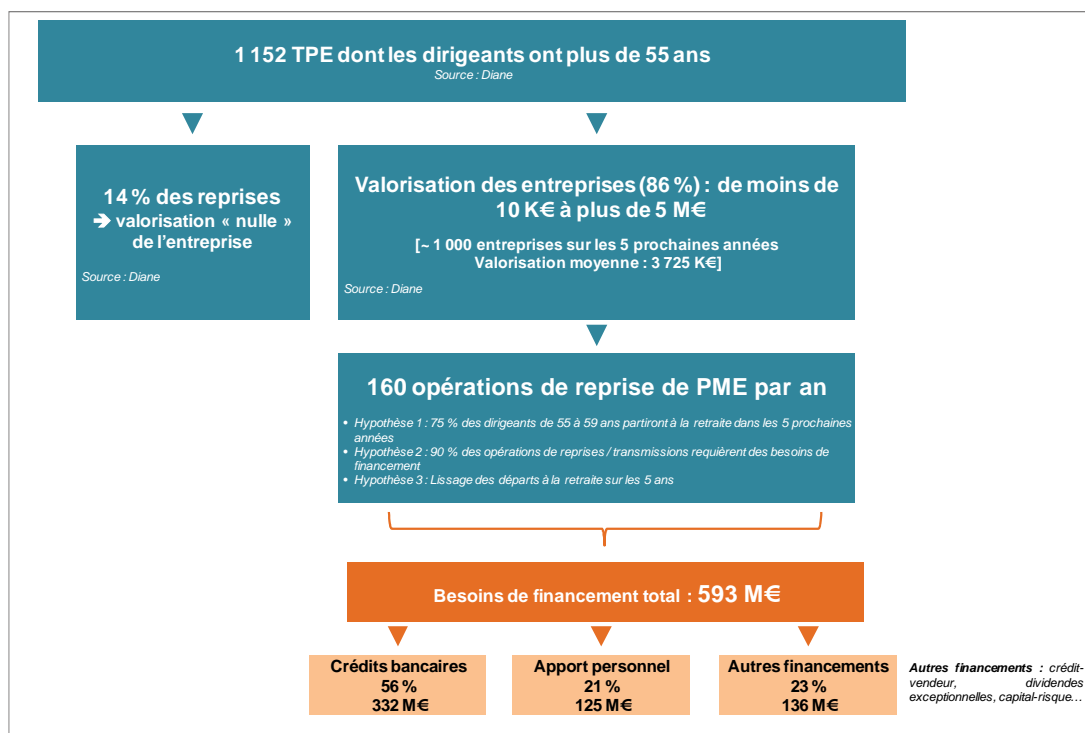
→ 14 % des PME recensées ne feront pas l'objet d'une valorisation (EBE nul)

3. retraitement du nombre de PME ayant des besoins de financement pour la reprise de leur entreprise, à partir de 3 hypothèses :

- Seuls 75 % des dirigeants de 55 à 59 partiront à la retraite dans les 5 prochaines années
- 90 % des opérations de reprises / transmissions feront l'objet de besoins de financement
- Lissage des départs à la retraite sur 5 ans pour obtenir une estimation annuelle.

4. Ces besoins ont été répartis selon les modes de financement envisagés (cf. schéma ci-après) grâce à des hypothèses élaborées en croisant l'étude menée par la CCI sur la reprise des TPE / PME (cf. hypothèses de la partie précédente) et les informations obtenues lors des entretiens.

Le schéma ci-dessous synthétise les différentes étapes de calculs des besoins en financement des PME en reprise :



### ► Défaillances identifiées

Les acteurs interrogés dans le cadre de cette évaluation n'ont pas identifié de défaillances de marché importantes ; les problématiques de transmission sont généralement davantage imputées au chef d'entreprise, qui peine à vouloir céder son entreprise et anticipe insuffisamment son départ, et non aux outils financiers de la Région qui semblent adaptés.

Il existe des outils mobilisables pour des opérations de reprise importantes avec notamment, à côté du prêt bancaire, les garanties et le capital-investissement. Mais ce dernier est encore peu utilisé.



Par ailleurs, la loi sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 a remis en lumière la question de **la reprise de PME par les salariés**.

Cette loi crée une obligation pour les PME (de moins de 250 salariés) d'informer tous les salariés d'un projet de cession de l'entreprise « au plus tard deux mois avant la cession, afin de permettre à un ou plusieurs salariés de présenter une offre d'achat de cette participation ».

Certaines régions ont d'ores et déjà pris en main cette thématique par la mise en place d'outils d'ingénierie financière dédié : la Région Rhône-Alpes a créé fin 2007 le fonds TRANSMEA destiné à apporter des fonds propres pour permettre la reprise d'entreprises par les salariés. Ce fonds s'adresse à des entreprises saines ou en redressement judiciaire, de tout secteur d'activités (priorité pour le BTP) et localisé prioritairement sur les territoires ruraux et les zones périurbaines. Le fonds intervient en fonds propres ou quasi fonds propres de 15K€ à 300K€ (capital, titres participatifs, obligations convertibles, prêt subordonné...) avec un ticket moyen d'investissement est évalué à 40 K€.



## 1.1.4 Besoins des PME en redéploiement

### ► Caractérisation des PME en redéploiement

Les PME en redéploiement se caractérisent par des difficultés conjoncturelles de trésorerie (tensions liées à la hausse du BFR et / ou structure financière déséquilibrée) en dépit d'une situation structurelle saine (activité stable ou en développement et rentabilité positive pendant au moins une année sur les trois dernières années).

Cette définition est compatible avec celle de la Commission Européenne : les PME en redéploiement peuvent obtenir des financements abondés par du FEDER.

Les PME en redéploiement respectent les critères suivants :

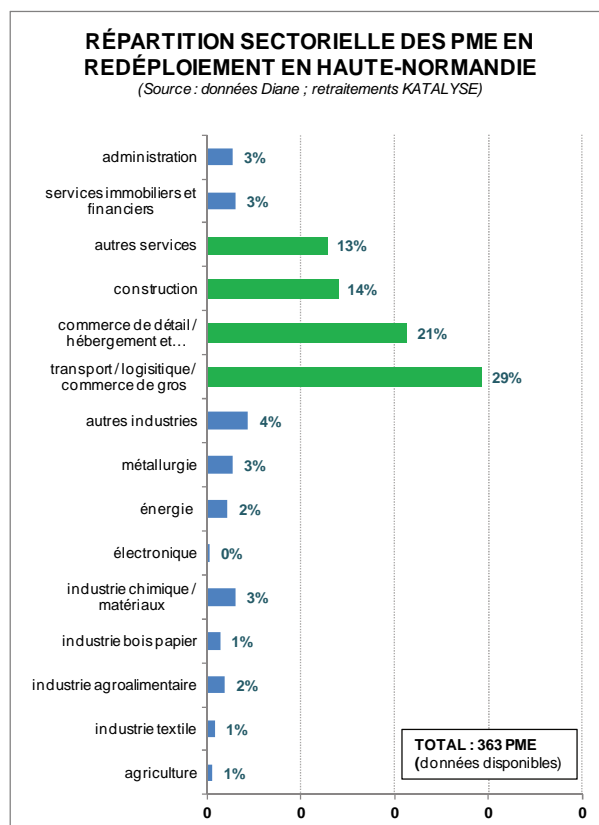
- PME (hors TPE) :
  - ✓ Effectif de 10 et 250 salariés ou un chiffre d'affaires compris entre 2 M et 50 M€
- Croissance de l'activité :
  - ✓ TCAM du chiffre d'affaires > ou égal à 0 sur les 3 dernières années
  - ✓ TCAM du BFR > ou égal à 0 sur les 3 dernières années
- Besoins de financement qui augment plus vite que le chiffre d'affaires :
  - ✓ TCAM du BFR > TCAM CA sur les 3 dernières années
- Situation financière saine :
  - ✓ Résultat avant impôts > 0 sur au moins 1 des 3 dernières années
- Difficultés financières conjoncturelles :
  - ✓ Ratio (fonds propres/dettes) < 1 sur la dernière année

En appliquant ces critères et en supprimant les doublons (PME en redéploiement qui sont aussi des PME de croissance), un peu plus de 660 PME en redéploiement ont été identifiées sur la Haute-Normandie en 2013<sup>13</sup> (détail du calcul en annexe). Les PME en redéploiement représentent environ 11 % du stock de PME.

La moitié des PME en redéploiement est concentrée dans deux secteurs d'activités :

- ✓ Transport / logistique / commerce de gros : 29 %
- ✓ Commerce de détail / hébergement et restauration : 21 %

Les secteurs de la construction et des « autres services<sup>14</sup> » représentent entre 14 et 15 % des PME en redéploiement.

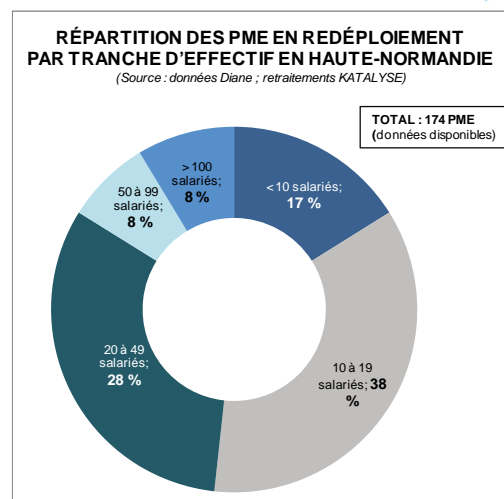


<sup>13</sup> Utilisation de la source Diane (données financières)

<sup>14</sup> Détail des activités en annexe



Plus de 50 % des PME en redéploiement ont moins de 20 salariés.



### ► Éléments de cadrage sur les besoins en financement des PME en redéploiement

Pour conserver une structure financière saine, les PME en redéploiement mènent des stratégies de développement prudentes qui se caractérisent par des projets de développement limités et donc des besoins de financement généralement moins importants.

En période de reprise, comme annoncée par l'Insee en décembre 2014 pour l'année 2015, les entreprises en redéploiement pourraient renforcer leurs projets de développement et donc exprimer des besoins de financement supplémentaires. Compte tenu de leur fragilité, les banques pourraient être réticentes dans l'octroi de prêts. Cette zone de risque pourrait alors être couverte par les instruments d'ingénierie financière régionaux.

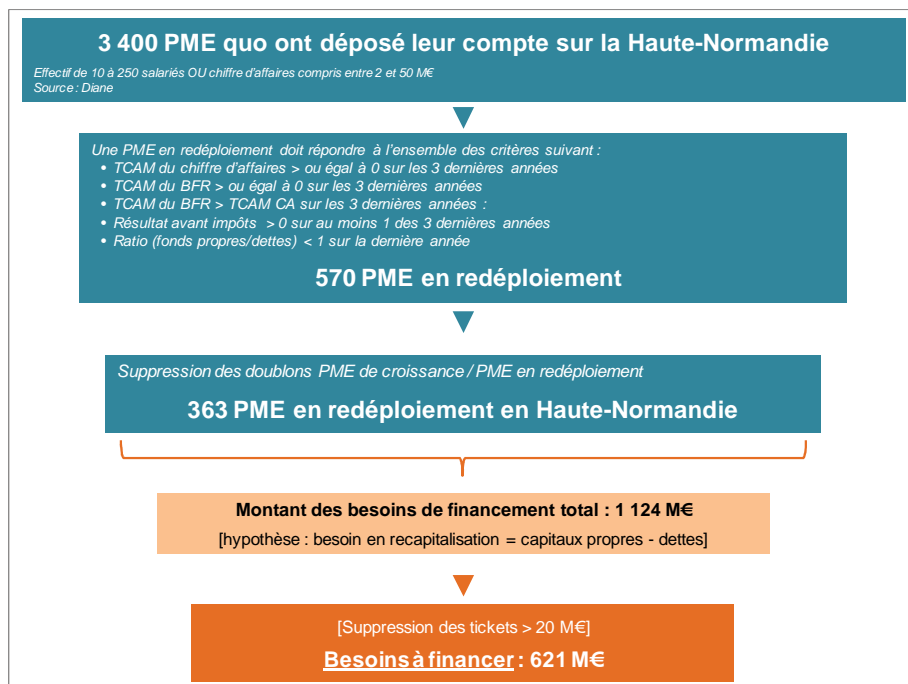
*Les besoins en financement des entreprises en redéploiement ont été calculés à partir d'une méthode microéconomique, avec plusieurs étapes :*

1. A partir de la base Diane, extraction des PME ayant déposé leur compte en Haute-Normandie (3 400 entreprises) et identification des PME répondant à la définition de PME en redéploiement (cf. 5 critères décrit dans le paragraphe précédent), soit 570 PME.

2. La définition des PME en redéploiement n'est pas incompatible avec celle de PME de croissance : nous avons donc identifié les doublons pour ne conserver que les « pure » PME en redéploiement.

3. Pour calculer les besoins en financement des ces PME, nous avons utilisé l'hypothèse suivante : pour être à l'équilibre, une entreprise doit disposer de 1 € en capitaux propres pour 1 € de dettes. Les besoins en financement correspondent donc à la formule suivante :

*Besoins de financement = capitaux propres – dettes.*

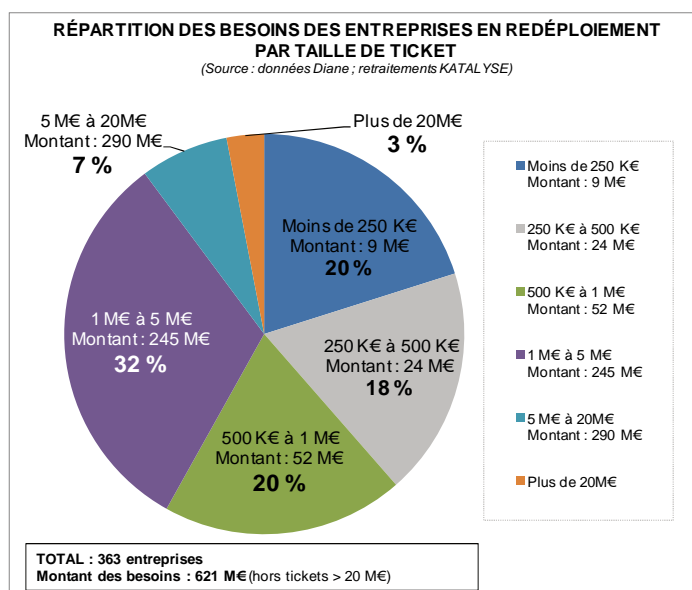


Un niveau d'endettement « raisonnable » d'une entreprise ne devrait pas être supérieur à 50 % des capitaux propres. Au contraire, la définition de la PME en redéploiement intègre que les dettes de l'entreprise dépassent ses fonds propres. Ainsi, les besoins de capitalisation de l'entreprise (besoin de financement) ont été calculés à partir de l'hypothèse suivante :

**1 € en fonds propres = 1 € de dettes**

En utilisant cette méthode, les besoins en financement des PME en redéploiement s'élèvent à près de 620 M€ (hors tickets de plus de 20 M€<sup>15</sup>).

Ainsi, les tickets inférieurs à 250 K€ représentent près de 20 % du nombre de tickets, mais seulement 1 % du montant total des besoins de financement. Au contraire, les tickets de 5 à 20 M€ représentent 7 % du nombre de tickets et près de la moitié du montant total.



### ► Défaillances identifiées

Lorsque le niveau d'endettement dépasse celui des fonds propres, l'entreprise fait face à des risques élevés. D'une part, la structure financière de l'entreprise est fragilisée : les banques deviennent plus réticentes à accorder un prêt en cas de dépenses supplémentaires, avec le risque

<sup>15</sup> Les tickets supérieurs à 20 M€ ont été retirés du calcul des besoins en financement des entreprises car les montants sont trop importants pour imaginer une intervention de la Région. Par ailleurs, les entreprises concernées interviennent généralement dans des secteurs non ciblés par la Région (ex. : société d'assurance, société de gestion de logements) ou s'avèrent être des filiales de grands groupes.



d'une cotation peu favorable de la Banque de France. D'autre part, l'endettement coûte cher à l'entreprise, malgré les taux d'intérêt relativement bas.

Face à leurs difficultés financière, les PME se manifestent souvent trop tard, ce qui conduit à une situation irrémédiable pour l'entreprise.

Les outils d'ingénierie financière régionaux peuvent ici prendre tout leur sens : ils viennent compléter un tour de table bancaire. Le partage du risque entre les acteurs bancaires facilite le déclenchement du prêt.

- ✓ Garantie Bpifrance du renforcement de la trésorerie
- ✓ Garantie SIAGI pour les réaménagements de prêts, sous conditions :
  - Bilan comptable fiable
  - Cotation hors 5 à 8 et P
- ✓ Capital Investissement

Face à l'importance des montants et au niveau de fragilité de ces entreprises (qui par ailleurs ont des taux de croissance intéressants), il semblerait pertinent de lancer une démarche proactive pour proposer des solutions adaptées.





## 1.1.5. Synthèse des principaux besoins et défaillances identifiés par phase

L'analyse conduite en phase 1 a permis de mettre en avant, pour chaque phase du cycle de vie de l'entreprise ses besoins et la réponse apportée sur le territoire sur le territoire.

### 1.1.5.1. En phase de création :

Typologie d'entreprise	Quelques éléments de cadrage	Nombre d'entreprises concernées	Montant total des besoins en financement	Défaillances identifiées
entreprises innovantes (technologiques et non technologiques)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peu de création d'entreprises innovantes aujourd'hui en Haute Normandie (notamment peu le statut « JEI »)</li> <li>Des besoins très différenciés, notamment dans l'acceptation large de la notion d'innovation (non uniquement technologique)</li> <li>Un enjeu fort de dynamisation de la création d'entreprises innovantes sur le territoire traduit dans les stratégies régionales</li> </ul>	<p>~ 20 créations par an identifiées par les acteurs de l'accompagnement</p> <p>~ 100 créations si l'on retient l'hypothèse selon laquelle 2% des créations d'entreprises sont innovantes (3% à l'échelle nationale)</p>	6 M€ par an	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Deux outils particulièrement utilisés :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capital risque : mais une tendance à aller plutôt vers du développement (moins risqué) que vers de l'amorçage (NCI, NBA)</li> <li>✓ Prêt d'honneur (intérêt de pouvoir disposer de ce prêt avant la création) : mais des montants actuels insuffisamment élevés pour le réseau France Initiative et un nombre insuffisant d'accompagnant pour le réseau entrepreneur</li> </ul> </li> <li><b>Réelle défaillance</b>, incompatible avec la stratégie régionale de dynamiser la création d'entreprises innovantes</li> </ul>
Entreprises de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un périmètre encore flou qui devrait être progressivement clarifié avec la loi de juillet 2014</li> <li>Plusieurs éléments qui convergent vers une dynamique positive dans les années à venir</li> </ul>	N.C.	NC	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pas de défaillance identifiée</b> malgré un accroissement du nombre de projets, avec notamment le renforcement du dispositif d'aides via la loi portant reconnaissance et développement de l'ESS de juillet 2014</li> <li>Appétence pour les subventions voire le crowdfunding</li> </ul>
Autres créations d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dynamique de la création d'entreprise en berne à l'échelle régionale (et nationale)</li> </ul>	~ 5 000	N.C.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dispositif régional relativement complet</b> → pas de défaillances identifiées</li> <li>Plutôt une difficulté de lisibilité de l'offre</li> </ul>



### 1.1.5.2. En phase de développement

Typologie d'entreprise	Quelques éléments de cadrage	Nombre d'entreprises concernées	Montant total des besoins en financement	Défaillances identifiées
TPE en développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition TPE retenue : entreprise de moins de 10 salariés de plus de 3 ans</li> <li>• Seules les TPE avec des potentiels besoins de financement ont été retenues (ciblage secteurs d'activités en particulier)</li> <li>• 59 % des TPE sont sans salarié et ont donc des besoins financiers peu importants</li> </ul> <p>Sources : Insee, Observatoire du financement des entreprises</p>	30 500 (sur 84 000 TPE totales)	200 à 250 M€ par an	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pas de défaillance identifiée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un recours prioritaire au circuit bancaire « classique » (projets les moins risqués, faible taux d'intérêt, réactivité...)</li> <li>✓ Pas d'appétence pour le capital investissement</li> </ul> </li> <li>• <b>Une insuffisance de fonds propres</b> (problématique nationale) mais la cause est plus la faible prise de conscience de la part des dirigeants que le manque d'outils financiers. A ce titre la garantie Région / Siagi est insuffisamment utilisée aujourd'hui, il apparaît important de la conforter et mieux la faire connaître</li> </ul>
PME de croissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition PME de croissance : entreprise avec un CA compris entre 2 et 50 M€ ou un effectif entre 10 et 250 salariés, dont le taux de croissance du CA ces dernières années était de +5% annuel</li> <li>• 57 % des PME de croissance avec moins de 20 salariés</li> <li>• Concentration dans 3 secteurs d'activités : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ commerce, réparation d'automobiles : 25 % des PME</li> <li>✓ construction : 20 %</li> <li>✓ industrie manufacturière : 15 %</li> </ul> </li> </ul> <p>Source : PME PLUS</p>	1 480	290-300 M€ par an dont 150 à 200 M€ par an en fonds propres uniquement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des outils existants mais qui ne répondent qu'en partie à la demande : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recours aux financements bancaires contraints par des fonds propres limités</li> <li>✓ Un outil régional : FCPR Reprendre et développer dédié au financement des projets d'entreprises dont le CA &gt; 3 M€, qui a financé un nombre limité de projets (moyenne de 2 projets par an sur les 4 dernières années) et qui privilégie les projets les plus importants (plus fort retour sur investissement)</li> </ul> </li> <li>• <b>Une carence qui risque de se développer, particulièrement pour les petits tickets d'investissement</b></li> </ul>



### 1.1.5.3. Entreprises en transmission / reprise

Typologie d'entreprise	Quelques éléments de cadrage	Nombre d'entreprises concernées	Montant total des besoins en financement	Défaillances identifiées
TPE en transmission / reprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition TPE retenue : entreprise de moins de 10 salariés de plus de 3 ans</li> <li>Des besoins à venir très importants : 18 % des dirigeants de TPE qui pourraient partir à la retraite dans les 5 prochaines années, soit 5 500 entreprises concernées</li> </ul> <p><i>Sources : Insee, Observatoire du financement des entreprises, Chambre des métiers et de l'Artisanat</i></p>	620 reprises par an (et 480 cessations)	60 à 70 M€ par an	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pas de défaillance identifiée</b>, malgré l'accroissement des besoins :               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recours majoritaire à l'endettement auprès des banques (plus de 67 %)</li> <li>✓ Garanties régionales qui fonctionnent bien (jusqu'à 70 % dans le cas d'une co-garantie avec la Région)</li> <li>✓ FCPR Croissance et proximité qui peut financer des transmissions, mais faible intérêt des dirigeants de TPE à recourir à ce dispositif (réticence d'une entrée au capital, capital initial souvent faible...)</li> </ul> </li> </ul>
PME en transmission / reprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition PME retenue : entreprise (dont le siège social se situe en Haute-Normandie) avec un CA compris entre 2 et 50 M€ ou un effectif entre 10 et 250 salariés</li> <li>Un accroissement des besoins du fait d'un double phénomène : vieillissement des dirigeants (départs des papy boomers) et rattrapage après plusieurs années de crise où les reprises ont diminué (faible valorisation)</li> <li>Un enjeu essentiel pour maintenir les centres de décision en Région</li> </ul>	160 par an	580 à 620 M€ par an	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deux outils essentiellement utilisés mais <b>insuffisamment dimensionnés pour répondre à la forte hausse des besoins</b> :               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ prêts bancaires avec la limite cependant de l'endettement personnel élevé (pour certaines reprises la valorisation est importante et il sera difficile d'assurer la reprise par un emprunt)</li> <li>✓ capital-investissement : outil qui existe mais qui ne peut accompagner que trop peu de projets au regard des besoins (2 à 3 transmissions par an financés entre 2010 et 2014 en minoritaire ou majoritaire)</li> </ul> </li> </ul>



### 1.1.5.4 Entreprises en redéploiement

Quelques éléments de cadrage	Nombre d'entreprises concernées	Montant total des besoins en financement	Défaillances identifiées
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition : Entreprise avec des difficultés de trésorerie / un fort endettement en dépit d'une situation de croissance / développement</li> <li>✓ PME (hors TPE) : effectif de 10 et 250 salariés ou un chiffre d'affaires compris entre 2 M et 50 M€</li> <li>✓ Croissance de l'activité :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- TCAM<sup>16</sup> du CA <math>\geq 0</math> sur les 3 dernières années</li> <li>- TCAM du BFR <math>\geq 0</math> sur les 3 dernières années</li> </ul> </li> <li>✓ Besoins de financement qui augment plus vite que le CA : TCAM du BFR &gt; TCAM CA sur les 3 dernières années</li> <li>✓ Situation financière saine : Résultat avant impôts &gt; 0 sur au moins 1 des 3 dernières années</li> <li>✓ Difficultés financières : Ratio (fonds propres/dettes) &lt; 1 sur la dernière année</li> <li>• Un enjeu important pour aider les entreprises en redéploiement à trouver des fonds leur permettant de rebondir et viabiliser les entreprises qui ont été fragilisées en les aidant à mettre en œuvre un projet de redéveloppement</li> </ul>	<p>360 PME (données disponibles)</p>	<p>600 à 650 M€ (hors tickets &gt; 20 M€) (besoins 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réticence des banques à prêter aux entreprises en redéploiement (entreprises en croissance mais ratios financiers peu rassurants)</li> <li>• Des outils de garantie qui fonctionnent peu sur ce type de projet (le risque reste trop fort au regard des critères des banques)</li> <li>• Des capitaux investisseurs qui vont moins spontanément sur cette cible (projets plus longs, risqués et nécessitant un accompagnement) ==&gt; un métier qui se rapproche du capital risque</li> <li>• <b>Une réelle défaillance sur cette cible</b></li> </ul>

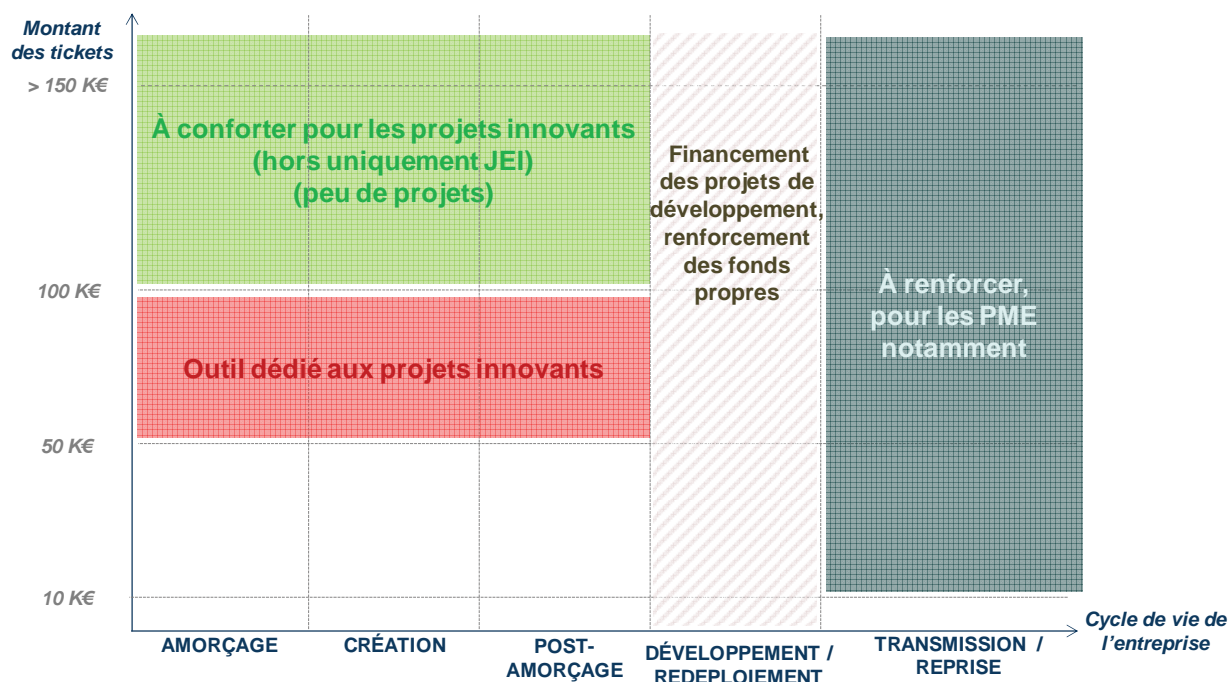
<sup>16</sup> TCAM : taux de croissance annuel moyen



## 1.1.6. 5 segments présentant des défaillances de marché sur lesquels vont se concentrer la stratégie d'investissement en ingénierie financière

### SYNTHESE DES DEFAILLANCES IDENTIFIEES

(Sources : Technopolis, KATALYSE)



Au regard des carences de marché, des tendances prospectives et de la stratégie régionale telle qu'elle a été confortée dans la stratégie régionale d'innovation et les Programmes Opérationnels (PO), nous ont conduit à identifier 5 segments présentant des défaillances de marché, c'est-à-dire 5 segments pour lesquels l'offre à venir ne pourra pas apporter une réponse optimale.

- ▶ Les segments 1 et 2 répondent à l'objectif de dynamiser l'innovation dans les phases d'amorçage / création / post-crétion où les financements font défaut, en renforçant les fonds propres des entreprises

- Segment 1 : accompagner l'amorçage sur des « petits » tickets (< 90 k€)
- Segment 2 : conforter l'offre d'amorçage sur les tickets moyens à élevés, hors JEI (déjà couvert par GO Capital)

#### Objectifs :

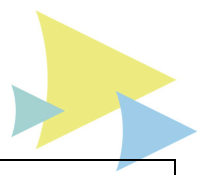
- Financer davantage de dossiers d'entreprises innovantes garantes des emplois de demain
- Mieux financer l'amorçage et sécuriser les plans de développement
- Avoir un effet levier sur les autres sources de financement

- ▶ Segment 3 : Favoriser le développement des entreprises, en particulier des PME, notamment industrielles en accompagnant leurs projets de croissance et en assurant le renforcement de leurs fonds propres / quasi fonds propres (effet levier sur le financement bancaire)

#### Objectifs :

- Faciliter le financement des projets de développement des entreprises qui créeront les emplois de demain
- Renforcer les fonds propres / quasi fonds propres des entreprises

- ▶ Segment 4 : Anticiper la hausse des besoins en matière de reprise d'entreprise et assurer le maintien des centres de décision



**Objectifs :**

- Faciliter le financement des transmissions d'entreprises
- Garder les centres de décision en Région

▶ **Segment 5 : Accompagner les entreprises en redéploiement pour lesquelles l'accès au crédit est difficile**

**Objectifs :**

- Aider les entreprises en redéploiement à trouver des fonds leur permettant de rebondir
- Viabiliser les entreprises qui ont été fragilisées en les aidant à mettre en œuvre un projet de redéveloppement
- Assurer un accompagnement de l'entreprise dans cette phase de transition

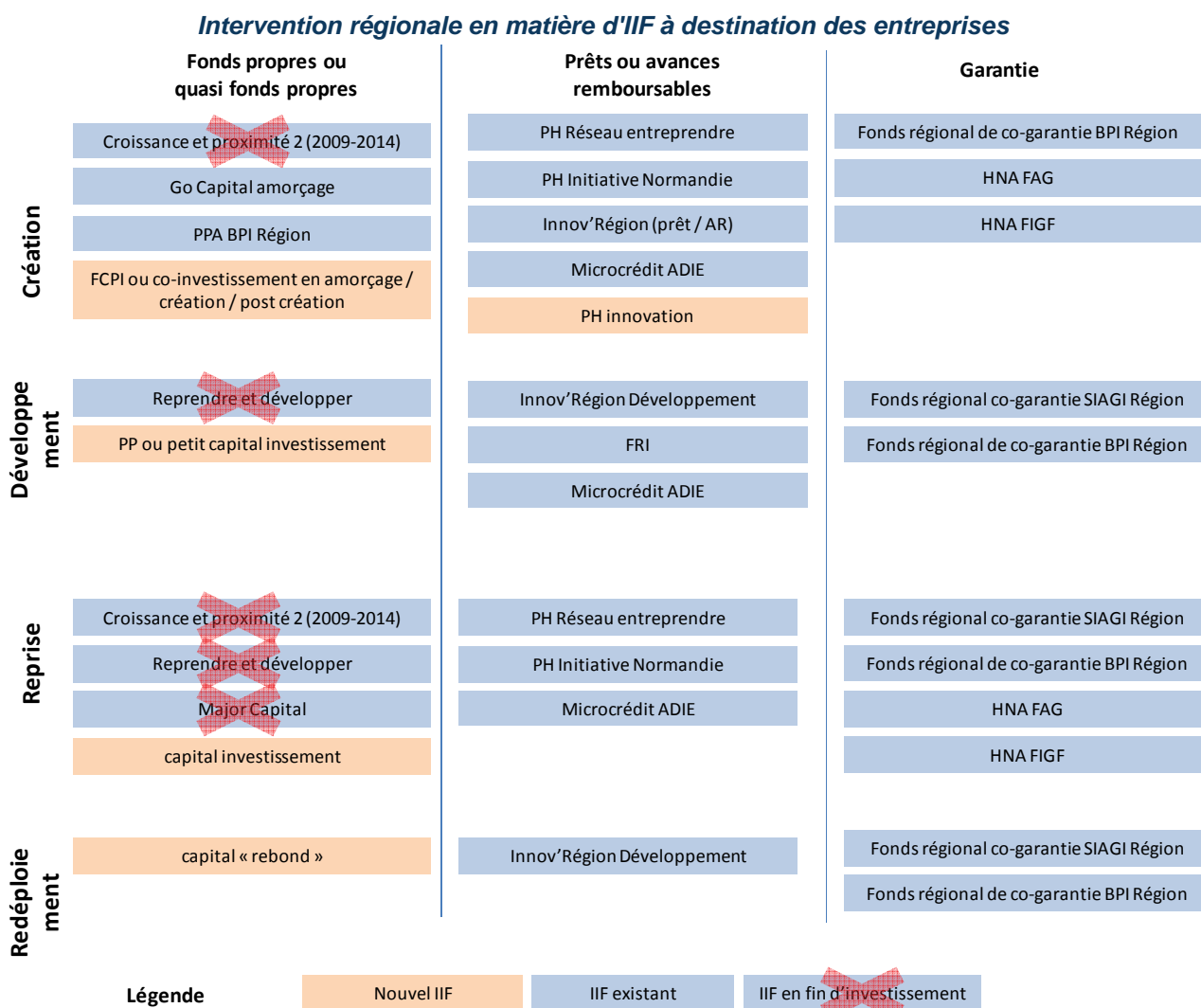


## 1.2. La stratégie régionale d'intervention en instruments d'ingénierie financière

### 1.2.1. Présentation d'ensemble de la nouvelle stratégie d'investissement

Au regard des carences, de la stratégie et des outils déjà existants, la stratégie régionale d'investissement va se renforcer en matière d'instruments d'ingénierie financière avec :

- Un **maintien des outils existants** (seul Innov'Région développement pourra être remis en question après la mise en place du nouvel outil d'aide aux projets de développement des entreprises)
- La **création de nouveaux outils/ l'abondement d'outils existants** pour répondre aux carences identifiées : 4 nouveaux outils sont ainsi proposés et positionnés sur le schéma ci-dessous.



Cette stratégie permet de répondre aux besoins des entreprises quel que soit leur secteur d'activité et le niveau de maturité. Les nouveaux éléments de cette stratégie visent plus particulièrement, en cohérence avec la stratégie régionale :

- D'une part à accompagner les **projets de création d'entreprises innovantes et les projets de développement / transmission / redéploiement des PME haut-normandes** qui feront les emplois de demain ;
- D'autre part à intervenir plutôt en **fonds propre / quasi fonds propre** dont l'insuffisance constitue un point faible des PME (non spécifique à la Haute Normandie) et qui permet de réaliser un effet levier plus conséquent sur d'autres sources de financement, notamment bancaires.



Les nouveaux outils proposés font l'objet d'une présentation détaillée dans la partie 2 sous forme de fiches spécifiques instrument par instrument, afin de répondre aux attentes de la Commission Européenne en la matière. Seul le capital redéploiement n'a pas fait l'objet d'une fiche détaillée car cet outil ne pourra pas être financé par un abondement FEDER. Des précisions sont cependant apportées pour dimensionner les besoins et apporter des recommandations quant à la constitution d'un outil pertinent.

### **1.2.2. Une stratégie qui nécessitera d'être harmonisée / précisée avec la stratégie bas-normande pour disposer d'outils équivalents sur la future Région Normandie**

Les Régions Haute et Basse-Normandie ont initié une démarche de rapprochement devant conduire à la fusion des deux Régions au 1er janvier 2016. Aussi, il sera essentiel d'harmoniser les dispositifs d'aide aux entreprises afin que ceux-ci soient homogènes sur l'ensemble du territoire normand.

Les Régions disposent déjà d'un certain nombre d'outils en commun, en particulier en capital risque et capital investissement et des carences de marché comme l'amorçage de projets innovants et le redéploiement sont très certainement également présentes en Basse-Normandie (tendance nationale). Par contre le dimensionnement des outils et le type d'outils mis en œuvre pour répondre à la carence pourra faire l'objet de propositions différentes selon les Régions. Afin de laisser à la collectivité une certaine latitude dans les échanges à venir, nous avons, pour certains nouveaux outils, proposés deux options d'outils en précisant pour chacun ses avantages et ses inconvénients. Mais il reviendra à la Région de trancher quant au choix qui lui semble le plus pertinent.





## 1.3. La stratégie régionale d'investissement et la possibilité d'un abondement FEDER

### 1.3.1. Rappel du cadre de la mobilisation des fonds européens

Le Programme Opérationnel FEDER-FSE 2014 – 2020 prévoit de consacrer au moins 15 M€ à des instruments d'ingénierie financière à destination des entreprises, fléchés sur les OS suivants :

- Favoriser les projets d'innovation (OS 1.3) : accroître l'innovation au service de la compétitivité des entreprises haut-normandes
- Accompagner le développement des PME (OS 1.7) : renforcer la croissance des PME aux différents stades de leur existence

**► Programme Opérationnel FEDER - FSE 2014 - 2020**

**► Axe 1 : « Favoriser la compétitivité de la Haute-Normandie par la promotion de la recherche, de l'innovation et de l'économie numérique »**

- OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1.1 : Renforcer l'attractivité des réseaux de recherche à l'échelle régionale, interrégionale, nationale et européenne
- O.S. 1.2 : Augmenter la valorisation économique de la recherche
- **O.S. 1.3 : Accroître l'innovation au service de la compétitivité des entreprises haut-normandes**
- O.S. 1.4 : Accroître l'utilisation de services et outils numériques dans une visée économique
- O.S. 1.5 : Accroître l'utilisation des technologies numériques à vocation non marchande
- O.S. 1.6 : Accroître le nombre d'entreprises en développant la culture entrepreneuriale
- **O.S. 1.7 : Renforcer la croissance des PME aux différents stades de leur existence**

**IFF fléchés sur les OS ci-contre**

Il faudra donc veiller à ce que les instruments abondés répondent bien à ces objectifs.

Les fonds FEDER peuvent par ailleurs abonder les instruments respectant un certain nombre de conditions concernant :

- Le type d'outils : Les fonds européens n'abondent que les mécanismes de financement remboursables et plus ou moins rémunérés, ce qui exclut les subventions, ainsi que les avances remboursables. Par ailleurs la question est posée du possible abondement des prêts d'honneur par des fonds FEDER. Ils l'ont été sur la période précédente mais certains échos font état d'un possible changement de positionnement en la matière sur la période 2014-2020. A l'heure où nous rédigeons ces conclusions, aucun élément ne permet d'affirmer que ce questionnement a été tranché.
- Le cycle de vie de l'entreprise : les fonds FEDER doivent permettre de financer des projets de développement tels que la création d'entreprise, les projets...
  - ✓ Il ne peut pas financer le capital d'une transmission d'entreprise mais seulement le plan de développement de l'entreprise assorti à la reprise. Cette contrainte rend l'usage des fonds FEDER sur des outils de transmission / reprise délicat. Il peut être en effet difficile dans le reporting de clairement identifier les coûts associés à la reprise et ceux du projet de développement. C'est un point auquel les gestionnaires devront faire attention si un outil venait à être abondé par du FEDER. Ceci étant le FCPR "reprendre et développer" était abondé par du FEDER sur la période précédente.
  - ✓ Les entreprises fragilisées, comme peuvent l'être celles que nous avons identifiées comme "en redéploiement" ne peuvent pas faire l'objet d'un IIF abondé par du FEDER, le risque est trop important (donc considéré comme une subvention).



De plus l'abondement FEDER doit respecter les principes de cofinancement inscrits dans le Programme Opérationnel, à savoir une part d'abondement FEDER représentant au maximum 50% des fonds publics pour l'OS3 et 30% pour l'OS7.

Enfin, le dispositif FEDER est complexe (avec des exigences fortes, notamment en matière de reporting), d'où l'importance de sélectionner des gestionnaires d'instruments qui ont une solidité avérée ou qui sont familiers des mécanismes du FEDER. Ce critère va de pair avec la nécessité de rechercher une souplesse de gestion des fonds FEDER pour l'autorité de gestion.

### 1.3.2. Proposition d'une stratégie d'abondement FEDER sur les IIF

Au regard des carences et outils proposés pour la région Haute Normandie et des spécificités liées à un financement FEDER :

- Deux des outils peuvent bénéficier aisément l'abondement FEDER : l'outil d'investissement en amorçage (répondant à la carence S2) et l'outil de développement (carence S3)
- L'outil prêt d'honneur innovation : un financement FEDER encore incertain ; si rien aujourd'hui n'interdit d'abonder des prêts d'honneur par des financements FEDER quelques échos évoquent une interdiction à moyen terme. Toutefois d'autres Régions ont également fait le choix de proposer cet outil, répondant à une carence de marché. Un échange avec le correspondant régional à la Commission Européenne doit être prolongé pour disposer d'un positionnement clair de la part de la Commission.
- L'outil transmission peut poser question : le financement du capital de la transmission ne peut être pris en charge par de l'abondement FEDER ; aussi nous avons monté l'outil de manière à ce qu'il ne finance que la part de développement associée à la transmission. Cela nécessitera cependant pour le gestionnaire de réaliser un reporting clair et précis distinguant bien ce qui relève de la transmission de ce qui relève du développement. La crainte de difficulté ont bien souvent amené les gestionnaires de fonds de transmission à ne pas souhaiter voir les fonds abonder par du FEDER.
- L'outil de capital redéploiement / rebond ne pourra pas faire l'objet d'un abondement FEDER.



La proposition élaborée ci-dessous reprend des hypothèses de montant de fonds, dont de fonds publics qui sont explicités dans les fiches par instrument (voir section suivante).

Segment	Outil	Mobilisation de FEDER	Montant fonds	Montant public	Part de FEDER	Montant de FEDER	
S1. Amorçage entreprises innovantes tickets < 90 k€	Prêt d'honneur innovation	Question non tranchée	5 M€	100% = 5M€	50 %	2,5 M€	2,5M€
S2. Amorçage entreprises innovantes ticket > 90 k€	Capital risque	OUI	20 M€	90% maximum = 18M€ Pour 60% = 12M€	50 %	6 à 9 M€	5 à 9 M€
	Co-investissement	OUI	10 M€	100% = 10M€	50 %	5 M€	
S3. Développement des entreprises	Outil de petit capital investissement	OUI	31,5 M€,	50% = 15,5M€	30 % des fonds publics	4,6 M€	3,6 à 4,6 M€
	Prêt participatif	OUI	12 M€	100% = 12M€	30 % des fonds publics	3,6 M€	
S4. Transmission	Capital investissement	Financement du projet de développement	8 M€	8M€	30 % des fonds publics	2,4 M€	2,4M€
S5. Redéploiement	Capital redéploiement	NON	15 M€	7,5M€	0	0	0
<b>Total</b>			50 à 79,5M€	42,5 à 54M€		13,5 à 18,5 M€	



Le dimensionnement des fonds FEDER pourra donc abonder le dispositif à hauteur de 13,5 à 18,5M€ selon les hypothèses retenues sur un financement public total de 42,5 à 54M € sur les 5 nouveaux outils proposés.

### 1.3.3. Participation des nouveaux outils aux objectifs du PO FEDER

Segment	Outil	Nombre d'entreprises accompagnées d'ici 2023	OS concerné
S1. Amorçage entreprises innovantes tickets < 90 k€	Prêt d'honneur innovation	168	OS7
S2. Amorçage entreprises innovantes ticket > 90 k€	Capital risque	41	OS3
	Co-investissement		
S3. Développement des entreprises	Outil de petit capital investissement	257	OS7
	Prêt participatif		
S4. Transmission	Capital investissement	31	OS7
S5. Redéploiement	Capital redéploiement	44	/

La mise en place des différents outils permettrait de participer activement aux objectifs des OS notamment en terme d'entreprises accompagnées :

- L'OS 7 affiche ainsi un objectif de 200 entreprises bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions d'ici 2023 ; le dimensionnement des outils tel qu'il est prévu et s'ils sont tous mis en place devrait permettre d'aller largement au-delà de cet objectif. Ce décalage s'explique par le fait que les défaillances identifiées sur les outils S1 et S3 concernent des "petits tickets". de fait les montants par projet sont moins importants mais le nombre de projets est plus conséquent.
- L'OS 3 affiche un objectif de 47 entreprises accompagnées d'ici 2023



## 1.4. Recommandations générales sur la stratégie régionale

---

### 1.4.1. Mise en place des instruments financiers : recommandations générales à la Région

- ▶ **Une première étape d'échange et de mise en cohérence des stratégies avec la Région Basse-Normandie**

Avec la fusion des Régions, il semble essentiel de pouvoir disposer d'un dispositif cohérent sur l'ensemble du territoire régional (et non que certains projets soient accompagnés en Haute Normandie mais non en Basse-Normandie). Des exceptions pourraient exister en fonction de spécificités territoriales, mais elles doivent rester mineures et argumentées (car politiquement difficilement tenables).

Par ailleurs, pour les outils de capital investissement et capital risque, la réflexion à une échelle territoriale Haute et Basse-Normandie permet d'atteindre une taille critique et d'être mieux à même d'attirer les investisseurs.

Cette étape doit avoir lieu sans attendre afin de ne pas retarder la validation de la stratégie et donc sa transmission au Comité de suivi du PO.

Deux options sont envisageables :

- Soit chacune des assemblées régionales valident chacune leur stratégie avant les élections régionales (soit dans les 3 mois), les deux stratégies étant cohérentes l'une avec l'autre (outils et dispositifs communs) ; cette option nécessite une mise en cohérence rapide des stratégies des deux Régions.
- Soit les deux Régions votent une stratégie unique, retardant de fait la transmission de la stratégie au comité de suivi du PO.

Cette deuxième option génère un retard important. Par ailleurs, la Région Basse Normandie a déjà voté sa stratégie, aussi la première option nous semble la plus pertinente.

- ▶ **Même après la fusion, la nécessité de disposer d'outils de reporting distincts pour la Haute et la Basse-Normandie**

Si le dispositif sera le même sur les deux Régions, le suivi des abondements FEDER nécessitera un reporting spécifique pour chaque partie du territoire régional. Les gestionnaires devront donc prévoir de tenir les objectifs fixés pour chacune des Régions et de suivre les indicateurs (nombre de dossiers...). Plusieurs outils fonctionnaient déjà à l'échelle régionale, comme NCI gestion et réalisaient donc des suivis spécifiques pour chacune des Régions.

- ▶ **Une adaptation du programme à prévoir**

Après la publication de la stratégie, elle sera transmise au comité de suivi du PO. La programmation devra tenir compte des éventuels changements de position de la BPI ; les outils proposés aujourd'hui dans le cadre de la stratégie d'investissement de la Haute Normandie ne font pas l'objet de travaux de réflexion avancés de la part de la BPI quant à de nouveaux outils (notamment aucun outil n'a été proposé en matière d'ESS pour tenir compte de l'évolution de l'offre en cours). Cependant ceux-ci peuvent évoluer rapidement.



L'adaptation du programme pourra se faire à tout moment grâce au suivi des objectifs quantifiés. Un bilan à mi-parcours sera réalisé au cours duquel une réaffectation des lignes du PO pourra être conduite pour débloquer la réserve de performance. En effet, la réglementation européenne insiste bien sur le fait que chaque programme doit définir des indicateurs qui permettent de quantifier ses réalisations et ses résultats et que celui qui atteint les objectifs qu'il se fixe pourra recevoir une enveloppe financière complémentaire en 2019 (réserve de performance) prévue en début de programmation ; ce point a été rappelé dans les fiches de chacun des outils.

#### ► Des impacts sur l'organisation interne de la Région

En fonction des outils qui seront privilégiés, des impacts pourraient être importants sur le fonctionnement régional. En effet, la montée en compétence de la Région sur des instruments d'ingénierie financière justifie une nouvelle fonction d'animation de la communauté financière qui pourrait représenter d'1/4 à un 1/2 ETP (animation de réunions régulières de la communauté financière, travail avec les partenaires...).

Par ailleurs si certains outils venaient à être gérés directement par la Région, le temps de mise en œuvre et d'animation devra également être prévu dans les plannings des équipes.

### 1.4.2. Recommandations spécifiques sur les nouveaux outils

#### ► Une stratégie ambitieuse en matière d'accompagnement des financement à l'amorçage des projets d'innovation qui nécessite de « booster » le dealflow de projets innovants

Les outils destinés à l'amorçage / création d'entreprises innovantes répondent à l'ambition régionale de dynamiser les projets innovants sur le territoire, ambition qui se traduit dans la stratégie régionale et dans la S3. Toutefois le niveau actuel d'innovation est encore restreint et les acteurs de l'écosystème insistent sur l'importance d'alimenter le "dealflow" de projets pour atteindre les objectifs. Les actions mises en œuvre ces dernières années vont dans ce sens, mais il est essentiel de les continuer, d'assurer la mise en œuvre opérationnelle de la S3 et de mettre à contribution de l'ensemble des acteurs de l'écosystème.

#### ► Des outils de capital investissement / risque qui doivent atteindre une taille critique

La gestion des fonds de capital risque / capital investissement nécessite que ceux-ci aient une taille critique. Ceci permet notamment de pouvoir disposer d'équipes d'experts à même d'évaluer les projets et d'apporter une réelle valeur ajoutée aux porteurs de projet / actionnaires de l'entreprise pour assurer le bon développement de l'établissement. En cela la fusion des Régions Haute et Basse Normandie et l'intervention de ces outils sur un territoire plus étendu constitue un atout. Il est également possible de prévoir que certains fonds puissent être gérés par un même gestionnaire. Ainsi, nous le précisons dans la fiche descriptive, le fonds de petit capital investissement risque d'être peu intéressant pour un gestionnaire (nombreux petits dossiers, générant des frais et un retour sur investissement restreint). Cependant il peut être associé à d'autres fonds comme le fonds de redéploiement ou le fonds transmission / développement dont les métiers en termes d'accompagnement sont proches. Un seul Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) pourrait donc être envisagé sur ces outils (ou au moins sur petit capital développement si cette option est retenue + un autre instrument).

Seul le fond « amorçage » sera nécessairement spécifique, disposant d'une équipe dédiée du fait de la particularité du métier d'évaluation et d'accompagnement sur ces phases critiques d'un projet innovant. Un AMI spécifique sera donc lancé sur ce segment mais pourra être remporté par le même gestionnaire que les outils de capital développement.



### 1.4.3 Améliorations proposées aux instruments d'ingénierie financière suite au bilan

Au-delà des éléments purement financiers, l'analyse du bilan rétrospectif des IFF a fait ressortir trois pistes d'amélioration de la stratégie régionale :

► **Renforcer la lisibilité de l'offre pour les entreprises**

Les entretiens réalisés avec les bénéficiaires potentiels des IIF ont mis en lumière des situations particulièrement contrastées en fonction des dirigeants entreprises interrogés : d'une part, des « professionnels » de la recherche de financement qui connaissent parfaitement les rouages des instruments financiers et bénéficient de nombreux dispositifs et, d'autre part, des dirigeants qui disposent d'une connaissance quasi-nulle de l'offre existante.

La lisibilité de l'offre est rendue d'autant plus complexe que les acteurs financiers intervenant sur la Haute-Normandie sont nombreux et gèrent parfois plusieurs outils. Par exemple, NCI Gestion gère trois fonds différents.

► **Mieux faire connaître l'offre existante aux différents réseaux de prescripteurs**

Les entretiens ont fait ressortir que peu de structures, prescripteurs et intermédiaires financiers, disposent d'une vision globale de l'offre financière existante. Les acteurs maîtrisent parfaitement bien le segment dont ils sont en charge (par exemple, la création, l'innovation...) mais s'expriment moins bien sur les autres problématiques de financement qui ne sont pas directement liées à leur cœur de métier.

Par ailleurs, le réseau régional de prescripteurs, relativement dense (pôles de compétitivité, Chambre des Métiers et de l'Artisanat, Chambre de commerce et d'industrie, etc.) semble insuffisamment actif sur la Haute-Normandie. Ainsi, peu de projets sont issus des pôles de compétitivité au regard de leur mission de mise en réseau des acteurs, 90 % des demandes de garantie formulées à la SIAGI viennent des banques (vs. de la Chambre des Métiers ou des porteurs de projet).

► **Affiner le reporting des outils régionaux et disposer d'un outil de pilotage partagé**

Enfin, les difficultés à recueillir des informations de manière fiable (parfois contradictoires selon les sources mobilisées) et rapide (données dispersées, supports parfois difficiles à exploiter...) posent des questions en matière de reporting.

Cette problématique est d'autant plus importante que les exigences de la Commission Européenne sont particulièrement fortes en matière de suivi des outils, dans le cas d'un abondement FEDER.



## Introduction

### 1. Stratégie d'ingénierie financière pour les entreprises

### 2. Nouveaux instruments d'ingénierie financière à destination des entreprises

### 3. Stratégie d'investissement pour les instruments d'ingénierie financière relatifs à la performance énergétique des bâtiments

## Annexes





## Préambule

---

Cette partie du rapport vise à présenter, pour chaque instrument financier pressenti pour recevoir du FEDER 2014-2020, les éléments d'information requis par la réglementation européenne (règlement 1303/2013 aux articles 37 et suivants) et par le guide à destination des autorités de gestion sur les instruments financiers établis par la Commission européenne en mars 2014.

La réglementation indique en effet que s'il peut y avoir qu'une seule évaluation ex ante pour différents instruments financiers cofinancés par le FEDER, il est indispensable de fournir, par instrument financier, un certain nombre de points de justification.

C'est pourquoi nous avons préparé une présentation par instrument qui vise à synthétiser les analyses conduites jusqu'à maintenant sur la base du diagnostic, des échanges avec les acteurs de l'écosystème et entreprises ainsi que des réunions de travail.

Le plan de la note, pour chaque instrument, suit scrupuleusement la réglementation européenne.

Cependant pour tenir compte de la difficulté pour la Région de réaliser des choix quant aux instruments dans un contexte de fusion, nous avons rédigé les fiches de telle manière à ce qu'elles puissent par la suite aisément être adaptables quel que soit le choix retenu.



## 2.1. Prêts d'honneur à la création d'entreprises innovantes

---

### 2.1.1 Raison d'être de l'intervention du FEDER :

L'évaluation ex ante des instruments d'ingénierie financier a mis en avant que la création d'entreprises traditionnelles est relativement bien financée : les montants nécessaires sont plutôt faibles, l'activité de l'entreprise est peu risquée, et il existe par ailleurs de nombreux dispositifs outre les financements bancaires classiques (subvention, garantie, prêts à taux zéro...).

En revanche, les **difficultés sont réelles pour les très jeunes entreprises innovantes** en phase d'amorçage, de création et juste après la création.

L'abondement d'un prêt d'honneur à la création d'entreprises innovantes vise à apporter une solution à une défaillance liée aux premiers financements des jeunes entreprises innovantes dans leurs phases amont de développement, sur des petits tickets (<100 k€).

La région est dotée de quelques infrastructures visant à favoriser l'émergence des entreprises innovantes ; ainsi l'incubateur SEINARI accompagne environ 5-6 porteurs de projet par an. Par ailleurs, les pépinières d'entreprises innovantes favorisent l'accompagnement des entreprises innovantes :

- Les 6 pépinières du réseau "J'innove à Rouen", dont Seine Biopolis, destiné aux jeunes bio-entreprises et aux structures de services liées à la santé.
- INOCÉANE, favorisant la création et le développement d'entreprises innovantes en région havraise.

Aujourd'hui, l'ensemble de ces structures haut normandes voient déjà naître annuellement entre 20 et 25 entreprises innovantes.

Le diagnostic du niveau d'innovation conduit lors de l'élaboration de la SRI SI avait mis en avant des indicateurs d'innovation encore faibles (en terme de brevets, de dépenses de R&D, nombre de JEI...). Malgré une recherche d'excellence sur le territoire, sa valorisation et sa visibilité étaient encore insuffisantes.

Différentes initiatives ont déjà été mises en œuvre pour favoriser l'émergence de projets innovants:

- La création de la structure « **Normandie valorisation** », couvrant à la fois la Basse et la Haute-Normandie et regroupant les 3 cellules de valorisation existantes. Structure partenariale de la valorisation de la recherche à l'échelle de la Normandie, elle vise à compléter la chaîne de l'innovation. Cette structure met en place une politique de partenariat et de collaboration avec les autres acteurs de la valorisation (pôles de compétitivité, incubateurs, filières, entreprises, établissements hors région, ...). Elle vise à dynamiser la maturation économique des projets de recherche, à créer de la valeur économique sur le territoire, à améliorer significativement l'efficacité du transfert de technologies, à conduire à une plus forte professionnalisation de la valorisation de la recherche et à renforcer les compétences existantes. Par ailleurs, dans le cadre du nouveau Programme d'Investissements d'Avenir de l'Etat français, un projet de SATT pourrait voir le jour en Normandie.
- Le développement d'une **action de détection des projets dormants au sein des laboratoires de recherche par SEINARI** : 3 missions ont ainsi été menées, 370 projets détectés dont une majorité orientée vers un acteur économique identifié.
- Des **réflexions ont été engagées au sein de chaque GRR** pour mieux valoriser leurs compétences auprès des acteurs économiques ; une table ronde a été ainsi organisée lors du colloque des GRR sur la valorisation des travaux de recherche et plusieurs structures ont mis en œuvre des actions concrètes. Le GRR TL-TI a ainsi identifié trois champs stratégiques d'application qui orienteront les travaux de recherche en lien avec les préoccupations des acteurs économiques (la maîtrise de la chaîne logistique, le système portuaire régional, la conversion des flux massifiés)
- La valorisation de la recherche est confortée par **l'axe 1 de la SRI-SI : "Dynamiser la valorisation de la Recherche pour générer plus de valeur-ajoutée sur le territoire"** ainsi que par **l'axe 2**



**"faire de l'innovation un des leviers pour remédier à la problématique de passage de seuils pour les entreprises haut-normandes"** notamment en les faisant bénéficier de la recherche locale (meilleure détection, mise en réseau, ingénierie de projets...).

- Enfin la **récente labellisation Normandy French Tech** (Rouen, Caen et Le Havre) participe à la visibilité de la dynamique d'innovation sur le territoire et au renforcement de l'écosystème assurant les conditions favorables à la croissance des start ups.

L'ensemble de ces initiatives a pour but de favoriser plus encore l'émergence de nouvelles entreprises innovantes et d'attirer des porteurs de projet sur le territoire en leur proposant un écosystème adapté. Aussi, le nombre de porteurs de projet innovants devrait s'accroître dans les années à venir.

Néanmoins, si l'écosystème d'accompagnement s'est mis en place, ces entreprises rencontrent généralement des difficultés à se financer par l'endettement bancaire. Les intermédiaires financiers considèrent que le principal problème se situe au niveau des montants des investissements initiaux en fonds propres et quasi-fonds propres qui ne sont souvent pas suffisants, ni pour apporter le volume de fonds requis pour le démarrage de l'activité de l'entreprise en création, ni pour avoir des chances d'obtenir un crédit bancaire. Le manque de fonds propres apparaît particulièrement crucial pour achever le programme de R&D et lancer la première commercialisation (premiers clients, démarrage du process industriel).

A ce stade, et sur des petits tickets (non couverts par le capital risque), la réponse aux besoins des entreprises en fonds propres est d'abord assurée par les dispositifs de prêts d'honneur (PH). Les dirigeants d'incubateurs et de pépinières d'entreprises innovantes, qui conseillent les start-ups qu'ils hébergent et accompagnent en matière d'ingénierie financière, constatent unanimement que les prêts d'honneur correspondent à la « première marche de l'escalier » du financement, et permettront ensuite aux créateurs d'accéder à des financements bancaires et/ou de solliciter des business angels. Il n'y a pas vraiment de choix pour les créateurs qui ne disposent pas d'un apport personnel (ou de love money) suffisant.

Il faut souligner que les prêts d'honneur ne sont pas considérés comme un dispositif de prêt, mais comme un dispositif de quasi-fonds propres, qui a pour objet (et pour résultat) de renforcer les fonds propres de l'entreprise, autorisant ainsi un effet de levier vis-à-vis des banques et des investisseurs potentiels (business angels). L'explication est simple : les PH sont accordés à des personnes physiques, et non à des entreprises (avec pour conséquence, la possibilité de cumuler les PH des différents associés). Les associés-porteurs de projets mettent ensuite les sommes rassemblées grâce aux prêts d'honneur à la disposition de l'entreprise comme des fonds propres leur appartenant.

Cependant, les montants accordés en prêt d'honneur sont souvent insuffisants pour ces projets innovants qui nécessitent des moyens plus importants (la moyenne des montants de prêts d'honneur ces dernières années en Haute Normandie était de 8 800 € pour les plateformes d'initiative locale et de 26 000 € pour le réseau entreprendre). En région Haute-Normandie, le réseau Entreprendre déploie son programme Inno'tech permettant aux porteurs de projets innovants de bénéficier d'un prêt d'honneur bonifié de 90 000 €, mais celui-ci peine à se développer sur le territoire, faute de ressources financières et humaines (accompagnement de l'entreprise) suffisantes.

En Haute Normandie, où le taux de survie à 5 ans des entreprises est préoccupant (49,1% contre 51,5% pour le reste de la France), les dispositifs de PH apparaissent donc comme un instrument essentiel pour pallier les difficultés initiales rencontrées par les créateurs d'entreprise pour renforcer leurs fonds propres sur des petits tickets d'investissement.

## 2.1.2 Valeur ajoutée de l'intervention

Le prêt d'honneur innovation apporte une réponse complémentaire à l'offre de financement des entreprises innovantes en Haute Normandie en phase d'amorçage et création.



Il complète ainsi les dispositifs existants en matière de fonds propres et quasi fonds propres mais qui sont en général préparatoires ou associés à une levée de fonds et pour des tickets d'investissement plus importants :

- Le Prêt Participatif Amorçage BPI-Région pouvant aller jusqu'à 300 k€ qui renforce la trésorerie de l'entreprise et crée les conditions favorables à la préparation d'une levée de fonds auprès de fonds d'amorçage ou plus généralement à l'entrée d'investisseurs tout en aidant à terminer le projet innovant.
- Le Prêt Amorçage Investissement de BPI France pouvant aller jusqu'à 500 k€ et destiné aux jeunes entreprises de moins de 5 ans ayant réussi leur levée de fonds d'amorçage d'un montant minimum de 200 k€.
- Le fond d'amorçage / création pour les entreprises innovantes (en projet) dont le ticket d'investissement minimum sera de 90 k€

L'intervention sera également cohérente avec les autres formes d'intervention en faveur de la création d'entreprises, soutenues par la collectivité publique :

- les subventions à la création d'entreprises sous toutes ses formes (dispositif coup de pouce...) sur des montants limités, insuffisants pour répondre aux besoins d'entreprises innovantes ;
- le FRI, intervenant sur les projets d'innovation en subvention, avances remboursables ou prêts à taux zéro, mais n'ayant vocation à intervenir auprès des porteurs de projet que de façon "marginale" conformément à son règlement, sa cible étant le financement des projets d'innovation des PME ;

D'une manière générale, les gestionnaires des organismes de PH, comme les dirigeants d'incubateurs et de pépinières considèrent que, d'une part, ils seraient susceptibles d'accorder davantage de PH, s'ils disposaient d'une enveloppe globale plus importante (des dossiers de qualité sont écartés faute de moyens), et que, d'autre part, les montants moyens des PH s'avèrent insuffisants dans les secteurs innovants, lorsque les entreprises nouvellement créées doivent trouver leur premier client, démarrer leur process industriel, et/ou aller d'emblée sur le marché mondial.

La valeur ajoutée de l'intervention du FEDER sera donc d'augmenter les montants moyens des PH accordés aux fondateurs, avec pour résultat de pouvoir concentrer un volume de PH plus substantiel sur les projets d'entreprise qui souffrent le plus des défaillances du marché.

Par ailleurs, cette aide financière aux jeunes entreprises innovantes sera nécessairement associée à un accompagnement du porteur de projet pendant toute la durée du prêt. En effet, l'expérience des responsables de pépinières et d'incubateurs, les échanges avec les porteurs de projet, ainsi que le Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques sur l'évaluation des dispositifs publics d'aide à la création d'entreprise (février 2013) mettent en avant le caractère essentiel de cet accompagnement en complément de l'aide financière, assurant une plus grande pérennité à l'entreprise. La création du prêt d'honneur innovation permettra ainsi de mieux identifier les porteurs de projet et de leur proposer un accompagnement adapté, favorisant leur pérennisation et développement à long terme.

La valeur ajoutée de l'outil s'exprime également dans l'effet de levier qu'il joue sur l'accès à d'autres sources de financement : des investissements de business angels ou des financements bancaires. Ainsi par exemple, les entreprises lauréates sur la période 2009-2011 des PH de Réseau Entreprendre avaient levé en moyenne 4 € de financement complémentaire pour 1 € investi en phase de création. Il faut noter également que sur les Régions ayant mis en place un prêt d'honneur innovation, celui-ci joue également le rôle de "label" pour les autres financeurs. En effet, la qualité de sélection des projets et de l'accompagnement mis en place constitue une forme de garantie pour ces financeurs et limitent leur niveau de risque.



## 2.1.3 Stratégie d'investissement

### ► Cible

La stratégie proposée vise à augmenter le montant de prêt d'honneur octroyé par entreprise innovante en vue de renforcer les fonds propres de ces entreprises au moment de leur création et dans leurs trois premières années d'existence.

Les bénéficiaires finaux seront les porteurs de projets innovants et les PME innovantes dans leurs trois premières années d'existence.

Les secteurs d'intervention ciblés sont prioritairement :

- les secteurs de la SRI SI identifiés ci-dessous :



- les activités industrielles innovantes ou les activités favorisant la performance industrielle ainsi que les projets participant à la transition énergétique conformément à la SRI-SI qui s'est fixée comme ambition de "favoriser la diversification et le développement de l'activité industrielle sur le territoire et d'accompagner la transition énergétique vers une économie décarbonées".
- les activités numériques, conformément à la stratégie régionale.

Toutefois toute activité innovante pourra bénéficier du dispositifs prêt d'honneur.

### ► Niveau d'intervention : évaluation des besoins

#### **Estimation du nombre d'entreprises bénéficiaires par an**

L'estimation du nombre d'entreprises bénéficiaires a été conduite à partir d'un faisceau d'indicateurs :

- Tout d'abord une estimation du nombre d'entreprises innovantes créées chaque année en Haute Normandie. L'incubateur et les pépinières d'entreprises innovantes accompagnent 20-25 entreprises innovantes / an, mais ce chiffre ne tient pas compte du dispositif de prêt d'honneur qui ne compte pas aujourd'hui la part des projets innovants... Pour estimer le nombre de créations innovantes, nous avons extrapolé les chiffres nationaux : ainsi à l'échelle nationale 3 % des créations d'entreprises sont innovantes ; pour la HNO, nous pouvons retenir 2 % (effet IdF qui gonfle le chiffre national), cela correspondrait à 100 entreprises innovantes créées chaque année en Haute Normandie.
- Ensuite l'estimation doit intégrer l'ambition d'accroître ce nombre de création d'entreprises innovantes et la pérennité des entreprises créées (et donc l'accompagnement) dans les années à venir ; aussi il convient d'essayer de "capter" par ce dispositif un grand nombre de projets, qui pourront ainsi être repérés et accompagnés.



- Nous avons tenu compte des chiffres de dispositifs de prêt d'honneur innovation dans d'autres régions. Ce chiffre se situe entre 25 (Nord Pas de Calais) et 120 (Ile de France). (le chiffre est un peu plus faible en Bretagne car le PH est destiné aux entreprises créées et non aux porteurs de projet).
- Enfin nous avons échangé avec les acteurs de l'innovation régionaux.

#### Quelques repères sur des dispositifs de prêt d'honneur innovation dans d'autres régions

- **Nord-Pas-de-Calais**
  - 25 projets financés par an
  - Ticket moyen : 40 k€
- **Ile-de-France**
  - 120 projets financés par an
  - Ticket moyen : 40-45 k€
- **Rhône-Alpes**
  - 40 projets financés par an
  - Ticket moyen : 32 k€
- **Bretagne (dispositif PHAR)**
  - 15 projets financés par an (volonté d'accroître car insuffisant)
  - Ticket moyen : 45 k€

Une proposition de 20 projets accompagnés par an dès 2016 a été retenue ; elle est à la fois ambitieuse et nécessitera information, communication pour s'assurer du pipeline de projet et réaliste s'agissant d'un nouvel outil à tester. Si nécessaire un ré abondement du dispositif pourra être réalisé.

#### *Estimation du ticket moyen d'investissement*

Le ticket moyen d'investissement est celui largement observé par les acteurs du prêt d'honneur innovation, à savoir 40 000 € / projet.

## 2.1.4 Dimensionnement de l'instrument

### *Modalités d'intervention*

La structure gestionnaire aura en charge de prospecter et d'identifier les porteurs de projet, en collaboration avec les acteurs locaux.

Un Comité sera mis en place pour sélectionner les projets à financer à partir des critères identifiés dans la définition de la cible.

Les porteurs de projet feront l'objet d'un accompagnement permettant de renforcer leur pérennité à 5 ans. Cet accompagnement sera a minima un suivi régulier de l'entreprise (2 rendez-vous annuel minimum) et la possibilité de l'orienter vers des interlocuteurs pertinents pour tout besoin spécifique.

Le prêt sera versé en une seule fois et fera l'objet d'un remboursement à taux 0 environ 5 ans après le versement.

Les PH seront combinables avec les dispositifs de subvention à la création d'entreprises mis en place par la Région Haute Normandie. Les dispositifs de PH pourront bénéficier par ailleurs de dispositifs de garantie de prêts.



## Dimensionnement de l'outil et part de la mobilisation publique

en k€	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		TOTAL	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
<b>Prêts</b>		320	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	6 720
Nombre		8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	168
Montant moyen		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
<b>Remboursements</b>											288	360	360	360	360	360	360	360	2 448	
Frais fixe	-	34	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	302
Frais variable		2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	20	22	24	26	28	30	32	32	287
Total frais		35	20	22	24	26	28	30	32	34	36	37	39	41	43	45	47	49	49	589
<b>Besoins</b>	-	354	417	417	417	417	417	417	417	417	417	129	57	57	57	57	57	57	57	4 574

Pour répondre aux besoins des entreprises, en reprenant les hypothèses précisées plus haut, le volume d'intervention pour la période 2014-2020 (avec possibilité de continuer à investir pendant 3 ans, soit jusque 2023) est estimé à un **maximum de 7M€**.

En tenant compte des frais de gestion et des remboursements réalisés, **5M€ maximum sera nécessaire pour abonder l'outil d'ici 2023**.

Pour le calcul des frais de gestion, nous avons appliqué les montants éligibles pour un abondement FEDER, tels que définis dans l'article 12 du règlement délégué du 1er mars 2014, à savoir /

- une rémunération de base : "pour un instrument financier apportant des fonds propres, 2,5 % par an pour les vingt-quatre premiers mois suivant la signature de l'accord de financement, et par la suite 1% par an, des contributions du programme engagées dans le cadre de la convention de financement à l'instrument financier" ; nous avons ici retenu 1% sur toute la période en faisant l'hypothèse d'un versement de la totalité des contributions dès la première année.
- une rémunération sur la base de la performance calculée de la manière suivante : pour un instrument financier apportant des fonds propres, 2,5 % par an des contributions du programme versées, au sens de l'article 42, paragraphe 1, point a), du règlement (UE) no 1303/2013, aux bénéficiaires finaux sous la forme de fonds propres.

L'outil pourrait être financé à 100% par des fonds publics et faire levier sur les financements privés; le prêt ne pourra toutefois être accordé qu'avec une contrepartie privée, qui devra représenter au moins 10% du projet (conformément à l'article 21 du règlement général d'exemption par catégorie (RGEC), le financement des risques sous forme de prêts en faveur des entreprises peut cumuler 90% de fonds publics.)

### Gestion et portage

Le choix des intermédiaires financiers en charge des dispositifs de PH soutenus par le FEDER sera fait de façon transparente par le moyen d'un AMI.

Le choix devra notamment être réalisé au regard de la capacité du gestionnaire de conduire sa mission d'accompagnement sur l'ensemble du territoire haut-normand.

Le gestionnaire s'engage à conduire un bilan trimestriel et annuel sur la base des indicateurs indiqués dans la partie "résultats attendus". D'autres indicateurs pertinents pourront être ajoutés dans le cahier des charges de l'AMI.



### 2.1.5. Leçons tirées des précédentes interventions

Les dispositifs de PH innovation n'ont pas bénéficié d'une intervention du FEDER pour la période de programmation 2007-2013.

L'effet de levier du prêt d'honneur vis-à-vis de la mobilisation d'autres sources de financement est important. On notera que les taux de défaillance sont très faibles.

Les intermédiaires financiers haut normands sur lesquels s'appuie le Conseil Régional sont bien intégrés dans les réseaux d'acteurs du développement économique et de l'innovation (SEINARI, incubateurs, clusters/pôles, pépinière etc.) pour assurer un dealflow constant de projets.

### 2.1.6. Résultats attendus

L'intervention FEDER en abondement du prêt d'honneur innovation contribue en partie à la réalisation de l'objectif spécifique 1.7 (accroître l'innovation au service de la compétitivité des entreprises haut-normandes) et surtout à l'objectif spécifique 1.3 (renforcer la croissance des PME aux différents stades de leur existence). En effet la notion d'innovation dans les prêts d'honneur est entendu au sens large du terme (organisationnel, de service...) et ne nécessitera pas des dépenses de R&D importantes mais ces innovations constitueront des outils de croissance des entreprises locales.

Ce dispositif participera donc aux indicateurs de résultats suivants :

- IR8 - Effectifs salariés dans les PME

Et aux indicateurs de réalisation suivants :

- Investissement productif : nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions (rappel de la cible 2023 = 200 entreprises)
- Investissement productif : investissements privés complétant un soutien public aux entreprises (hors subventions) - (rappel de la cible 2023 = 15 000 k€)
- Investissement productif : augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien

A ces indicateurs de réalisation et de résultat, d'autres indicateurs de performance pourront être intégrés dans le cahier des charges du gestionnaire pour un pilotage plus fin de l'outil, sur une base trimestrielle et annuelle. Ils sont relatifs à la performance du dispositif et à la performance des entreprises investies :

- nombre d'entreprises innovantes ou de projets d'entreprise innovante bénéficiant d'un PH (et nombre de personnes physiques bénéficiaires) - objectif : 20 entreprises / an
- une moyenne de prêts de 40K€
- effet de levier des PH sur les financements privés (dont bancaires) obtenus par les entreprises innovantes bénéficiaires (correspond au CO27)
- taux de survie à 5 ans des entreprises innovantes ayant bénéficié d'un PH - objectif : 90% (taux de défaillance moyen des entreprises en création : 49%)

### 2.1.7. Révision de l'instrument financier

Les dispositifs de PH feront l'objet d'un suivi annuel sur la base des indicateurs de réalisation et de résultats spécifiques proposés ci-dessus, mis à part l'indicateur relatif au taux de survie à 5 ans des entreprises bénéficiaires qui ne sera disponible qu'à partir de 2021.

Un point spécifique dédié aux instruments financiers sera inscrit à l'ordre du jour du Comité de suivi annuel du PO FEDER/FSE.





Dans le cadre de l'examen de la réserve de performance à l'occasion de l'évaluation à mi-parcours du PO (2018), les instruments financiers co-financés par le PO feront l'objet d'un examen spécifique sous un triple point de vue :

- Réexamen de la stratégie d'intervention et de sa pertinence (évolution des besoins) ;
- Effectivité de la mise en œuvre (difficultés rencontrées, problèmes à résoudre) ;
- Premiers effets palpables des interventions.

Cette évaluation devra conclure ou non à la pérennisation de chacun des instruments dans les conditions définies à l'origine.



## 2.2. Fonds régional d'amorçage / création pour les entreprises innovantes

### 2.2.1 Raison d'être de l'intervention du FEDER :

La création d'un fonds régional d'amorçage / création pour les entreprises et un abondement du FEDER 2014-2020 sur ce nouvel outil est une des actions phare de la programmation pour le financement des entreprises en Région.

L'abondement d'un fonds d'amorçage / création régional vise à apporter une solution à une défaillance liée aux premiers financements des jeunes entreprises innovantes dans leurs phases amont de développement et sur la création, sur des tickets importants (au-delà de 100k€)

La région est dotée de quelques infrastructures visant à favoriser l'émergence des entreprises innovantes ; ainsi l'incubateur SEINARI accompagne environ 5-6 porteurs de projet par an. Par ailleurs, les pépinières d'entreprises innovantes favorisent l'accompagnement des entreprises innovantes :

- Les 6 pépinières du réseau "J'innove à Rouen", dont Seine Biopolis, destiné aux jeunes bio-entreprises et aux structures de services liées à la santé.
- INOCÉANE, favorisant la création et le développement d'entreprises innovantes en région havraise.

Aujourd'hui, l'ensemble de ces structures haut normandes voient déjà naître et accompagnent annuellement entre 20 et 25 entreprises innovantes.

Le diagnostic du niveau d'innovation conduit lors de l'élaboration de la SRI SI avait mis en avant des indicateurs d'innovation encore faibles (en terme de brevets, de dépenses de R&D, nombre de JEI...). Ainsi, malgré une recherche d'excellence sur le territoire, sa valorisation et sa visibilité étaient encore insuffisantes.

Différentes initiatives ont déjà été mises en œuvre pour favoriser l'émergence de projets innovants:

- La création de la structure « **Normandie valorisation** », couvrant à la fois la Basse et la Haute-Normandie et regroupant les 3 cellules de valorisation existantes. Structure partenariale de la valorisation de la recherche à l'échelle de la Normandie, elle vise à compléter la chaîne de l'innovation. Cette structure met en place une politique de partenariat et de collaboration avec les autres acteurs de la valorisation (pôles de compétitivité, incubateurs, filières, entreprises, établissements hors région, ...). Elle vise à dynamiser la maturation économique des projets de recherche, à créer de la valeur économique sur le territoire, à améliorer significativement l'efficacité du transfert de technologies, à conduire à une plus forte professionnalisation de la valorisation de la recherche et à renforcer les compétences existantes. Par ailleurs, dans le cadre du nouveau Programme d'Investissements d'Avenir de l'Etat français, un projet de SATT pourrait voir le jour en Normandie.
- Le développement d'une **action de détection des projets dormants au sein des laboratoires de recherche par SEINARI** : 3 missions ont ainsi été menées, 370 projets détectés dont une majorité orientée vers un acteur économique identifié.
- Des **réflexions ont été engagées au sein de chaque GRR** pour mieux valoriser leurs compétences auprès des acteurs économiques ; une table ronde a été ainsi organisée lors du colloque des GRR sur la valorisation des travaux de recherche et plusieurs structures ont mis en œuvre des actions concrètes. Le GRR TL-TI a ainsi identifié trois champs stratégiques d'application qui orienteront les travaux de recherche en lien avec les préoccupations des acteurs économiques (la maîtrise de la chaîne logistique, le système portuaire régional, la conversion des flux massifiés)
- La valorisation de la recherche est confortée par **l'axe 1 de la SRI-SI : "Dynamiser la valorisation de la Recherche pour générer plus de valeur-ajoutée sur le territoire"** ainsi que par **l'axe 2 "faire de l'innovation un des leviers pour remédier à la problématique de passage de seuils pour les entreprises haut-normandes"** notamment en les faisant bénéficier de la recherche locale (meilleure détection, mise en réseau, ingénierie de projets...).

- Enfin la **récente labellisation Normandy French Tech** (Rouen, Caen et Le Havre) participe à la visibilité de la dynamique d'innovation sur le territoire et au renforcement de l'écosystème assurant les conditions favorables à la croissance des start ups.

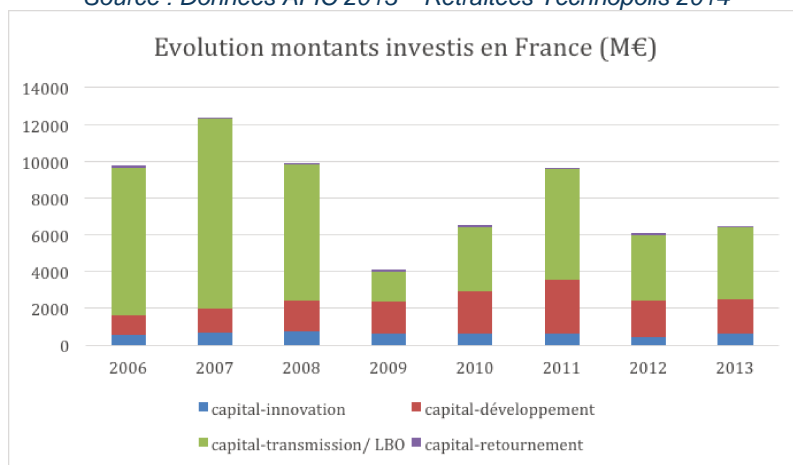
L'ensemble de ces initiatives a pour but de favoriser plus encore l'émergence de nouvelles entreprises innovantes et d'attirer des porteurs de projet sur le territoire en leur proposant un écosystème adapté. Aussi, le nombre de porteurs de projet innovants devrait s'accroître dans les années à venir.

Néanmoins, si l'écosystème d'accompagnement s'est mis en place, ces entreprises rencontrent généralement des **difficultés à se financer par l'endettement bancaire** en raison de leur profil de risque. Elles sont en finalisation de leur phase de développement du produit, et, ne générant pas ou générant encore peu de chiffre d'affaire pour des dépenses de R&D qui continuent d'être importantes, elles sont par conséquent trop risquées pour le secteur bancaire.

Le **capital-risque ou capital innovation** s'avère alors l'une des seules sources de financement disponible. Or le marché du capital risque français est resté fragilisé, par suite de la crise économique 2008-2009, et la perspective de ratios prudentiels bancaires et assurantiels (Bâle III et Solvency) de plus en plus restrictifs. Le marché du capital-investissement dans son ensemble (incluant le capital-innovation) n'a pas rattrapé son niveau d'avant crise : 6,4 milliards d'euros investis en 2013 contre respectivement 12 milliards et 10 milliards en 2007 et 2008. De plus, depuis 2009, les montants levés auprès de souscripteurs (établissements de crédit, sociétés de financement, assureurs, etc.) sont bien moins importants que les investissements (redressement en 2014).

#### Evolution du marché du capital investissement en France (2006-2013)

Source : Données AFIC 2013 – Retraitées Technopolis 2014

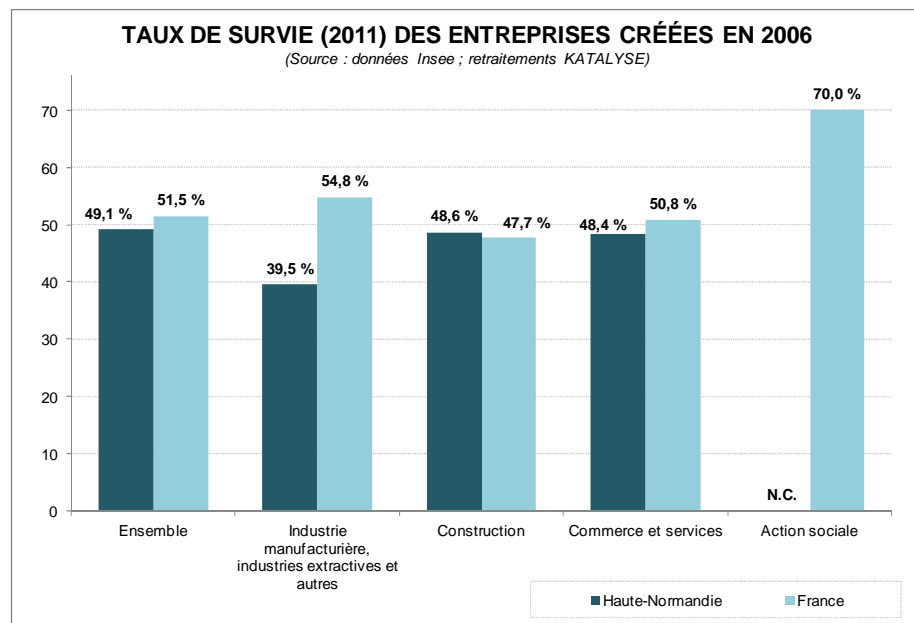


Cette tendance est confortée par les échanges avec les acteurs du capital risque intervenant en phase d'amorçage pour les projets innovants sur le territoire : face au risque, aux montants investis importants et surtout à un retour sur investissement qui s'avère de plus en plus long (temps d'accès au marché des produits innovants plus long), Normandie Business Angel (ticket < 90 k€) et NCI Gestion pour Croissance et Proximité 2 (ticket de 50 k€ à 1,4 M€) privilégient les projets les plus matures, les plus proches de l'accès au marché et donc se décalent vers les phases de création plus que d'amorçage (NCI avait ainsi accompagné 6 entreprises en amorçage lors du précédent fonds 2005-2008 et 2 sur le fonds 2009-2014). Go Capital reste sur cette phase d'amorçage mais exclusivement pour les JEI.

L'incubateur, les pépinières d'entreprises innovantes et acteurs de l'écosystème innovation alertent sur la difficulté de financement de l'innovation dans ses phases d'amorçage, création et post-amorçage, l'impact négatif sur la gestion des entreprises investies (temps de recherche important et gouvernance du projet d'entreprise décentrée), et les risques de voir les start-ups stagner des années sans jamais faire de chiffre d'affaires. Pour rappel, l'amorçage consiste à investir au capital



d'une entreprise avant qu'elle ne réalise son 1er euro de chiffre d'affaires (phases de conception ou d'industrialisation de l'innovation). Le post-amorçage consiste à réaliser un 2ème ou 3ème tour avant ou pour le démarrage effectif de la commercialisation. Ces tours de table sont extrêmement difficiles à réaliser, puisqu'ils signifient souvent un retard dans le développement commercial de l'entreprise par rapport au prévisionnel initial. Or ils sont essentiels pour le développement de l'entreprise et peuvent constituer l'une des réponses pour endiguer le niveau de défaillance des entreprises haut-normande, particulièrement élevé.



Cette carence de marché risque de compromettre les actions engagées dans la SRI-SI pour dynamiser l'émergence d'entreprises innovantes.

Un fonds d'amorçage / création régional permettrait ainsi de combler en partie cette défaillance de marché en intervenant aux côtés des acteurs privés présents sur le segment de l'amorçage / création en pari-passu : les business angels Haut Normands, NCI Gestion, mais également d'autres fonds nationaux ou franciliens intervenant sur le territoire.

L'enjeu sur la période 2014-2020 est donc à la fois :

- de financer davantage de dossiers d'entreprises innovantes, garantes des emplois de demain
- de mieux financer l'amorçage / création et sécuriser les plans de développement dès le départ
- de faciliter le financement de dossiers d'entreprises innovantes qui ont développé des innovations technologiques mais aussi non-technologiques, souvent jugées moins attractives pour les capitaux privés qui ont plus de mal à appréhender les développements et marchés potentiels



## 2.2.2 Valeur ajoutée de l'intervention

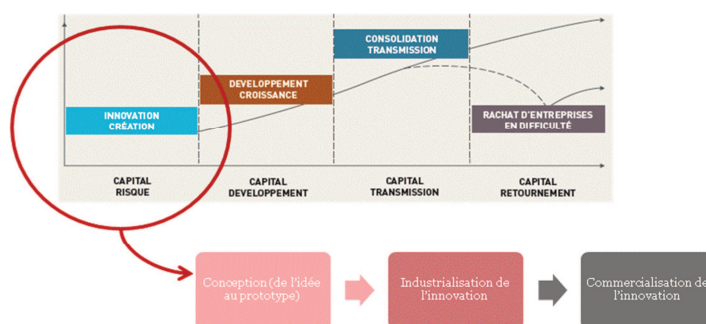
L'instrument apporte une réponse complémentaire à l'offre de financement des entreprises innovantes existantes en Haute Normandie.

Il complète ainsi les dispositifs existants en matière de fonds propre et quasi fonds propre :

- Le Prêt Participatif Amorçage BPI-Région pouvant aller jusque 300 k€ qui renforce la trésorerie de l'entreprise et crée les conditions favorables à la préparation d'une levée de fonds auprès de fonds d'amorçage ou plus généralement à l'entrée d'investisseurs tout en aidant à terminer le projet innovant.
- Le Prêt Amorçage Investissement de BPI France pouvant aller jusque 500 k€ et destiné aux jeunes entreprises de moins de 5 ans ayant réussi leur levée de fonds d'amorçage d'un montant minimum de 200 k€.

Il est également complémentaire des dispositifs de garantie (co garantie BPI France - Région) et d'avances remboursables ou subventions (via le Fonds Régional Innovation BPI France - Région ou le dispositif Innov'Région) qui permettent de faire levier sur les financements bancaires, sans recourir à une ouverture du capital.

L'instrument intervient sur une défaillance de marché identifiée par l'ensemble des acteurs de l'innovation haut-normands, issue d'une part d'une hausse des besoins liée aux actions mises en œuvre et d'autre part à la disparition de l'un des outils phares du capital risque sur le territoire : le fonds croissance et proximité arrivant en fin de période d'investissement et le tour de table "privé" étant actuellement très difficile du fait du niveau de risque trop élevé de ce type d'outil.



L'ambition serait ainsi de créer un incitatif fort auprès du marché privé pour intervenir sur le financement des premières phases de développement de l'entreprise innovante.

## 2.2.3 Stratégie d'investissement

### ► Cible

La cible du fonds d'amorçage / création est la **jeune entreprise innovante** ayant son siège ou exerçant son activité principale en Haute Normandie :

- Les entreprises innovantes en amorçage / création ayant pas ou peu de chiffre d'affaires ;
- Le financement de série A<sup>17</sup> et B pour des entreprises ayant déjà réalisé un chiffre d'affaires ;
- Le suivi de l'investissement initial en série C ;

Le fonds pourra ainsi participer à un 2ème et 3ème tour de table financier (voire au delà sur avis consultatif d'investissement). Toutefois sur une même entreprise le montant total investi ne pourra

<sup>17</sup> Définitions : A : seed ou early stage ; B : amorçage pré-commercial ; C : amorçage commercial



excéder 10% du montant total du fonds (pratique habituelle de financement des fonds afin de diversifier le risque).

Une attention particulière sera portée aux projets innovants non-technologiques (organisationnelle, ou d'usage).

Le potentiel innovant du projet peut être évalué notamment au travers du niveau de dépenses de R&D, de la détention de brevets ou licences, ou des partenariats technologiques, techniques et commerciaux noués.

Les **secteurs d'intervention** ciblés sont prioritairement cohérents avec la stratégie régionale :

- les secteurs de la SRI SI identifiés ci-dessous :



- les activités industrielles innovantes ou les activités favorisant la performance industrielle ainsi que les projets participant à la transition énergétique conformément à la SRI-SI qui s'est fixée comme ambition de "favoriser la diversification et le développement de l'activité industrielle sur le territoire et d'accompagner la transition énergétique vers une économie décarbonées"
- les activités numériques, conformément à la stratégie régionale

#### ► Niveau d'intervention : évaluation des besoins

##### **Estimation du nombre d'entreprises bénéficiaires par an**

Aujourd'hui les outils existants financent environ 5 dossiers par an en Haute Normandie (hors JEI financées par Go Capital) :

- NCI gestion en amorçage / création d'entreprises innovantes finance 2 à 3 entreprises par an ; ce nombre n'intègre pas les entreprises innovantes qui ont fait appel à des fonds nationaux, phénomène qui reste marginal (1 / an maximum d'intervention d'un fonds hors région sans co-investissement avec un partenaire régional)
- NBA finance et accompagne 1 à 2 projets par an.

Notre estimation du nombre d'entreprises bénéficiaires par an tient compte de la disparition à venir de "croissance et proximité" qui arrive en fin de période d'investissement et peine à réaliser un tour de table sur des activités d'amorçage / création de projets innovants et du constat conduit par NBA d'un décalage de leurs intervention vers des projets moins risqués et plus matures.

Nous intégrons également la volonté régionale de dynamiser la création d'entreprises innovantes et d'accroître leur nombre. Après échange avec des partenaires de l'écosystème, nous avons retenu le chiffre de 6 projets accompagnés par an en Haute-Normandie. Si l'on tient compte que certains projets pourraient continuer à être financés par NBA ou par des fonds hors région (environ 2 par an), nous aboutirons à 8 entreprises accompagnées par an (soit 3 de plus qu'actuellement).

Cet objectif de 6 entreprises accompagnées serait atteint en 2018, le temps de mettre en place des actions de dynamisation de l'écosystème, avec une montée en puissance régulière :

- 3 entreprises accompagnées en 2016
- 5 entreprises en 2017



Cet objectif répond à l'ambition régionale d'accompagner plus de création d'entreprises innovantes et nécessite de solliciter l'ensemble des acteurs de l'écosystème innovation afin d'accroître le dealflow de projets innovants.

### **Estimation du ticket moyen d'investissements**

L'outil pourrait intervenir sur les tickets d'investissement élevé, c'est-à-dire allant de 90 K€ (limite haute du prêt d'honneur innovation) à 1M€ au premier tour, avec la possibilité de réaliser un 2ème voire 3ème tour de table financier pour accompagner l'entreprise jusqu'à sa phase d'industrialisation.

Nous avons estimé le montant du ticket moyen d'investissement à partir des échanges avec les acteurs locaux et des constats faits sur les montants moyens octroyés dans le dispositif croissance et proximité. Actuellement le premier tour est en moyenne de 200-250 k€ par projet, avec un doublement de la mise de départ lors des refinancements.

Nous retiendrons l'hypothèse de premier tour à 200k€ sur les premiers projets (en 2016, 2017), puis, pour répondre à la volonté d'investir dans des projets d'avenir structurant, ce ticket sera en moyenne de 250 à 300 k€ à partir de 2018.

Nous avons également réalisé les hypothèses suivantes pour les 2ème et 3ème tours :

- 2 investissements / an en second tour à partir de 2018 ; puis 3 à partir de 2020
- 1 réinvestissement / an 3ème tour à partir de 2020

## **2.2.4 Type et dimensionnement de l'instrument**

### **► Hypothèse 1 : FCPI**

#### **Présentation générale**

Le fonds commun de placement dans l'innovation (FCPI) constitue un outil d'investissement en fonds propre pouvant intervenir seul ou en co-investissement avec un partenaire.

#### **Avantages / inconvénients**

Le principal avantage de ce dispositif est qu'il assure le renforcement de l'écosystème régional de financement de l'innovation en réalisant un tour de table dès le lancement du fonds qui permettra donc de proposer une offre de financement en capital aux entreprises régionales.

Par ailleurs, l'assouplissement des règles concernant les aides au financement des risques (article 21 du nouveau RGEC publié au JO de l'Union Européenne le 26/06/14) permet de faire passer la part des fonds publics dans ce type d'outil à :

- 90% pour les entreprises admissibles avant leur première vente commerciale, sur quel que marché que ce soit
- ou 60% du financement pour les entreprises admissibles qui exercent leurs activités sur un marché depuis moins de 7 ans après leur première vente commerciale.

Ainsi si l'outil est positionné sur l'amorçage, la part publique peut monter jusque 90% du financement.

Par contre il s'agit d'un outil peu souple, dont la durée est limitée dans le temps et qui ne peut pas faire l'objet de ré abondement une fois le fonds constitué.



## Modalité d'intervention

Le fonds apportera un appui en fonds propres dans les entreprises sous forme de souscription d'actions, souscription d'obligations convertibles pouvant être associées à des bons de souscription d'actions, d'avances en compte-courant bloqué (ayant un caractère de quasi-fonds propres) ou de prêts participatifs également assimilables à des fonds propres.

Le fonds pourra intervenir seul, mais il privilégiera une intervention en co-investissement avec d'autres partenaires financiers.

La durée d'investissement au sein des entreprises doit prendre en compte les spécificités de l'amorçage qui nécessitent un accompagnement long, la cession interviendra entre 5 et 10 ans après la participation.

Le fonds disposera d'un comité consultatif d'investissement composé de l'ensemble des souscripteurs et complété par des experts extérieurs dans les domaines de l'innovation technologique et reconnues pour leurs compétences en matière d'investissement ou de gestion d'entreprises (chefs d'entreprises, cabinets de conseils...). Il disposera également d'un comité des investisseurs restreint aux souscripteurs qui sera appelé à statuer sur les décisions concernant la vie du fonds : clôture de la période de souscription, dérogation à la politique d'investissement, modification du règlement, gestion des conflits d'intérêt ...

Un reporting trimestriel et annuel devra être conduit sur la base des indicateurs de réalisation précisés au point 2.1.6.

## Dimensionnement de l'outil et part de la mobilisation publique

en k€	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		TOTAL
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
<b>Investissements</b>	-	-	200	400	600	900	1 100	1 100	1 200	1 200	1 200	1 800	1 200	1 800	1 200	1 800	900	1 200	17 800
Nombre	0	0	1	2	2	3	4	4	4	4	4	6	4	6	4	6	3	4	61
<b>Nouveaux investissements (</b>	-	-	200	400	600	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	600	300	12 000
Nombre	0	0	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	41	
Ticket moyen	-	-	200	200	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
<b>Réinvestissements (2e tour)</b>	-	-	-	-	-	-	200	200	300	300	300	600	300	600	300	600	300	600	4 600
Nombre	0	0	0	0	-	-	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	16
Ticket moyen	-	-	-	-	-	-	200	200	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
<b>Réinvestissements (3e tour)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	-	300	-	300	-	300	1 200
Nombre	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	1	-	1	-	1	-	1	4
Ticket moyen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	-	300	-	300	-	300	
Frais fixes			89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1 424
Frais variables			3	8	15	26	40	54	69	84	99	121	136	159	172	193	202	215	1 594
Frais Fixes + Frais Variables			92	97	104	115	129	143	158	173	188	210	225	248	261	282	291	304	3 018
Cessions			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	140	280	420	630	1 470
Nbre de ligne en portefeuille	0	0	1	3	5	8	11	14	11	14	17	20	23	26	23	26	28	29	
Nb de lignes actives					4	7	9	12	9	12	14	17	19	22	19	22	24	24	
Montant moyen par entreprise :																			434,15 k€
Besoins financiers																			19 348 k€

Pour répondre aux besoins des entreprises, en reprenant les hypothèses précisées plus haut, le volume d'intervention sur l'amorçage pour la période 2014-2020 (avec possibilité de continuer à investir pendant 3 ans, soit jusque 2023) est estimé à un **maximum de 18M€ nécessitant un fonds de 20M€ pour la Haute Normandie** (en intégrant les frais de gestion et les cessions).

Pour le calcul des frais de gestion, nous avons appliqué les montants éligibles pour un abondement FEDER, tels que définis dans l'article 12 du règlement délégué du 1er mars 2014, à savoir /

- une rémunération de base : "pour un instrument financier apportant des fonds propres, 2,5 % par an pour les vingt-quatre premiers mois suivant la signature de l'accord de financement, et par la suite 1% par an, des contributions du programme engagées dans le cadre de la convention de





financement à l'instrument financier" ; nous avons ici retenu 1% sur toute la période en faisant l'hypothèse d'un versement de la totalité des contributions dès la première année.

- une rémunération sur la base de la performance calculée de la manière suivante : pour un instrument financier apportant des fonds propres, 2,5 % par an des contributions du programme versées, au sens de l'article 42, paragraphe 1, point a), du règlement (UE) no 1303/2013, aux bénéficiaires finaux sous la forme de fonds propres.

Sur ce fonds, en fonction des choix politiques conduits, la **part du financement public** pourrait être de :

- 90% soit 18M€
- 60% soit 12 M€

### **Gestion et portage**

Un appel à manifestation d'intérêt devra être réalisé pour choisir le gestionnaire. Le montage juridique du fonds devra être proposé par le gestionnaire sélectionné.



## ► Hypothèse 2 : outil de co-investissement

### *Présentation générale*

Le fonds de co-investissement est un fonds public qui intervient exclusivement en co-investissement c'est-à-dire en complément d'investisseurs intervenant en phase d'amorçage, afin de faire levier et d'être incitatif auprès de ces fonds.

### *Avantages / inconvénients*

L'intérêt de cet outil est sa souplesse : il n'a pas besoin d'être abondé à 100% au démarrage de son intervention mais peut être ré abondé régulièrement, en fonction des besoins et des stratégies, sa durée est quasi illimitée (99 ans) contrairement au FRPI. Enfin les outils de co-investissements sont régulièrement mis en place sur les territoires pour participer à stimuler l'écosystème innovation et accroître le dealflow de projet (notamment par l'accréditation d'investisseurs nationaux).

Cependant, il constitue également un outil risqué pour la Haute-Normandie, en ce sens qu'il risque de déstabiliser l'écosystème de financement de l'innovation : si NCI et NBA s'éloignent en effet du financement de l'amorçage, il ne restera que GO Capital comme outil régional de financement (or il ne finance que les JEI soit très peu de projets). L'outil de co-investissement n'apporte pas une réponse assurée aux besoins des entreprises (il faudra trouver les co-investisseurs or il risque de ne plus y en avoir sur le territoire).

### *Modalités d'intervention*

L'intervention du fonds sera exclusivement en pari-passu, c'est-à-dire que le fonds et le partenaire co-investisseur partagent les mêmes risques, le même niveau de subordination, les mêmes possibilités de rémunération et de retour sur investissement. Cette règle du pari passu permettra de réaliser des co-investissements avec des fonds abondés par des fonds publics également.

Le fonds ne prend que des interventions minoritaires dans les entreprises le fonds n'ayant pas vocation à prendre le contrôle de la société cible.

Le fonds de co-investissement intervient en fonds propres ou quasi fonds propres avec un ou des investisseurs partenaires préalablement agréés au sein de PME éligibles sélectionnées par le ou les investisseurs partenaires.

Les investissements visent un objectif de rentabilité et s'inscrivent dans une logique de long terme, de pérennisation et de développement des activités financées.

Les flux d'opportunités et les apports de projets seront à l'initiative des partenaires co-investisseurs, de même que l'instruction des dossiers : le fonds n'exercera pas d'influence déterminante sur les décisions d'investissement des partenaires.

Les partenaires co-investisseurs devront être préalablement agréés afin de s'assurer de la qualité et de la crédibilité des intervenants financiers qui cohabiteront avec le fonds de co-investissement dans le capital des entreprises.

Un reporting trimestriel et annuel devra être conduit sur la base des indicateurs de réalisation précisés au point 2.1.6.



## Dimensionnement de l'outil et part de la mobilisation publique

en k€	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023				
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2			
Capital souscrit	-	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000		
Capital libéré	-	2 000	2 000	2 000	2 000	4 000	6 000	8 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000		
Investissements	-	-	100	200	300	450	550	550	600	600	600	900	600	900	600	900	450	600	450	600	8 900
Nombre	0	0	1	2	2	3	4	4	4	4	4	6	4	6	4	6	3	4	3	4	61
Nouveaux investissements	-	-	100	200	300	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	300	150	300	150	6 000
Nombre	0	0	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	1	41
Ticket moyen	-	-	100	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
Réinvestissements (2e tour)	-	-	-	-	-	-	100	100	150	150	150	300	150	300	150	300	150	300	150	300	2 300
Nombre	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	16
Ticket moyen	-	-	-	-	-	-	100	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
Réinvestissements (3e tour)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150	-	150	-	150	-	150	-	150	600
Nombre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	4
Ticket moyen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150	-	150	-	150	-	150	-	150	
Frais fixes	-	-	10	10	10	20	30	40	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	570
Frais variables	-	-	1	4	8	13	20	27	34	42	49	61	68	79	86	96	101	107	107	107	797
Frais Fixes + Frais Variables	-	-	11	14	18	33	50	67	79	87	94	106	113	124	131	141	146	152	152	152	1 367
Cessions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70	140	210	315	315	315	735
Trésorerie fin de période	-	2 000	1 889	1 675	1 358	2 874	4 274	5 658	5 978	5 291	4 597	3 591	2 878	1 854	1 193	291	(95)	(532)	(532)	(532)	
Nbre de ligne en portefeuille	0	0	1	3	5	8	11	14	11	14	17	20	23	26	23	26	28	28	28	28	29
Nb de lignes actives	-	-	-	-	4	7	9	12	9	12	14	17	19	22	19	22	24	24	24	24	24
Montant moyen par entreprise :							217,073 k€														
Besoins financiers							9 532 k€														

Pour répondre aux besoins des entreprises, en reprenant les hypothèses précisées plus haut, le volume d'intervention sur l'amorçage pour la période 2014-2020 (avec possibilité de continuer à investir pendant 3 ans, soit jusque 2023) est estimé à un **maximum de 18M€**.

L'intervention en co-investissement en pari passu nécessite donc un investissement de 9M € maximum pour un besoin financier de 10 M€ en intégrant les frais de gestion. Le fonds étant totalement public, il s'agira de **10M€ d'investissement public**.

Pour le calcul des frais de gestion, nous avons appliqué les montants éligibles pour un abondement FEDER, tels que définis dans l'article 12 du règlement délégué du 1er mars 2014, à savoir /

- une rémunération de base : "pour un instrument financier apportant des fonds propres, 2,5 % par an pour les vingt-quatre premiers mois suivant la signature de l'accord de financement, et par la suite 1 % par an, des contributions du programme engagées dans le cadre de la convention de financement à l'instrument financier" ; nous avons ici retenu 1% sur toute la période en faisant l'hypothèse d'un versement de la totalité des contributions dès la première année.
- une rémunération sur la base de la performance calculée de la manière suivante : pour un instrument financier apportant des fonds propres, 2,5 % par an des contributions du programme versées, au sens de l'article 42, paragraphe 1, point a), du règlement (UE) no 1303/2013, aux bénéficiaires finaux sous la forme de fonds propres.

### 2.2.5 Leçons tirées des précédentes interventions

Le bilan d'intervention du FEDER sur d'autres fonds d'amorçage / création sur la période 2007-2013 est très positif sur les Régions l'ayant mis en place (par exemple le FRCI en Ile de France, et NFA en Nord Pas de Calais). Il justifie l'abondement d'un tel outil sur le territoire haut-normand.



## 2.2.6 Résultats attendus

L'intervention FEDER en abondement du fonds d'amorçage / création contribue à la réalisation de l'objectif spécifique 1.3 : accroître l'innovation au service de la compétitivité des entreprises haut-normandes (les IIF ne participent qu'en partie à la réalisation des objectifs, d'autres aides étant mises en œuvre)

- Résultat attendu : augmenter le nombre d'entreprises innovantes et de démarches de R&D collaboratives de façon à générer la création ou l'amélioration sensible de produits, procédés et services commercialisables ou utiles à la société.
- Rappel des objectifs :
  - ✓ CO01 : nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien - valeur cible 2023 = 47 entreprises. Le fonds pourrait permettre d'accompagner 41 entreprises d'ici 2023.
  - ✓ CO27 : Recherche et innovation : investissements privés complétant un soutien public aux projets dans les domaines de l'innovation ou de la recherche et du développement - Valeur cible 2023 = 11 M€. Le fonds devrait permettre un effet levier minimum de 2M€ d'ici 2023.

A ces indicateurs de réalisation et de résultat, d'autres indicateurs de performance pourront être intégrés dans le cahier des charges du gestionnaire pour un pilotage plus fin de l'outil, sur une base trimestrielle et annuelle. Ils sont relatifs à la performance du dispositif et à la performance des entreprises investies :

- Performance du fonds (par entreprise et globalement par an)
- Nombre de dossiers de demande de financement reçus / an
- Nombre d'entreprises investies / an
- Répartition des entreprises investies par secteur d'activité S3
- Montant des investissements du fonds par entreprise (et par type)
- Montant des co-investissements des partenaires par entreprise et par partenaires
- Performance de l'entreprise (par entreprise et par an)
- Effectifs de l'entreprise
- Pérennité de l'entreprise
- CA de l'entreprise

## 2.2.7 Révision de l'instrument financier

L'instrument régional fera l'objet d'un suivi annuel sur la base d'un rapport intégrant outre les indicateurs de performance du fonds et des entreprises définis supra des données générales sur le portefeuille d'investissement et les activités des entreprises investies.

Un point spécifique dédié aux instruments financiers sera inscrit à l'ordre du jour du Comité de suivi annuel du PO FEDER.

Dans le cadre de l'examen de la réserve de performance à l'occasion de l'évaluation à mi-parcours du PO (2018), les instruments financiers co-financés par le PO (dont le fonds d'amorçage / création) feront l'objet d'un examen spécifique sous un triple point de vue

- Réexamen de la stratégie d'intervention et de sa pertinence (évolution des besoins) ;
- Effectivité de la mise en œuvre (difficultés rencontrées, problèmes à résoudre) ;
- Premiers effets palpables des interventions.

Cette évaluation devra conclure ou non à la pérennisation de chacun des instruments dans les conditions définis à l'origine.



## 2.3. Abondement d'un fonds de petit capital développement dédié aux PME, notamment industrielles / d'un prêt participatif pour les PME, notamment industrielles

Remarque : cette fiche répond à la défaillance de marché pour les projets de développement des entreprises en fonds propres ou quasi fonds propres. Deux instruments peuvent répondre à ce manque :

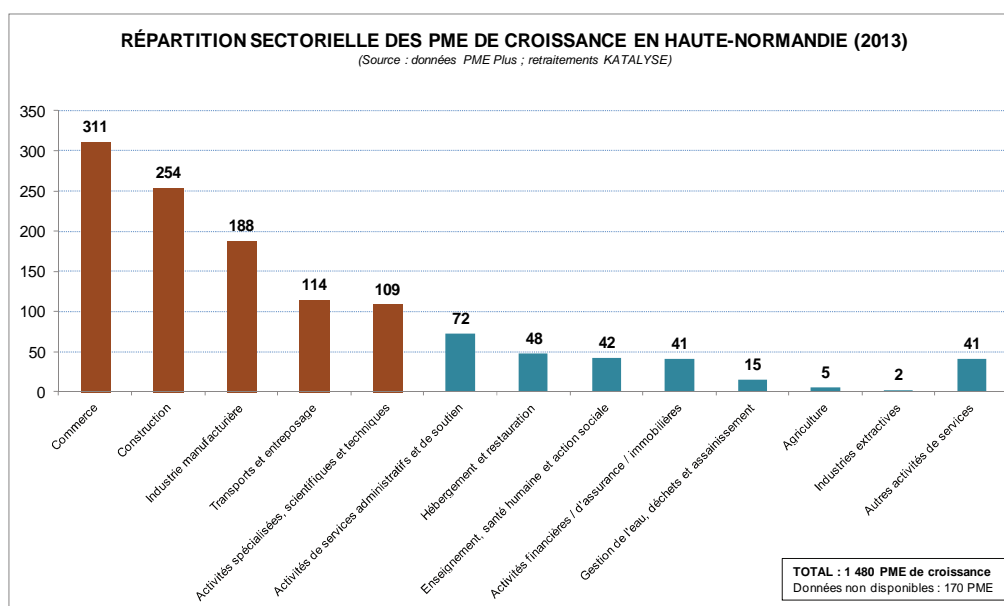
- Prêt participatif
- Fonds de petit capital investissement

Nous avons élaboré la fiche de manière à ce qu'elle puisse aisément s'adapter en fonction de la solution retenue.

### 2.3.1. Raison d'être de l'intervention du FEDER

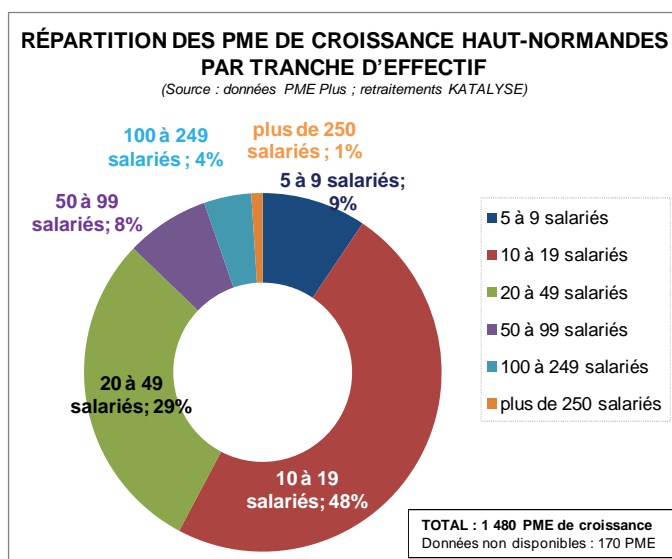
L'abondement du FEDER 2014-2020 sur un fonds d'investissement en petit capital développement minoritaire / sur la mise en place d'un prêt participatif pour le développement des entreprises a pour objectif de combler la carence en matière de financement d'entreprises en développement, sur des tickets d'investissement moyen (100 à 150 k€ en moyenne) tout en renforçant les fonds propres de l'entreprise.

La région Haute Normandie compte près de 1 500 PME de croissance, c'est-à-dire des entreprises dont les effectifs sont compris entre 10 et 250 salariés, indépendantes, et dont le taux de croissance annuel moyen constaté ces trois dernières années est de plus de 5%. Point important, 15% des ces entreprises sont dans le secteur industriel (220 entreprises), cible qui non seulement constitue une priorité pour la Région, par l'impact positif que le développement de l'activité industrielle a sur le reste de l'économie, et segment sur lequel porte des besoins importants en matière de développement : modernisation de l'outil de production pour gagner en productivité et compétitivité, diversification de produit, développement commercial dont export, innovation...

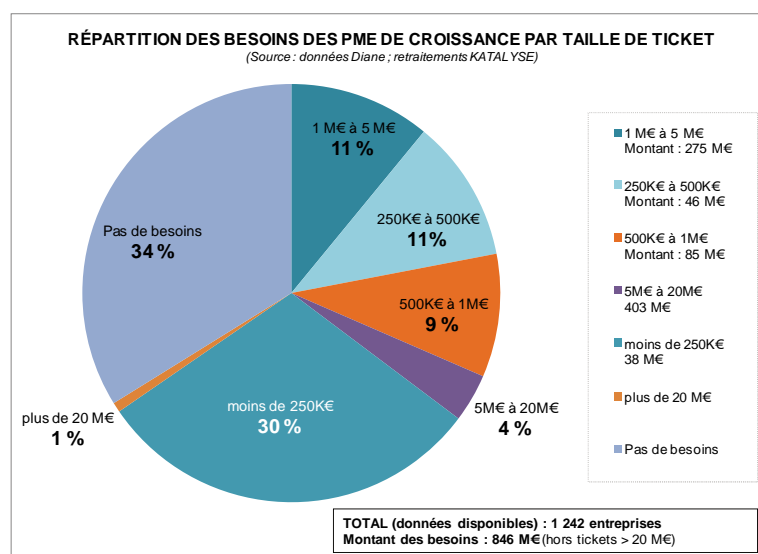




Enfin, accompagner et faciliter le développement de ces entreprises de croissance contribue à répondre à la problématique de passage de seuils pour les entreprises.



L'analyse financière de ces entreprises a mis en avant que les 2/3 d'entre elles auraient un besoin de financement (par des fonds propres, par du prêt bancaire...) pour répondre aux projets de développement. Ainsi un financement de 1,5 Md€ sur 5 ans serait nécessaire, dont environ 846 M€ en fonds propres (détail des calculs en annexe du rapport phase 1). Le schéma ci-dessous reprend les tickets d'investissement observés.



Or ces entreprises connaissent souvent des difficultés de financement de leur développement : besoin en fonds de roulement, financement des démarches commerciales, développement international...

Différentes sources de financement existent, mais ne couvrent pas aujourd'hui l'ensemble des besoins de marché, handicapant le développement de ces entreprises :

- de nombreuses entreprises ont recours à du financement bancaire, les banquiers étant relativement rassurés face à une entreprise en croissance ; cependant pour nombre d'entreprises de croissance, le ratio dette / fonds propre se dégrade progressivement faute d'accroissement des fonds propres et rend le recours au crédit bancaire impossible. Par ailleurs le financement des besoins en fonds de roulement peut revenir cher à l'entreprise contraignant son développement ;
- le capital investissement peut également constituer une réponse et NCI gestion dispose de 2 fonds : croissance et proximité 2 (pour les entreprises dont le CA est inférieur à 3M€ avec un ticket de 50 à



1 380 k€) et reprendre et développer 2 (pour les entreprises dont le CA est supérieur à 3 M€ avec des tickets de 300 à 3M€). Cependant, sur les petits tickets (correspondant plutôt au fonds croissance et proximité), le projet est peu intéressant pour le capital investissement (faible retour sur investissement) et seule 2 entreprises en développement ont été financées sur la période 2009-2014 ; de plus de nombreux chefs d'entreprises ne souhaitent pas avoir recours au capital investissement afin de garder la complète gouvernance de leur entreprise.

- le FRI peut répondre à une partie des besoins en proposant aux entreprises une subvention, avance remboursable ou un prêt à taux zéro ; mais ce dispositif ne finance que les projets d'innovation, pas le développement commercial, développement international...
- le prêt régional PME / Emploi, porté par la Région et BPI France, compris entre 40 et 200k€, à taux préférentiel pour financer des projets de développement des entreprises. Cependant ce prêt est au plus égal au montant des fonds propres et quasi fonds propres de l'emprunteur. Cet outil ne répond donc pas aux besoins en fonds propres des entreprises en développement.

Ainsi les PME de croissance ont des besoins financiers importants, pour moderniser leur appareil de production, le mettre aux normes, se développer sur de nouveaux marchés régionaux ou internationaux... et ne trouvent pas facilement de financements, ni bancaires, ni en fonds propres, en dehors de projets innovants.

Or cette phase de développement est critique non seulement pour la croissance de l'entreprise et des emplois qu'elle peut générer sur les territoires, mais aussi pour la survie de l'entreprise qui, si elle n'évolue pas peut au contraire périr. Rappelons aussi que la France fait face à de grandes difficultés à transformer ces PME en ETI, et que cet objectif constitue aussi un enjeu pour le PO FEDER à travers l'OS 7 "renforcer la croissance des PME aux différents stades de leur existence".

L'enjeu sur la période 2014-2020 est donc :

- de financer davantage de projets de développement d'entreprises
- de permettre aux entreprises d'accéder à des montants par projet plus importants en ayant un effet levier sur le financement privé

### 2.3.2. Valeur ajoutée de l'intervention

La valeur ajoutée d'un fonds en petit capital développement / d'un prêt participatif pour le développement à destination des PME est d'apporter une réponse complémentaire à l'offre de financement en fonds propres / quasi fonds propres qui est très insuffisante aujourd'hui pour les PME en développement et exclusivement sur des outils avec prise de participation.

Cet outil sera ainsi complémentaire :

- des outils existants en fonds propres et quasi-fonds propres : le FCPR "reprendre et développer" arrive en fin de période d'investissement,
- des outils de prêts et garanties qui n'apportent pas une réponse adéquate au besoin et d'investissement et d'accroissement des fonds propres
  - ✓ le prêt régional PME / Emploi
  - ✓ le fonds régional de co-garantie BPI Région
  - ✓ le prêt amorçage investissement de BPI France par ailleurs ciblé pour les Jeunes entreprises de moins de 5 ans ayant réussi leur levée de fonds d'amorçage d'un montant minimum de 200 k€.



L'intervention vise un double effet de levier :

- Comblent la situation de marché sous optimale en matière de financement des projets de développement en fonds propre / quasi fonds propre sur des "petits" projets (< 500 k€ pour un ticket moyen de 120 k€)
- Incitent les acteurs privés à investir dans ces entreprises, en renforçant leur fonds propres / quasi fonds propres

### 2.3.3. Stratégie d'investissement

#### ► Cible :

##### *Type d'entreprises :*

Conformément aux dispositions européennes, les entreprises éligibles sont des PME non cotées en bourse et répondant à la définition de la PME au sens de la Recommandation 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises [Journal officiel L 124 du 20.05.2003].

L'entreprise a son siège ou exerce son activité principale en Haute Normandie.

Elle est en phase d'expansion, donc existe depuis au moins 3 ans.

S'il n'y a pas de secteur d'intervention ciblé en particulier, une attention particulière sera portée au dossier d'entreprises industrielles et aux entreprises dont l'activité est ciblée dans la stratégie régionale d'innovation (S3)

##### *Type de projets :*

L'entreprise a un projet de développement.

Celui-ci peut concerner de nouveaux projets commerciaux ou industriels, la modernisation de son outils de production...

Les projets d'innovation seront plutôt ciblés sur le FRI.

Les dépenses éligibles pourront être matérielles ou immatérielles.

Les entreprises financées feront l'objet, au moment d'une première intervention, d'une appréciation au regard de leur fonctionnement ou de leurs plans de développement prévisionnels sur l'aspect développement des emplois.

#### ► Niveau d'intervention :

##### *Estimation du nombre d'entreprises bénéficiaires par an*

Le nombre d'entreprises de croissance en Haute Normandie (c'est-à-dire celles qui ont connu un taux de croissance annuel de plus de 5% ces 3 dernières années) est d'environ 1 500, dont 1/3 auront des besoins financiers dans les 5 ans à venir, soit près de 500 entreprises ou 100 entreprises par an en moyenne. Ce chiffre constitue un minimum puisqu'il identifie les entreprises les plus performantes, dont il est important d'assurer le développement. Mais d'autres entreprises





connaissent une dynamique moins marquée mais disposent pour autant de projets structurants assurant l'emploi de demain.

Aussi, nous avons estimé le nombre d'entreprises potentiellement bénéficiaires à partir du nombre d'entreprises ayant sollicité un prêt PME Emploi ces dernières années. Elles étaient en moyenne 20 à 30 chaque année. Le dispositif proposé étant différent pour répondre aux besoins de plus d'entreprises (investissement + renforcement des fonds propres), l'ambition par ailleurs étant d'accompagner plus d'entreprises, en particulier industrielles, dans leurs projets de développement, nous avons privilégié une hypothèse à 30-40 aides par an (soit environ 1/3 de plus).

#### ***Estimation du ticket moyen d'investissements***

Le ticket moyen d'investissements a été estimé à partir des prêts moyens octroyés dans le cadre du prêt PME emploi (la moyenne des prêts accordés par les prêts régionaux PME emploi en 2014 était de 100 à 110 k€), mais également au regard des besoins des entreprises de croissance.

L'analyse des besoins met en avant des besoins allant de 50 à 500 k€ par projet de développement avec un ticket moyen estimé à 120 k€.

### **2.3.4. Type et dimensionnement de l'instrument**

#### **► Hypothèse 1 : outil de petit capital investissement**

##### ***Présentation générale***

Un outil de capital investissement consisterait en une structure disposant de fonds publics et privés (intervention en pari passu) pouvant faire un apport en capital à une entreprises en développement.

##### ***Avantages / inconvénients***

L'avantage du petit capital investissement est que le financement du projet est associé à un accompagnement par le gestionnaire du fonds, permettant ainsi de maximiser les chances de réussites du projet, voire même de l'optimiser ou l'accroître. Cette association d'un financement et d'un accompagnement multiplie les chances de réussite du projet.

Les inconvénients sont toutefois nombreux ; en premier lieu la constitution d'une petite société de capital investissement dotée d'une faible masse critique court le risque de ne pas assurer un niveau de rentabilité suffisant, ses coûts de gestion seront relativement importants et l'outil est peu souple (en terme de durée de vie, de dotation...). Une manière de contourner en partie cette difficulté serait d'associer ce fonds pour des "petits investissements" à un autre outil (développement , redéploiement...) afin de permettre au gestionnaire d'avoir une taille critique suffisante et disposer d'équipes adaptées.

##### ***Modalités d'intervention***

La SAS, SCR ou FCPR, une fois doté(e), réalisera des apports en fonds propres au bénéfice des PME/PMI éligibles. Le fonds apportera un appui dans les entreprises sous forme de souscription de prêt participatifs ou d'actions avec close de revente à moyen terme (entre 5 et 10 ans) ou



souscription d'OC (durée de 5 ans, taux fixe sur la période) et ajout d'une prime en cas de non conversion ou d'octroi de prêts participatifs.

La Société investira dans les entreprises concernées de manière minoritaire et couvrira tout ou partie du projet de développement.

Le fonds disposera d'un Comité d'investisseurs composé des souscripteurs qui sera appelé à statuer sur les décisions concernant la gestion du fonds. Il jouera également le rôle de comité consultatif d'investissement.

Le gestionnaire du fonds sera en charge d'identifier les projets de développement des entreprises, en relation étroite avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème du développement économique (Chambre de commerce et d'industrie, agglomération, pôles de compétitivité...).

Les projets identifiés feront l'objet d'une analyse qui sera également l'occasion de porter un regard sur l'organisation et la gestion générale de l'entreprise. Un suivi régulier sera effectué par le gestionnaire après l'obtention du financement pour s'assurer de la bonne mise en œuvre du projet. A minima un rendez-vous par an devra être conduit avec le responsable de l'entreprise.

### Dimensionnement de l'outil et part de la mobilisation publique

		Prévisionnel																		
		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		TOTAL
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
en k€	Montants libérés		16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	30 840
	Investissements		600	1 200	1 200	1 800	1 800	1 800	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	257
	Nombre	0	5	10	10	15	15	15	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
	Ticket moyen	-	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
	Frais fixes		80	80	80	80	80	80	80	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	2 160
	Frais variables		8	23	38	60	83	105	131	156	182	207	233	258	278	299	324	344	370	3 095
	Frais Fixes + Frais Variables		88	103	118	140	163	185	211	316	342	367	393	418	438	459	484	504	530	5 255
	Cessions		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	420	840	840	1 260	1 260	4 620
	Montant moyen par entreprise :																			120 k€
	Besoins financiers																			31 475 k€

Pour répondre aux besoins des entreprises en reprenant les hypothèses précisées plus haut, le volume d'intervention pour la période 2015-2020 (prolongée jusqu'en 2023) serait de 30M€ maximum, nécessitant un investissement de 31,5 M€ pour la Haute Normandie (en tenant compte des frais de gestion et des cessions).

L'intervention en pari-passu nécessite un investissement public au plus égal à 50% du fonds ; cette hypothèse nécessiterait un investissement public de 15,5M€ pour une contrepartie privée de 16M€.

### Gestion et portage

L'abondement FEDER se fera donc sous la forme d'une prise de participation dans une société de capital investissement ou FCPR à taille critique et prendra la forme d'un abondement de petit capital investissement minoritaire.



## ► Hypothèse 2 : Prêt participatif

### **Présentation générale**

Le prêt participatif consiste à financer un projet de développement d'entreprise sous la forme d'un prêt entrant dans ses quasi fonds propres et permettant ainsi de faire levier sur des financements bancaires classiques.

### **Avantages / inconvénients**

Son principal avantage est sa souplesse et facilité de mise en œuvre. Il peut être géré directement par la Région ou par un partenaire, il peut être ré-abondé si besoin et les frais de gestion sont moindres.

Par contre, il n'est pas systématiquement associé à un accompagnement de l'entreprise. Cet inconvénient peut cependant aisément être contourné par un travail en collaboration avec les partenaires du développement économique local (Chambre de commerce et d'industrie, agglomération, pôles de compétitivité...) pour d'une part faire remonter les projets et d'autre part s'assurer que ces projets se mettent en œuvre dans les meilleures conditions possibles.

### **Modalités d'intervention**

La structure gestionnaire aura en charge de prospecter et d'identifier les porteurs de projet, en collaboration avec les acteurs locaux.

Un Comité sera mis en place pour sélectionner les projets à financer à partir des critères identifiés dans la définition de la cible.

Les entreprises feront l'objet d'un accompagnement permettant de "rassurer" la concrétisation du projet. Cet accompagnement sera a minima 1 rendez-vous annuel.

Le prêt sera versé en une seule fois et fera l'objet d'un remboursement à taux 0 environ 5 ans après le versement.

Les Prêts participatifs seront combinables avec les dispositifs de garanties de prêt mis en place par la Région Haute Normandie (garantie BPI-Région).

Le prêt participatif n'a pas vocation à financer la totalité du projet d'investissement mais de pouvoir faire effet de levier sur du financement bancaire. Aussi le prêt ne pourra être accordé qu'à la condition qu'une contrepartie au moins équivalente soit issue d'un financement privé.



## Dimensionnement de l'outil et part de la mobilisation publique

		Prévisionnel																TOTAL		
		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022			2023	
en k€		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
<b>Prêts</b>			300	600	600	900	900	900	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	15 420
Nombre		5	10	10	15	15	15	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	257
Montant moyen			60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
<b>Remboursements</b>												270	540	540	810	810	810	918	4 698	
Frais fixe		-	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	655
Frais variable		2	5	8	12	17	21	26	31	36	41	45	49	54	58	63	68	73	73	607
Total frais		40	43	46	51	55	60	65	70	75	80	84	87	93	96	101	107	111	111	1 262
Besoins		11 984 k€																		

Pour répondre aux besoins des entreprises, en reprenant les hypothèses précisées plus haut, le volume d'intervention pour la période 2014-2020 (avec possibilité de continuer à investir pendant 3 ans, soit jusque 2023) est estimé à un **maximum de 15,5M€**.

En tenant compte des frais de gestion et des remboursements réalisés, **12M€ maximum sera nécessaire pour abonder l'outil d'ici 2023**. Le portage de cet outil sera public, mais les prêts seront accordés à la condition d'un montant de prêt au moins égal par du financement bancaire.

### Gestion et portage

Le dispositif de prêt participatif pourra être géré directement par la Région ou confié à un partenaire. Le choix des intermédiaires financiers en charge du dispositif soutenu par le FEDER sera fait de façon transparente par le moyen d'un AMI.

Le choix devra notamment être réalisé au regard de la capacité du gestionnaire de conduire sa mission d'accompagnement sur l'ensemble du territoire haut-normand.

Le gestionnaire s'engage à conduire un bilan trimestriel et annuel sur la base des indicateurs indiqués dans la partie "résultats attendus". D'autres indicateurs pertinents pourront être ajoutés dans le cahier des charges de l'AMI.

### 2.3.5. Leçons tirées des précédentes interventions

Les dispositifs d'investissement en petit capital développement à destination des PME / prêts participatifs n'ont pas bénéficié d'une intervention du FEDER pour la période de programmation 2007-2013.

### 2.3.6. Résultats attendus

Une intervention FEDER en abondement d'un fonds d'investissement en petit capital développement minoritaire / prêt participatif développement à destination des PME contribue à la réalisation de l'Objectif Spécifique 1.7 "renforcer la croissance des PME aux différents stades de leur existence" du PO FEDER 2014-2020. In fine, les investissements participeront à l'augmentation du nombre d'emplois dans les PME et à l'augmentation du nombre des ETI.



Ce dispositif participera donc aux indicateurs de résultats suivants :

- IR8 - Effectifs salariés dans les PME
- IS18 - Part des entreprises de taille intermédiaire (ETI) dans le nombre d'entreprises total

Et aux indicateurs de réalisation suivants :

- Investissement productif : nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions (rappel de la cible 2023 = 200 entreprises, le dispositif est aujourd'hui dimensionné de telle façon qu'il permettra d'accompagner 257 projets)
- Investissement productif : investissements privés complétant un soutien public aux entreprises (hors subventions) - (rappel de la cible 2023 = 15 000 k€ ; l'outil est aujourd'hui dimensionné pour une contrepartie d'au minimum 15 000 k€, les prêts participatifs ayant pour ambition de générer au moins le même montant d'investissement privé)
- Investissement productif : augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien

A ces indicateurs de réalisation et de résultat, d'autres indicateurs de performance pourront être intégrés dans le cahier des charges du gestionnaire pour un pilotage plus fin de l'outil, sur une base trimestrielle et annuelle. Ils sont relatifs à la performance du dispositif et à la performance des entreprises investies :

- nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions
- effet de levier de l'investissement sur les crédits bancaires obtenus par les entreprises ainsi que sur d'autres investissements en capital
- croissance du nombre d'emplois

### 2.3.7. Révision de l'instrument financier

L'instrument fera l'objet d'un suivi annuel sur la base d'un rapport annuel intégrant outre les indicateurs de performance définis supra des données générales sur le portefeuille d'investissement et les activités des entreprises investies.

Un point spécifique dédié aux instruments financiers sera inscrit à l'ordre du jour du Comité de suivi annuel du PO FEDER.

Dans le cadre de l'examen de la réserve de performance à l'occasion de l'évaluation à mi-parcours du PO (2018), les instruments financiers co-financés par le PO (dont le fonds d'investissement en capital développement) feront l'objet d'un examen spécifique sous un triple point de vue

- réexamen de la stratégie d'intervention et de sa pertinence (évolution des besoins) ;
- effectivité de la mise en œuvre (difficultés rencontrées, problèmes à résoudre) ;
- premiers effets palpables des interventions.

Cette évaluation devra conclure ou non à la pérennisation de chacun des instruments dans les conditions définies à l'origine.

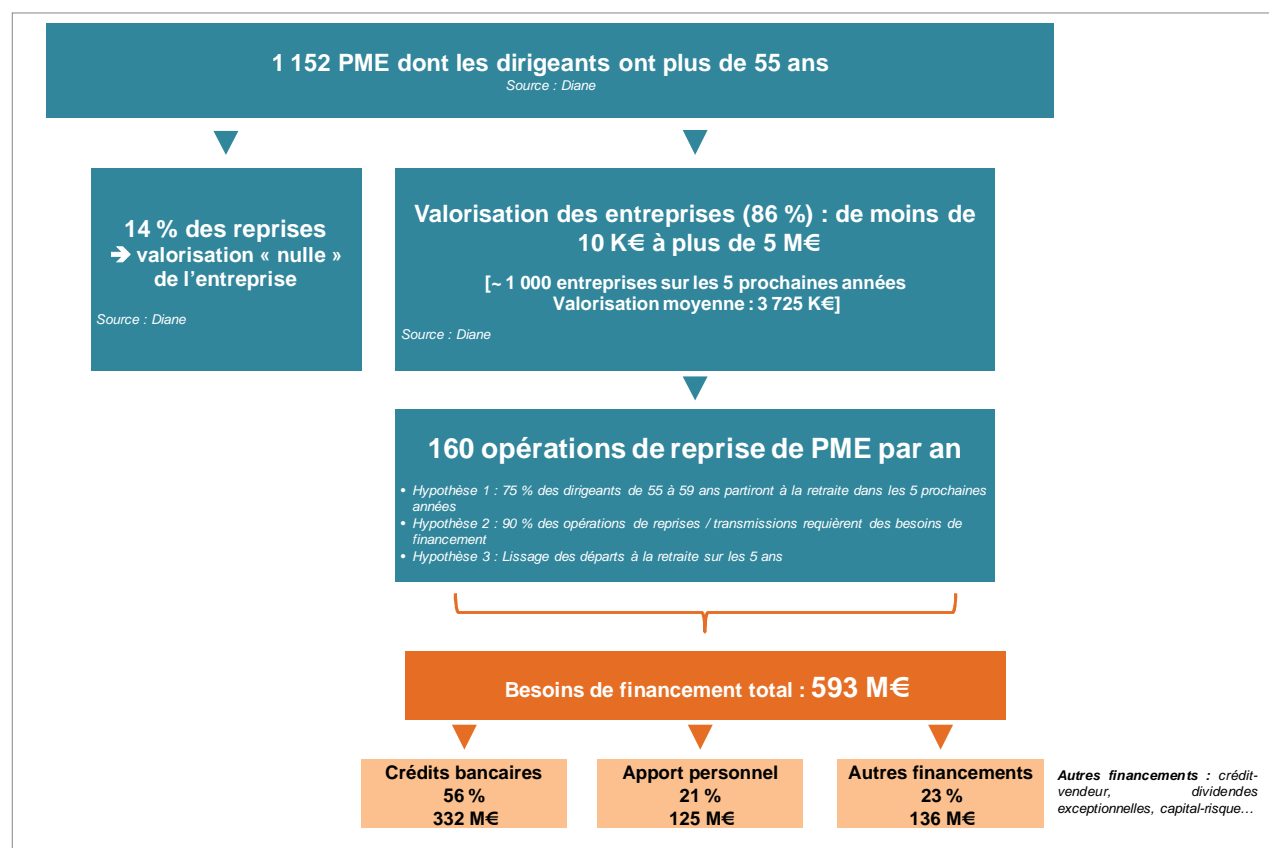
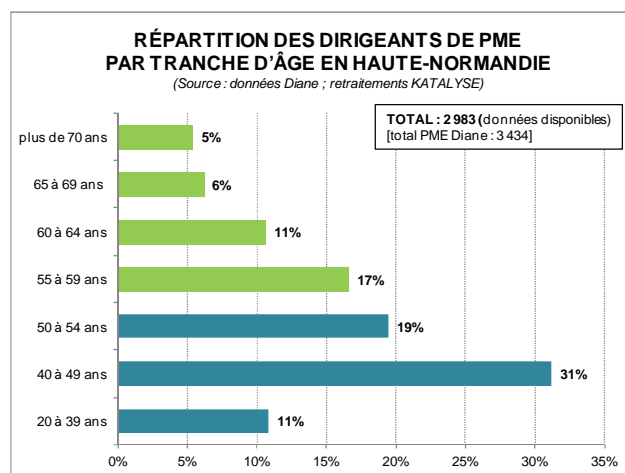


## 2.4. Fonds régional de capital transmission / développement

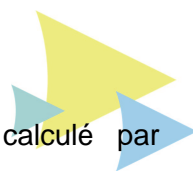
### 2.4.1. Raison d'être de l'intervention du FEDER

L'abondement du FEDER 2014-2020 sur un fonds d'investissement en capital transmission / développement des entreprises a pour objectif de combler la carence en matière de financement des projets de développement associés aux transmissions d'entreprises.

En effet, la pyramide des âges nationale impacte également les dirigeants d'entreprises, d'autant que depuis la crise de 2008, de nombreux projets de reprise ont été remis à plus tard faute d'une conjoncture favorable. Les deux phénomènes se cumulant, le nombre de transmissions / reprises d'entreprises devraient s'accroître dans les années à venir. L'analyse de l'âge des dirigeants des PME montre ainsi que 39 % des dirigeants actuels ont plus de 55 ans et sont donc susceptibles de partir à la retraite dans les 5 prochaines années, ce qui représente un peu plus de 1 150 PME pour la Haute-Normandie.



Chaque année, **160 PME** devraient ainsi faire l'objet d'une reprise, soit un peu plus de 5 % du stock de PME en Haute-Normandie. Ce chiffre est en cohérence avec le taux national de



transmission de 5,8% (dont cession: 4,5% et transmission interne : 1,3%) calculé par l'Observatoire de la Transmission de PME (baromètre 2014).

Les opérations de reprise mobilisent des levées de fonds important, où viennent s'ajouter, au prix du rachat, des investissements pour la mise aux normes, l'acquisition d'un nouvel équipement ou encore la modernisation des locaux qui constitue bien souvent une condition nécessaire à la pérennisation de l'entreprise et à son développement futur.

**Les acteurs bancaires** interviennent dans les projets de reprise, avec le concours de Bpifrance en particulier : prêt cofinancé et garantie. Les chefs d'entreprise voient dans ce mode de financement l'avantage de pouvoir conserver la maîtrise de toute la gouvernance de l'entreprise, avec des taux d'intérêt qui sont actuellement relativement bas. Néanmoins, d'une part, l'endettement pèse fortement sur les comptes de l'entreprise et peut freiner ses projets de développement. D'autre part, dans le cadre d'une reprise des parts de l'entreprise par les salariés, cela implique des emprunts personnels très importants, qui peuvent être longs à rembourser quand la croissance de l'entreprise est stable.

C'est pourquoi, certaines PME privilégient **les opérations de capital-transmission**, outils dont la France est particulièrement bien dotée en raison de sa spécificité liée aux cessions (78 % des transmissions). En Haute-Normandie, deux fonds pratiquent des opérations de capital-transmission : FCPR Major Capital et Reprendre et développer 2. Mais non seulement ces deux outils arrivent aujourd'hui en fin de période d'investissement, mais ils étaient jusque là insuffisamment dotés pour répondre aux besoins futurs puisqu'ils ne réalisaient en moyenne que 2,5 transmissions par an.

Enfin, et ceci est particulièrement vrai pour les entreprises industrielles, la région Haute Normandie souffre du fait que de nombreuses entreprises n'ont pas leur centre de décision sur le territoire. Disposer d'un outil de capital transmission régional peut permettre de limiter les fuites des centres de décision.

## 2.4.2. Valeur ajoutée de l'intervention

La valeur ajoutée d'un fonds capital transmission / développement à destination des PME est d'apporter une réponse complémentaire à l'offre de financement en fonds propres / quasi fonds propres qui est très insuffisante aujourd'hui pour les PME en transmission / développement.

Cet outil sera ainsi complémentaire des outils de prêts et garanties qui n'apportent pas une réponse adéquate au besoin et d'investissement et d'accroissement des fonds propres

- le prêt régional PME / Emploi
- le fonds régional de co-garantie BPI Région

L'intervention vise à combler la situation de marché sous optimale en matière de financement des projets de développement associés aux transmissions.



## 2.4.3. Stratégie d'investissement

### ► Cible :

#### *Type d'entreprises :*

Conformément aux dispositions européennes, les entreprises éligibles sont des PME non cotées en bourse et répondant à la définition de la PME au sens de la Recommandation 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises [Journal officiel L 124 du 20.05.2003].

L'entreprise a son siège ou exerce son activité principale en Haute Normandie.

Elle est en phase d'expansion, donc existe depuis au moins 3 ans.

S'il n'y a pas de secteur d'intervention ciblé en particulier, néanmoins une attention particulière sera portée au dossier d'entreprises industrielles.

#### *Type de projets :*

Le projet de transmission de l'entreprise est associé à un projet de développement.

Celui-ci peut concerner de nouveaux projets commerciaux ou industriels, la modernisation de son outils de production, des projets innovants...

Les dépenses éligibles pourront être matérielles ou immatérielles.

Les entreprises financées feront l'objet, au moment d'une première intervention, d'une appréciation au regard de leur fonctionnement ou de leurs plans de développement prévisionnels sur l'aspect développement des emplois.

### ► Niveau d'intervention :

#### *Estimation du nombre d'entreprises bénéficiaires par an*

L'objectif de l'outil est tout à la fois d'accompagner plus de projets de transmission / développement et d'associer plus aisément une transmission à un projet de développement. Les fonds existants et en fin de période d'investissement réalisaient déjà 2,5 transmissions par an, toujours associées à un projet de développement. Au vu des besoins, nous proposons de monter ce chiffre à 4 transmissions par an.

#### *Estimation du ticket moyen d'investissements*

Le ticket moyen d'investissements a été estimé à dire d'expert et au regard des niveaux de valorisation des entreprises susceptibles d'être transmises dans les années à venir (niveau de valorisation moyen de 3 725 k€). Nous proposons de retenir un ticket moyen de 250 k€, ce qui représente 6 à 7% du niveau de valorisation moyen des entreprises et 1/3 du montant moyen investi par NCI gestion à travers ses fonds dans les années précédentes. Ce ticket correspondait ainsi à un projet de transmission développement total (capital et développement de 700k€ minimum).





## 2.4.4. Dimensionnement de l'instrument

### Modalités d'intervention

La SAS, SCR ou FCPR, une fois doté(e), réalisera des apports en fonds propres au bénéfice des PME/PMI éligibles, l'abondement permettra de financer le projet de développement associé à la transmission (il ne finance pas le capital). Le fonds apportera un appui dans les entreprises sous forme de souscription de prêt participatifs ou d'actions avec close de revente à moyen terme (entre 5 et 10 ans) ou souscription d'OC (durée de 5 ans, taux fixe sur la période) et ajout d'une prime en cas de non conversion ou d'octroi de prêts participatifs. La partie "développement" du projet de transmission / développement ne pourra pas dépasser le tiers des dépenses.

Le gestionnaire du fonds sera en charge d'identifier les projets de transmission / développement des entreprises, en relation étroite avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème du développement économique (Chambre de commerce et d'industrie, agglomération, pôles de compétitivité...).

Un suivi régulier sera effectué par le gestionnaire après l'obtention du financement pour s'assurer de la bonne mise en œuvre du projet. A minima un rendez-vous par an devra être conduit avec le responsable de l'entreprise.

### Dimensionnement de l'outil et part de la mobilisation publique

		Prévisionnel																			
		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		TOTAL	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
en k€	Montants libérés																				
	<b>Investissements</b>	-	-	250	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	7 750	
	Nombre	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	
	Ticket moyen	-	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250		
	Frais fixes	-	-	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	620	
	Frais variables	-	-	3	9	16	22	28	34	41	47	53	59	66	72	76	80	86	93	785	
	Frais Fixes + Frais Variables	-	-	42	48	54	61	67	73	79	86	92	98	104	111	115	119	125	131	1 405	
	Cessions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	175	350	350	350	1 225	
	Montant moyen par entreprise :																				250 k€
	Besoins financiers																				7 930 k€

Pour répondre aux besoins des entreprises en reprenant les hypothèses précisées plus haut, le volume d'intervention pour la période 2015-2020 (prolongée jusqu'en 2023) sur les projets d'investissement associés aux transmissions serait de 7,8M€ maximum, nécessitant un investissement de 8 M€ pour la Haute Normandie (en tenant compte des frais de gestion et des cessions).

Le financement du fonds de transmission / développement pourra être pris en charge par les acteurs publics à hauteur de 30%, soit 2,4M€, le reste étant à la charge d'investisseurs privés.

### Gestion et portage

L'abondement FEDER se fera donc sous la forme d'une prise de participation dans une société de capital investissement ou FCPR à taille critique et prendra la forme d'un abondement d'un outil de capital transmission.



## 2.4.5. Leçons tirées des précédentes interventions

Le dispositif "repandre et développer 2" ainsi que "Major Capital" ont fait l'objet d'un abondement par du FEDER sur la période précédente. Cet abondement a permis de Repandre et Développer d'accompagner le développement de 8 entreprises, avec un effet levier sur l'argent privé de 1 sur 20. L'accompagnement mis en œuvre a par ailleurs permis d'avoir un taux de défaillance des entreprises accompagnées de 0.

L'outil major capital finance et accompagne les projets de transmission majoritaire avec un effet levier de 3,5 sur les financements privés.

## 2.4.6. Résultats attendus

Une intervention FEDER en abondement d'un fonds de transmission / développement à destination des PME contribue à la réalisation de l'Objectif Spécifique 1.7 "renforcer la croissance des PME aux différents stades de leur existence" du PO FEDER 2014-2020. In fine, les investissements participeront à l'augmentation du nombre d'emplois dans les PME et à l'augmentation du nombre des ETI.

Ce dispositif participera donc aux indicateurs de résultats suivants :

- IR8 - Effectifs salariés dans les PME
- IS18 - Part des entreprises de taille intermédiaire (ETI) dans le nombre d'entreprises total

Et aux indicateurs de réalisation suivants :

- Investissement productif : nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions (rappel de la cible 2023 = 200 entreprises, le dispositif est aujourd'hui dimensionné de telle façon qu'il permettra d'accompagner 31 projets)
- Investissement productif : investissements privés complétant un soutien public aux entreprises (hors subventions) (rappel de la cible 2023 = 15 000 k€, le dispositif est aujourd'hui dimensionné pour une contrepartie de 5 600 k€).
- Investissement productif : augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien

A ces indicateurs de réalisation et de résultat, d'autres indicateurs de performance pourront être intégrés dans le cahier des charges du gestionnaire pour un pilotage plus fin de l'outil, sur une base trimestrielle et annuelle. Ils sont relatifs à la performance du dispositif et à la performance des entreprises investies :

- nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions
- effet de levier de l'investissement sur les crédits bancaires obtenus par les entreprises ainsi que sur d'autres investissements en capital
- croissance du nombre d'emplois



## 2.4.7. Révision de l'instrument financier

L'instrument fera l'objet d'un suivi annuel sur la base d'un rapport annuel intégrant outre les indicateurs de performance définis supra des données générales sur le portefeuille d'investissement et les activités des entreprises investies.

Un point spécifique dédié aux instruments financiers sera inscrit à l'ordre du jour du Comité de suivi annuel du PO FEDER.

Dans le cadre de l'examen de la réserve de performance à l'occasion de l'évaluation à mi-parcours du PO (2018), les instruments financiers co-financés par le PO (dont le fonds d'investissement en capital développement) feront l'objet d'un examen spécifique sous un triple point de vue

- réexamen de la stratégie d'intervention et de sa pertinence (évolution des besoins) ;
- effectivité de la mise en œuvre (difficultés rencontrées, problèmes à résoudre) ;
- premiers effets palpables des interventions.

Cette évaluation devra conclure ou non à la pérennisation de chacun des instruments dans les conditions définies à l'origine.



## 2.5. Fonds régional de capital redéploiement

Même si cet outil ne peut être financé par des fonds FEDER nous vous apportons quelques éléments permettant d'alimenter la réflexion régionale sur la pertinence de créer ce outil.

### 2.5.1. Pourquoi la création d'un fonds régional de capital redéploiement ?

Il existe sur le territoire un réel besoin de financement pour des entreprises en redéploiement. Nous avons en phase de diagnostic identifié PME en redéploiement, c'est-à-dire avec des difficultés conjoncturelles de trésorerie (tensions liées à la hausse du BFR et / ou structure financière déséquilibrée) et une situation structurelle saine (activité stable ou en développement et rentabilité positive pendant au moins une année sur les trois dernières années). 16 % de ces entreprises sont industrielles, soit une soixantaine d'entreprises, 29 % en logistique / commerce de gros. Celles-ci génèrent un besoin de 600 à 650 M€ en 2014. Ces entreprises connaissent de réelles difficultés de financement par les banques deviennent plus réticentes (cotation peu favorable de la Banque de France, financement considéré comme risqué...).

Les outils de garantie mis en œuvre par la Région et ses partenaires apportent une réponse partielle à la problématique puisque même avec une garantie si l'entreprise ne présente pas des résultats satisfaisants, les établissements bancaires ne financent pas.

Des outils comme le prêt régional PME emploi ne répond que partiellement aux besoins puisqu'il est limité en fonction du niveau de fonds propres des entreprises qui, fragilisées, ont une marge de manœuvre limitée. Il est proche de l'outil proposé de "petit capital investissement" mais les montants investis sont plus importants et donc plus risqués et la cible d'entreprises est différente.

Enfin le capital investissement s'intéresse peu à cette cible car non seulement elle est risquée et le retour sur investissement est incertain, mais en plus elle nécessite un accompagnement de l'entreprise plus important que sur des outils de capital investissement classique. Le temps d'accompagnement se rapproche plus de celui des outils de capital risque.

Les objectifs de cet outil serait donc :

- Aider les entreprises en redéploiement à trouver des fonds leur permettant de rebondir
- Viabiliser les entreprises qui ont été fragilisées en les aidant à mettre en œuvre un projet de redéveloppement
- Assurer un accompagnement de l'entreprise dans cette phase de transition

### 2.5.2. Stratégie d'intervention

#### *Cibles*

- Entreprises en développement ou ayant un projet solide de développement
- Entreprises fragilisées mais saines
- Priorité pour les entreprises industrielles ou dans les domaines de la S3

#### *Dimensionnement de l'outil*

Le dimensionnement a été réalisé à partir de deux entretiens menés avec des responsables de fonds de redéploiements (au sein de SIPAREX) et de leur expérience en matière de fonds de redéploiement : les tickets vont de 100 k€ à 1,5 M€ avec un ticket moyen de 500 à 600 k€.



Si nous retenons une hypothèse à 6 interventions en moyenne par an, cela correspondrait à un fond de 25M€ maximum. Le fonctionnement optimal d'un fond de redéploiement est estimé à 25-30 M€.

		Prévisionnel																TOTAL		
		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022			2023	
en k€	Montants libérés	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
	<b>Investissements</b>	-	-	550	1 100	1 100	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	24 200
	Nombre	0	0	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
	Ticket moyen	-	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	
	Frais fixes	-	-	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	1 936
	Frais variables	-	-	7	21	34	55	76	96	117	138	158	179	199	220	234	249	270	284	2 336
	Frais Fixes + Frais Variables	-	-	128	142	155	176	197	217	238	259	279	300	320	341	355	370	391	405	4 272
	Cessions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	495	990	990	1 485	3 960

Montant moyen par entreprise : 550 k€  
 Besoins financiers 24 512 k€

Le financement public pourrait être au maximum de 50% des besoins, soit 12,5M€.

### 2.5.3. Modalités de mise en œuvre

La création de ce fonds pourra être réalisée par un AMI ; l'une des difficultés de l'exercice consiste à identifier des partenaires privés (tour de table initial pour la constitution du fond), tâche qui sera à la charge du gestionnaire retenu.

Au-delà du seul financement du projet, il est essentiel de prévoir un temps d'accompagnement qui assure la mise en œuvre opérationnelle et conforte la pérennisation de l'entreprise.



## Introduction

### 1. Stratégie d'ingénierie financière pour les entreprises

### 2. Nouveaux instruments d'ingénierie financière à destination des entreprises

### 3. Stratégie d'investissement pour les instruments d'ingénierie financière relatifs à la performance énergétique des bâtiments

## Annexes



L'ensemble des données chiffrées relatif au parc de logements haut-normand est issu du travail mené par les cabinets Burgeap / SCET – Caisse des Dépôts menés en 2014-2015. Si après notre analyse se concentre sur le patrimoine résidentiel, sur lequel il est plus particulièrement envisagé de cibler les financements FEDER.

## 3.1. Analyse des défaillances des dispositifs de rénovation énergétique dans le patrimoine résidentiel

### 3.1.1. Les besoins de rénovation énergétique du patrimoine résidentiel en Haute Normandie

#### Logement individuel : caractérisation et niveau de précarité énergétique

Les maisons individuelles dominent en Haute-Normandie puisqu'elles représentent 64 % du parc bâti, soit 455 000 logements concernés avec une répartition inégale sur le territoire. Cette part est ainsi beaucoup plus faible dans les quatre plus grandes agglomérations (30 % soit 135 000 logements) et augmente dans les territoires ruraux, comme l'Eure qui comporte environ 80 % de maisons individuelles.

70 % des occupants des maisons individuelles sont aussi propriétaires, ce qui représente environ 320 000 logements avec des situations financières disparates : 70 000 maisons sont détenues par des propriétaires très modestes, 95 000 par des propriétaires modestes et 150 000 par des propriétaires de classe moyenne ou aisée.

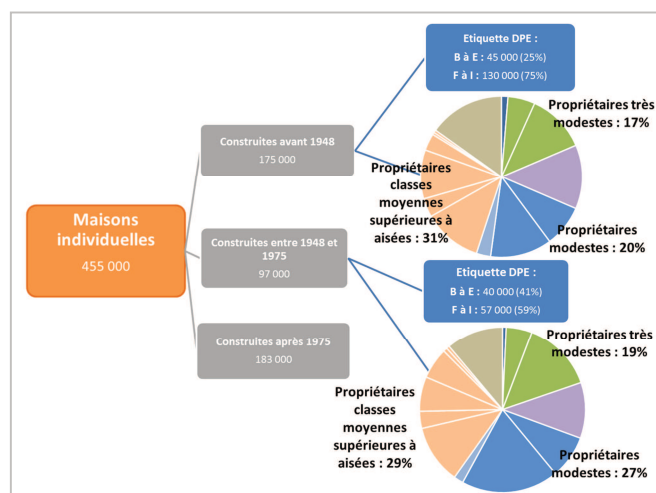
Près de 60 % des maisons individuelles ont été construites avant 1975 soit 272 000 logements concernés (38 % des maisons ont même été bâties avant 1948), celles-ci étant bien souvent les plus concernées par les problématiques de rénovation énergétique, ayant été construites avant toute réglementation thermique.

260 000 maisons individuelles présentent des étiquettes DPE (Diagnostic de Performance Energétique) de F à I, soit un niveau de consommation d'énergie supérieur à 331 kWh / m<sup>2</sup> par an. 38 % de ces logements sont détenus par des propriétaires modestes ou très modestes.

Le schéma ci-dessous synthétise la situation énergétique des maisons individuelles en Haute-Normandie.

#### SYNTHESE DE LA SITUATION ENERGETIQUE DES MAISONS INDIVIDUELLES EN HAUTE-NORMANDIE

Source : Burgeap / SCET, septembre 2014



## Logement collectif privé : caractérisation et niveau de précarité énergétique

Le parc de logements collectifs privés représente 150 000 logements en Haute-Normandie, soit un peu moins de 20 % du parc régional. Près de 75 % de ces logements sont concentrés dans les quatre principales agglomérations. Seuls 25% des occupants sont aussi propriétaires de leur logement, 75% étant locataires.

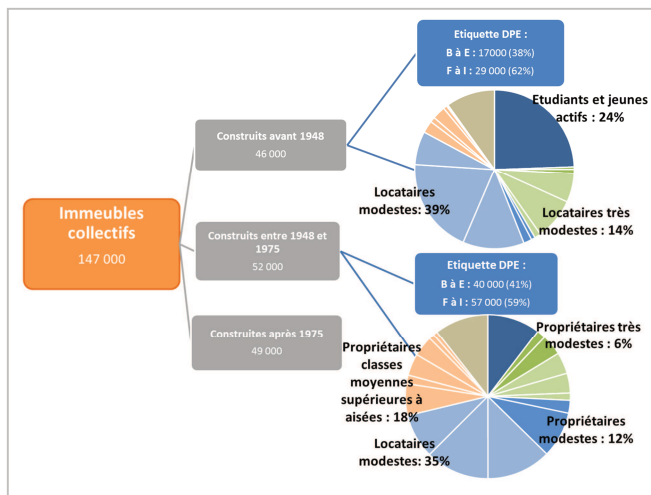
Près de 65 % des logements collectifs privés ont été construits avant 1975 soit près de 100 000 logements concernés (et 31 % des logements ont même été bâtis avant 1948).

53 000 logements collectifs présentent des étiquettes DPE (Diagnostic de Performance Energétique) de F à I, soit un niveau de consommation d'énergie supérieur à 331 kWh / m<sup>2</sup> par an.

Le schéma ci-dessous synthétise la situation énergétique des logements collectifs en Haute-Normandie.

### SYNTHÈSE DE LA SITUATION ÉNERGÉTIQUE DES LOGEMENTS COLLECTIFS PRIVÉS EN HAUTE-NORMANDIE

Source : Burgeap / SCET, septembre 2014



Au niveau régional, c'est un peu moins de 30 000 logements collectifs qui sont détenus ou loués par des occupants en situation financière précaire ou sous le seuil de pauvreté et qui sont de fait particulièrement sensibles à la précarité énergétique.

## Logement social : caractérisation et niveau de précarité énergétique

Le parc locatif social s'élève à 158 000 logements et connaît un accroissement constant pour représenter un peu plus de 20 % du parc régional (de résidences principales) contre 14 % au niveau national. 65 % des logements sociaux sont concentrés dans les quatre principales agglomérations de la région, soit 104 000 logements concernés.

La majorité du parc est constitué par des immeubles collectifs sociaux (135 000) et 25 000 logements sont des maisons individuelles.

Des efforts importants ont été réalisés pour la réhabilitation de ce parc. En effet, les bailleurs sociaux sont tenus d'entretenir leur territoire suite à plusieurs réglementations (obligation d'engager des plans stratégiques de patrimoine depuis 2002 et bailleurs signataires de Convention d'utilité sociale depuis 2010). Au-delà de ces réglementations, les bailleurs sociaux entretiennent généralement leur patrimoine dans une logique de valorisation à long terme et d'amélioration d'efficacité énergétique de leurs bâtiments. Ainsi, au cours des trois dernières années, 4150 logements ont été réhabilités et près de 99 millions d'euros ont été déboursés à la priorité thermique.

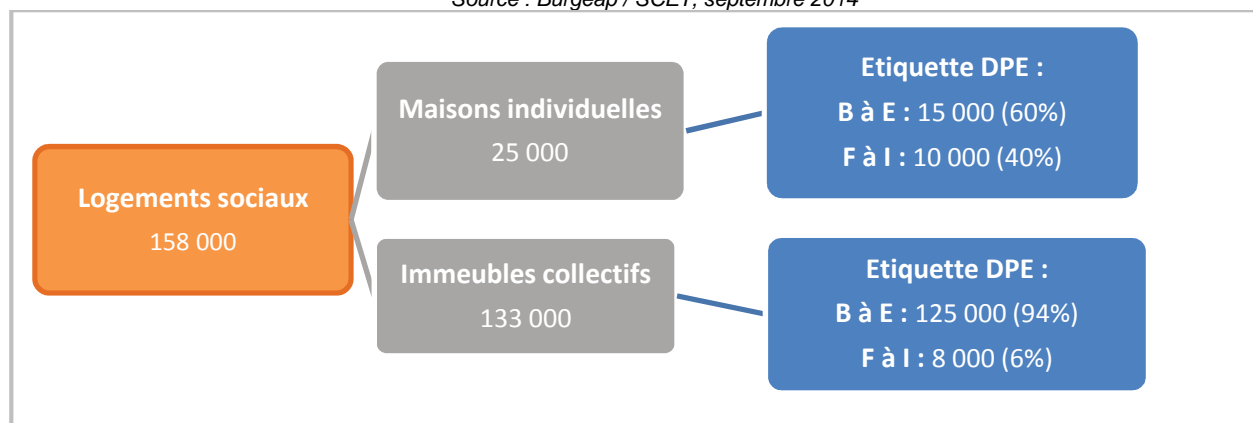
L'objectif principal est de réhabiliter ces logements afin de les certifier dans la catégorie C (au moins) du DPE. Or 55 000 logements sont classés E, F et G et 18 000 présentent des étiquettes DPE de F à I et sont donc très énergivores (11 % du parc de logements sociaux).





## SYNTHÈSE DE LA SITUATION ÉNERGÉTIQUE DES LOGEMENTS SOCIAUX EN HAUTE-NORMANDIE

Source : Burgeap / SCET, septembre 2014



### 3.1.2. Analyse de l'offre de financement pour la rénovation énergétique

#### Les outils de financements pour le parc privé

**Le prêt bancaire** finance la majorité des travaux de rénovation énergétique ; cependant, l'offre bancaire apparaît souvent comme peu adaptée au financement de projets de rénovation énergétique : les prêts sont en effet comparables aux prêts à la consommation, et sont donc d'un montant généralement trop faibles (< 10 000 €), à des taux d'intérêts trop élevés (> 4 à 5 %), d'une durée trop courte (< 10 ans).

L'accessibilité au prêt bancaire est plus problématique encore pour les ménages les plus modestes (public cible de l'ANAH), mais également pour les ménages au-dessus des seuils ANAH, mais déjà endettés. Cette question va prendre d'autant plus d'ampleur avec le resserrement ou le durcissement des subventions de l'ANAH sur les publics les plus modestes.

Différents outils viennent compléter cette offre bancaire privée, avec notamment des outils financiers nationaux accessibles aux ménages haut-normands :

- **Des subventions :**
  - Les aides ANAH** (Agence Nationale de l'Habitat) : destinés aux foyers modestes et orientés vers une incitation des ménages à investir eux-mêmes dans des dispositifs de réduction des dépenses en énergie.
  - La Prime exceptionnelle de 1 350 €** conditionnée par le montant des ressources du ménage, elle permet, à terme, de financer un bouquet de travaux (2 actions sur 6 éligibles) après avoir eu l'accord de l'agence de service et de paiement.
  - Les aides des entreprises de fourniture d'énergie** (CEE) : certaines entreprises proposent des aides sous formes de primes, de prêt bonifié quand un ménage décide de réaliser des travaux de rénovation énergétique. Cette aide intervient dans le cadre des certificats d'économies d'énergie.
- **L'Eco-prêt à taux 0** qui permet aux particuliers de réaliser des travaux de rénovation énergétique sans toucher à sa trésorerie et sans remboursement d'intérêts. Mais les constats s'accordent sur le fait que cette formule ne fonctionne pas de manière optimale.
- **Crédit d'impôt :**
  - Le Crédit d'impôt Développement durable**, déduction fiscale sur une partie des dépenses de travaux réalisés pour améliorer l'efficacité énergétique de la résidence principale



**La TVA à 5 %** : les travaux de rénovation bénéficient d'un allègement au crédit d'impôt avec un taux à 5%

**Exonération de la taxe foncière** aux ménages qui sont concernés par les rénovations lourdes ou les équipements utilisant les énergies renouvelables.

Au vu des résultats limités de ces outils nationaux et de leur faible effet incitatif (il n'y a pas eu réelle accélération de la demande de rénovation énergétique sur le parc privé), et pour permettre à la région Haute-Normandie d'atteindre son objectif de la loi Grenelle, la Région a mis en place le Chèque Energie, subventions aux particuliers qui s'applique à deux étapes de la rénovation :

- D'abord, **le chèque énergies audit** qui permet de réaliser un audit du logement par un bureau d'études. La subvention s'élève à 400 euros pour un montant global de 650 euros (250 € qui reste à la charge du particulier).
- Puis, **le chèque énergies travaux** (audit préalable indispensable) participe au financement des travaux estimés au préalable par l'audit. Ce « chèque » peut être utilisé pour le remplacement de dispositifs précis tels que l'isolation des murs extérieurs, l'isolation de combes, la pose de fenêtres, le remplacement d'une chaudière, etc. Les particuliers peuvent également bénéficier d'une aide à l'installation.

A cette estimation, devra s'ajouter le coût de la remise en état qui est très difficilement calculable car très variable par ménage et dans le temps.

De plus, 80% des travaux à réaliser pour atteindre les objectifs du Grenelle sont dans les maisons individuelles et notamment pour les propriétaires occupants.

## Les outils de financement pour les logements sociaux

Les bailleurs sociaux se sont fortement engagés dans les objectifs du Grenelle de l'environnement et différents outils financiers ont facilité le financement des travaux de rénovation énergétique. Ainsi les bailleurs sociaux ont accès à des financements de long terme à des taux inférieurs à ceux du marché :

- la TVA réduite ;
- Prêt de la Caisse des Dépôts ;
- Prêt de la BEI au logement social (Banque Européenne d'Investissement) ;
- Crédit d'impôt sur la taxe foncière sur le bâti...

Ces financements profitent néanmoins davantage aux bailleurs les plus structurés, alors que les acteurs de taille plus réduite sont généralement moins bien « armés » (en matière de compétences techniques et administratives).



### 3.1.3. Synthèse des défaillances identifiées

Le tableau ci-dessous synthétise les principales caractéristiques du parc de logements haut-normands.

<b>Parc de logement Haut Normand :</b> 760 000 résidences principales Consommation d'énergie = 14 500 GWh		
<b>Maisons (60%)</b> 450 000 logements	<b>Immeubles (20%)</b> 150 000 logements	<b>Logements sociaux (20%)</b> 160 000 logements
<b>Nombre de logements selon le statut des occupants</b>		
<b>Propriétaires : 70%</b> / 320 000 - Propriétaires très modestes : 16% <sup>18</sup> 70 000 logements - Propriétaires modestes : 21% 95 000 logements - Propriétaires classes moyennes supérieures à aisées : 33% 150 000 logements  <b>Locataires :</b> 70 000 logements	<b>Propriétaires : 25%</b> / 35 000 - Propriétaires très modestes : 4% 6 000 logements - Propriétaires modestes : 7% 10 000 logements - Propriétaires classes moyennes supérieures à aisées : 11% 20 000 logements  <b>Locataires :</b> 110 000 logements	<b>Locataires sociaux immeubles :</b> 125 000 logements  <b>Locataires sociaux maisons :</b> 25 000 logements
<b>Précarité énergétique : 13%</b> 60 000 logements	<b>Précarité énergétique : 9%</b> 13 000 logements	<b>Précarité énergétique : 11%</b> 17 000 logements
<b>Logements économes</b>		
<b>Logements économes : 60%</b> 250 000 logements	<b>Logements économes : 35%</b> 50 000 logements	<b>Logements économes : 12%</b> 20 000 logements
<b>Localisation géographique</b>		
<b>4 Grandes agglomérations : 30%</b> 135 000 logements	<b>4 Grandes agglomérations : 75%</b> 110 000 logements	<b>4 Grandes agglomérations : 65%</b> 105 000 logements

Source : Burgeap / SCET, septembre 2014

**Les maisons individuelles** représentent le gisement le plus important des économies d'énergies, avec 250 000 logements concernés. La Région estime à 16 200 €<sup>19</sup> le coût moyen d'investissement pour atteindre les objectifs du Grenelle dans les maisons. Plus de 4 Md€ seraient donc nécessaires pour rénover les 250 000 maisons individuelles les plus économes.

Selon l'étude menée par Burgeap / SCET, **50 000 immeubles collectifs privés** sont particulièrement économes. La rénovation de ce type de logement nécessite un accompagnement spécifique, compte tenu du processus décisionnel d'engagement des travaux, très long et donc sans résultats immédiats.

<sup>18</sup> Du nombre total de maisons individuelles

<sup>19</sup> [http://www.haute-normandie.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Synthese\\_etude\\_efficacite\\_energetique\\_batiment\\_cle14fb44.pdf](http://www.haute-normandie.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Synthese_etude_efficacite_energetique_batiment_cle14fb44.pdf)



Enfin, 20 000 logements sociaux ont été identifiés comme particulièrement énergivores, les bailleurs sociaux souhaitent s'engager sur la rénovation de 50 000 logements classés E, F et G.

Si des premiers outils financiers ont été mis en place à l'échelle nationale et régionale, force est de constater que pour atteindre les objectifs en matière de rénovation énergétique tels que formuler dans le Grenelle de l'Environnement, il convient de passer à une "massification" des financements, les outils existants ne couvrant pas les besoins sur l'ensemble des cibles de logement.

Le travail conduit par les bureaux d'étude Burgeap et la SCET va permettre à la Région de hiérarchiser ses priorités en la matière afin de cibler les financements sur des publics prioritaires avec des outils adaptés.

Par ailleurs, le financement de la rénovation énergétique notamment des logements privés est indissociable d'un **accompagnement à la fois administratif et financier** (pour remplir les procédures et répondre aux conditions d'éligibilité) mais aussi technique (utilisation de techniques innovantes, intégration de la rénovation énergétique dans un projet plus global...). Aussi pour assurer un réel effet levier des financements proposés, il sera nécessaire de proposer un outil d'accompagnement adapté.



## 3.2. Comment le FEDER peut-il intervenir ?

### 3.2.1. Les interventions FEDER sur 2007-2013 en Europe

L'intervention du FEDER dans le domaine du logement a constitué une nouveauté de la précédente période. Hors du domaine de compétence de la Commission, les interventions ont été justifiées au titre de la politique urbaine intégrée (logement social) et de la lutte contre le changement climatique. Sur la période 2007-2013, 4 % des fonds FEDER ont pu être affectés à l'efficacité énergétique dans le secteur du logement privé et public, sans conditions de revenus, mais dans un objectif de cohésion des quartiers (règlement 2007).

En France, les bénéficiaires ont été ciblés sur les organismes HLM, et les copropriétés en opération programmée ANAH (ex : OPAH classiques), plans de sauvegarde, etc., sous forme de subventions en compléments d'autres financements publics. Les opérations FEDER se sont donc insérées dans des mécanismes d'aide existants. Les opérations ont principalement porté sur des projets exemplaires (BBC par exemple), sans impact sur les loyers en raison de leur conventionnement. L'absence de revalorisation a parfois été une condition d'éligibilité des opérations FEDER.

Les leçons tirées de la période 2007-2013 par les autorités de gestion (ADEME, 2014 ; Cour des Comptes de l'Union européenne, 2012) pointent 5 problèmes majeurs :

- une grande complexité de mobilisation technique et financière ;
- un défaut de suivi des autorités de gestion sur les opérations ;
- une justification de la valeur ajoutée des interventions à renforcer ;
- une grande lenteur à mettre en place des instruments financiers ;
- l'inadaptation de la réglementation FEDER aux instruments financiers.

En Europe, les principales interventions FEDER sous forme d'instruments financiers ont porté sur :

- Les instruments JESSICA (article 44b) via la mise en place de fonds de développement urbain (FDU) en gestion directe par la Banque européenne d'investissement (BEI). Deux FDU ont été créés, spécifiquement dédiés à la rénovation énergétique des bâtiments, au Royaume-Uni : le fonds Energy Efficiency et le Greener Fund Social Housing.
- Des instruments financiers (article 44c) dédiés à l'efficacité énergétique tels que le fonds rénovation créé en Estonie (géré par la KREDEX) pour la réhabilitation énergétique des copropriétés privées (bénéficiant d'une AT du programme ELENA/KFW), et le fonds -- JESSICA en Lituanie, géré par la BEI pour les propriétaires individuels et privés.

### 3.2.2. Les possibilités d'interventions FEDER sur 2014-2020

Le règlement général des fonds structurels 2014-2020 fixe un objectif de 20 % minimum FEDER sur l'objectif thématique 4 qui couvre le soutien aux énergies renouvelables (ENR) et à l'efficacité énergétique dans les entreprises et dans les bâtiments, y compris les infrastructures publiques et bâtiments publics.

L'intervention FEDER est directement liée aux objectifs de la stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive qui fixent :

- la réduction de 20% des émissions de gaz à effet de serre (GES) ;
- le développement des ENR pour atteindre 20% des sources d'énergies renouvelables ;
- l'augmentation de 20% de l'efficacité énergétique.

La nouvelle réglementation marque donc clairement une **montée en puissance des fonds FEDER** sur cette question, d'autant que le logement privé est ouvert aux interventions dans le cadre de l'accord de partenariat entre la France et la Commission européenne. L'enjeu est de contribuer aux objectifs gouvernementaux de 500 000 logements rénovés par an, dont 380 000 de logements privés (projet de loi sur la transition énergétique)



### 3.2.3. Les options de mise en œuvre des instruments financiers cofinancés par le FEDER 2014-2020

L'article 38 du règlement général des fonds structurels (1303/2013) prévoit plusieurs options d'abondement du FEDER sur des instruments financiers :

**1/ L'autorité de gestion peut contribuer à des instruments financiers créés à l'échelon de l'Union européenne et gérés directement ou indirectement par la Commission européenne (article 38-1-a).**

Dans ce cas, l'apport FEDER est compartimenté au sein du fonds afin d'en assurer le suivi.

Il s'agit des instruments financiers européens mis en œuvre conformément au Règlement Financier de l'UE (titre VIII, articles 139-140), dont l' « Initiative PME ».

**2/ L'autorité de gestion peut abonder des instruments financiers créés à l'échelon national, régional, transnational ou transfrontalier et gérés par l'autorité de gestion ou sa responsabilité (article 38-1-b).**

Dans ce cas, plusieurs cas de figures existent :

- L'autorité de gestion contribue à des instruments financiers satisfaisants aux conditions standards fixées par la Commission européenne dans le règlement d'exécution (article 38-3-a). Il s'agit des instruments standardisés ou off the shelf, directement prêts à l'emploi, préparés par la Commission européenne. Leur gestion est sous la responsabilité de l'autorité de gestion, mais leur mise en œuvre correspond à des conditions standards (cf. infra).
- L'autorité de gestion contribue à des instruments financiers existants ou nouveaux spécialement conçus pour atteindre les objectifs spécifiques au titre de la priorité en question (article 38-3-b). Il s'agit d'instruments sur mesure, définis au niveau national ou régional. C'est l'option qui a largement été retenue sur la période 2007-2013 en France.

Ces instruments peuvent voir leur gestion déléguée par l'autorité de gestion au groupe BEI (dans le cadre des dispositifs JESSICA ou JEREMIE par exemple), à des intermédiaires financiers et autres organisations répondant aux conditions de l'article 38-4-b.

**3/ L'autorité de gestion peut également mettre en œuvre un instrument financier sous la forme d'un investissement en capital** dans des personnes morales existantes ou nouvellement créées s'occupant de la mise en œuvre d'instruments financiers dans le respect des objectifs du PO (article 38-4-a)

**4/ Lorsque les instruments financiers prévus se composent uniquement de prêts et de garanties, ils peuvent être mis en œuvre directement par les autorités de gestion (article 38-4-c) ou un intermédiaire financier, mais sans créer nécessairement un fonds.** Dans de tels cas, les autorités de gestion seront remboursées sur la base des prêts réels fournis ou des montants de garantie bloqués pour les nouveaux prêts, sans possibilité d'attribuer les frais de gestion aux Fonds du Cadre Stratégique Commun (CSC).

La possibilité de combiner dans un même instrument un appui sous forme de prêt, garantie ou capital investissement et un appui sous forme de subvention (bonification de taux d'intérêt, contributions aux primes de garanties, subventions classiques) est possible (article 37-7, 8 et 9).

Deux options existent :

- **La bonification d'intérêt et contribution aux primes de garantie**

Il est possible pour les subventions sous forme de bonification d'intérêt, de contributions aux primes de garanties, et d'assistance technique (uniquement) et les produits financiers d'être combinés à l'intérieur de la même opération et être traités en tant qu'instrument financier. Les autres types de subvention (subvention classique) ne peuvent être présentés sous une opération d'instrument financier unique (article 37-7).

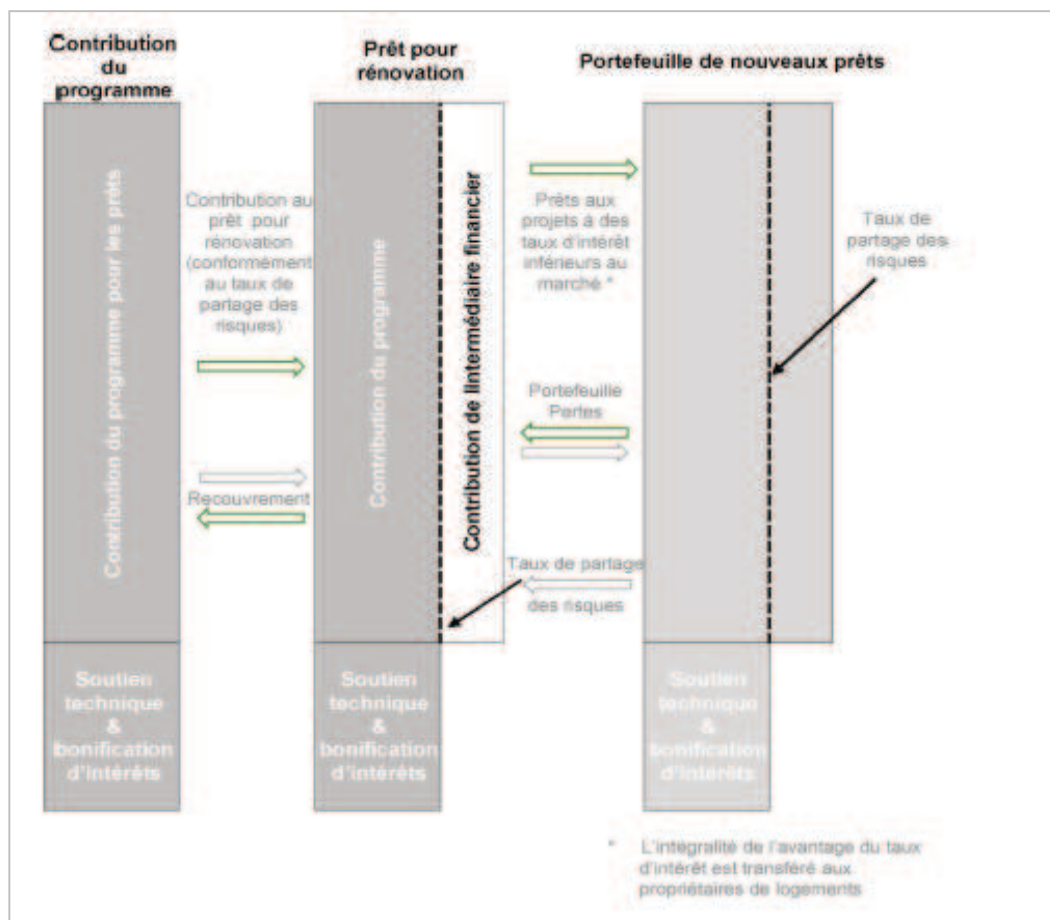
Deuxièmement, il est possible de combiner le soutien à une opération sous forme de subvention, avec une opération sous forme d'instrument financier pour financer le même investissement au niveau du bénéficiaire final.

- **L'instrument « off the shelf » proposé par la Commission Européenne : le « Renovation Loan »**

Ce modèle développé par la Commission a été mis en œuvre en Estonie et Lituanie sur la période 2007-2013.

Il présente l'avantage d'être standardisé pour être immédiatement compatible à la législation FEDER et à la législation sur les aides d'Etat, et de pouvoir être géré par des intermédiaires financiers régionaux.

**Schéma du *Renovation Loan* de la Commission Européenne**



### 3.2.4. Zoom sur l'outil de prêt : renovation loan

#### Forme du prêt :

- Le prêt pour la rénovation revêt la forme d'un fonds de prêts à mettre en place par un intermédiaire financier avec des contributions du programme et de l'intermédiaire financier lui-même afin de financer un portefeuille de prêts nouvellement émis (pas de refinancement de prêts existants).
- Le schéma implique donc l'intervention d'un établissement financier prêteur qui participe à la prise de risque : à hauteur de 15% minimum.

#### Cible :

- Personnes physiques
- Personnes morales
- Professionnels indépendants
- Possédant des locaux (appartement, logement social ou logement individuel) : résidentiel diffus privé, résidentiel collectif privé ou social



- Administrateurs ou d'autres entités juridiques agissant au nom et pour le compte de propriétaires

#### **Politique de prêt**

- Uniquement de nouveaux prêts (pas de refinancement de prêts existants)
- Financés selon un taux de partage de risques convenu dans l'accord de financement entre l'AG et l'intermédiaire financier.
- Les ressources remboursées à l'instrument financier sont soit réutilisées dans le cadre du même instrument, soit après avoir été remboursées à l'AG utilisées conformément à l'article 44 du règlement 1303/2013 (même objectif).

#### **Politique de prix :**

- Il y a transfert intégral aux bénéficiaires finaux de l'avantage financier que représente la contribution publique au titre du programme. Donc :
- Le taux d'intérêt appliqué à la participation de l'intermédiaire financier (minimum 15%) suit celui du marché (la propre politique de l'intermédiaire)
- Le taux d'intérêt global, à appliquer aux prêts aux bénéficiaires finaux compris dans le portefeuille, doit être réduit proportionnellement au montant alloué par la contribution publique du programme

#### **Durée :**

- la période de prêt est fixée dans la convention, mais la contribution du programme doit être utilisée pour des prêts versés aux bénéficiaires impérativement avant le 31 décembre 2013.

#### **Intermédiaires financiers éligibles**

- Etablissements financiers, y compris institutions de micro-finance

#### **Caractéristique du produit**

- Maturité du prêt pouvant atteindre 20 ans
- Montant maximal de chaque prêt de 75 000 € par logement individuel (les prêts pour l'administrateur d'un immeuble sont la somme des logements individuels de l'immeuble)
- Taux d'intérêt annuel fixe (cf. politique de prix)
- Bonification du taux d'intérêt sur la contribution de l'intermédiaire financier dans chaque prêt possible (non obligatoire) pour les ménages à faibles revenus ou les ménages vulnérables
- Frais d'assistance technique peuvent être compris dans l'instrument financier (subvention – article 37-7 du règlement 1303/2013) : pour la préparation du projet uniquement (études préparatoires et assistance à la préparation de l'investissement)

#### **Travaux éligibles :**

- Soutien technique pour la préparation de la partie du projet relative aux mesures en faveur de l'efficacité énergétique ou des énergies renouvelables, — frais de mise en œuvre de la partie du projet relative aux mesures en faveur de l'efficacité énergétique ou des énergies renouvelables, — réparations importantes ou remplacement de systèmes de chauffage et d'eau chaude, — remplacement ou remise en état de la sous-station de chauffage ou de la chaufferie (chaudières individuelles) ainsi que des systèmes de préparation d'eau chaude, — installation de vannes d'équilibrage pour unités, — amélioration de l'isolation thermique pour les canalisations, — remplacement des canalisations et des appareils de chauffage, — installation d'un système de mesure individuel du chauffage et de vannes thermostatiques dans les appartements, — remplacement ou remise en état des canalisations et installations du système d'eau chaude, — remplacement ou remise en état du système de ventilation, — remplacement de fenêtres et de portes d'entrée, — isolation de la toiture, y compris la construction d'un nouveau toit à versants (à l'exclusion de la construction de locaux dans le grenier), — isolation des murs de façade, — isolation du plafond de la cave, — installation de systèmes reposant sur les sources d'énergie alternatives (solaire, éolien, etc.), — réparations importantes d'ascenseurs ou remplacement de ces derniers en faveur d'ascenseurs plus économes en énergie, — remplacement ou réparation des systèmes d'ingénierie à usage commun du bâtiment (système d'évacuation des eaux usées, installations électriques, installations de prévention de l'incendie, canalisations d'eau potable et système de ventilation des installations).

L'étude conduite par l'ADEME (2013) semble cependant montrer la faible appétence des banques françaises, à l'époque, pour un tel schéma. En effet le schéma inclut une relation de prescription avec la ou les banques partenaires et une communication partagée, une bonification de taux mais également du co-financement. Les Banques ne semblent pas motivées par un cofinancement dans la mesure où leur offre de financement n'est pas limitée en % du montant des travaux ou en nombre de dossiers, à condition de respecter leurs conditions d'octroi. Elles sont plus intéressées





par un schéma leur permettant de bénéficier de conditions de refinancement plus avantageuses, afin d'afficher des taux d'intérêts attractifs.

### **3.3. Les modèles de financement de la rénovation énergétique à mettre en œuvre en Haute Normandie sur fonds FEDER**

---

Si le Plan national d'action d'efficacité énergétique et le Plan de rénovation énergétique de l'habitat (PREH) ont pour objectif la rénovation de 500 000 logements par an à l'horizon 2017, dont 120 000 logements sociaux, le FEDER prévoit de financer en priorité des actions exemplaires, notamment des bouquets de travaux dès lors qu'ils sont « BBC compatibles ».

La rénovation énergétique des logements s'inscrit dans l'axe 2 du Programme Opérationnel dédié à la transition énergétique. Sur cet axe de 40M€, 20M€ devraient être mobilisés pour la performance énergétique du bâti, dont 10 à 20 % dédiés aux logements privés et 80 à 90 % aux logements publics. Néanmoins, la partie limitée de ce montant sera dédiée à l'ingénierie financière (de l'ordre de 4 à 5 M€).

Compte tenu du décalage entre, d'une part, les besoins financiers en jeu dans le cadre de la rénovation énergétique estimé à près de 10 milliards€ et, d'autre part, la taille de l'enveloppe FEDER disponible, un outil FEDER, même avec un effet de levier important, ne pourra en aucun cas devenir un instrument de massification du financement de la rénovation énergétique dans son ensemble. Ainsi, l'abondement d'un instrument financier s'inscrit avant tout dans un choix stratégique de la Région sur une cible mais aussi pour réaliser un démonstrateur. En l'occurrence, la cible est déjà identifiée dans le PO, puisqu'il s'agit des copropriétés privées (pour rappel : 50 000 logements, 600 M€ de rénovation).

#### **3.3.1. Option 1 : contre-garantie des prêts aux copropriétés**

Suite au rapport de juin 2013 de la Caisse des dépôts et consignations, le projet de loi sur la transition énergétique inclut la création d'un fonds national de garantie. A l'origine le projet était d'aider les banques à restructurer les créances des banques en matière de rénovation thermique à la manière d'un prêt immobilier.

Cependant les travaux de la Conférence Bancaire et Financière ont montré que les banques étaient très peu intéressées par un tel dispositif, car les conditions de refinancement des prêts à la consommation (et donc des prêts à la rénovation thermique) sont bonnes, et que le taux de sinistralité de ces prêts, en particulier les prêts travaux, est très faible, ce qui signifie qu'ils sont peu risqués. Dès lors la garantie de tels prêts accordés à des individus ou même à des copropriétés ne présente que peu de valeur ajoutée.

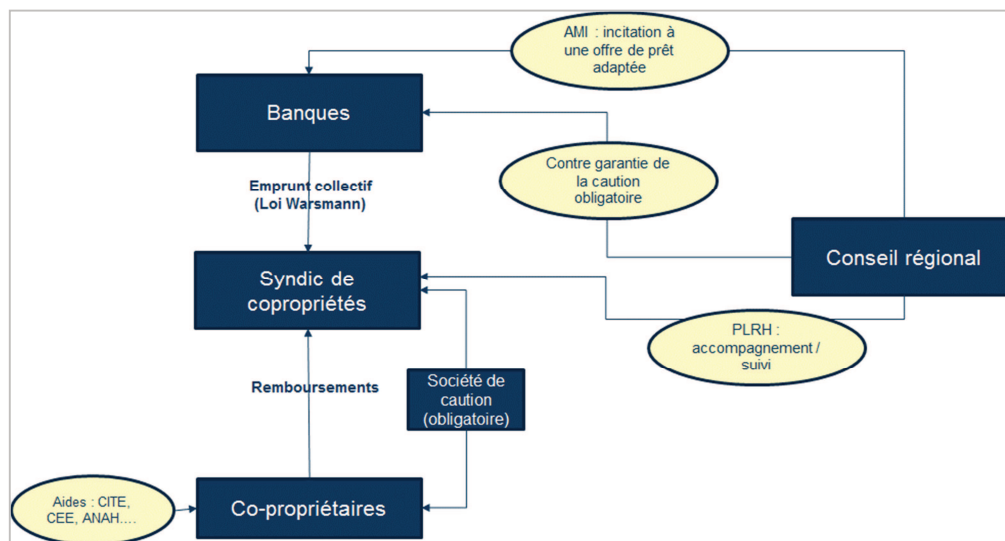
C'est pourquoi selon l'ADEME, la Caisse des dépôts et consignations est en train de réorienter le fonds vers les ménages les plus modestes (ANAH) et sur la contre-garantie de caution pour les prêts collectifs à la copropriété (possibilité offerte par la Loi Warsmann – Décret d'application de mars 2013), qui impose une caution solidaire obligatoire.

Toutefois, dans cette hypothèse, la valeur ajoutée d'une garantie est discutable selon l'ADEME : il n'est pas certain qu'une telle intervention permette réellement de massifier, car elle vient contre-garantir des cautions solidaires obligatoires sur des prêts qui existent déjà. L'effet sur l'octroi de nouveaux prêts est indirect.



Les taux d'intérêt sur le montant des travaux sont d'ores et déjà faibles, la garantie porte donc sur un risque faible, qui rend l'effet de levier de la garantie très hypothétique.

### Contre garantie de prêts aux syndicats de copropriété



### 3.3.2. Option 2 : la garantie du préfinancement de la subvention publique

Les banques aujourd'hui préfinancent parfois le versement des aides publiques mais avec des taux d'intérêt relativement élevés.

Cependant l'ADEME s'interroge sur l'existence réelle d'un risque à ne pas percevoir la subvention publique. En effet du moment que le dossier de demande de subvention est bien construit (par exemple une demande d'aide ANAH), il n'y aurait pas de raison pour le copropriétaire de ne pas obtenir la subvention publique pour sa RT.

Selon l'ADEME, une telle option suppose donc d'objectiver quel est l'élément de risque qui pourrait faire l'objet d'une garantie, et de comprendre pourquoi les banques pratiquent un taux d'intérêt élevé sur le préfinancement de la subvention publique.

Le risque peut être d'abord lié au versement tardif de la subvention publique, et donc à la difficulté pour le copropriétaire de verser les premiers acomptes de travaux.

Le risque peut être aussi lié au non versement de la subvention publique. Par exemple, pour les publics de l'ANAH, seulement un tiers du volume de travaux déposé est aujourd'hui financé. L'ANAH ne peut donc pas financer plus des deux tiers des demandes. L'aide ANAH n'étant donc pas « automatique », il y a donc un risque de non perception de la subvention.

Cette piste nécessite d'être explorée davantage avec les partenaires bancaires pour comprendre pourquoi les taux d'intérêts sur le préfinancement des subventions publiques sont élevés, quel est le risque perçu par les banques, le niveau de sinistralité, et les voies pour diminuer le risque (l'AMI peut être un moyen suffisant pour cela).



### 3.3.3. Option 3 : la garantie d'un tiers financeur dédié aux copropriétés

La troisième option étudiée est un fonds de garantie destiné à garantir les emprunts bancaires d'une société de tiers financement pour les copropriétés (cf. modèle SEM Energie positive Ile de France).

Cette piste est également ouverte du fait de l'adoption en première lecture de l'article 6 de la loi sur la Transition Energétique (14 octobre 2014) qui ouvre un droit dérogatoire à de telles sociétés au monopole du crédit par les banques. L'article 6 dispose en effet qu'« elles peuvent se financer par des ressources empruntées aux établissements de crédit ou sociétés de financement ou par tout autre moyen. Un décret précise les conditions dans lesquelles elles sont autorisées par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution à exercer des activités de crédit, ainsi que les règles de contrôle interne qui leur sont applicables à ce titre ».

La société de tiers de financement peut clairement éprouver des difficultés à trouver du financement, la garantie peut participer à sécuriser le modèle économique de la société de tiers financement en lui facilitant l'accès au crédit bancaire, et le système participe à l'objectif de massification de la RT sur la cible des copropriétés bretonnes.

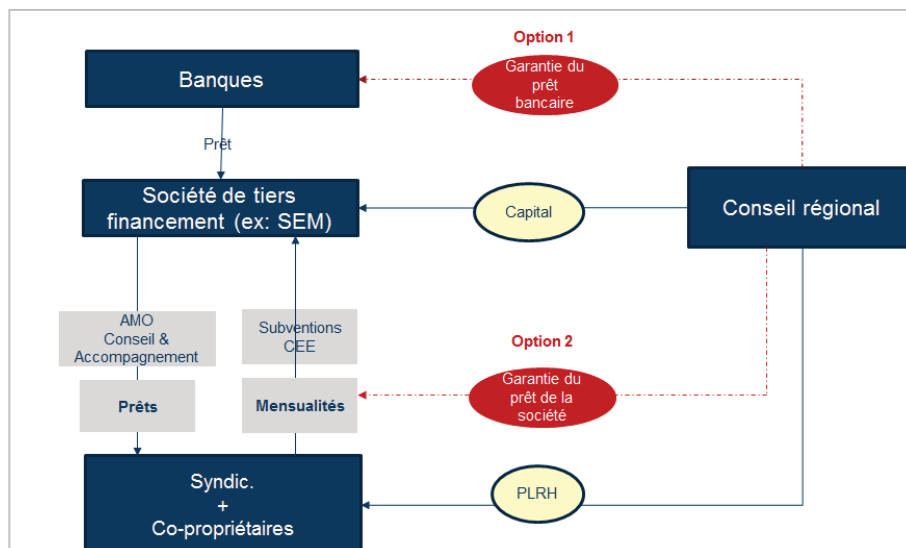
Toutefois plusieurs hypothèses nécessitent d'être levées :

- ✓ Si la société de tiers financement est la SEM régionale ou une SEM (ce qui risque d'être le cas au vu de la durée des investissements nécessaires), il importe de vérifier la valeur ajoutée réelle d'une garantie via un fonds de garantie régional. En effet la SEM régionale dont le capital appartient à la région, bénéficie de fait d'une garantie publique (de la Région) sur ses activités.
- ✓ Par ailleurs, une question supplémentaire (que cela soit une SEM ou autre) se pose relative à la compatibilité d'un tel modèle avec la réglementation communautaire sur les aides d'Etat. Dans quelle mesure la garantie offerte sur le prêt à la société est-elle compatible avec les aides d'Etat ?

Deux options de mise en œuvre peuvent être envisagées selon que le fonds régional de garantie vienne garantir l'emprunt bancaire consenti à la société de tiers de financement pour lui permettre de financer ses lignes de crédits aux syndicats de copropriété, ou qu'il vienne garantir les prêts que la société de tiers financement consent auprès des syndicats de copropriété et copropriétaires.

Enfin, il importe également d'identifier l'intermédiaire financier en charge de la gestion d'un tels fonds de garantie régional : création d'un fonds, ou apport d'une garantie directement.

#### Garantie de sociétés de tiers financement : deux options





## **Introduction**

### **1. Stratégie d'ingénierie financière pour les entreprises**

### **2. Nouveaux instruments d'ingénierie financière à destination des entreprises**

### **3. Stratégie d'investissement pour les instruments d'ingénierie financière relatifs à la performance énergétique des bâtiments**

## **Annexes**



# Compte rendu de l'atelier du 6 février 2015 avec les prescripteurs et intermédiaires financiers

---

## Commentaires relatifs au bilan :

- **A propos du bilan de Go Capital** : cible uniquement l'innovation de rupture mais il existe des besoins de financement pour l'innovation incrémentale (BPI).  
NBA souligne que le bilan Go Capital en Haute Normandie est positif en terme de nombre d'entreprises accompagnées mais pas en terme de dealflow. Au bout de 3-4 ans il ne reste plus rien en terme de flux d'affaires pour les entreprises de Haute Normandie si l'on compare à la Bretagne ou aux Pays de la Loire.  
Pour NCI le bilan de Go Capital est à relativiser car l'appel à projet visait le financement de 120 projets et seuls 17 ont été financés pour l'instant.
- **Réseau entreprendre** : restriction du nombre de dossiers financés par an
- **Bilan NCI** : En création il reste encore 4 ou 5 projets à financer.

## Observations à propos des défaillances :

Le Crowdfunding est une solution pour les TPE il n'y a donc pas forcément de défaillance vis à vis des besoins des TPE (NCI).

**Pour les Besoins en Fonds de Roulement** NCI et NBA rappellent que la garantie du poste client n'est pas simple (i.e. gestion des délais de paiements des clients). Des instruments d'ingénierie financière sont à développer même sur le financement du stock<sup>20</sup>. Ex : Dans le bâtiment les entreprises travaillent toutes sur du découvert bancaire.

Sur la mobilisation de l'actif peu de choses existent.

Stocks difficiles à mobiliser auprès des clients. NBA>Il faut aussi une exigence sur les fonds propres.

### **BPI dit avoir une palette d'outils couvrant les BFR:**

Pour des besoins à court terme, par exemple une avance de trésorerie pour financer les délais de règlement de grands donneurs d'ordre, BPI a des outils de mobilisation des créances<sup>21</sup>.

BPI offre également des avances de trésorerie pour les marchés à l'international (délais de paiement long)<sup>22</sup> Les avances sont faite sur situation pour les délais de paiements. Sur les stocks aussi il existe des organismes qui apportent des garanties.

---

<sup>20</sup> Crédit de trésorerie associé à un nantissement sur les stocks de l'entreprise.

<sup>21</sup> <http://www.bpifrance.fr/Trouvez-la-solution-qu-il-vous-faut/Creer-ma-societe/Convaincre-ma-banque/Avancer-de-la-tresorerie-sur-les-marches-publics-et-grands-comptes/Mobilisation-de-creances-commerciales>

<sup>22</sup> Voir outil Avance+ export : <http://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Avance-Export>



## Défaillances pour les entreprises innovantes ?

SEINARI demande pourquoi un **fonds de prêt d'honneur innovation** n'a pas été mis en place par la Région alors que le principe a été décidé en 2012 suite à une étude commanditée par la Région ?

Pour NBA et NCI il y a un problème de durée de cycle de l'entreprise : L'entreprise moyenne innovante doit être portée sur 10-15 ans pour qu'elle réussisse et aille sur le marché. Le prêt d'honneur n'est pas un outil adapté car c'est un prêt sur 5 ans et ensuite on demande à l'entreprise de commencer à rembourser. C'est impossible à ce stade de son développement ça la met en difficultés.

L'objectif du Prêt d'honneur est d'aider l'entreprise à atteindre le marché. Mais si le temps de mise sur le marché est trop long l'entreprise ne peut pas rembourser. Ce n'est pas adapté car ça reste un prêt à titre personnel à rembourser, l'entrepreneur ne pourra pas rembourser sauf s'il y a des leviers fiscaux.

NCI affirme que les projets d'innovation avec des demandes conséquentes de financements longs sont nombreux, les demandes de financement à court terme sur de l'innovation sont rares.

NBA rappelle que les créateurs d'entreprises se paient peu ou pas pendant des années. Et avoir des prêts d'honneur à rembourser sur des échéances trop courtes n'est pas une solution.

BPI souligne que la difficulté est au moment de **la mise en place de l'innovation sur le marché**. Comprendre le marché n'est pas toujours évident pour un porteur ce n'est pas parce qu'un produit/service n'existe pas qu'il répond à un besoin et qu'il sera vendu sur le marché. Même si elle répond à un besoin, une innovation peut impliquer la mise en place de nouvelles organisations avec des impacts sur les fournisseurs, etc.

Les porteurs doivent s'impliquer personnellement dans les études de marchés. NCI et SEINARI confirment que ce sont les consignes données aux dirigeants qui sont accompagnés : aller aux entretiens pour tester le produit/service auprès de clients potentiels.

Le financement de l'étude de marché est un problème, payer l'analyse de marché via une partie d'aides publiques et une partie de capitaux serait utile.

BPI a une nouvelle logique : un financement plus large de l'innovation et un accompagnement des entreprises pour les aider à connaître leur marché. L'objectif de BPI est d'abord qu'une entreprise ait accès au marché, puis de financer son développement national et international.

NCI complète en précisant que pour inciter les entreprises à être plus ambitieuses et aller plus loin que les marchés locaux il faut plus de fonds propres. Mais les entreprises ne le comprennent pas, sauf celles qui sont ambitieuses.

**Pour les besoins de financements des projets innovants de plus de 100k** : il faut conforter les outils existants. NCI rappelle que Croissance et proximité s'arrête l'année prochaine hors c'est un outil qui répond à des défaillances réelles. NCI doit trouver les souscripteurs et a besoin des Régions.

Sur CP 2 : 582 dossiers reçus depuis 2000.

Haute Normandie Active affirme qu'il existe des **besoins de financement à court terme pour les entreprises de l'ESS qui ont besoin d'avances remboursables à taux 0% sur 12 mois** plutôt que d'un prêt d'honneur.

Dans l'**ESS** au bout de 3 ans les chefs d'entreprises restent au revenu de solidarité active (RSA) et ne se paient pas.



Il y a aussi des besoins sur le développement : **pour des investissements matériels sur 6-12 ans et pour des Besoins en Fonds de Roulement de <12 mois** dans le développement. Prêt ESS BPI société de plus de 3 ans. Phase de test

BPI affirme avoir des avances remboursables ciblant les projets socialement innovants. Pour les BFR en phase de développement BPI a un prêt ESS qui est en phase de test. Haute Normandie Active se mettra en contact avec BPI à ce sujet.

Pour NCI **les besoins pour l'amorçage de projets innovants sont clairement en fonds propres, il ne faut pas faire de dette car les entreprises seront fragilisées si elles doivent rembourser à court terme.**

**Sur Normandie création 1 NCI n'a remboursé que 50% de la mise 10 ans après car c'était un à plus de 60% sur l'amorçage.**

C'est un outil risqué pour un gestionnaire. Sur croissance et proximité le risque a été divisé en allant sur des phases de création et développement.

Pour financer l'amorçage il faut remettre des niveaux de garanties en cas de défaillance c'est indispensable. Il faut des solutions de garanties pour que le privé continue de jouer. Il faut affecter les financements à de la couverture de risques.

Les Business angels sont des investisseurs d'un certain âge qui veulent jouer leurs capitaux à court terme pas sur 10-14ans.

**NCI souligne que BPI ne garantie plus les entreprises en fonds propres de la même façon. Avant la garantie de l'investissement en fonds propres était à hauteur de 60% maintenant elle est seulement de 18%. Et 1 seul dossier a été garanti en fonds propres par BPI en 2014 via NCI.**

Les prêts d'honneur sont à 50% de garanties maintenant.

La Région doit apporter une vraie garantie en générale.

Un autre moyen de réduire les risques est de limiter le montant du premier ticket et monter en tickets sur les projets qui marchent.

#### **Quid du Co-investissement pour réduire les risques ?**

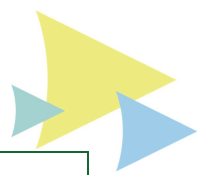
NCI rejette cette idée. Sans le soutien dont il a besoin NCI se retire car les outils qu'il gère ne seraient plus rentables.

Plutôt que de créer du nouveau il y a déjà de quoi faire en finançant les outils qui existent et qui répondent à des défaillances.

Les filières et la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) sont d'accord pour dire que les outils financiers sont nombreux et qu'il est difficile d'y voir claire. Les fonds FEDER sont peut être une opportunité pour **apporter de la lisibilité**. La CCI souhaiterait que la Région organise des réunions d'informations techniques sur les outils existants disponibles.

Il faut que le porteur ait une vision globale de ses besoins de financement le long de son développement.





Messages clés :

- Besoins sur :
  - ✓ Réflexion sur les BFR
  - ✓ Amorçage/création innovation au sens large
- Conforter l'existant et ne pas créer de nouveaux outils
- Financer des études de marchés préalables
- Mettre de l'argent sur de l'accompagnement de projets
- La lisibilité des dispositifs est un problème y compris pour les prescripteurs



## ANNEXE 2 : Glossaire

**ANAH** : L'Agence nationale de l'habitat (ANAH) est un établissement public placé sous la tutelle des ministères en charge du Logement, du Budget et de l'Economie. Sa mission est d'améliorer le parc de logements privés existants. L'ANAH accorde des aides financières pour travaux sous conditions à des propriétaires occupants, bailleurs et copropriétés en difficulté. Elle est partenaire des collectivités territoriales pour des opérations programmées (Opah). Et opérateur de l'Etat dans la mise en œuvre de plans nationaux. (Source : ANAH)

**BFR** : le besoin en fonds de roulement (BFR) désigne le besoin en trésorerie rendu nécessaire du fait de l'activité d'une entreprise. (Source : INSEE)

**CA** : le chiffre d'affaires (CA) représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la somme des ventes de marchandises, de produits fabriqués, des prestations de services et des produits des activités annexes (Source : INSEE)

**Défaillance d'entreprise** : une entreprise est en situation de défaillance ou de dépôt de bilan à partir du moment où une procédure de redressement judiciaire est ouverte à son encontre. Cette procédure intervient lorsqu'une entreprise est en état de cessation de paiement, c'est-à-dire qu'elle n'est plus en mesure de faire face à son passif exigible avec son actif disponible (source : Insee).

**Entreprise** : la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes (source : Insee).

**ESS** : L'économie sociale et solidaire (ESS) rassemble les entreprises qui cherchent à concilier solidarité, performances économiques et utilité sociale. Acteur économique de poids, l'ESS représente 10 % du PIB et près de 12 % des emplois privés en France. Ce secteur compte environ 200 000 entreprises et structures et 2,36 millions de salariés. (Source : Ministère de l'économie de l'industrie et du numérique)

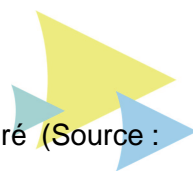
**Etablissement** : unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise. Un établissement produit des biens ou des services : ce peut être une usine, une boulangerie, un magasin de vêtements, un des hôtels d'une chaîne hôtelière... L'établissement, unité de production, constitue le niveau le mieux adapté à une approche géographique de l'économie (source : Insee).

**ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire)** : « Une ETI n'appartient pas à la catégorie des PME, emploie moins de 5 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1,5 Md€ ou un total de bilan n'excédant pas 2 Md€. » (Source : Bpifrance)

**FCPR** : le fonds commun de placements à risque (FCPR) est un fonds commun de placement, c'est-à-dire une copropriété de valeurs mobilières. Comme l'ensemble des fonds communs, il n'a pas de personnalité morale (différence d'avec la SCR) et est représenté par une société de gestion agréée par l'AMF. Il est soumis à des obligations légales et fiscales spécifiques en matière d'investissements non cotés et de divisions des risques. Les FCPR sont fiscalement transparents. Ils permettent de gérer avec une grande souplesse les apports successifs par les investisseurs et les remboursements au fur et à mesure des désinvestissements. (Source : Datar)

**JEI (Jeune Entreprise Innovante)** : Le régime de la "jeune entreprise innovante" (JEI) confère un certain nombre d'exonérations fiscales et sociales aux PME de moins de 8 ans qui engagent des dépenses de recherche et développement représentant au moins 15 % de leurs charges. (Source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche)

**NBA** : Normandie business Angels. Réseau de chefs d'entreprises investissant dans la création ou reprise d'entreprises innovantes et apportant aux entrepreneurs, leurs compétences, leurs



expériences personnels, leurs réseaux de relations et un accompagnement structuré (Source : NBA)

**NCI Gestion** : Normandie Capital Investissement Gestion est une société privée spécialisée dans les métiers du capital-investissement (création, développement, transmission minoritaire et majoritaire). NCI gère plusieurs FCPR, souscrits auprès d'investisseurs institutionnels publics et privés (Conseils Régionaux, banques, caisses de retraite, compagnies d'assurances. NCI s'adresse prioritairement aux entreprises basées en Normandie et dans l'Ouest parisien. (Source : NCI)

**PME (Petites et Moyennes Entreprises)** : « Une PME occupe moins de 250 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 M€ ou un total de bilan n'excédant pas les 43 M€. Elle inclut de fait les micro-entreprises. » (Source : Bpifrance)

**SCR** : La Société de Capital Risques (SCR) est une société par actions, c'est-à-dire: SA, SCA, SAS, qui opte pour le régime fiscal particulier des SCR. Ce régime impose que 50 % de la situation nette de la société soient investis en titres non cotés. Les investissements des SCR doivent aussi répondre à des critères de division des risques et de niveau de détention des participations. En contrepartie les SCR bénéficient d'un régime fiscal attractif puisque les résultats - dividendes et plus-values - de leurs investissements dans le secteur non coté ne sont pas imposés dans la SCR, et lorsqu'ils sont distribués bénéficient en outre, sous certaines conditions, d'un régime de faveur chez les actionnaires eux-mêmes. La SCR est en revanche moins bien adaptée au remboursement de leurs apports aux actionnaires. (Source : Datar)

**SRI-SI** : Stratégie régionale d'innovation pour une spécialisation intelligente (SRI-SI) Les autorités nationales et régionales à travers l'Europe ont été appelées à établir des stratégies de spécialisation intelligente dans le processus de découverte entrepreneuriale, afin que les Fonds structurels et d'investissement puissent être utilisés plus efficacement et pour accroître les synergies entre les différentes politiques européennes, nationales et régionales, et entre les investissements publics et privés. (Source : Commission Européenne Politique de Cohésion 2014-2020)

**TPE (Très Petite Entreprise) ou micro-entreprise** : entreprises qui occupent moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 M€ (Source : Insee).



## ANNEXE 3 : Liste des contacts interrogés

### ► Liste des entreprises interrogées en phase 1

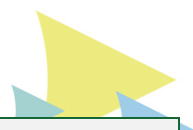
Typologie d'entreprises	Nom de l'entreprise	Activité	Nom du contact	Fonction	Commune
PME de croissance	LA FRANCAISE DES COULEURS	Fabrication, commercialisation de matériel de peinture / dessin	Messieurs Jean-Yves CHICOUARD et Adrien CHICOUARD	Gérant	Lillebonne
PME de croissance	SOC DE GESTION DE TERMINAUX INFORMATIQUE	Gestion, exploitation d'installations informatiques	Monsieur Jacques RITT	Président du Directoire	Le Havre
PME de croissance	DERUDDER	Affrètement et organisation des transports	Madame Katia MOUSSE	Responsable financier	Le Havre
PME en redéploiement	BATIMENT KOSAK INDUSTRIES SERVICES	Travaux d'étanchéité, couverture industrielle, bardage	Monsieur KOSAK	Gérant	Igoville
PME en redéploiement	AN DIAG	Diagnostics et expertises immobiliers	Monsieur Christophe AUDOUARD	Gérant	Petit-Couronne
PME en redéploiement	SOGETI INGENIERIE	Activités d'ingénierie dans les domaines de la construction et de l'aménagement du territoire	Monsieur Dominique SUTRA	Président	Bois-Guillaume
Création d'entreprise	NEOCORETECH	Edition de logiciel	Monsieur Wilfrid ALBERSDORFER	Président	Rouen
Entreprise innovante	TACTYS	Conception de matériel et de solutions informatiques	Monsieur Jean-Michel MAUGER	Gérant	Saint-Jacques sur Darnetal
Création d'entreprise	2L ISOLATION	Travaux d'isolation	Monsieur Nicolas LERICHE	Gérant	Le Petit-Quevilly
Création d'entreprise	ALBEDO	Bureau d'études techniques dans l'éco-construction	Monsieur Thierry FLEURANCE	Dirigeant	Rouen
Création d'entreprise	WAVES RUIZ	Activités d'ingénierie (système de production d'énergie marine)	Monsieur Jose RUIZ	Gérant	Octeville-sur-Mer
PME	ROUTE SERVICE INDUSTRIE - RSI	Conception et fabrication de produits dans le secteur du bâtiment	Monsieur François PRÉVOST	Gérant	Heudebouville
PME	BLARD	Fabrication de produits dans le secteur du bâtiment	Monsieur Jean-Pascal DEPARROIS	Directeur Général adjoint	Pont-Audemer
Transmission	INGETEC	Conception de solutions d'aménagement durable	Monsieur Christian GIRAUD	Gérant	Rouen
PME	GROUPE OLVEA	Production, raffinage et commercialisation d'huiles	Monsieur DAUDRUY	Président du directoire	Saint-Léonard

<b>PME</b>	<b>TEAM RESEAUX</b>	Conception, installation et maintenance de solutions énergétiques	Monsieur Arnaud PAIN	Président	Guichainville
<b>PME</b>	<b>MARIGAUX SAS</b>	Fabrication d'instruments de musique	Monsieur Renaud PATALOWSKI	Président	La Couture Boussey
<b>Entreprise innovante</b>	<b>CELENYS</b>	Activités de recherche et développement en biotechnologies	Monsieur Nicolas DUBOIS	Directeur Général	Rouen
<b>Entreprise innovante</b>	<b>BUNKR</b>	Activités informatiques : conception et commercialisation d'un outil de présentation en ligne	Monsieur Alexis JAMET	Gérant	Rouen
<b>Start-up innovante</b>	<b>CREATIVE DATA</b>	Activités de conseil en informatique décisionnelle	Monsieur Arnaud MULLER	Gérant	Le Petit-Quevilly
<b>Entreprise innovante</b>	<b>HEATSELF</b>	Conception et fabrication de câbles chauffants autorégulés	Monsieur Philippe PAUL-BERT	Président	Saint-Saëns
<b>ESS</b>	<b>SCOP LIESSE</b>	Services d'interprétariat français-langue des signes français	Madame Emilie OZOUF	Co-gérante	Déville lès Rouen
<b>ESS</b>	<b>SPORTRISING SCOP ARL</b>	Activités de conseil dans le domaine du sport	Monsieur Guillaume DUMOULIN	Directeur Général	Déville lès Rouen
<b>ESS</b>	<b>ALTERNOO</b>	Commerce de produits bio	Monsieur Benjamin DECOSTER	Gérant	Rouen



► Liste des structures institutionnelles interrogées en phase 1

Typologie de structures	Nom de la structure	Nom du contact	Fonction
Accompagnement des entreprises	<b>CCIR HAUTE NORMANDIE</b>	Pascal JOULIN	Directeur Général du Pôle Economie et développement des entreprises
Accompagnement des entreprises	<b>CHAMBRE DES MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT</b>	Jean-Pierre KOLTALO	Secrétaire Général
Fédération professionnelle	<b>AHNORIA - ASSOCIATION HAUT-NORMANDE DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES</b>	Claude FAINE	Déléguée Générale
Accompagnement des entreprises	<b>RESEAU ENTREPRENDRE NORMANDIE SEINE ET EURE</b>	M. MONNIER	Directeur
Accompagnement des entreprises	<b>RESEAU ENTREPRENDRE NORMANDIE SEINE ESTUAIRE</b>	Marie-Sophie VATINEL	Directrice
Accompagnement des entreprises	<b>DIRECCTE</b>	Marc GLITA	Directeur
Accompagnement des entreprises	<b>AGENCE RÉGIONALE DE L'INNOVATION</b>	Gilles LE MARÉCHAL	Directeur Général
Acteurs ESS	<b>ADRESS - AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	Lydie BRIDE	Directrice
Intermédiaires financiers	<b>ADIE – ASSOCIATION POUR LE DROIT A L'INITIATIVE ECONOMIQUE</b>	Thierry LURIENNE	Directeur Régional Haute Normandie
Intermédiaires financiers	<b>SIAGI ROUEN DIRECTION RÉGION IDF HNO</b>	Jonathan MASURE	Directeur du secteur Ouest
Banque	<b>CAISSE D'EPARGNE NORMANDIE</b>	Sébastien DORARD	Directeur
Pôle de compétitivité	<b>COSMETIC VALLEY</b>	Jean-Luc ANSEL	Directeur
Grappe d'entreprises	<b>NORMANDIE AEROSPACE</b>	Fabienne FOLLIOU	Déléguée
Organisme de financement des entreprises	<b>BANQUE DE FRANCE</b>	Jean-Christophe EHRHARDT	Directeur Régional
Organisme de financement des entreprises	<b>BPI HAUTE-NORMANDIE</b>	Angelina SIMONI	Directrice Régionale
		Stéphane DUVAL	Directeur Régional adjoint
		Eric VERKANT	Directeur régional adjoint Direction Régionale Paris
Pôle de compétitivité	<b>NOVALOG</b>	Philippe DEYSINE	Délégué Général
Pôle de compétitivité	<b>MOV'ÉO</b>	Jacques CHAUVET	Directeur Général
Fonds d'investissement	<b>NCI GESTION</b>	Jean-Marc BUCHET	Directeur Général
Fonds d'investissement	<b>NORMANDIE BUSINESS ANGEL</b>	Monsieur LABRUNIE	Secrétaire
Fonds d'investissement	<b>GO CAPITAL</b>	Bruno GUICHEUX	Contact Normandie
Association	<b>HAUTE-NORMANDIE ACTIVE</b>	Ingrid BEYAERT	Directrice



Plateforme d'Initiative Locale	<b>INITIATIVE DIEPPE BRESLE</b>	Alexandra BRICE	Directrice
--------------------------------	---------------------------------	-----------------	------------

► **Liste des participants à l'atelier de travail du 6 février 2015 (phase 2)**

Typologie de structures	Nom de la structure	Nom du contact	Fonction
Accompagnement des entreprises	<b>CCIR HAUTE NORMANDIE</b>	Pascal JOULIN	Directeur Général du Pôle Economie et développement des entreprises
Accompagnement des entreprises	<b>DIRECCTE</b>	Marc GLITA	Directeur
Accompagnement des entreprises	<b>AGENCE RÉGIONALE DE L'INNOVATION</b>	Gilles LE MARÉCHAL	Directeur Général
Pôle de compétitivité	<b>MOV'EO</b>	Florent BENARD	Chargé de mission Haute Normandie
Grappe d'entreprises	<b>NORMANDIE AEROSPACE</b>	Fabienne FOLLIOU	Déléguée
Organisme de financement des entreprises	<b>BPI HAUTE-NORMANDIE</b>	Angelina SIMONI	Directrice Régionale
		Stéphane DUVAL	Directeur Régional adjoint
Fonds d'investissement	<b>NCI GESTION</b>	Jean-Marc BUCHET	Directeur Général
Fonds d'investissement	<b>NORMANDIE BUSINESS ANGEL</b>	Monsieur LABRUNIE	Secrétaire
Fédération professionnelle	<b>AHNORIA - ASSOCIATION HAUT-NORMANDE DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES</b>	Claude FAINE	Déléguée Générale
Association	<b>HAUTE-NORMANDIE ACTIVE</b>	Ingrid BEYAERT	Directrice

► **Liste des entretiens complémentaires de phase 2**

Typologie de structures	Nom de la structure	Nom du contact	Fonction
Accompagnement des entreprises	<b>AGENCE RÉGIONALE DE L'INNOVATION</b>	Gilles LE MARÉCHAL	Directeur Général
Organisme de financement des entreprises	<b>BPI HAUTE-NORMANDIE</b>	Angelina SIMONI	Directrice Régionale
Pôle de compétitivité	<b>NOVALOG</b>	Philippe DEYSINE	Délégué Général
Fonds d'investissement	<b>NCI GESTION</b>	Jean-Marc BUCHET	Directeur Général
Fonds d'investissement	<b>SIPAREX</b>	Denis RODARIE	Responsable du pôle région Rhône Alpes