

technopolis_{|group|}

Evaluation de l'impact de l'« aide à la réindustrialisation »

Rapport final

Mars 2020

bpifrance | SERVIR L'AVENIR

Evaluation de l'impact de l'« aide à la réindustrialisation »

Rapport final

technopolis |group|

Yann CADIOU

Karine LANOIX

Aurélien FICHET de CLAIRFONTAINE

Christophe PICAMILH

Guillaume DION

Chloé BUREAU

Table des matières

Préambule.....	6
1 Partie 1 : synthèse des travaux d'évaluation	7
1.1 Eléments de cadrage de l'évaluation	7
1.1.1 Rappels du contexte de l'évaluation.....	7
1.1.2 Une évaluation poursuivant trois objectifs principaux et plusieurs objectifs spécifiques organisés selon deux volets portant sur une analyse quantitative et qualitative et sur une étude benchmark.....	9
1.1.3 Une évaluation menée pour répondre à une dizaine de question évaluatives	10
1.1.4 Des résultats prenant appui sur un important mix d'outils évaluatifs	11
1.1.5 Un périmètre d'évaluation concernant au total 122 dossiers.....	11
1.2 Conclusions de l'évaluation	14
1.2.1 Un profil-type des bénéficiaires répondant plutôt aux objectifs initiaux du dispositif	14
1.2.2 Synthèse des analyses portant sur les résultats du dispositif par rapport aux objectifs fixés et résultats attendus	18
1.2.3 Synthèse des analyses portant sur l'efficacité du dispositif (critère d'efficacité)	21
1.3 Enseignements et pistes d'évolution possible.....	24
1.3.1 Première série de constats et enseignements portant sur la stratégie	24
1.3.2 Deuxième série de constats et enseignements portant sur la mise en œuvre	25
1.3.3 Troisième série de constats et enseignements portant sur le suivi-évaluation	26
2 Partie 2. Présentation détaillée des résultats des outils d'évaluation mobilisés.....	27
2.1 Les caractéristiques des projets bénéficiaires du dispositif et le profil-type des bénéficiaires.....	27
2.1.1 Point méthodologique : un périmètre d'étude redéfini aux dossiers ayant généré des décaissements	27
2.1.2 Un profil-type des bénéficiaires (hors projet hors convention) qui répond aux objectifs initiaux du dispositif	28
2.1.3 Un dispositif qui a évolué en fonction du contexte économique	29
2.1.4 La catégorisation des secteurs et zones d'emploi des bénéficiaires du dispositif ARI.....	31
2.2 Les effets et impacts du dispositif ARI.....	38
2.2.1 Un effet levier important du dispositif ARI malgré des pertes non négligeables	38
2.2.2 Résultats des travaux économétriques	42
2.3 Les messages clés des entretiens RUI et responsables sectoriels	60
2.3.1 Perception globale du dispositif par les RUI et les responsables sectoriels	60
2.3.2 Avis sur la plus-value de l'ARI pour le réseau des DIRECCTE.....	63
2.3.3 Enjeux et perspectives d'évolution possibles pour le dispositif selon les RUI et responsables sectoriels	65
2.4 Résultats de l'enquête en ligne auprès des bénéficiaires de l'ARI	66
2.4.1 Point méthodologique : objectifs et méthode déployée pour l'enquête en ligne.....	66
2.4.2 Un retour positif des bénéficiaires sur les conditions de l'aide ARI.....	67
2.5 Résultats de la campagne d'entretiens menée auprès des bénéficiaires	69

2.5.1	Point méthodologique : objectifs et méthode déployée pour la campagne d’entretiens auprès des bénéficiaires.....	69
2.5.2	Messages clés des entretiens téléphonique avec les bénéficiaires	71
2.6	Analyse comparée en France	74
2.6.1	Rappel du contexte de l’analyse	74
2.6.2	L’économie des régions étudiées en bref	75
2.6.3	Focus par région étudiée	78
2.6.4	Focus sur quelques dispositifs complémentaires existants dans d’autres Régions françaises.....	84
2.7	Analyse de quelques stratégies nationales de soutien à l’industrie en Allemagne	86
2.7.1	Le modèle industriel allemand : rappel de spécificités bien connues	88
2.7.2	Focus sur quelques stratégies nationales de soutien à l’industrie allemande.....	90
2.7.3	Focus sur le Land de Bade-Wurtemberg	95
	Annexes	99
	Annexe A Rappels méthodologiques	100
	Annexe B Présentation des données Trendeo	116
	Annexe C Eléments d’analyse des établissements soutenus par le dispositif ARI en fonction de leur cotation Banque de France	117
	Annexe D Focus complémentaires sur les analyses en Allemagne.....	119
	Annexe E Comparaison des taux de croissance annuel des indicateurs des entreprises bénéficiaires de l’ARI et de l’ensemble du secteur manufacturier	123
	Annexe F Liste des tableaux, figures et encadrés.....	125

Préambule

Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation de l'impact de « l'aide à la réindustrialisation » destiné au Comité de pilotage de l'action « aide à la réindustrialisation » (ARI).

Structuré en deux grandes parties, le rapport propose une synthèse des travaux d'évaluation (partie 1), ainsi que le détail des résultats des outils d'évaluation et d'analyse mobilisés (partie 2), ainsi qu'une annexe technique proposant des rappels méthodologiques et quelques focus complémentaires.

1 Partie 1 : synthèse des travaux d'évaluation

La première partie du présent rapport d'évaluation résume les éléments de contexte, les objectifs, et la méthodologie déployée pour cette étude.

Elle présente également les résultats clés et préconisations relatives à la mission confiée par Bpifrance à Technopolis.

1.1 Eléments de cadrage de l'évaluation

1.1.1 Rappels du contexte de l'évaluation

En guise d'introduction, on rappelle les principaux éléments de contexte de l'évaluation (cf. cahier des charges de l'évaluation).

1.1.1.1 Un dispositif du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) issu des Etats Généraux de l'industrie en 2009

A l'issue d'une vaste concertation organisée en 2009 dans le cadre des Etats Généraux de l'industrie, une enveloppe d'un milliard d'euros a été spécifiquement réservée dans le Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) au financement de 23 mesures parmi lesquelles se trouvait un nouveau dispositif de financement incitatif en faveur de la réindustrialisation et pouvant, le cas échéant, faciliter la relocalisation compétitive d'entreprises industrielles.

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

Le dispositif ARI a été mis en place afin de faire face au recul de l'industrie dans le PIB national, et à la destruction consécutive d'emplois industriels. L'aide, sans intérêt ni garantie, est remboursable sur sept ans dont deux ans de différé d'amortissement.

A l'origine, cette mesure, dotée au total de 320 M€ d'avances remboursables, avait pour objectif de générer plus de 700 M€ de nouveaux investissements et la création de 3 000 emplois

1.1.1.2 Un dispositif aujourd'hui géré par Bpifrance et déployé officiellement à compter du 10 juillet 2010

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

L'Etat a confié à l'opérateur OSEO devenu Bpifrance les missions suivantes :

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

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

Sa situation au 31 décembre 2018 était la suivante : 146 dossiers avaient été contractualisés et 99 % de la dotation avait été engagée.

L'action « Aide à la réindustrialisation » s'inscrit précisément dans le cadre de la promotion de l'investissement, le développement de capacités de production compétitives et la création d'emplois durables.

1.1.1.3 Des modalités de mise en œuvre adaptée en 2016

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

Tels que cela est décrit dans les conventions applicables à partir de 2016, le dispositif poursuit les objectifs suivants :

- soutenir des projets fortement capitalistiques et structurants pour les territoires : le volet « excellence industrielle » vise plus particulièrement les projets d'investissements étrangers en France, de création de nouveaux établissements ainsi que les projets d'envergure en termes d'investissements, d'emplois et d'impact territorial (seuils minimums : 5 millions d'euros d'investissements et 25 créations d'emplois). L'aide est plafonnée à 2 millions d'euros par projet. Cet objectif a été poursuivi dès le lancement du dispositif ;
- accompagner la croissance de PME : le volet « croissance et développement » est dédié aux projets des TPE et PME, avec des seuils d'éligibilité réduits (2 millions d'euros d'investissements et 10 créations d'emplois). Le processus d'instruction de ces projets est déconcentré et assuré par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte). L'aide est d'un montant fixe de 0,5 million d'euros par projet. Cet objectif a été poursuivi à partir de novembre 2014, date d'ouverture du guichet « ARI-PME ».

Début 2016, les deux cahiers des charges qui régissaient auparavant les deux volets de l'ARI ont été regroupés dans un document unique, plus lisible, disponible sur le site de la Direction générale des entreprises (DGE).

Seules les entreprises dont l'activité principale se situe dans la section « industrie manufacturière » de la nomenclature d'activités française (NAF) sont éligibles. Par ailleurs, leur cotation Banque de France ne doit pas être égale ou inférieure à la notation 6.

1.1.2 Une évaluation poursuivant trois objectifs principaux et plusieurs objectifs spécifiques organisés selon deux volets portant sur une analyse quantitative et qualitative et sur une étude benchmark

C'est dans ce contexte qu'il a été décidé de conduire une évaluation poursuivant les **trois objectifs principaux** suivants (cf. Figure 1) :

- mesurer les résultats du dispositif par rapport aux objectifs fixés et résultats attendus (critère d'efficacité et d'impact) ;
- apprécier l'efficacité de l'utilisation des crédits (critère d'efficience) ;
- proposer des recommandations relatives aux évolutions souhaitables du dispositif ou portant sur la mise en œuvre de nouveaux leviers publics favorisant l'investissement et la réindustrialisation.

Figure 1 Une évaluation poursuivant trois objectifs généraux



L'étude d'évaluation a également poursuivi les objectifs spécifiques suivants et présentés selon les deux volets de l'évaluation :

- volet 1 / phase 1 : phase d'investigations combinant des approches qualitatives et quantitatives :
 - caractériser les bénéficiaires et les projets ;
 - évaluer les effets et impacts sur les entreprises bénéficiaires ;
 - évaluer les effets et impacts sur les territoires ;
 - comparer les coûts et avantages du dispositif ;
 - analyser les processus et leur efficacité avec une attention particulière accordée au volet « ARI-PME »,
- **volet 2 / phase 2 : conduire une analyse comparée en France et à l'étranger** (en l'occurrence l'Allemagne) pour contextualiser les conclusions et nourrir la réflexion sur les recommandations

1.1.3 Une évaluation menée pour répondre à une dizaine de question évaluatives

Le Tableau 1 rappelle les grandes questions évaluatives ainsi que les outils mobilisés dans le cadre de cette démarche pour y répondre :

Tableau 1 Mise en correspondance des 10 questions évaluatives et du mix d'outils d'évaluation déployés

Questions de l'évaluation	Outils mobilisés pour répondre aux questions
<ul style="list-style-type: none"> • Q1. Quels sont les effets et impacts du dispositif sur l'industrie française ? Et sur les territoires ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes analyses
<ul style="list-style-type: none"> • Q2. Quelles sont les caractéristiques des projets bénéficiaires et des entreprises initiatrices de ces projets ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse descriptive à partir des données fournies par Bpifrance sur les projets (acceptés) et les entreprises partenaires de ces projets. • Enquête auprès des bénéficiaires et entretiens (analyse qualitative)
<ul style="list-style-type: none"> • Q3. Quel est le profil-type du bénéficiaire du dispositif ARI ? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Q4. Quels sont les impacts de ces projets sur l'activité des entreprises initiatrices du projet et sur l'emploi (sachant que les emplois doivent être maintenus 3 à 5 ans après la fin des projets) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse statistique à partir des données fournies par Bpifrance et complétées par d'autres sources : • Estimateur avant-après (« before-after ») sur les entreprises des projets financés = volet plus qualitatif • Estimation linéaire de l'effet de levier • Analyse « contrefactuelle » des projets non retenus (en fonction des données qualifiées disponibles). • Eléments d'analyse ex post réalisée précédemment par la DGE
<ul style="list-style-type: none"> • Q5. Quels sont les impacts des projets financés par le dispositif ARI sur les aspects industriels et commerciaux ? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Q6. Quels sont les impacts quantitatifs et qualitatifs du dispositif sur la structuration et la compétitivité des filières industrielles ? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Q7. Dans quelle mesure le dispositif est-il efficient ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses Coûts-Avantages • Enquête auprès des bénéficiaires et entretiens (analyse qualitative)
<ul style="list-style-type: none"> • Q8. Quelles sont les externalités, positives et négatives des projets ? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Q9. Quelles sont les conséquences positives et négatives de l'action pour le secteur privé ? les entreprises bénéficiaires et les territoires ? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Q10. Quelles modalités de mise en œuvre du programme doivent être reconduites, amendées, etc. ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Recommandations sur la base des résultats des analyses quantitatives et qualitatives => en phase 2 après l'atelier de travail

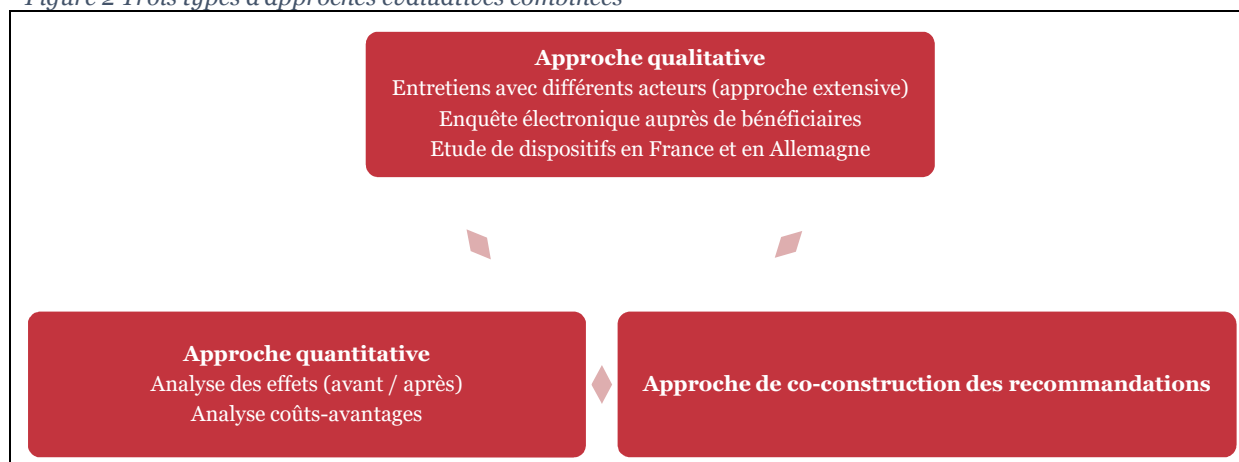
1.1.4 Des résultats prenant appui sur un important mix d'outils évaluatifs

Le présent rapport s'appuie sur une note de cadrage présentée en réunion de lancement et validée le 25 mai 2019, sur un rapport d'étape présenté et discuté lors d'une deuxième réunion du comité de pilotage organisée le 3 juillet 2019, ainsi que sur un deuxième rapport d'étape présenté et discuté le 2 octobre 2019.

Cette étude rend compte des résultats obtenus sur la base d'un mix d'outils évaluatifs (cf. Figure 2) qui peut être synthétisé de la manière suivante :

- une cartographie du profil des bénéficiaires et une typologie des projets qui s'appuie sur travail de collecte de consolidation des données transmises par BpiFrance;
- des éléments d'analyse qualitative et quantitative des effets et impacts tenant compte des travaux suivants qui ont été réalisés à ce stade de l'évaluation :
 - une campagne de 18 entretiens avec les services instructeurs, les RUI et référents sectoriels et les opérateurs (DGE et Bpifrance). Au total, 24 personnes ont été consultées ;
 - une enquête en ligne conduite auprès d'une trentaine de bénéficiaires entre juillet et septembre 2019 ;
 - une campagne d'entretiens téléphonique d'approfondissement menée avec une vingtaine de bénéficiaires entre juillet et septembre 2019 ;
 - des travaux d'analyse de données et des travaux économétriques mobilisant la base de données Trendéo et des travaux économétriques ayant bénéficié de la mobilisation de la base de données DIANE+
- une analyse comparée dans quelques régions françaises afin d'identifier les aides à la réindustrialisation en régions et une analyse de quelques stratégies nationales de soutien à l'industrie en Allemagne, afin de de nourrir la réflexion sur les perspectives du dispositif ARI.

Figure 2 Trois types d'approches évaluatives combinées



1.1.5 Un périmètre d'évaluation concernant au total 122 dossiers

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

Nous avons en effet dû mener à bien les travaux suivants pour parer à l'**absence d'une base de données des projets soutenus facilement exploitable** :

- liste de projets entrant dans le périmètre de l'évaluation :
 - projets avec avis positif et ayant commencé à consommer des crédits ;
 - mise à jour du nom des raisons sociales ;
- mise à jour des numéros SIRET (notamment pour la localisation des projets non permise par les numéros SIREN) ;
- définition de la typologie de projet (Projet hors convention, Excellence, PME-TPE – en cours de finalisation) ;
- qualification de la nature du programme ;
- test (non concluant) d'approximation de la cotation Banque de France pour les données manquantes et/ ou actualisées ;
- définition du Bassin d'emploi (pour les références au poids des investissements et aux effets du dispositif à une échelle géographique fin) en lien avec la base Trendéo ;
- identification des contacts : il importe de noter à ce sujet la difficulté rencontrée par les évaluateurs pour la mise en œuvre de l'évaluation de ne pas avoir pu disposer des contacts directs avec l'ensemble des bénéficiaires, ce qui est un problème pour pouvoir évaluer les impacts du PIA.

Les 122 dossiers représentent 284 M€ d'engagements (89 % des 320 M€ prévus), sachant que 10 projets concentrent l'essentiel des financements (près de 60 % des montants engagés) - cf. Tableau 2.

Parmi ces 10 projets, le projet KEM ONE, validé par le Ministre de l'industrie en août 2015 et terminé en décembre 2017, a concentré quasiment un tiers des ressources du dispositif (80 millions d'euros).

Tableau 2 Top 10 des montants engagés les plus importants par le dispositif ARI

Nom de la société	Etat d'avancement	Type d'entreprise	Montant engagé (ou versé*) (en k€)	Investissement prévu (ou réalisé*) (en k€)	Nombre d'emplois prévus (ou créés*)
KEM ONE (B & C)	Achevé	ETI	80 000	160 000	0
PETROPLUS	Sinistré	GE	20 000		
FIGEAC AERO 1	Achevé	ETI	10 000	4 000***	263
GASCOGNE	En cours**	ETI	10 000	30 000	0
PAVAFRANCE	Achevé	PME	8 000	29 900	55
FIGEAC AERO 2	En cours	ETI	6 600	55 000	400
LOISELET 1	Sinistré	PE	6 480		
GMD	Achevé	PME	6 000	0	0
MPO ENERGY	Sinistré	ETI	4 800		
BLANC AERO INDUSTRIES	En cours	GE	4 750	40 000	163

Source : données Bpifrance et DGE (données avril 2019), traitement Technopolis. Note : * lorsque le dossier est terminé ; ** achevé à ce jour ; ***35,4 millions d'euros (données actualisées à ce jour)

Parmi l'ensemble des dossiers, l'étude d'impact inclut notamment 53 dossiers dits clôturés ou achevés. La liste des dossiers étudiés est précisée en Annexe du présent rapport. Celle-ci inclut 16 projets dits « hors convention entre l'Etat et Bpifrance (ex Oseo) »¹, parmi lesquels 8 ne sont pas des projets à portée industrielle.

¹ Qui ne respectent pas les critères d'éligibilité et le cahier des charges du dispositif.

Dans ce rapport, les statistiques ont été réalisées à partir des données transmises au 14 avril 2019. Les évolutions des projets intervenus depuis la transmission de ces données ont uniquement été intégrées en note de bas de page, mais pas dans les totaux analysés².

Encadré 1 Présentation détaillée du projet d'investissement de KEM ONE

Doté d'un budget de 320 millions d'euros, le dispositif ARI a concentré une partie importante (20,5 %) de ses ressources au projet d'investissement monté par le groupe chimique KEM ONE (80 millions d'euros), validé par le Ministre de l'industrie en août 2015, et terminé en décembre 2017.

Associé à une subvention de 15 millions d'euros (non incluse dans le périmètre de l'étude), ce prêt a permis à l'industriel de réaliser 161 millions d'euros d'investissement et a pris part à un plan plus global d'investissement de 250 millions d'euros entre 2014 et 2016.

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

Preuve de ce succès et de la bonne santé de l'entreprise, les dirigeants prévoient un nouveau plan d'investissement de 300 millions d'euros entre 2018 et 2022, financé en partie par la Banque Européenne d'Investissement (50 millions d'euros)³.

En tant que projet hors convention, aucun objectif de création d'emploi n'avait été fixé dans ce cas.

² L'état d'avancement du dossier Gascogne a évolué depuis la date de transmission des données. Il est à ce jour considéré comme achevé. De même les investissements associés au projet FIGEAC AERO 1 sont désormais d'un montant de 35,4 millions d'euros.

³ <http://www.kemone.com/fr/Actualites-et-presse/Actualites/La-Banque-europeenne-d-investissement-soutient-a-hauteur-de-50-millions-d-euros-les-projets-de-KEM-ONE>

1.2 Conclusions de l'évaluation

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

Un des premiers objectifs de l'évaluation visait à caractériser les bénéficiaires et les projets. Les paragraphes suivants présentent une synthèse de la caractérisation des ARI « croissance et développement » et des ARI « excellence », ainsi qu'une analyse de la répartition géographique et sectorielle des projets soutenus.

1.2.1.1 Caractérisation des ARI « croissance et développement » et ARI « excellence » : introduction

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

En distinguant les deux types d'ARI et en excluant les projets hors convention, les données à disposition permettent de dégager deux profils types des projets soutenus par l'ARI :

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

L'objectif de soutien des PME et des ETI a donc globalement été atteint : seuls 3 projets de grandes entreprises ont été soutenus par le dispositif, dont un projet hors convention. Les montants correspondants engagés représentent 12 % du montant total des engagements⁴ (24,75 M€).

Globalement (et en incluant les projets hors convention), les PME représentent la majorité des entreprises soutenues (68 dossiers) et 35 % des engagements totaux (70,6 millions d'euros⁵), plus particulièrement dans le secteur de la fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements⁶.

⁴ Pour rappel, le projet KEM ONE est exclu de cette analyse

⁵ Idem.

⁶ 25 dossiers au total, dont 13 concernent des PME.

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

Plus spécifiquement, et au-delà des conventions signées avec les bénéficiaires, les enseignements recueillis dans le cadre du questionnaire en ligne mis en place (31 répondants dont plus des deux tiers ont achevé ou clôturé leur projet) et de de la vingtaine d'entretiens téléphoniques réalisés (cf. sections 2.4 et 2.5), il importe de souligner le fait que **les projets d'investissement ont poursuivi une diversité d'objectifs** :

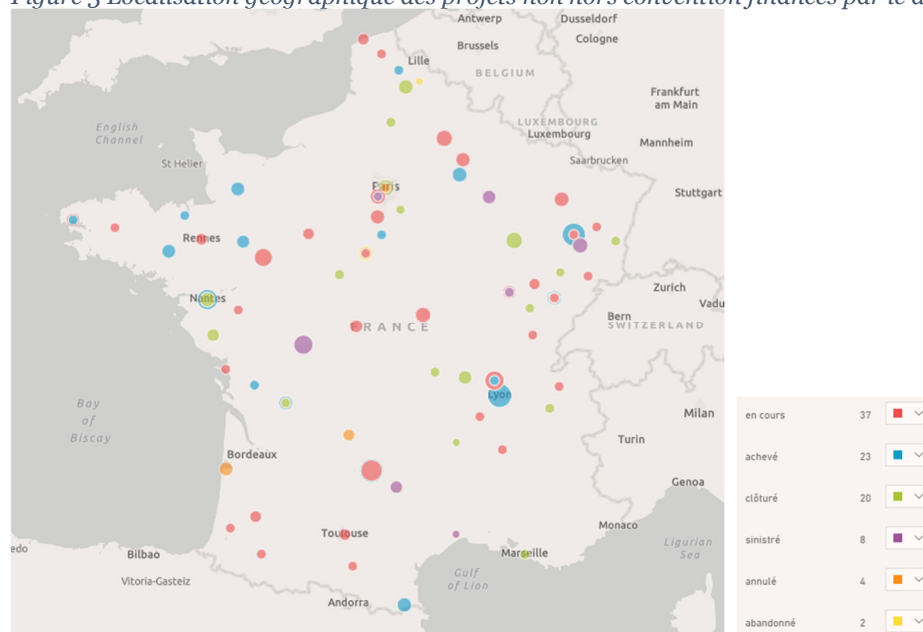
- projets à vocation d'étendre les capacités de production (projets très largement majoritaires) et répondre à une augmentation des commandes ;
- projets visant à restaurer la compétitivité du site ou développer la productivité de l'établissement ;
- projet d'industrialisation d'innovations ou visant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

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

1.2.1.3 Une assez bonne répartition géographique des projets soutenus

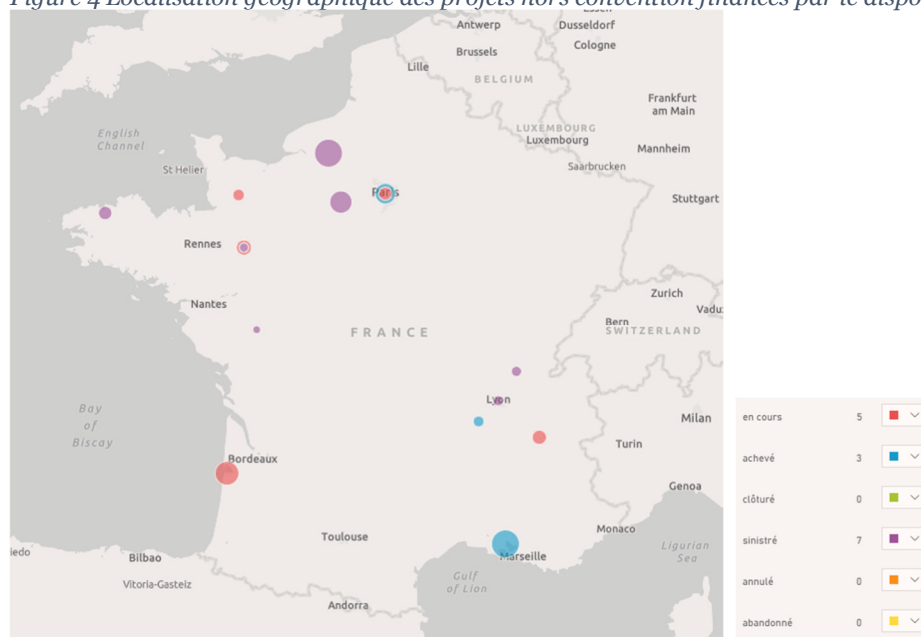
D'après la convention entre l'Etat et Bpifrance (ex Oséo), les ARI poursuivaient notamment l'objectif de revitaliser les zones en perte d'emploi. On constate que les 122 projets étudiés se répartissent sur toute la France, quel que soit le stade d'avancement du projet, avec une légère concentration des projets observée dans les régions industrielles de Lyon en remontant jusqu'à Nancy (cf. Figure 3 et Figure 4). On identifie moins d'un tiers des projets aidés dans une zone dont l'état est sinistré ou en perte d'emploi.

Figure 3 Localisation géographique des projets non hors convention financés par le dispositif ARI



Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Figure 4 Localisation géographique des projets hors convention financés par le dispositif ARI



Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

1.2.1.4 Une surreprésentation des secteurs de la métallurgie et du travail des métaux dans l'ensemble des secteurs aidés

Pour apprécier la répartition sectorielle et territoriale des ARI accordées à des projets d'investissement, nous avons comparé les projets soutenus par l'ARI à l'ensemble des projets d'investissement identifiés dans la base Trendeo⁷. Cette base contient des données sur l'emploi et l'investissement en France depuis 2009. Elle permet l'analyse des tendances par secteur ou par territoire.

Nous avons ainsi comparé la répartition sectorielle de 122 projets ayant reçu une ARI et la répartition des 6 544 projets industriels d'investissement recensés dans la base Trendeo de 2011 à 2018⁸. Pour caractériser le dynamisme d'un secteur ou territoire à un moment donné (l'année de l'attribution), nous avons retenu le taux de renouvellement de l'emploi comme indicateur⁹ (cf. Partie 2 - section 2.2).

Au total, les projets bénéficiaires de l'ARI sont répartis assez largement dans des secteurs ou des zones dont la dynamique est très variée, mais 64 % des projets aidés sont localisés dans des zones d'emploi en croissance (d'emploi).

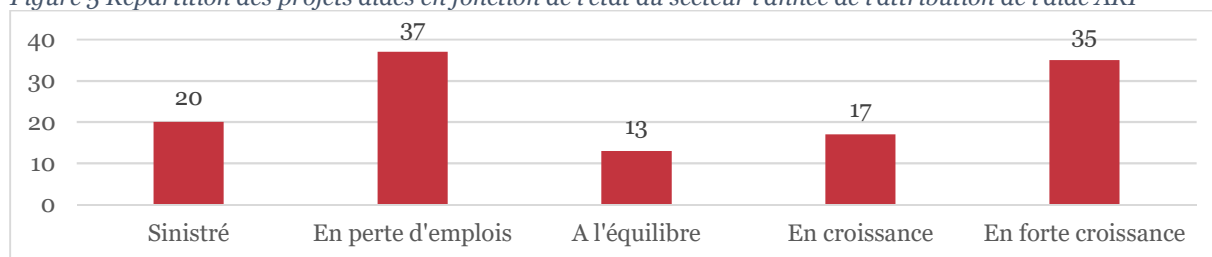
Le volet ARI « Excellence » semble avoir davantage adressé des entreprises relevant de secteurs industriels en décroissance (emplois). Les PME bénéficiaires du volet Croissance et développement se situent plutôt dans des activités mieux orientées : 46 % des projets ARI PME se situent dans des secteurs en forte croissance contre 20 % pour les projets ARI Excellence.

⁷ Voir Annexe méthodologique sur la base Trendeo

⁸ 6544 projets industriels à plus de 1 millions d'euros investis recensés dans la base Trendeo de 2011 à 2018.

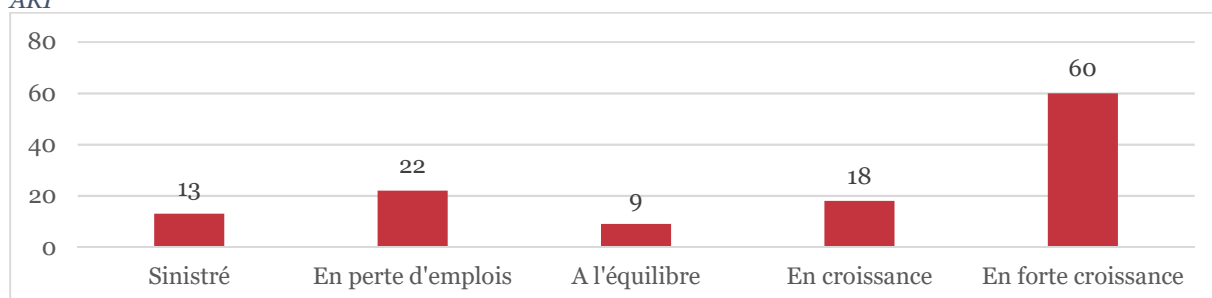
⁹ Pour simplifier la présentation de l'indicateur, nous avons défini cinq valeurs qui correspondent à autant de plages de valeurs de l'indicateur. De 0 à 50 % de taux de renouvellement, le secteur ou la zone est dit « sinistré » (il peut perdre 90% de sa taille en quatre années). De 50% à 90% le secteur est dit en difficulté : il perd des emplois mais de façon moins massive. Entre 90% et 110%, le secteur est dit à l'équilibre : il peut prétendre conserver sa taille dans la durée. De 110 % à 150%, le secteur est « en croissance » (il peut doubler sa taille en 3 à 4 années), et au-delà en « forte croissance ».

Figure 5 Répartition des projets aidés en fonction de l'état du secteur l'année de l'attribution de l'aide ARI



Source : données Bpifrance, DGE et Trendéo, traitement Trendéo et Technopolis

Figure 6 Répartition des projets aidés en fonction de l'état de la zone d'emploi l'année de l'attribution de l'aide ARI



Source : données Bpifrance, DGE et Trendéo, traitement Trendéo et Technopolis

Note : pour caractériser le dynamisme d'un secteur ou territoire à un moment donné (l'année de l'attribution), nous avons retenu le taux de renouvellement de l'emploi comme indicateur. Ce ratio indique le nombre d'emplois créés dans un secteur ou un territoire donné, pour 100 emplois supprimés.

1.2.1.5 Le dispositif ARI est intervenu sur un profil d'établissements soutenus présentant des capacités plus faibles, que la moyenne des établissements côtés, à honorer leurs engagements financiers à un horizon d'un à trois ans

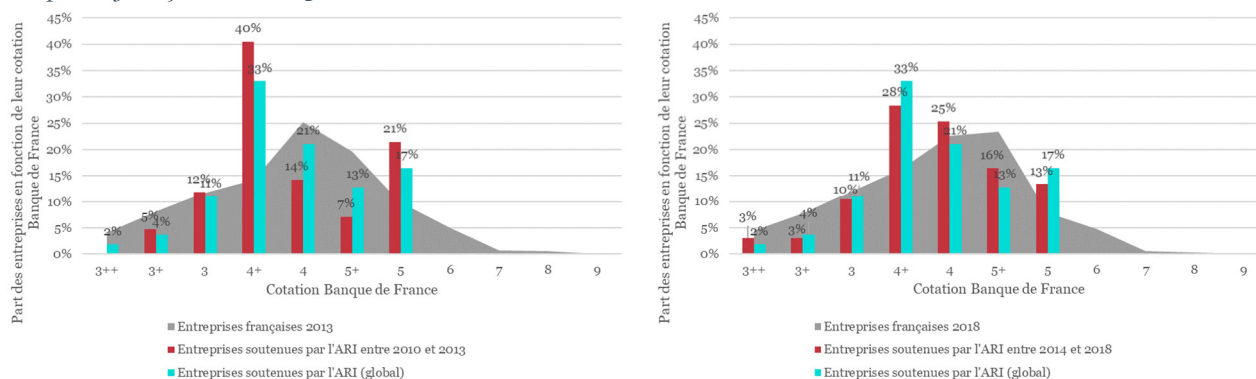
Conformément au cahier des charges de l'évaluation, nous avons étudié les évolutions de la cotation Banque de France (cote de crédit) des établissements bénéficiaires de l'ARI, étant entendu que cette cotation est liée à un contexte multifactoriel, ce qui empêche de tirer des conclusions concernant les effets du dispositif ARI sur les évolutions de cette cotation.

L'analyse comparée de la cotation Banque de France (cote de crédit¹⁰) des établissements bénéficiaires de l'ARI à la date de signature de l'octroi de l'aide par rapport à la cotation de l'ensemble de la population des entreprises françaises en 2013 et 2018 fait ressortir **plusieurs constats en ligne avec les objectifs visés par le dispositif** :

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

¹⁰ La cotation de la Banque de France est une appréciation sur la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon d'une à trois ans. La cotation est attribuée « à dire d'expert » à plus de 260 000 entreprises. La cote de crédit est notamment fondée sur : l'examen de la situation financière de l'entreprise et son évolution prévisible après analyse de la rentabilité et de la structure du bilan ; La dimension « groupe » est également prise en compte dans cette analyse ; l'appréciation portée sur l'environnement économique de l'entreprise ; les entreprises qui lui sont apparentées ou avec lesquelles elle entretient des relations commerciales ou économiques étroites ; l'existence d'incidents de paiement-effets ou de procédures judiciaires. A titre d'exemple la cotation d'activité (ex : H) et de crédit (ex : 4+) se lit de la manière suivante : H4+ : entreprise dont le niveau d'activité est compris entre 750 000 euros et 1,5 million d'euros, dont la capacité à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans est considérée comme assez forte ; E4 : entreprise dont le niveau d'activité est compris entre 15 et 30 millions d'euros, dont la capacité à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans est considérée comme correcte.

Figure 7 Analyse comparée de la cotation Banque de France (cote de crédit) des établissements bénéficiaires de l'ARI à la date de signature de l'octroi de l'aide par rapport à la cotation de l'ensemble de la population des entreprises françaises en 2013 et en 2018



Source : Fichier bancaire des entreprises (Fibex)¹¹ – données détaillées présentées en Annexe C, traitement Technopolis.

Note : l'analyse du dispositif ARI est limitée aux 109 entreprises incluses dans le périmètre de l'évaluation (122 dossiers pour 120 établissements au total) pour lesquels la cotation Banque de France est renseignée dans les données transmises par Bpifrance¹².

En complément, il faut dire que l'évolution de la cotation Banque de France semble globalement peu impactée par le soutien ARI apporté. On souligne également le fait que les répondants aux entretiens téléphoniques ne savent souvent pas bien répondre à la question de l'effet du projet soutenu par l'ARI sur leur cotation Banque de France, et que cette cotation ne paraît pas les préoccuper particulièrement.

1.2.2 Synthèse des analyses portant sur les résultats du dispositif par rapport aux objectifs fixés et résultats attendus

Un deuxième objectif de l'évaluation visait à mesurer les résultats du dispositif par rapport aux objectifs fixés et résultats attendus (critère d'efficacité et d'impact). Les paragraphes suivants présentent une synthèse de ces analyses.

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

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

Le dispositif a ainsi permis au réseau des DIRECCTE (avant la réorganisation de l'Etat déconcentré en région) de faire un accompagnement à façon de certaines entreprises.

Bien que n'étant pas un objectif visé, ce dispositif a aussi permis **un travail partenarial avec les autres financeurs, notamment les Régions.**

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

¹¹ <https://www.fiben.fr/presentation/lessentiel-de-fiben>

¹² Les établissements dont la cote de crédit est 4 à 5+ et 5 à 6 ont été réparties de la manière suivante afin de faciliter l'étude : sur les 4 entreprises de cotation 4 à 5+, la moitié a la cotation 4, l'autre moitié la cotation 5+ ; sur les 14 entreprises de cotation 5 à 6, toutes ont la cotation 5 (conformément au cahier des charges).

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

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

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

Concernant **l'amélioration de l'employabilité** en lien avec les projets soutenus, il importe également de noter que pour la moitié des répondants aux entretiens (soit un peu plus de 12 % des 122 projets), le projet d'investissement soutenu par l'ARI a été l'occasion de former les salariés sur les nouveaux de production (une dizaine de cas). Quelques cas de formations diplômantes ont aussi été observés.

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

1.2.2.3 Un bilan mitigé des effets et impacts de l'ARI du point de vue des bénéficiaires interrogés

L'analyse des résultats du questionnaire en ligne fait apparaître un bilan relativement mitigé des effets et des impacts sur les entreprises bénéficiaires.

L'aide ARI a été un **facteur déclencheur pour lever des fonds bancaires** pour réaliser l'investissement ainsi que le projet avec une plus grande ambition, mais n'a eu aucun effet sur la décision initiale de l'investissement – cf. Tableau 3.

Tableau 3 Synthèse des avis recueillis par voie d'enquête électronique sur les effets et impacts de l'ARI sur les entreprises bénéficiaires

Le dispositif a été déterminant :	Tout à fait d'accord ou assez d'accord	Pas vraiment ou pas du tout d'accord
L'existence de l'ARI et la probabilité de l'obtenir a été un élément déclencheur au niveau de votre entreprise pour décider de réaliser l'investissement projeté	15	15
La mobilisation de l'ARI a été un facteur déclencheur pour lever des fonds bancaires pour réaliser l'investissement	18	12
La mobilisation de l'ARI a été un facteur déclencheur pour lever d'autres fonds publics pour réaliser l'investissement	12	17
Sans l'aide ARI, vous n'auriez pas réalisé l'investissement avec le même degré d'ambition	17	13
Sans l'aide de l'ARI, vous auriez reporté l'investissement sans être certain de le réaliser avec le même niveau d'ambition	15	15

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

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

Néanmoins l'effet d'entraînement est limité car le dispositif n'est pas suffisamment massifié, étendu, systématisé. D'ailleurs, il pourrait être intéressant d'étudier quelle ampleur devrait prendre le dispositif pour espérer créer des effets d'entraînement massifs.

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

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

Concernant les effets et impacts de l'ARI sur la population des établissements bénéficiaires (123 établissements distincts pour 122 entreprises ciblées par l'ARI)¹³, nous avons menés des travaux approfondis portant que 4 indicateurs économiques : chiffre d'affaires, exportations totales, valeur ajoutée et effectifs (personnes physiques).

Notre période d'analyse de 2010 à 2018 permet de disposer d'information avant la signature de la convention et après la fin des projets soutenus. Pour ce faire, nous avons réalisé le meilleur enrichissement possible de notre base de données.

Les données dont nous avons pu disposer proviennent de la base de données commerciale DIANE (Bureau van Dijk), laquelle fournit des informations générales, financières et boursières sur les entreprises françaises. Cette base couvre l'essentiel des sociétés françaises, tenues de déposer leurs comptes annuels auprès des greffes de tribunaux de commerce, ainsi que des divers agents économiques (indépendants, petites associations sans but lucratif, établissements secondaires, etc.).¹⁴

Il est important de noter que, ne disposant pas d'un groupe de contrôle composé d'entreprises non-bénéficiaires de l'ARI similaires aux bénéficiaires, les changements dans la dynamique d'évolution des quatre indicateurs ne peuvent être que partiellement imputés au dispositif. En effet ces évolutions avant-après peuvent provenir de caractéristiques non-observables pouvant influencer la probabilité des entreprises à participer au dispositif (et donc générer un biais de sélection), ainsi que de facteurs exogènes non pris en compte dans l'analyse économétrique (tels que le fait de bénéficier d'autres aides d'Etat).

¹³ Il est important de noter que notre échantillon d'établissements est composé dans toutes les unités ciblées par l'ARI, quel que soit l'état de projet ou qu'un premier décaissement ait été effectué.

¹⁴ <https://www.bvdinfo.com/fr-fr/our-products/company-information/national-products/diane>

L'analyse met en lumière une évolution classique des établissements bénéficiaires ayant achevé leur projet d'investissement : développement des capacités de production, de la valeur ajoutée, du chiffre d'affaires et de l'emploi. Les principaux éléments issus des analyses économétriques peuvent être synthétisés de la manière suivante :

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

1.2.3 Synthèse des analyses portant sur l'efficience du dispositif (critère d'efficience)

L'un des objectifs de l'évaluation visait également à apprécier l'efficience du dispositif et de l'utilisation des crédits. Les paragraphes suivants présentent une synthèse de ces analyses et insistent en particulier sur le fait que les objectifs ont largement été atteints en matière d'investissement et d'emplois créés, malgré des pertes non négligeables. Par ailleurs, une section est consacrée à la mise en lumière de quelques facteurs explicatifs impactant l'efficience globale du dispositif.

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

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

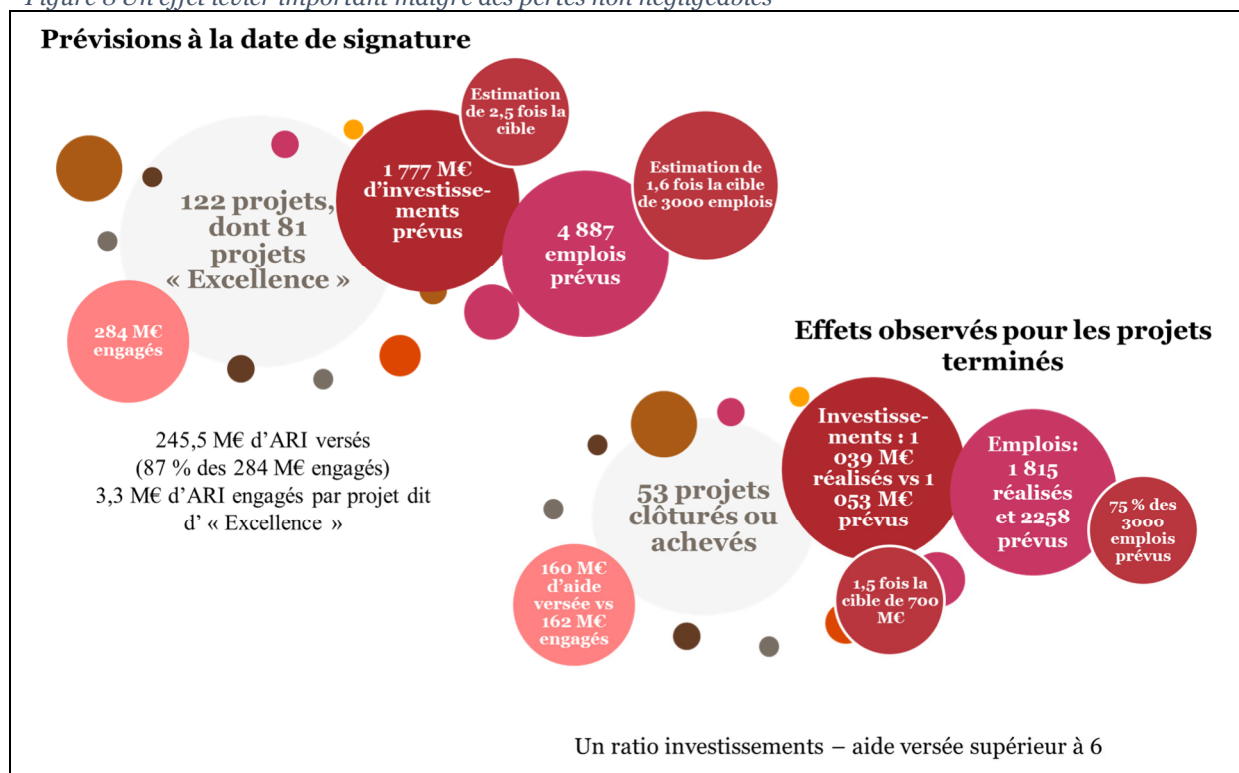
Globalement, **les objectifs devraient largement être atteints en matière d'investissement malgré des pertes non négligeables**. Le dispositif présente un **effet de levier supérieur à 5 en matière d'investissement** (résultat qui reste à confirmer pour l'ensemble des projets toujours en cours).

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

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

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

Figure 8 Un effet levier important malgré des pertes non négligeables



Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Ce résultat doit néanmoins être relativisé au regard des pertes non négligeables connues par le dispositif à ce stade. Le dispositif ARI a en effet enregistré des pertes qui s'élèvent à 46,7 millions d'euros (16 % des engagements totaux¹⁵, soit un taux relativement faible mais qu'il faut analyser précaution prise au regard des montants restant à rembourser et des 19 M€ restants à engager). Ces pertes sont toutefois concentrées sur un nombre très limité de projets, dont le projet de Petroplus, hors convention, qui a généré 20 millions d'euros de pertes, le projet de Loiselet qui a généré 6,5 millions d'euros de pertes et le projet de MPO qui a généré 4,7 millions d'euros de pertes. Ces trois projets concentrent 67 % des pertes enregistrées au total.

S'il est difficile d'estimer à ce jour le montant total des pertes, on anticipe au regard des projets en cours et des futurs projets bénéficiaires du reliquat de près de 19 M€ restants, que ce taux devrait à terme se situer entre 15 et 20 % maximum, soit par exemple un taux bien inférieur à l'hypothèse moyenne retenue par Bpifrance de 50 % de défaillance, mais qui porte sur des dispositifs de nature très différente de l'ARI (projets d'innovation, etc.).

1.2.3.2 Une efficacité globale du dispositif limitée par plusieurs facteurs selon les RUI et bénéficiaires interrogés

Si une large majorité des répondants se dit très satisfaite ou satisfaite (cet échantillon pouvant être biaisé du fait même de leur effort à répondre au questionnaire) au regard des conditions de l'aide octroyée, nos entretiens conduits avec les référents uniques aux investissements et responsables sectoriels¹⁶ ont mis en lumière quelques éléments pour lesquels des améliorations auraient permis de renforcer l'efficacité globale du dispositif :

- concernant l'instruction et la prise de décision, les processus ont été perçus comme lourds par les bénéficiaires (analyse confirmée par nos entretiens), ce qui limite l'efficacité du dispositif.

¹⁵ Par comparaison ce taux de perte est supérieur à 25 % dans le cas du FNRT.

¹⁶ Cf. présentation détaillée des éléments issus des entretiens avec les RUI dans la partie 2 du présent document.

Néanmoins, ces processus ne paraissent pas poser de difficultés majeures dans l'atteinte des résultats visés et le recours au dispositif pour le réseau des DIRECCTE est globalement jugé « facile » ;

- concernant la mise en œuvre des projets, le dispositif semble avoir manqué d'outils de partage d'information entre les parties prenantes du dispositif, ce qui en a sans doute aussi limité l'efficacité.

Les entretiens avec les bénéficiaires ont également permis de faire ressortir leur satisfaction dans leurs échanges avec les interlocuteurs de l'ARI dans le suivi du projet, même dans les discussions difficiles amenant à une revue à la baisse du montant de l'ARI. Ils ont également permis de pointer les insatisfactions sur la lourdeur du montage de dossier ARI (sans que ressorte de distinction sur les projets ARI « excellence ou ARI « croissance et développement »). Certains bénéficiaires demandent d'ailleurs une standardisation des process avec les autres dispositifs d'aide.

1.2.3.3 Un dispositif d'aide à taux nul d'autant plus attractif et efficient que les taux d'intérêt du marché sont élevés

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

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

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

Le Tableau 4 propose une synthèse de l'analyse des deux formes de financement des projets d'investissement possible via l'ARI avec prêt bancaire associé ou via uniquement un prêt bancaire. Elle a été établie sur la base de la campagne d'entretiens réalisée dans le cadre de l'évaluation.

Tableau 4 Analyse comparée des deux formes de financement des projets d'investissement selon les personnes interrogées

Aspects positifs (+) et négatifs (-)	Aide à la réindustrialisation (ARI)	Prêt bancaire
Montage et clôture du dossier	- Long et fastidieux	+ Rapide
Conditions financières	+ Taux zéro (surtout en période de taux élevés) + Différé de remboursement (apport d'oxygène en trésorerie)	- Taux d'emprunt (surtout en période de taux élevés) - Remboursement immédiat (attendu / sans surprise)
Visibilité financière	- Conditionnement de l'octroi (clause d'emploi) - Echancier d'octroi (incertitudes liées à l'atteinte des objectifs)	+ Accès rapide aux fonds
Autre	+ Accès au réseau de financement de Bpifrance (effets associés de réassurance des financeurs privés, effets d'entraînement sur l'obtention d'autres financements publics sur d'autres projets)	

1.3 Enseignements et pistes d'évolution possible

Dans la perspective de la réunion du comité de pilotage du 27 novembre 2019, la section suivante propose trois séries de constats et enseignements qui seront partagés et ajustés en interaction avec les membres du Comité de pilotage.

Sur la base des analyses effectuées, nous proposons une réflexion relative aux enseignements et pistes d'évolution souhaitables du dispositif ARI et surtout en faveur de nouveaux leviers publics favorisant l'investissement et la réindustrialisation.

1.3.1 Première série de constats et enseignements portant sur la stratégie

Constat 1 : une bonne réflexion stratégique initiale sur les objectifs (larges) du dispositif, les paramètres et conditions d'intervention au regard de la situation économique du début des années 2010 :

- L'ARI est un instrument financier de soutien à des entreprises conjoncturellement fragiles, plutôt PME et ETI, intervenant en avance remboursable avec un différé de remboursement utile en situation post-crise du début des années 2010, directement mobilisable par les services de l'Etat ; on n'observe pas de changements systémiques et systématiques comme d'autres dispositifs du PIA comme ambition du dispositif, mais tel n'était pas non plus l'objectif visé ;
- En 2010, il n'y avait pas d'offre en prêts de développement. Il était donc nécessaire de couvrir largement le besoin des entreprises ;
- Le dispositif ARI est jugé plutôt « défensif » car visant à limiter la désindustrialisation. C'est un dispositif non massif, mis en place dans un contexte particulier qui a atteint globalement ses objectifs en matière d'investissement et d'emploi.
- Le dispositif portait mal son nom : il est surtout intervenu sur l'accroissement des capacités productives et moins sur la réindustrialisation ou le retournement des entreprises en France ;
- Le volet ARI « excellence » semble avoir davantage concerné des entreprises relevant de secteurs industriels en décroissance (emplois) alors que les PME bénéficiaires du volet « croissance et développement » se situent dans des activités mieux orientées. Cela doit être mis en lien avec le contexte des taux bancaires de l'époque, l'ouverture au PME en 2016 et la question de la réorganisation des services déconcentrés de l'Etat ;
- L'incitativité est jugée relativement faible sauf pour des projets de PME ; l'incitativité sur le volet défensif est plus affirmée ;
- Le ressenti global est que l'ARI a été utile et pourrait continuer de l'être dans un contexte post-crise (ou taux d'intérêt élevés) avec la mise en place de plusieurs améliorations (révision à la baisse des exigences d'atteinte de cible, suivi renforcé des projets).

Enseignements : mieux cibler les objectifs de cet outil financier, en lien avec les besoins identifiés sur le terrain et en s'assurant des capacités d'adaptation du dispositif

- A court terme :
 - Mieux définir la stratégie poursuivie pour la gestion du reliquat de 18,5 M€ suivant un objectif « défensif » visant à limiter la désindustrialisation ; en ciblant quelques projets, en étant plus souple sur les exigences d'atteinte de cible en matière d'emploi, en maintenant des modalités d'engagements séquencées dans le temps, lesquelles pourraient néanmoins être assouplies ;
 - Réaffirmer la cible des entreprises du code NAF industrie manufacturière ;
 - Etudier l'opportunité dans certains cas d'étendre à 4 ans la durée de réalisation du projet dans le cadre permis par le régime d'aide.
- A moyen terme dans la perspective de la mise en place d'une nouvelle enveloppe :
 - Bien définir les cibles sur d'autres critères clés : taille, secteurs stratégiques, priorités politiques...;
 - Bien inscrire le dispositif en complémentarité des dispositifs régionaux, nationaux, voire européens, existants ou venir.

1.3.2 Deuxième série de constats et enseignements portant sur la mise en œuvre

Constat 2 : une mise en œuvre sous optimale du dispositif ARI .

- Hormis pour les ARI « défensives », pour lesquels on constate plus de rapidité et de fluidité sur quelques dossiers à fort enjeu, une articulation peu optimale est observée entre les acteurs opérateurs de la mise en œuvre du dispositif, notamment au niveau du suivi des dossiers (avenants, paiements...) :
 - Si on constate l'intérêt de disposer d'une capacité de mobilisation des RUI pour intervenir localement en cas de difficulté sur un dossier, l'information ne semble pas avoir circulé de manière optimale sur la mise en œuvre (conventions, dates effectives de décaissement, suivi anticipés des avenants...);
 - On constate un manque de lisibilité par les bénéficiaires des acteurs qui sont en charge de l'instruction, de la décision et du suivi des dossiers.
- Beaucoup de dossiers ARI sont prorogés (car les ARI « croissance et développement » demandent sans doute plus de temps que 3 ans dans leur mise en œuvre, ce qui ralentit le processus de mise en œuvre, ajoute de la charge aux équipes en charge de l'instruction et pose la question d'une prorogation du délai du dispositif ;
- Si l'instruction des dossiers et le processus de décision ne paraissent pas poser de difficultés majeures, ils sont perçus comme « lourds » d'un point de vue administratif et chronophages par les bénéficiaires, hormis dans quelques cas à fort enjeu ;
- Il n'existe pas de site internet identifié avec un système de chargement du formulaire / plateforme, ce qui ralentit les processus et alors que cela allègerait la charge administrative des bénéficiaires, voire la capacité de suivi-évaluation en continu (cf.1.3.3).

Enseignements : veiller à assurer la lisibilité de tout dispositif de soutien, de l'instruction, de la prise de décision et du suivi de la mise en œuvre.

- A court terme, assurer la bonne mise en œuvre de l'extinction du dispositif :
 - Veiller à ce que le Comité de suivi assure un suivi plus rigoureux lors des phases de déblocage des fonds, des indicateurs clés, du stade d'avancement du Business Plan, de la situation financière de l'établissement.
- A moyen terme :
 - Bien définir la prospection et l'animation du dispositif, et veiller à disposer d'outils facilitant les relations entre les intervenants ;
 - Mettre en place des outils numériques assurant la fluidité des interactions avec les bénéficiaires et entre les parties prenantes (y compris veiller à disposer de site internet dédiés avec chargement du formulaire) ;
 - Assurer des actions efficaces et efficientes de promotion et de communication en faveur du dispositif.

1.3.3 Troisième série de constats et enseignements portant sur le suivi-évaluation

Constat 3 : un dispositif mal outillé pour l'évaluation des résultats et impacts

- On observe l'absence de système d'information intégré entre les parties prenantes au moment de la mise en place du dispositif et donc d'une base de données complète et actualisée permettant d'effectuer un suivi efficace en continu des projets soutenus ;
 - l'incomplétude et l'hétérogénéité des informations transmises par Bpifrance et la DGE (exemples : évolution des effectifs, cotation Banque de France à l'octroi de l'aide...) perturbent le suivi et l'évaluation du dispositif ;
 - il n'existe pas de base de données d'indicateurs de gestion, des réalisations, des résultats et des impacts régulièrement mis à jour.
- On observe une réelle difficulté de pouvoir entrer directement en contact avec l'ensemble des bénéficiaires du dispositif du PIA étudié.

Enseignements : mettre en place un référentiel d'indicateurs et un système d'information partagé

- A court terme :
 - Mettre en place un fichier contact régulièrement actualisé et un référentiel d'indicateurs : indicateurs d'emplois créés, distinction des types d'emploi au sein des établissements (CDI, CDD, intérim), professions et catégories socioprofessionnelles au sein des entreprises bénéficiaires ;
 - S'assurer régulièrement (rythme annuel) de l'atteinte des objectifs clés et du renseignement d'indicateurs.
- A moyen terme :
 - S'assurer de l'existence d'outils dématérialisés des demandes / dossiers permettant un renseignement plus efficace de la base d'information nécessaire à l'évaluation ;
 - S'assurer de la possibilité d'interroger les bénéficiaires afin de permettre l'évaluation de tout dispositif du PIA (plusieurs contacts renseignés et complets) ;
 - Mettre à jour les indicateurs permettant d'apprécier l'atteinte des objectifs du dispositif.

2 Partie 2. Présentation détaillée des résultats des outils d'évaluation mobilisés

2.1 Les caractéristiques des projets bénéficiaires du dispositif et le profil-type des bénéficiaires

La présente section s'attache à répondre aux deux questions évaluatives Q2 et Q3. Les outils mobilisés pour y répondre dans le cadre de cette démarche sont présentés dans le tableau suivant :

Questions de l'évaluation (critères d'efficacité, d'efficacités et d'impact)	Outils mobilisés pour répondre aux questions
<ul style="list-style-type: none"> • Q2 : Quelles sont les caractéristiques des projets bénéficiaires et des entreprises initiatrices de ces projets ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse descriptive à partir des données fournies par Bpifrance sur les projets (acceptés ou refusés) et les entreprises partenaires de ces projets
<ul style="list-style-type: none"> • Q3 : Quel est le profil-type du bénéficiaire du dispositif ARI ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête auprès des bénéficiaires et entretiens (analyse qualitative)

2.1.1 Point méthodologique : un périmètre d'étude redéfini aux dossiers ayant généré des décaissements

Le périmètre de l'évaluation concerne les opérations soutenues par le dispositif d'aide à la réindustrialisation jusqu'au mois d'avril 2019. Nous avons réceptionné une base d'opérations concernant 135 dossiers dans les fichiers transmis par Bpifrance (incluant des opérations annulées sur demande du bénéficiaire, des montants non encore décidés, des projets en cours mais sans décaissement, ...).

A la suite des échanges qui ont eu lieu lors de la réunion du comité de pilotage du 3 juillet, le périmètre de l'étude a été légèrement modifié et inclut tous les projets qui ont conduit à un décaissement.

Parmi les 135 dossiers concernés, 122 ont fait l'objet d'un versement et sont donc inclus dans le périmètre global de l'étude. Parmi ces dossiers, l'étude d'impact inclut notamment 53 dossiers dits clôturés ou achevés. La liste des dossiers étudiés est précisée en Annexe du présent rapport. Celle-ci inclut 16 projets dits « hors convention »¹⁷, parmi lesquels 8 ne sont pas des projets à portée industrielle.

Le périmètre couvert de 122 projets (dont 15 projets hors convention, la subvention KEM ONE n'ayant pas été incluse dans le dispositif, cf. Encadré 2) représente près de 284 millions d'euros d'engagements. Les montants du dispositif ARI ont principalement été sollicités afin de soutenir des projets de grande envergure. Parmi les 122 dossiers étudiés¹⁸, 10 concentrent en effet près de 57 % des montants engagés (161 millions d'euros).

Le Tableau 5 présente les 10 projets les plus importants.

¹⁷ Qui ne respectent pas les critères d'éligibilité et le cahier des charges du dispositif.

¹⁸ 2 entreprises ont fait l'objet de deux dossiers : Loiselet et Figeac Aéro

Tableau 5 Top 10 des montants engagés les plus importants par le dispositif ARI¹⁹

Nom de la société	Etat d'avancement	Type d'entreprise	Montant engagé (ou versé*) (en K€)	Investissement prévu (ou réalisé*) (en K€)	Nombre d'emplois prévus (ou créés*)
KEM ONE (B & C)	Achevé	ETI	80 000	160 000	0
PETROPLUS	Sinistré	GE	20 000		
FIGEAC AERO 1	Achevé	ETI	10 000	4 000***	263
GASCOGNE	En cours**	ETI	10 000	30 000	0
PAVAFRANCE	Achevé	PME	8 000	29 900	55
FIGEAC AERO 2	En cours	ETI	6 600	55 000	400
LOISELET 1	Sinistré	PE	6 480		
GMD	Achevé	PME	6 000	0	0
MPO ENERGY	Sinistré	ETI	4 800		
BLANC AERO INDUSTRIES	En cours	GE	4 750	40 000	163

Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis ; * :si le dossier est terminé

Note : * lorsque le dossier est terminé ; ** achevé à ce jour ; ***35,4 millions d'euros (données actualisées à ce jour)

Encadré 2 Présentation détaillée du projet d'investissement de KEM ONE

Doté d'un budget de 320 millions d'euros, le dispositif ARI a concentré une partie importante (25%) de ses ressources au projet d'investissement monté par le groupe chimique KEM ONE (80 millions d'euros), validé par le Ministre de l'industrie en août 2015, et terminé en décembre 2017. Associé à une subvention de 15 millions d'euros (non incluse dans le périmètre de l'étude), ce prêt a permis à l'industriel de réaliser 161 millions d'euros d'investissement et a pris part à un plan plus global d'investissement de 250 millions d'euros entre 2014 et 2016.

Alors que la société était en grande difficulté en 2013, ce plan d'investissement lui a permis de moderniser ses équipements et ses installations, devenant pour le Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique de l'époque « *un exemple du renouveau industriel* » français. Grâce à cet investissement, l'entreprise a enregistré d'excellents résultats les années suivantes, et le prêt ARI a pu être remboursé de manière anticipée. Preuve de ce succès et de la bonne santé de l'entreprise, les dirigeants prévoient un nouveau plan d'investissement de 300 millions d'euros entre 2018 et 2022, financé en partie par la Banque Européenne d'Investissement (50 millions d'euros)²⁰.

En tant que projet hors convention, aucun objectif de création d'emploi n'avait été fixé dans ce cas.

La partie suivante s'intéresse au profil-type des bénéficiaires du dispositif ARI. A la demande des membres du Comité de pilotage, en raison de son poids trop important et de ses spécificités, le projet KEM ONE a été exclu de cette analyse.

2.1.2 Un profil-type des bénéficiaires (hors projet hors convention) qui répond aux objectifs initiaux du dispositif

En distinguant les deux types d'ARI et en excluant les projets hors convention, les chiffres présentés ci-dessous nous permettent de dégager deux profils types de bénéficiaires :

- **les projets ARI « croissance et développement »** : l'aide a participé dans ce cas au financement de 41 projets d'investissement (exclusivement portés par des PME) pour un montant total engagé de

¹⁹ Rappel : les analyses statistiques ont été réalisées à partir des données transmises au 14 mai 2019. Depuis, le dossier Gascogne est à ce jour considéré comme achevé. Par ailleurs, les investissements associés au projet FIGEAC AERO 1 sont désormais d'un montant de 35,4 M€.

²⁰ <http://www.kemone.com/fr/Actualites-et-presse/Actualites/La-Banque-europeenne-d-investissement-soutient-a-hauteur-de-50-millions-d-euros-les-projets-de-KEM-ONE>

20 M€, 9 de ces projets sont portés par des entreprises dans le secteur de la fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements, qui est le plus représenté avec 22,5 % du montant total des engagements (4,5 M€) ;

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

De ce point de vue, l'objectif de soutien des PME et des ETI a été atteint. Seulement 3 projets de grandes entreprises ont été soutenus par le dispositif, dont un hors convention, et les montants engagés ne représentent que 12 % du montant total d'engagement²¹ (24,75 millions d'euros).

Globalement (et en incluant les projets hors convention), les PME représentent la majorité des entreprises soutenues (68 dossiers) et 35 % des engagements totaux (70,6 millions d'euros²²), plus particulièrement dans le secteur de la fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements²³.

En revanche, la majorité des projets dits « d'Excellence » (qui représentent 184 millions d'euros d'engagement – 90 % du dispositif au total, alors que « l'ARI croissance et développement » ne concerne que 10 % des engagements totaux, et une quarantaine de dossiers) sont portés par des ETI (43 dossiers) qui représentent 45 % du montant total engagé au titre de l'ARI (93 millions d'euros sur 204) et le secteur de la fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements, est le mieux représenté (11 dossiers ARI pour un engagement total de 30,8 millions d'euros).

Le Tableau 6 détaille ces résultats d'analyse.

Tableau 6 Répartition de l'ARI Excellence par type d'entreprise

Type d'entreprise	Montant engagé (en K€) au titre de l'ARI EXC	Nombre de dossiers	Part du montant total de l'ARI (excepté KEM ONE)
ETI	92 647	43	45%
Dont la division NAF rév.2 25 ²⁴	30 760	11	15%
GE	24 750	3	12%
PE	15 720	7	8%
PME	50 549	27	25%
Total général	183 666	80	90%

Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

2.1.3 Un dispositif qui a évolué en fonction du contexte économique

Lancé en 2010, le dispositif ARI a initialement été mis en œuvre afin de répondre à la crise économique de 2008-2010 avant de connaître une évolution à partir de 2014, à la suite de l'évolution plus favorable de la situation économique. Avant 2014, le montant de l'aide n'était pas plafonné et le prêt à taux zéro

²¹ Pour rappel, le projet KEM ONE est exclu de cette analyse

²² Idem.

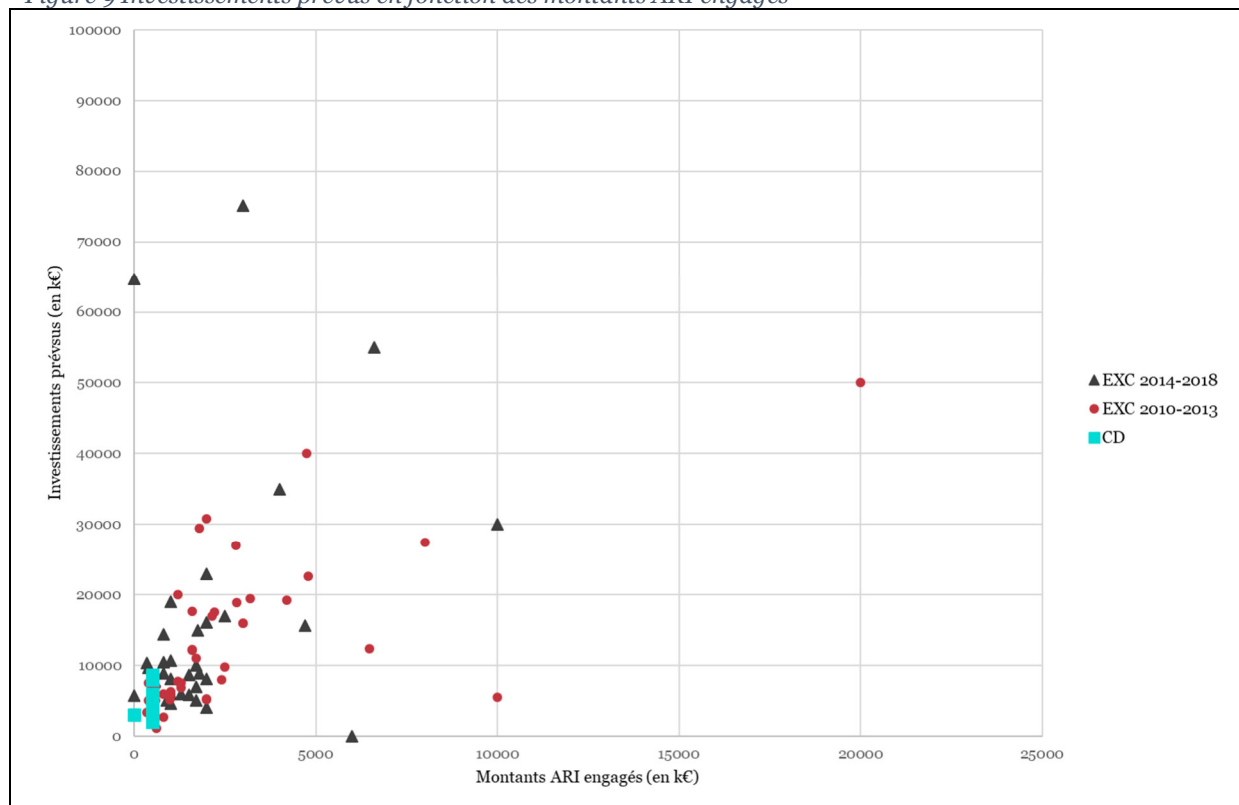
²³ 25 dossiers au total, dont 13 concernent des PME.

²⁴ Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements

présentait un avantage non négligeable pour les entreprises dans un contexte où les taux d'intérêt étaient particulièrement élevés.

En raison du besoin de financement plus important, les montants engagés sont relativement plus élevés sur la période 2010-2013 que sur la période 2014-2018. La Figure 9 présente ces résultats. En moyenne, les montants engagés représentent 22 % des investissements totaux sur la période 2010-2013 alors qu'ils ne représentent plus que 16 % des investissements sur la période 2014-2018. De leur côté, les montants engagés dans des projets de « croissance et développement », dispositif mis en place sur la deuxième période, représentent en moyenne 17 % des investissements.

Figure 9 Investissements prévus en fonction des montants ARI engagés²⁵



Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

²⁵ En plus du projet KEM ONE, le projet EXCEL FIBERS a été exclu de cette représentation pas soucis de visibilité.

2.1.4 La catégorisation des secteurs et zones d'emploi des bénéficiaires du dispositif ARI

Pour apprécier l'effectivité de la répartition sectorielle et territoriale des ARI accordées à des projets d'investissement, il convient de les comparer à l'ensemble des projets d'investissement identifiés dans la base Trendeo²⁶, contenant des données sur l'emploi et l'investissement en France depuis 2009, et qui permet l'analyse des tendances par secteur ou par territoire. Les conclusions de ce travail montrent que, globalement, les aides ont été assez largement réparties entre secteurs, dans des proportions similaires au poids de ces secteurs dans l'ensemble de l'activité industrielle couverte par Trendeo.

Il est également utile d'envisager si les aides relèvent de logiques de soutien à des secteurs en difficulté en termes d'emploi, ou d'une à des territoires frappés par la crise, en reconversion. Pour apprécier cela, nous avons créé des indicateurs sectoriels et territoriaux calculés au moment où l'aide a été attribuée.

Ces indicateurs permettent, pour chaque projet ARI, de définir l'état relatif de son secteur et de son territoire (plus précisément de sa zone d'emploi). Cela permet d'aboutir à la conclusion que les ARI attribuées sont intervenues dans des secteurs (catégories NAF 88) et des territoires dont les dynamiques étaient très diversifiées.

Sans juger de la pertinence des aides attribuées projet par projet, nos analyses ne montrent pas de biais sectoriels ou territoriaux lourds.

2.1.4.1 Les secteurs aidés dans l'ensemble de l'industrie française : une surreprésentation des secteurs de la métallurgie et du travail des métaux

Nous avons comparé la répartition sectorielle de 122 projets ayant reçu une ARI et la répartition des 6 544 projets industriels d'investissement recensés dans la base Trendeo de 2011 à 2018²⁷. La collecte d'informations par Trendeo n'est pas exhaustive, mais on peut noter que les ARI viennent soutenir moins de 2 % du nombre total de projets d'investissement recensés.

Le tableau ci-dessous montre quelques écarts dans la répartition sectorielle des projets aidés et l'ensemble des projets d'investissement enregistrés dans Trendeo. Ce sont principalement les secteurs de la métallurgie et du travail des métaux (Catégories NAF 24 et 25), qui sont sur-représentés dans les projets aidés. Cumulés, ces deux secteurs représentent près de 29 % du nombre de projets aidés, alors qu'ils ne représentent qu'un peu moins de 13 % des projets annoncés en France sur la période 2011-2018.

D'autres secteurs sont sur-représentés, mais de façon moins marquée : le travail du bois (Catégorie NAF 16), les équipements électriques (Catégorie NAF 27) et le textile (Catégorie NAF 13).

Quelques secteurs sont sous-représentés, comme la R&D scientifique (Catégorie NAF 72), l'automobile, l'électronique/informatique/optique (Catégories NAF 29 et 26) et, dans une moindre mesure, les industries alimentaires (Catégorie NAF 10).

Enfin quelques secteurs ne sont pas représentés du tout, les trois plus importants étant la pharmacie²⁸, le secteur des boissons et, au sein du secteur des autres matériels de transport (30), il convient de noter que les projets aidés s'inscrivent tous dans le secteur aéronautique, les secteurs naval et ferroviaire ne recevant pas d'aide.

Ces différences peuvent notamment s'expliquer par la structure des secteurs et par l'existence d'autres modalités d'aide. Le secteur automobile, par exemple, a bénéficié régulièrement de plans d'aides spécifiques (prime à la casse, fonds de modernisation, prêts bonifiés...) Les ARI doivent donc aussi être analysées par rapport à l'ensemble des dispositifs publics de soutien.

Le Tableau 7 donne la répartition des projets ARI par secteurs en nombre et pourcentage sur le total, ainsi que l'écart entre le nombre de projets recensés dans la base Trendeo par secteur.

²⁶ Voir Annexe méthodologique sur la base Trendeo

²⁷ 6544 projets industriels à plus de 1 M€ investis recensés dans la base Trendeo de 2011 à 2018.

²⁸ On peut cependant noter un projet biotech dans le secteur 72 R&D scientifique, celui de la société Crossject.

Tableau 7 Analyse comparée de la répartition sectorielle des projets aidés par des ARI (colonnes 2 et 3) et de la répartition sectorielle de l'ensemble des projets d'investissement industriels recensés par Trendeo de 2011 à 2018.

Secteurs	Projets ARI		France (sur la base de tous les projets d'investissements recensés)		Ecart % (1)-(2)
	Nombre	% (1)	Nombre	% (2)	
(25) Fabrication de produits métalliques	25	20,5%	677	10,3%	10,1%
(10) Industries alimentaires	14	11,5%	894	13,7%	-2,2%
(16) Travail du bois hors meubles	10	8,2%	170	2,6%	5,6%
(24) Métallurgie	10	8,2%	172	2,6%	5,6%
(27) Fabrication d'équipements électriques	7	5,7%	168	2,6%	3,2%
(13) Fabrication de textiles	6	4,9%	106	1,6%	3,3%
(28) Fabrication de machines et équipements	6	4,9%	427	6,5%	-1,6%
(20) Industrie chimique	5	4,1%	338	5,2%	-1,1%
(22) Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	5	4,1%	329	5,0%	-0,9%
(17) Industrie du papier et du carton	4	3,3%	112	1,7%	1,6%
(15) Industrie du cuir et de la chaussure	3	2,5%	108	1,7%	0,8%
(23) Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	3	2,5%	186	2,8%	-0,4%
(30) Fabrication d'autres matériels de transport	3	2,5%	319	4,9%	-2,4%
(46) Commerce de gros, hors automobile	3	2,5%	61	0,9%	1,5%
(64) Services financiers	3	2,5%	1	0,0%	2,4%
(72) Recherche-développement scientifique	3	2,5%	475	7,3%	-4,8%
(26) Produits informatiques, électroniques et optiques	2	1,6%	357	5,5%	-3,8%
(33) Réparation et installation de machines et d'équipements	2	1,6%	95	1,5%	0,2%
(29) Industrie automobile	1	0,8%	329	5,0%	-4,2%
(32) Autres industries manufacturières	1	0,8%	191	2,9%	-2,1%
(71) Activités d'architecture et d'ingénierie	1	0,8%	157	2,4%	-1,6%
(14) Industrie de l'habillement	1	0,8%	102	1,6%	-0,7%
(31) Fabrication de meubles	1	0,8%	98	1,5%	-0,7%
(18) Imprimerie et reproduction d'enregistrements	1	0,8%	66	1,0%	-0,2%
(19) Cokéfaction et raffinage	1	0,8%	10	0,2%	0,7%
(58) Édition	1	0,8%	3	0,05%	0,8%
(21) Industrie pharmaceutique	0	0,0%	165	2,5%	-2,5%
(11) Fabrication de boissons	0	0,0%	139	2,1%	-2,1%
(30.1) Construction navale	0	0,0%	102	1,6%	-1,6%
47 autres secteurs	0	0,0%	187	2,9%	-2,9%
Total général	122	100%	6 544	100%	

Note : L'écart correspond à la différence entre la part de projet ARI dans un secteur précis et la part de projet recensés dans la base Trendeo dans ce même secteur. Source : données Trendeo, Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

2.1.4.2 Point méthodologique : la construction d'indicateurs territoriaux et sectoriels afin de caractériser le contexte d'attribution des aides ARI

Les données collectées par Trendeo sur les projets d'investissement productif annoncés en France sont associées à des données sur les créations et suppressions d'emplois. Ces informations sont classées par secteur d'activité (avec plusieurs niveaux de la NAF 2008) et par zone géographique (là aussi avec plusieurs niveaux territoriaux, depuis les coordonnées GPS d'un établissement jusqu'à la région).

Nous avons entrepris, afin de caractériser le contexte dans lequel les aides ARI sont intervenues, d'apprécier l'état du secteur dans lequel se trouve l'entreprise bénéficiaire, ainsi que celui de son territoire.

Pour créer un indicateur du contexte dans lequel l'aide a été accordée, il nous fallait un indicateur calculable pour chacun des projets dans la base, représentatif du projet aidé, avec un maillage de taille adéquate.

2.1.4.2.1 Le choix des niveaux de référence, sectoriel (la division) et territorial (la zone d'emploi)

Avec un maillage (territorial ou sectoriel) trop large, l'indicateur de contexte a peu de signification : il faut noter par exemple qu'une aide qui intervient dans la région Occitanie n'indique pas si le projet est dans un territoire sinistré. La région n'est pas la bonne échelle pour caractériser l'état du territoire qui reçoit des aides. Même chose au niveau sectoriel : le découpage de l'économie française en 21 sections est trop large, et la quasi-totalité des aides interviennent par définition dans la section C, industrie manufacturière – qui allie des secteurs performants et d'autres en grande difficulté.

Il faut cependant éviter de prendre un indicateur défini sur une base trop étroite. Au niveau communal par exemple, il n'est pas toujours facile de caractériser l'état de l'économie à un moment précis, faute de données locales à agréger. La difficulté est plus grande encore au niveau du secteur d'activité. Le découpage le plus détaillé, en plus de 700 sous-classes, ou codes APE, ne permet pas toujours d'obtenir des données et rend la caractérisation de l'entreprise difficile (certaines ont un code APE de rattachement attribué à leur création mais, en réalité, exercent leur activité dans plusieurs sous-classes).

Nous avons donc retenu, pour définir des indicateurs sectoriels et géographiques, deux niveaux intermédiaires.

Territorialement, nous avons retenu la zone d'emploi, et sectoriellement la division (l'ensemble de l'économie française est réparti en 89 divisions, dont 24 pour l'industrie manufacturière).

2.1.4.2.2 L'emploi, un indicateur dynamique pertinent

Pour caractériser le dynamisme d'un secteur ou territoire à un moment donné (l'année de l'attribution), nous avons retenu **le taux de renouvellement de l'emploi comme indicateur**. Ce ratio indique le nombre d'emplois créés dans un secteur ou un territoire donné, pour 100 emplois supprimés. Un ratio de 120 % par exemple caractérise un secteur où 120 emplois sont créés quand 100 emplois sont supprimés, donc inscrit dans une dynamique de croissance. En sens inverse, des secteurs à 4 % de taux de renouvellement sont, à terme, si ce ratio se maintient, voués à la disparition (c'est par exemple le cas des industries du tabac dans les années passées).

L'indicateur est intéressant car il tient compte tout autant des dynamiques positives (variation de l'investissement et donc des emplois créés) que des dynamiques négatives (évolution des suppressions d'emplois). Il permet également de classer les différents secteurs ou régions étudiés, quelle que soit leur taille : le même solde net positif de créations d'emplois par exemple correspondra à un ratio plus élevé dans une ville de taille moyenne que dans une grande métropole. Ce type de ratio permet souvent de faire ressortir les bons résultats relatifs de zones ou de secteurs petits ou moyens (comme, par exemple, le secteur des industries du cuir et de la chaussure, dont le ratio est souvent très supérieur à 100 % - 320 % en moyenne 2009-2019, mais qui correspond à un faible solde net de créations d'emplois, compte tenu de la faible taille du secteur).

Les deux reproches que l'on peut lui porter est qu'il est asymétrique (le pire score est de 0 % de renouvellement des emplois perdus, pour une filière en extinction complète, alors que le meilleur score est illimité) d'une part, et d'autre part qu'il n'est pas calculable en l'absence de données sur les emplois perdus (division par zéro).

Pour remédier à ces défauts, une présentation graphique en logarithme permet de lisser l'évolution du ratio. Pour éviter ensuite les valeurs nulles (il peut arriver, certaines années, que nous n'ayons pas d'emplois supprimés dans un secteur trop étroit ou sur une petite zone géographique), nous avons parfois cumulé les données de deux, voire de trois années, pour calculer un ratio. Par ailleurs, lorsqu'une année nous paraissait présenter un caractère exceptionnel (annonce de grand projet ou de fermeture d'un grand site), nous avons parfois lissé les données en cumulant les chiffres des deux dernières années pour refléter au mieux l'état de la zone ou du secteur.

Enfin, pour simplifier la présentation de l'indicateur, nous avons défini cinq valeurs qui correspondent à autant de plages de valeurs de l'indicateur.

De 0 à 50 % de taux de renouvellement, le secteur ou la zone est dit « sinistré » (il peut perdre 90% de sa taille en quatre années). De 50% à 90% le secteur est dit en difficulté : il perd des emplois mais de façon moins massive. Entre 90% et 110%, le secteur est dit à l'équilibre : il peut prétendre conserver sa

taille dans la durée. De 110 % à 150%, le secteur est « en croissance » (il peut doubler sa taille en 3 à 4 années), et au-delà en « forte croissance ».

2.1.4.3 L'analyse des indicateurs de contexte territoriaux et sectoriels

Globalement, les résultats montrent que les projets bénéficiaires de l'ARI sont répartis assez largement dans des secteurs ou des zones dont la dynamique est très variée. Les aides ont été destinées pour moitié à des secteurs ou territoires en difficulté (c'est-à-dire en perte d'emploi).

2.1.4.3.1 Résultats sectoriels : presque autant de secteurs en croissance que de secteurs en pertes d'emplois ou sinistrés concernés par les aides ARI

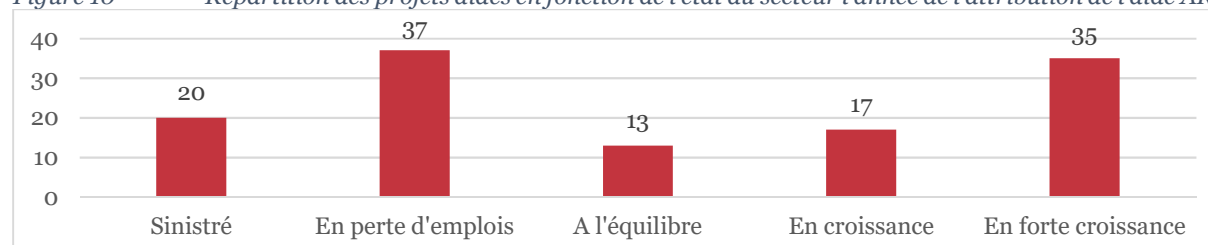
Sur les 122 projets aidés, il y a presque autant de secteurs en croissance que de secteurs en pertes d'emplois ou sinistrés. Il y a même près de 30 % des projets ARI qui se situent dans des secteurs en forte croissance.

Tableau 8 Répartition des projets aidés en fonction de l'état du secteur l'année de l'attribution de l'aide ARI

Etat du secteur	Nombre de projets	%
Sinistré	20	16,40 %
En perte d'emplois	37	30,30 %
A l'équilibre	13	10,70 %
En croissance	17	13,90 %
En forte croissance	35	28,70 %
Total général	122	100 %

Source : données Trendeo, Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Figure 10 Répartition des projets aidés en fonction de l'état du secteur l'année de l'attribution de l'aide ARI



Source : données Trendeo, Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

2.1.4.3.2 Résultats territoriaux : des zones d'emplois plutôt dynamiques concernées par les aides ARI

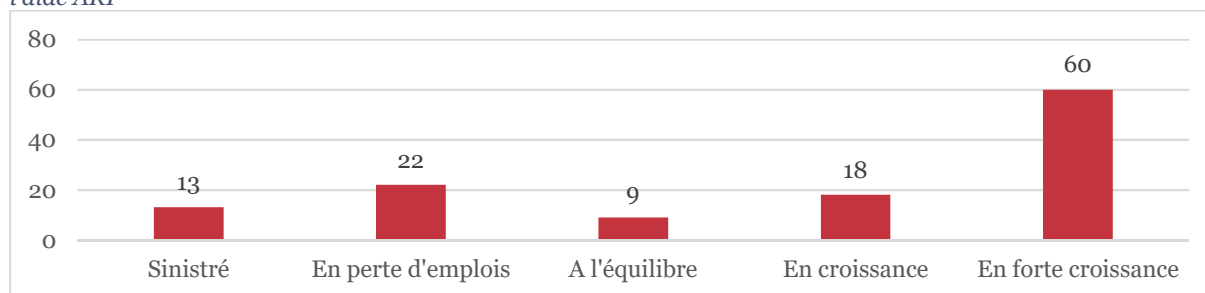
De façon encore plus marquée que pour les secteurs, les zones d'emploi des projets ARI ne se caractérisent pas par leur manque de dynamisme, 64 % des projets aidés sont même localisés dans des zones en croissance plus ou moins forte.

Tableau 9 Répartition des projets aidés en fonction de l'état de la zone d'emploi l'année de l'attribution de l'aide ARI

Etat du territoire	Nombre de projets	%
Sinistré	13	10,70 %
En perte d'emplois	22	18,00 %
A l'équilibre	9	7,40 %
En croissance	18	14,80 %
En forte croissance	60	49,20 %
Total général	122	100 %

Source : données Trendeo, Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Figure 11 Répartition des projets aidés en fonction de l'état de la zone d'emploi l'année de l'attribution de l'aide ARI



Source : données Trendeo, Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

2.1.4.4 L'état des secteurs et zones d'emplois selon le type d'ARI (Croissance et développement et Excellence)

Dans notre périmètre d'analyse, il y a 41 projets ARI croissance et développement, un tiers du nombre total des projets) et 81 projets ARI excellence (deux tiers du nombre total des projets).

Les projets croissance et développement semblent être localisés dans des secteurs avec de plus fort taux de renouvellement (d'emploi) que les projets ARI Excellence. En ce qui concerne le taux de renouvellement par zone d'emploi, aucune différence significative entre les deux groupes n'est trouvée (selon nos tests de Student sur la moyenne des indicateurs de ces deux groupes).

Tableau 10 Statistiques descriptives sur les projets ARI de type Croissance et développement et Excellence

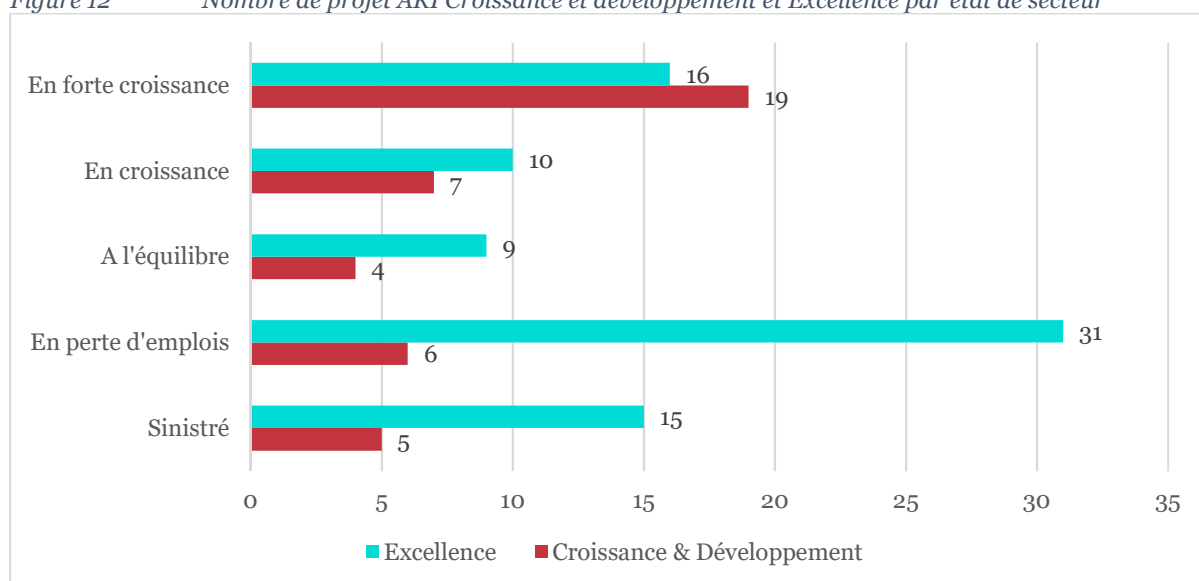
	Croissance et développement (41 projets)	Excellence (81 projets)	Différence de moyenne	Valeur p	Statistique t	Significativité
Taux de renouvellement secteur (moyen)	186 %	130 %	56 %	0,00	6,81	***
Ecart sectoriel (moyen)	-36 %	-15 %	-21 %	0,32	-0,99	
Taux de renouvellement zone d'emploi (moyen)	149 %	115 %	34 %	0,11	1,62	*
Ecart territorial (moyen)	115 %	49 %	66 %	0,16	1,40	

Note : La valeur p et statistique t correspondent au test de Student réalisé sur les 122 observations. *** correspond à une significativité à 1 % de niveau de significativité, * correspond à une significativité à 10% de niveau de significativité. Source : données Trendeo, Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

2.1.4.4.1 Etat des secteurs des projets ARI Croissance et développement et Excellence

Près de la moitié (46 %) des projets Croissance et Développement se situent dans des secteurs en forte croissance contre 20 % pour les projets ARI Excellence. Plus d'un tiers des projets ARI Excellence se situent dans des secteurs en perte d'emploi, contre 15% pour les projets Croissance et développement. Seulement 10 % des projets Croissance et développement et 11 % des projets ARI Excellence sont dans des secteurs à l'équilibre.

Figure 12 Nombre de projet ARI Croissance et développement et Excellence par état de secteur



Source : données Trendeo, Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Selon un test de chi-deux, la distribution des types de projets (ARI Excellence et Croissance et Développement) et celle de l'état de leurs secteurs ne sont pas indépendantes ($p < 0.05$), ce qui indique que **ces deux types de projets se distinguent sur l'état de leurs secteurs** :

- Le format ARI Croissance et développement semble plutôt soutenir des secteurs déjà dynamiques.
- Le format ARI Excellence semble plus proche de l'ambition de réindustrialiser des secteurs en perte (l'année ou l'aide est accordée).

Tableau 11 Nombre de projets selon l'état du secteur et les types d'ARI

État du secteur	ARI Croissance et développement	ARI Excellence
A l'équilibre	4	9
En croissance	7	10
En forte croissance	19	16
Sinistré	5	15
En perte d'emplois	6	31
Total	41	81
Pearson chi2(4)	Statistique : 12.8703	Valeur p : 0.012**

Note : ** correspond à une significativité à 5 % de niveau de significativité. Source : données Trendeo, Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

2.1.4.4.2 Etat de la zone d'emploi des projets ARI Croissance et Développement et Excellence

Environ la moitié des projets ARI Croissance et développement (51 %) et ARI Excellence (48 %) sont des zones d'emploi en forte croissance. Environ 32 % des projets ARI Excellence sont localisés dans des zones d'emploi sinistrées ou en perte d'emploi, contre 22 % pour les projets ARI croissance et développement

Figure 13 Nombre de projet ARI Croissance et développement et ARI Excellence par état de zone d'emploi



Source : données Trendeo, Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Selon un test de chi-deux, la distribution des types de projets (ARI Excellence et Croissance et développement) et l'état de leurs zones d'emploi semblent indépendants ($p > 0.1$): c'est-à-dire que les **deux types de projets ARI ne se distinguent pas sur l'état de leurs zones d'emploi** (l'année ou l'aide est accordée).

Tableau 12 Nombre de projets selon l'état de la zone d'emploi et les types d'ARI

Etat de la zone d'emploi	ARI Croissance et développement	ARI Excellence
A l'équilibre	6	3
En croissance	5	13
En forte croissance	21	39
En perte d'emplois	4	18
Sinistré	5	8
Total	41	81
Pearson chi2(4)	Statistique : 7,2	Valeur p : 0,125

Source : données Trendeo, Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

2.2 Les effets et impacts du dispositif ARI

La présente section s’attache à contribuer à répondre à quatre questions évaluatives (Q1, Q4, Q5 et Q6). Les outils mobilisés pour y répondre dans le cadre de cette démarche sont présentés dans le tableau suivant :

Questions de l'évaluation (critères d'efficience, d'efficacité et d'impact)	Outils mobilisés pour répondre aux questions
<ul style="list-style-type: none"> • Q1 Quels sont les effets et impacts du dispositif sur l'industrie française ? Et sur les territoires ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes analyses
<ul style="list-style-type: none"> • Q4 Quels sont les impacts de ces projets sur l'activité des entreprises initiatrices du projet et sur l'emploi (sachant que les emplois doivent être <u>maintenus</u> 3 à 5 ans après la fin des projets) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse statistique à partir des données fournies par Bpifrance et complétées par d'autres sources : • Estimateur avant-après (« before-after ») sur les entreprises des projets financés = volet plus qualitatif • Estimation linéaire de l'effet de levier • Analyse « contrefactuelle » des projets non retenus (en fonction des données qualifiées disponibles). • Eléments d'analyse ex post réalisée précédemment par la DGE
<ul style="list-style-type: none"> • Q5 Quels sont les impacts des projets financés par le dispositif ARI sur les aspects industriels et commerciaux ? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Q6 Quels sont les impacts quantitatifs et qualitatifs du dispositif sur la structuration et la compétitivité des filières industrielles ? 	

2.2.1 Un effet levier important du dispositif ARI malgré des pertes non négligeables

La partie qui suit, présente l'analyse de l'effet levier du dispositif, et inclue le projet KEM ONE. En raison de son importance, il ne peut, en effet, pas être retiré de l'analyse globale.

D'un point de vue général, on observe un effet levier important du dispositif ARI. Pour les projets achevés et clôturés, le dispositif présente effectivement un effet de levier²⁹ supérieur à 5 (résultat qui reste à confirmer pour l'ensemble des projets toujours en cours).

Au regard des objectifs initiaux (320 millions d'euros d'avances remboursables devant permettre de générer plus de 700 millions d'euros de nouveaux investissements et la création de 3.000 emplois), on observe sur les 53 projets achevés que les 160 millions d'euros d'aide versés ont généré un investissement de 1,039 milliards d'euros et permis la création de 1815 emplois, soit bien plus que les objectifs quantitatifs initialement prévus.

A l'échelle de l'ensemble des 122 projets étudiés, ce sont 284 millions d'euros engagés qui devraient permettre un investissement de 1,777 milliards d'euros et la création de 4887 emplois.

²⁹ L'effet de levier est calculé en fonction des montants des investissements et des montants ARI versés selon la formule suivante : (Montant investissement – Montant versé) / Montant versé

Analysé par secteur, les montants moyens d'investissement réalisés par les bénéficiaires du dispositif ARI pour un euro d'aide ARI versée varie entre 1 et 100 (cf. Tableau 13).

Tableau 13 *Montant moyen d'investissement réalisé pour un euro d'aides ARI versé*

Secteurs d'activité détaillés	Montant total versé à ce jour (M€)	Investissements réalisés (M€)	Montant moyen d'investissement réalisé pour un euro d'aides ARI versée
(13) Fabrication de textiles	3 900	438 200	111,4
(23) Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	3 000	76 037	24,3
(64) Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite	560	5 800	9,4
(16) Fabrication de placage et de panneaux de bois	1 600	12 680	6,9
(30) Fabrication d'autres matériels de transport	1 000	6 826	5,8
(10) Industries alimentaires	10 819	73 705	5,8
(27) Fabrication d'équipements électriques	3 575	23 700	5,6
(16) Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles ; fabrication d'articles en vannerie et sparterie	12 200	74 950	5,1
(17) Industrie du papier et du carton	4 200	25 700	5,1
(22) Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	2 477	14 201	4,7
(72) Recherche-développement scientifique	500	2 326	3,7
(28) Fabrication de machines et équipements n.c.a.	4 460	19 826	3,4
(15) Industrie du cuir et de la chaussure	2 800	11 339	3,0
(13) Fabrication d'autres textiles techniques et industriels	1 700	5 700	2,4
(20) Industrie chimique	82 300	192 600	1,3
(25) Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements	23 980	54 264	1,3
(33) Réparation et installation de machines et d'équipements	790	1 277	0,6
Total général	159 861	1 039 131	5,5

Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Globalement, l'effet de levier de l'ARI sur les investissements des établissements — estimé à l'aide d'une régression univariée — est de 7,2 pour les investissements réalisés (n=44 projets achevés et clôturés) et de 3,4 pour les investissements prévus (n=113 projets). L'effet marginal d'une augmentation des montants engagés de 1% est égal à 1,146% pour les investissements réalisés et 0,887% pour les investissements prévus.

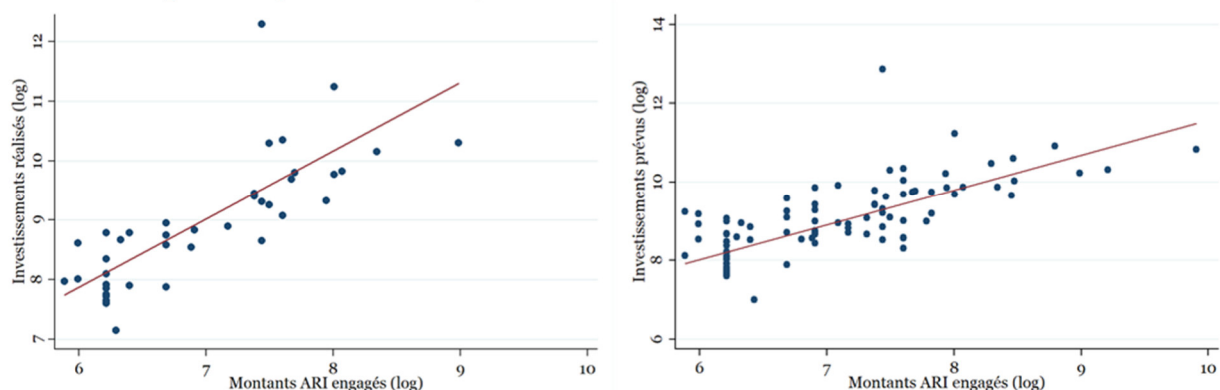
Tableau 14 Les effets de levier de l'ARI sur les investissements réalisés et prévus

Effet de levier	Une augmentation d'1 k€ d'ARI engagé correspond à une augmentation moyenne des investissements de :	Une augmentation d'1% du montant ARI engagé correspond à une augmentation moyenne des investissements de :
Investissements réalisés (n=44)	7,194 k€** (3,483)	+1,146%*** (0,154)
Investissements prévus (n=113)	3,423 k€*** (0,891)	+0,887%*** (0,071)

Notes : les montants ARI, investissements prévus et réalisés égaux à 0 sont exclus des échantillons. Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Ces effets de levier ne sont cependant pas significativement différents (selon un test de *Student*) entre les ARI Excellence et les ARI Croissance & développement.³⁰

Figure 14 Régression linéaire des montants ARI engagés (log) sur les investissements réalisés (log ; n=44) et investissements prévus (log ; n=113) des bénéficiaires



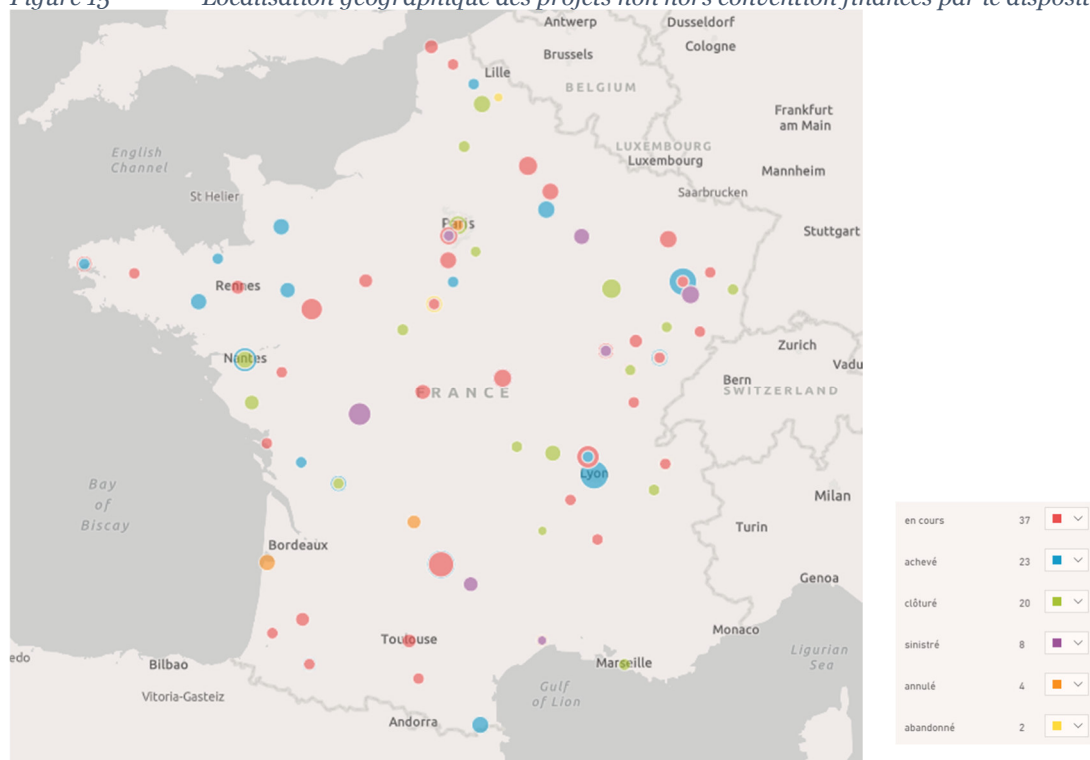
Note : Les courbes de tendance linéaire sont obtenues à partir d'une estimation selon la méthode des moindres carrés. Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Globalement, on observe également une répartition géographique des projets bénéficiaires du dispositif ARI relativement homogène même si des régions comme la Corse n'ont pas bénéficié du dispositif.

Une légère concentration des projets peut néanmoins être observée dans les régions industrielles de Lyon (en remontant jusqu'à Nancy) et de Paris. Les figures suivantes illustrent la localisation des projets financés par le dispositif.

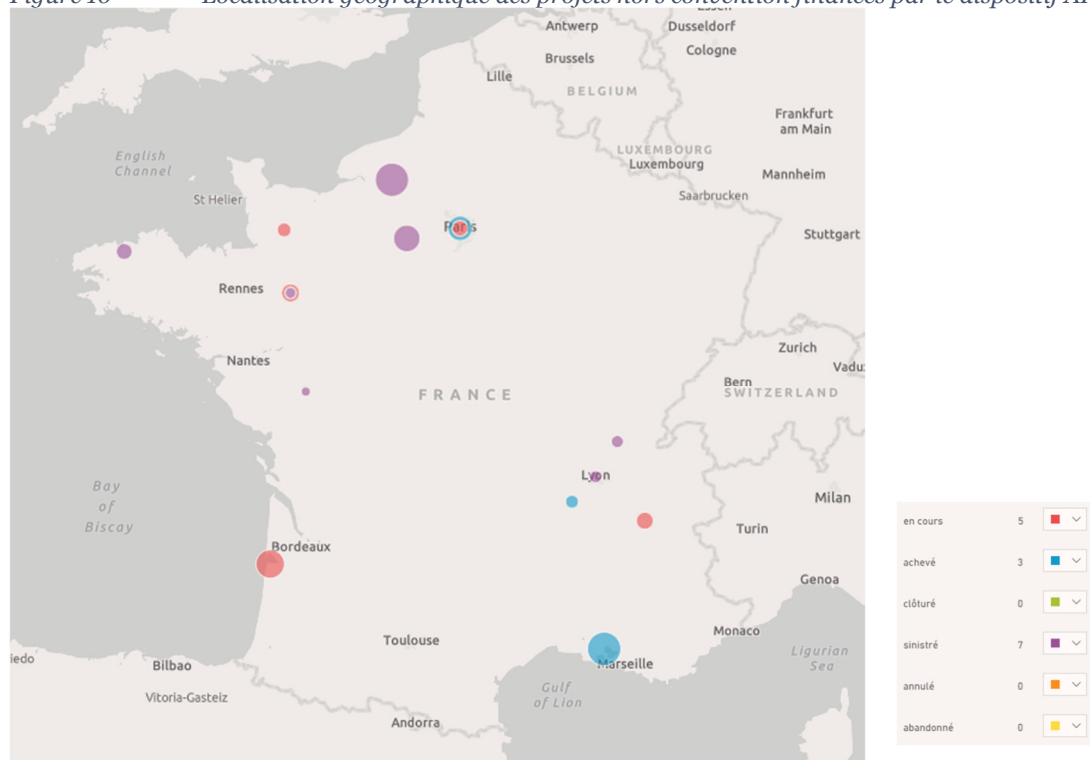
³⁰ Les effets de levier (estimés) sur les investissements réalisés sont de +1,03% pour les ARI Excellence comparé à +0,97% pour les ARI Croissance & développement. Les effets de levier (estimés) sur les investissements prévus sont +0,66% comparés à +0,57%.

Figure 15 Localisation géographique des projets non hors convention financés par le dispositif ARI



Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Figure 16 Localisation géographique des projets hors convention financés par le dispositif ARI



Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Les 10 zones d'emploi les plus soutenues par le dispositif ARI (présentées dans le Tableau 15) incluent notamment Paris et Lyon.

Tableau 15 Top 10 des zones d'emploi les plus soutenues

Zone d'emploi	Montant total engagé (en K€)	Zone d'emploi	Nombre de projet
Lyon	90 000	Paris	7
Rouen	20 000	Lyon	6
Paris	18 869	Nantes	5
Figeac	16 600	Dijon	4
La Teste-de-Buch	11 700	Nevers	3
Épinal	8 500	Saclay	3
Nantes	7 777	Saint-Étienne	3
Dreux	7 480	Besançon	3
Nevers	6 100	Laval	3
Villefranche-sur-Saône	5 200	Épinal	2

Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Malgré ces résultats intéressants, le dispositif ARI a enregistré des pertes non négligeables qui s'élèvent à 46,7 millions d'euros (16 % des engagements totaux), ce qui par comparaison est actuellement en-dessous du taux de 25 % de sinistralité qui est connu pour le Fonds National de Revitalisation des Territoires - FNRT (2009-2013).

Ces pertes sont néanmoins concentrées sur un nombre très limité de projets, dont le projet de Petroplus, hors convention, qui a généré 20 millions d'euros de pertes, le projet de Loiselet qui a généré 6,5 millions d'euros de pertes, et le projet de MPO qui a généré 4,7 millions d'euros de pertes également. Ces trois projets ont généré 67 % des pertes totales. 95 % des pertes du dispositif sont également concentrées sur la période 2010-2013 qui correspond à un contexte de sortie de crise. Sur cette période, le dispositif présente ainsi un taux de sinistralité de 39 % (44,4 millions d'euros de pertes sur 113,1 millions d'euros d'engagements).

2.2.2 Résultats des travaux économétriques

La présente section est consacrée aux analyses avant-après et aux estimations du modèle des doubles différences permettant d'étudier les impacts de l'ARI sur le chiffre d'affaires, les exportations, les effectifs et la valeur ajoutée des entreprises bénéficiaires.

Les paragraphes suivants présentent successivement en détail les sources des données des indicateurs utilisés dans notre analyse, des statistiques descriptives sur l'échantillon d'entreprises retenues pour l'estimation des effets de traitement, ainsi que les résultats de nos analyses.

Les données enrichies dont nous disposons dans notre base de données proviennent de la base de données commerciale DIANE (Bureau van Dijk), qui fournit des informations générales, financières et boursières sur les entreprises françaises. Cette base couvre l'essentiel des sociétés françaises, tenues de déposer leurs comptes annuels auprès des greffes de tribunaux de commerce, ainsi que les divers agents économiques (indépendants, petites associations sans but lucratif, établissements secondaires, etc.).³¹

Les analyses économétriques peuvent faire ressortir des impacts relatifs au sein de la population d'entreprises ciblées par l'ARI.

³¹ <https://www.bvdinfo.com/fr-fr/our-products/company-information/national-products/diane>

L'analyse comparée entre les indicateurs des bénéficiaires de l'ARI et ceux de l'ensemble de la population d'entreprises du secteur de l'industrie³² met en lumière les éléments suivants :

- en moyenne les entreprises ciblées par l'ARI ont une croissance des indicateurs (CA, VA, effectifs et exportations) plus élevés que l'ensemble des entreprises françaises du secteur de l'industrie manufacturière ;
- concernant l'emploi, les bénéficiaires de l'ARI voient leurs effectifs augmenter en moyenne de 17,1 % d'employés entre 2014 et 2017, là où la moyenne des taux de croissance de l'emploi des entreprises françaises du même secteur diminue (-1,6 % comparé à 2014)³³.

Nos résultats en relatif au regard de la taille des entreprises mettent en lumière les éléments suivants :

- les tendances de croissance (sur la période 2010-2018) des quatre indicateurs retenus (CA, VA, effectifs et exportations) des entreprises bénéficiaires de l'ARI sont toutes positives et significatives, quel que soit le type d'ARI ou l'état du projet (abandonné/clôturé/achevé/en cours) ;
- les différences en chiffre brut des moyennes des indicateurs entre l'année précédant le démarrage du projet ARI et deux ans après sont positives, avec un CA en moyenne de 18 996 K€ plus élevés, et en moyenne 42 effectifs en plus. Les exportations sont supérieures en moyenne de 11 156 K€ ;
 - l'augmentation (avant-pendant la réalisation du projet) du CA est surtout portée par les projets achevés/clôturés et ARI Excellence ;
 - l'augmentation (avant-pendant la réalisation du projet) des effectifs ainsi (que celle des exportations) est plus forte pour les projets achevés et clôturés avec 83 effectifs en plus en moyenne (17 362 K€ d'exportations en plus en moyenne) ;
 - la valeur ajoutée semble n'avoir augmentée que pour les ARI Croissance et développement (+ 1 344 K€) ;
- les différences en chiffre brut de moyennes, entre l'année précédant le démarrage du projet ARI et deux ans après la fin du projet, sont dans l'ensemble positives mais peu significatives pour le CA, les effectifs et les exportations, ce qui implique une grande volatilité des effets post-projets mais surtout découle d'un manque de données post-projet (seulement 24 entreprises sur un total de 123 ont des données post-projet disponibles) :
 - les ARI Croissance et développement ont un CA et des exportations nettement supérieurs entre le début et la fin du projet ARI ;
 - la VA des entreprises bénéficiaires a globalement augmenté, sans être significatif pour les projets achevés ou clôturés ;
- via le **modèle des doubles différences**, nous constatons les éléments suivants :
 - les augmentations du CA sont surtout portées par les ARI Excellence dans les deux années après le début du projet ;
 - la VA augmente significativement dans la 3^e année de projet (qu'il soit achevé ou non) avec les plus gros impacts observés pour les projets ARI achevés ou clôturés et ARI Croissance et Développement ;
 - les exportations des établissements bénéficiaires semblent avoir plus augmentées chez les ARI Excellence ;
 - les effectifs (moyens) ont significativement augmenté quel que soit le type ou l'état du projet ARI, avec une augmentation plus soutenue pour les projets terminés et chez les ARI Croissance et développement.

³² Les analyses en référence à l'ensemble de la population d'entreprises ne sont pas possibles du fait de l'accès limité aux données de l'ensemble des entreprises françaises du secteur industriel. En effet, sans accès aux fichiers de données confidentielles (soumises au comité du secret et seulement accessible via le Centre d'Accès Sécurisé aux Données), il ne nous ait pas possible de collecter des données complètes pour une part suffisante des 235 000 entreprises du secteur or la création d'un groupe d'entreprises contrefactuelles afin de calculer les impacts causaux du dispositif ARI en dépend.

³³ Source : Insee, indices de chiffres d'affaires, de valeur ajoutée et d'effectifs (ESANE).

2.2.2.1 Point méthodologique relatif aux données et indicateurs utilisés pour les analyses économétriques

Les travaux économétriques et les statistiques descriptives qui les accompagnent sont réalisés au niveau des établissements bénéficiaires et non des entreprises (du fait que les données DIANE sur les indicateurs sont disponibles à ce niveau).

Dans la présente analyse, nous avons conservé les données concernant trois établissements ciblés par l'ARI pour lesquels aucun décaissement n'a été effectué dans notre échantillon global afin de bénéficier d'un plus grand nombre d'unités de comparaison et de données à opposer aux projets ARI achevés et clôturés.

Nous avons également retenu quatre indicateurs économiques dans nos analyses.

2.2.2.1.1 Présentation détaillée des échantillons étudiés

Nous utilisons les échantillons d'établissements distincts suivants dans nos analyses :

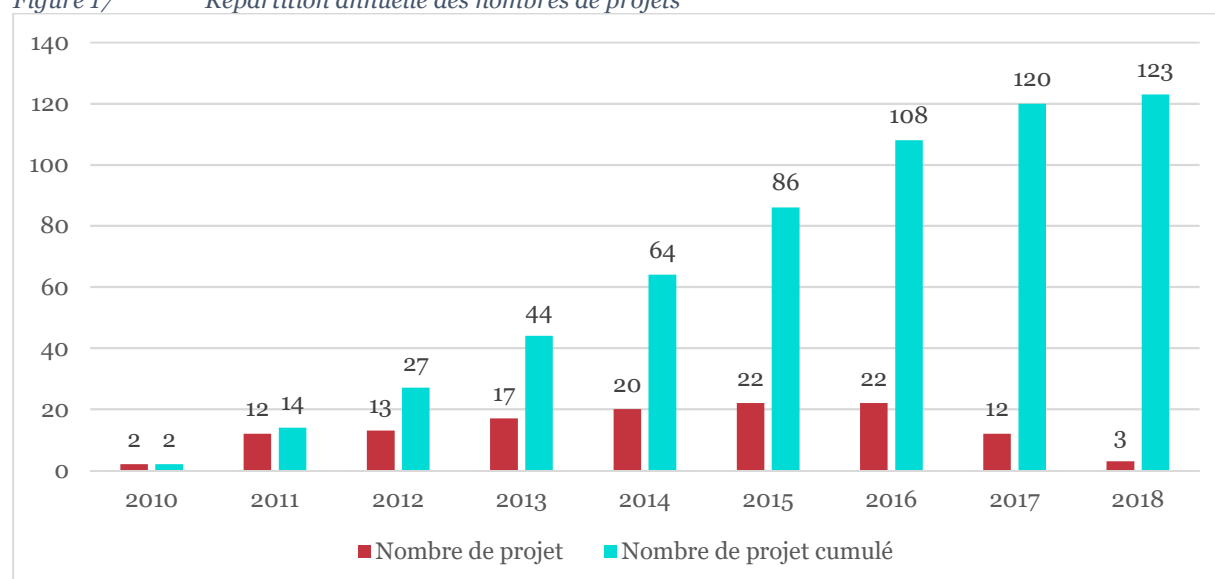
- un échantillon contenant l'ensemble des établissements recensés dans le fichier de suivi de l'ARI, quel que soit l'état d'avancement du projet d'investissement soutenu par l'ARI, la typologie de projet ou la réalisation ou non d'un premier décaissement (cet échantillon réunit 123 établissements ou 122 entreprises) ;
- un échantillon avec les établissements bénéficiaires du dispositif ARI sur la période 2011 (date de signature de la première convention) à 2018 et dont les projets sont soit « achevés »³⁴ ou « clôturés »³⁵, (cet échantillon réunit 53 établissements représentant 43 % de l'ensemble des établissements bénéficiaires) ;
- ainsi que deux échantillons pour les projets ARI Croissance & Développement (43 établissements) et ARI Excellence (cet échantillon réunit 80 établissements).

La distribution du nombre de projet par année, ainsi que le nombre de projets cumulés par année pour notre échantillon est illustrée dans la Figure 17.

³⁴ Les versements de l'ARI et le projet d'investissement sont terminés, et les seuils d'éligibilité en matière d'emploi et d'investissement ont été dépassés même si les objectifs initiaux n'ont pas nécessairement été atteints. A titre d'exemple, l'établissement Bati Renov (financé par une ARI « croissance et développement ») souhaitait effectuer un investissement de 2,1 M€ et créer 25 emplois. Finalement, 2,26 M€ d'investissement ont été réalisés et 12 emplois ont été créés. Ainsi, le projet a bien abouti à la création nette de plus de 10 emplois et à un programme d'investissement d'au moins 2 millions d'euros, et respecte bien les critères d'éligibilité du volet « croissance et développement ».

³⁵ Les versements de l'ARI et le projet d'investissement sont terminés mais les seuils d'éligibilité n'ont pas été atteints, dans ce cas le ministère de l'industrie peut effectuer une demande anticipée de remboursement – total ou partiel. L'établissement C&K COMPONENTS SAS (financé par une ARI « excellence ») souhaitait par exemple effectuer un investissement de 7,5 millions d'euros et créer 30 emplois. Cependant, seulement 3 millions d'euros d'investissement ont été réalisés et 6 emplois ont été créés, et le projet ne respecte pas les critères d'éligibilité du volet « excellence ».

Figure 17 Répartition annuelle des nombres de projets



Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Nous distinguons les projets ARI Excellence, qui ont débuté dès 2011 et les projet ARI Croissance et développement (ARI PME) qui ont démarré à partir de l'année 2015. Il est important de noter que nous disposons de moins d'années de recul (post-projet) dans le deuxième cas (0,4 année en moyenne pour les projets ARI Croissance et développement comparé à 2,8 années pour les projets ARI Excellence).

Tableau 16 Répartition annuelle des nombres d'établissements soutenus par type de projet

Année	ARI Croissance et développement (C&D)	ARI Excellence	Total des bénéficiaires
2010 (t-1)		2	2
2011		12	12
2012		13	13
2013		17	17
2014		20	20
2015	16	6	22
2016	18	4	22
2017	8	4	12
2018	1	2	3
Total	43	80	123

Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

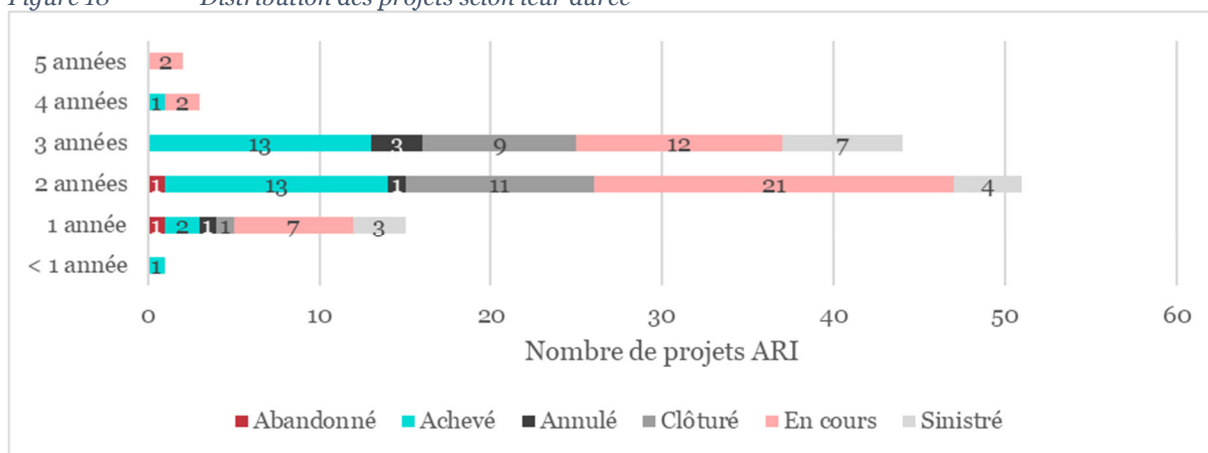
Les données des 4 indicateurs d'intérêts (CA, VA, export, effectifs) couvrent donc la période de 2010 à 2018, afin de bénéficier pour chaque établissement d'un nombre suffisant d'années pré-traitement (les années avant que l'établissement débute son projet d'investissement) et de traitement (les années après la fin du projet des établissements) suffisant : c'est-à-dire au moins deux ans avant le projet et un an minimum après la fin du projet.

Sur cette période et pour l'échantillon complet des 123 établissements (ou 122 entreprises), nous avons une moyenne de 2,23 années de réalisation de projet ARI et 2,39 années post-projet par établissement. Dans notre échantillon : 13 % des projets (16 projets) ont une durée d'un an ou moins d'un an (réalisé dans l'année de début de projet), 77,2 % des projets (95 projets) ont une durée de 2 ou 3 ans et 4 % ont une durée de projet de plus de 3 ans.

Deux projets ARI ont été abandonnés dans les deux années après le début des projets, et cinq projets annulés et 14 projets sinistrés ont été arrêtés dans un intervalle de trois ans après le début du projet.

Les projets sinistrés présentent des évolutions des indicateurs d'intérêt plus faibles que les autres projets soutenus par l'ARI avant le démarrage du soutien par l'ARI du projet d'investissement. En effet, pour cette population, les établissements liquidés ne se distinguent pas des autres établissements sur le CA dans la période pré-projet avec des évolutions donc similaires. Cependant les évolutions de la VA, des exportations et surtout celles des effectifs des établissements sinistrés ont été en moyenne plus faibles (croissance moyenne moindre de -1,3 % pour les exportations, -2,3 % pour la VA et -9,6% pour les effectifs en comparaison des autres établissements). Des tests de Student révèlent aussi que leurs secteurs et zone d'emplois sont caractérisés par des moyennes de taux de renouvellement d'emploi plus faible que la moyenne (des 123 établissements).

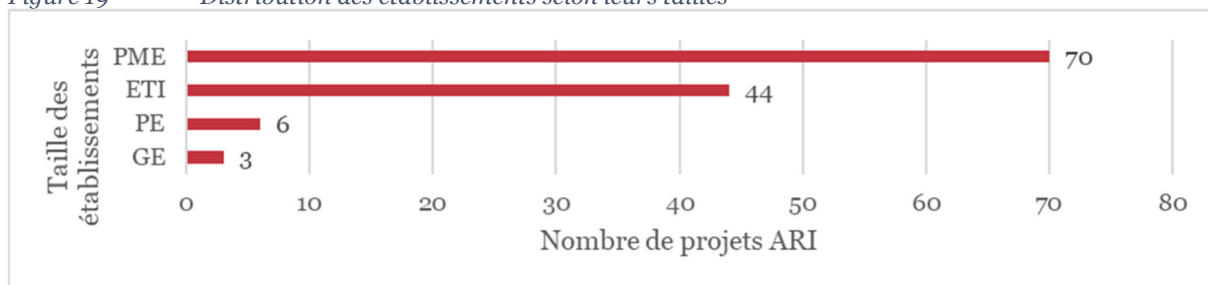
Figure 18 Distribution des projets selon leur durée



Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Dans notre échantillon d'établissements, on rappelle que plus de la moitié sont des PME (28 soit 52,9 %, selon la définition de l'INSEE), suivi des ETI (23 soit 43,4 %) et TPE (20 soit 3,8 %).

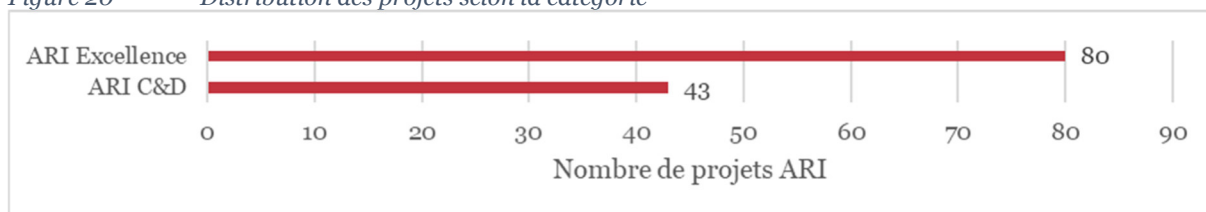
Figure 19 Distribution des établissements selon leurs tailles



Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Concernant la distribution du type de projet ARI : 80 établissements ont bénéficié d'un ARI Excellence (71,7 %) et 80 ont bénéficié d'un ARI Croissance et développement (28,3%).

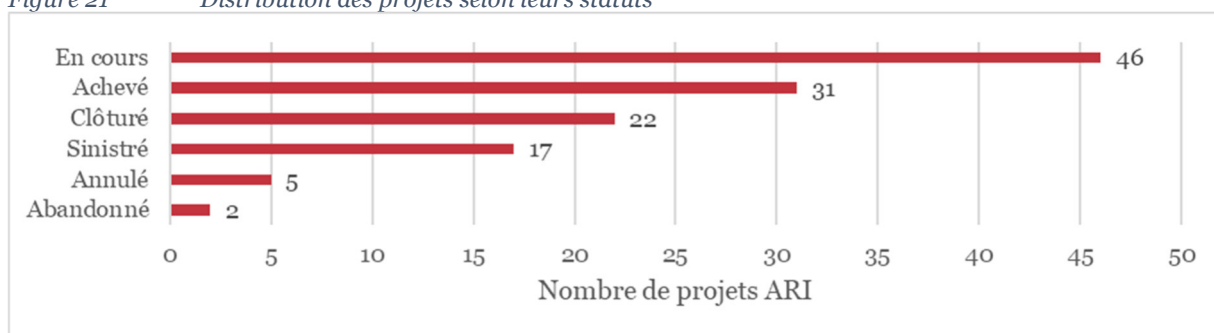
Figure 20 Distribution des projets selon la catégorie



Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Sur les 123 projets distincts étudiés, on rappelle également que 31 des projets sont achevés (25 %) et 22 sont clôturés (17,8 %). 46 sont encore en cours de réalisation en 2018 (37,3%). Enfin, 22 projets sont soit annulés, abandonnés ou sinistrés (17,8 %).

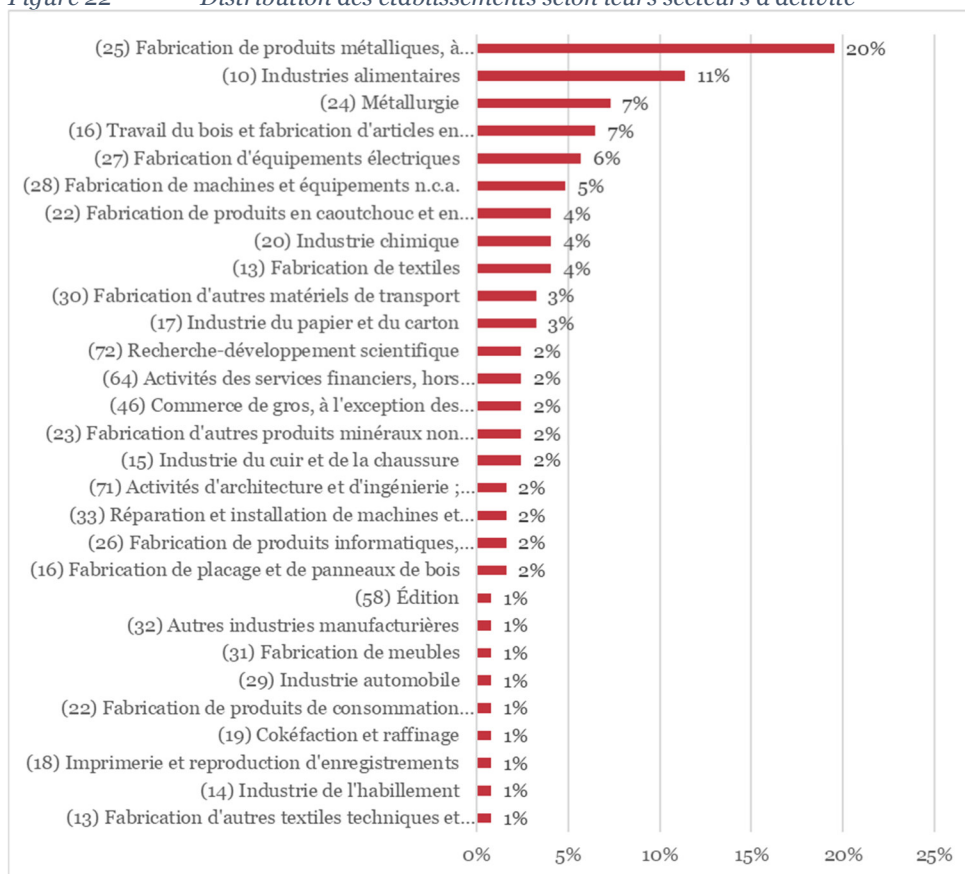
Figure 21 Distribution des projets selon leurs statuts



Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

Les cinq secteurs détaillés des bénéficiaires de l'ARI représentant plus de 5 % de l'ensemble des entreprises sont la fabrication de produits métalliques, les industries alimentaires, la métallurgie, le travail du bois et la fabrication d'équipements électriques.

Figure 22 Distribution des établissements selon leurs secteurs d'activité



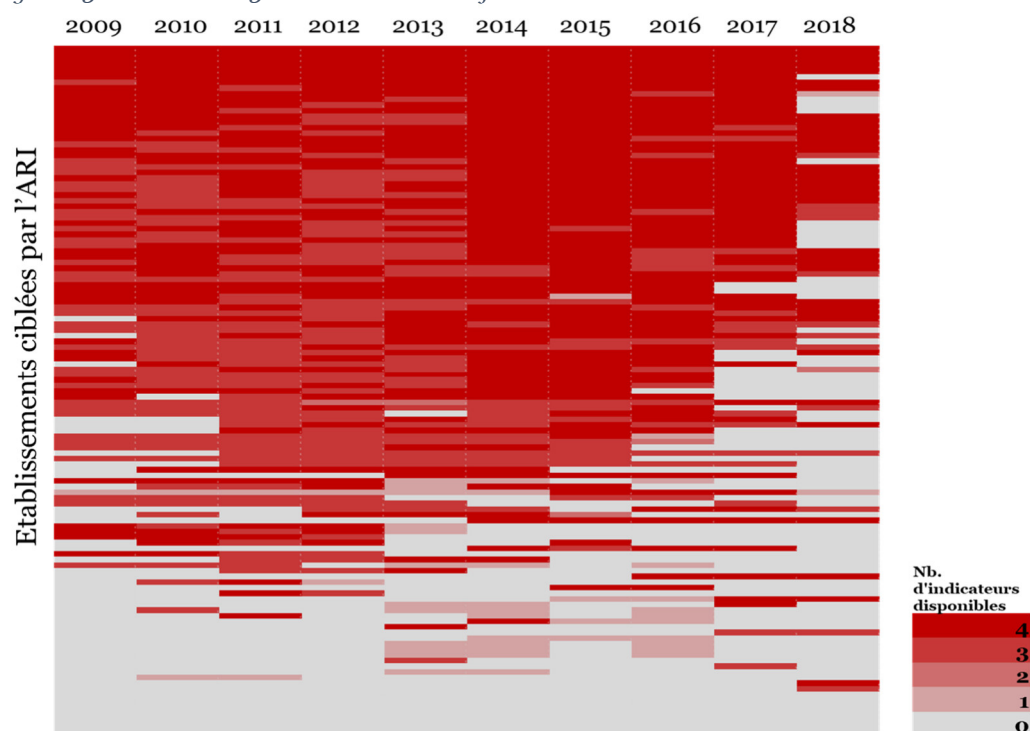
Source : SIRENE (Insee)

2.2.2.1.2 Les quatre indicateurs économiques retenus

Les indicateurs retenus pour l'analyse quantitative sont le chiffre d'affaires (CA, en K€) annuel des établissements, les exportations (en K€ et non en part du CA), les effectifs (mesurés en personnes physiques) et la valeur ajoutée (en K€, hors taxe).

Malgré la mobilisation de la base DIANE afin de construire notre base d'indicateurs, certains indicateurs n'ont pu être renseignés. La Figure 23 illustre la problématique des données manquantes en indiquant pour chaque établissement (ligne) et par année (colonne) le nombre d'indicateurs disponibles (aucun indicateur à quatre indicateurs, CA, VA, Exportations et Effectifs au 31/12).

Figure 23 Les 123 établissements bénéficiaires de l'ARI et leurs indicateurs



Note : la figure représente la matrice établissement/année, avec un établissement par ligne et une année par colonne. La coloration des éléments de cette matrice couleurs correspond au nombre d'indicateur disponible par entreprise. Source : DIANE (BvD) et SIRENE (Insee)

Au total, nous ne disposons pas de certaines données. C'est notamment le cas pour 9 établissements (sur 123) dont le chiffre d'affaires n'est pas renseigné, 13 pour les exportations, 25 pour les effectifs et 12 pour la valeur ajoutée. En outre, certaines données n'ont pu être collectées pour un établissement dans une année particulière. Cela implique donc des panels non-cylindrés, c'est-à-dire un nombre variant de données d'entreprise pour une même période d'analyse.³⁶

Le Tableau 17 présente le nombre d'établissements qui présentent des données disponibles par indicateur, la part d'exhaustivité de ces données ainsi que la part des manquantes.

Tableau 17 Nombre d'observations manquantes par indicateurs

	Etablissements avec données disponibles	Nombre d'observations manquantes	Part des données manquantes
Chiffre d'affaires	114/123	531	39,25 %
Exportations	110/123	490	36,2 %
Effectifs	98/123	842	62,2 %
Valeur ajoutée	109/123	566	41,8 %

Note : Total des observations (123 entreprises × 11 années). Source : DIANE (BvD) et SIRENE (Insee)

2.2.2.1.3 Statistiques descriptives des indicateurs économiques étudiés

Le Tableau 18 présentent les statistiques descriptives des indicateurs économiques étudiés l'année précédant la signature de la convention. Il réunit en particulier les moyennes par état d'avancement des

³⁶ Le fait de ne pas avoir des panels d'entreprises cylindrés impacte directement l'analyse économétrique dès lors que l'on s'intéresse aux taux de croissance en t+1, t+2, etc. Pour contourner ce problème nous utilisons une approche globale où chaque taux de croissance correspond donc à une période de post-projet à durée fixe (deux ans après le début ou la fin du projet ARI).

projets ARI (Abandonné, Achevé, Annulé, Clôturé, En cours et Sinistré) et par type de projets (Croissance et développement et Excellence) pour chaque indicateur économique étudié.

Les projets ARI Croissance & développement qui ne s'adressent qu'à des PME présentent des indicateurs nettement plus faibles en moyenne en comparaison des projets ARI Excellence : 79,9 employés comparé aux 260,9 employés en moyenne pour les ARI Excellence, 4 524 K€ d'exportations comparé à 34 367 K€, 15 177 K€ de CA comparé à 91 566 K€ et 3 880Kk€ de VA comparé à 18 916 K€.

Les établissements les plus exportateurs sont ceux dont le projet ARI est achevé (44 132 K€ en moyenne) ou clôturé (22 953 K€ en moyenne), et les établissements les moins exportateurs sont ceux dont le projet ARI a été annulé et abandonné (2 362 K€ et 10 060 K€ en moyenne respectivement). Les mêmes tendances sont observées pour les deux indicateurs CA et VA des établissements :

- le CA moyen des projets ARI achevés et clôturés est de 96 686 K€ et celui des autres projets est de 26 595 K€ (soit un CA moyen 2,65 fois plus élevés pour les premières) ;
- la VA moyenne des projets ARI achevés et clôturés est de 14 925 K€ comparé à 9 531 K€ pour les autres, cependant la VA des établissements dont le projet est sinistré reste assez forte avec une moyenne de 17 371 K€.

Concernant le nombre d'employés, seuls les projets ARI annulés ou en cours se distinguent avec des tailles d'établissements plus petites : 109,9 employés en moyenne pour ces derniers comparés à 230 employés pour les ARI abandonnés, achevés, clôturés ou sinistrés.

Tableau 18 Moyennes des indicateurs des 123 établissements bénéficiaires selon la typologie du projet et son état d'avancement à l'année de démarrage du projet

ARI C&D	# d'établissements	Employés	Exportations en K€	CA en K€	VA en K€
Abandonné	0	-	-	-	-
Achevé	11	84,4	5 235,02	21 032,54	4 646,76
Annulé	2	54,8	3 284,50	7 319,50	1 237,42
Clôturé	5	46,2	749,95	9 597,72	3 113,15
En cours	22	83,3	4 930,86	13 743,77	3 698,28
Sinistré	3	96,7	7 903,28	17 017,03	5 872,96
<i>Total général</i>	43	79,9	4 524,47	15 177,63	3 880,10
ARI Excellence	# d'établissements	Employés	Exportations en K€	CA en K€	VA en K€
Abandonné	2	210,0	10 060,86	12 586,52	5 154,69
Achevé	20	325,8	73 305,48	154 149,89	29 516,73
Annulé	3	172,5	1 440,64	34 739,41	11 116,43
Clôturé	18	315,7	30 355,27	126 560,65	13 822,08
En cours	23	155,9	18 073,79	39 751,83	15 550,50
Sinistré	14	327,4	14 930,50	53 808,85	20 507,02
<i>Total général</i>	80	260,9	34 367,36	91 566,40	18 916,31
Total des projets ARI	# d'établissements	Employés	Exportations en K€	CA en K€	VA en K€
Abandonné	2	210,0	10 060,86	12 586,52	5 154,69
Achevé	31	212,2	44 132,43	96 585,63	18 858,17
Annulé	5	101,9	2 362,57	21 029,45	6 176,93
Clôturé	23	269,2	22 953,94	96 788,27	10 993,30
En cours	45	117,9	11 280,81	26 077,49	9 424,63
Sinistré	17	228,5	13 243,97	46 687,85	17 371,15
<i>Total général</i>	123	181,6	22 523,10	61 178,17	12 948,63

Note : Les moyennes sont calculées pour l'année de démarrage des différents projets ARI. Les chiffres en couleur rouge correspondent au maximum de l'indicateur par typologie de projet (ARI C&D, ARI Excellence et la somme des deux). Source : DIANE (BvD) et SIRENE (Insee)

2.2.2.2 Tendances de croissance des indicateurs économiques étudiés

Dans cette section, nous nous intéressons dans un premier temps aux tendances de croissance des indicateurs pour la période d'analyse 2010-2018. Elle porte sur les indicateurs du chiffre d'affaires, des exportations, des effectifs et de la valeur ajoutée des établissements bénéficiaires, quels que soit la typologie du projet ARI, la catégorie de l'établissement et l'état du projet ARI.

Globalement, la tendance de croissance des indicateurs est positive sur la période d'analyse : en régressant une variable de tendance temporelle sur le logarithme des indicateurs nous obtenons une tendance de croissance annuelle moyenne de long terme du CA de 7,7 %, une tendance de croissance de la VA (6,3 %). Ces évolutions sont moindres pour ce qui concerne les indicateurs liés aux exportations (5,1 %) et enfin aux effectifs (2,4%).³⁷

³⁷ Nous régressons la variable indicatrice des années ($t = 2010, 2011, \dots, 2018$) sur le logarithme de chaque indicateur. La significativité des tendances est robuste à diverses spécification (avec effets fixes annuels et effets fixes d'entreprises)

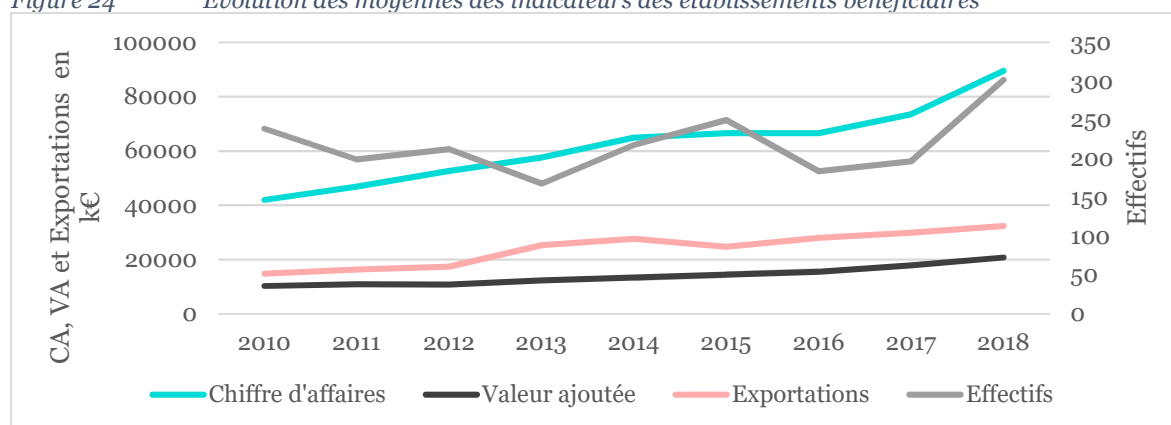
Tableau 19 Analyse des évolutions de la croissance moyenne des indicateurs économiques sur la période 2010-2018

Indicateur	Chiffre d'affaires	Exportations	Effectifs	Valeur ajoutée
Tendance de croissance (en %)	7,7%***	5,1%*	2,4%**	6,3%***
Nombre d'observations Établissement-année	805	790	501	713
R ²	0,937	0,887	0,946	0,934

Note : les tendances de croissance en rouge significativement différentes de zéro (à minima à hauteur de 10%). Les estimateurs de tendance sont estimés en régressant un indicateur temporel $t = (1, \dots, 10)$ sur le logarithme de l'indicateur d'intérêt. L'estimateur de tendance est transformé pour être interprété en pourcentage de croissance (%). Min-max : correspond aux valeurs extrêmes des intervalles de confiance (à 5 % de niveau de significativité). Significativité : *** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,1$. Source : DIANE (BvD) et SIRENE (Insee).

La Figure 24 synthétise l'évolution des quatre indicateurs économiques étudiés sur la période d'analyse.

Figure 24 Evolution des moyennes des indicateurs des établissements bénéficiaires



Axe primaire : Les indicateurs CA, Exportations et VA (en). Axe secondaire : Effectifs (en personnes physiques). Source : DIANE (BvD) et SIRENE (Insee)

2.2.2.3 Eléments d'analyse comparée des évolutions annuelles moyennes des indicateurs des bénéficiaires de l'ARI à celles de l'ensemble des entreprises françaises

Nous comparons dans la présente section les évolutions annuelles moyennes des indicateurs économiques des bénéficiaires de l'ARI à celles de l'ensemble des entreprises françaises du secteur de l'industrie manufacturière (Section NAF C). Les données ont été obtenues à partir des séries chronologiques macroéconomiques de l'Insee. L'année de base retenue par l'Insee est 2015 pour le CA et 2014 pour les trois autres indicateurs économiques.

L'analyse des résultats indiquent qu'en moyenne les entreprises bénéficiaires de l'ARI présentent une croissance des indicateurs plus élevée que l'ensemble des entreprises françaises du secteur de l'industrie manufacturière.

Les indices du CA des deux séries suivent les mêmes tendances (notamment des évolutions négatives dans les années 2012-2013) mais en 2017 les bénéficiaires d'ARI ont un taux de croissance moyen supérieur de 16.2 points à celui de l'ensemble des entreprises françaises.

La croissance moyenne de la VA des bénéficiaires de l'ARI (relatif à 2014) est aussi nettement supérieure à la moyenne.

Concernant l'emploi, les bénéficiaires de l'ARI voient leurs effectifs augmenter (en moyenne 17,1 % d'employés en plus en 2017 comparé à 2014) là où la moyenne des taux de croissance de l'emploi des entreprises françaises du même secteur diminue (-1,6 % comparé à 2014).

Les indices des exportations reflètent la grande hétérogénéité au sein de notre échantillon d'établissements bénéficiaires de l'ARI, et aussi le fait qu'un nombre conséquent d'établissements ont des déclarations d'exportations annuelles égales à 0 (c'est le cas pour 41 % de notre échantillon).

Tableau 20 Comparaisons des indices base 100 à 2015 pour le CA et base 100 à 2014 pour la VA, les effectifs et les exportations de l'ensemble des entreprises françaises et des bénéficiaires de l'ARI

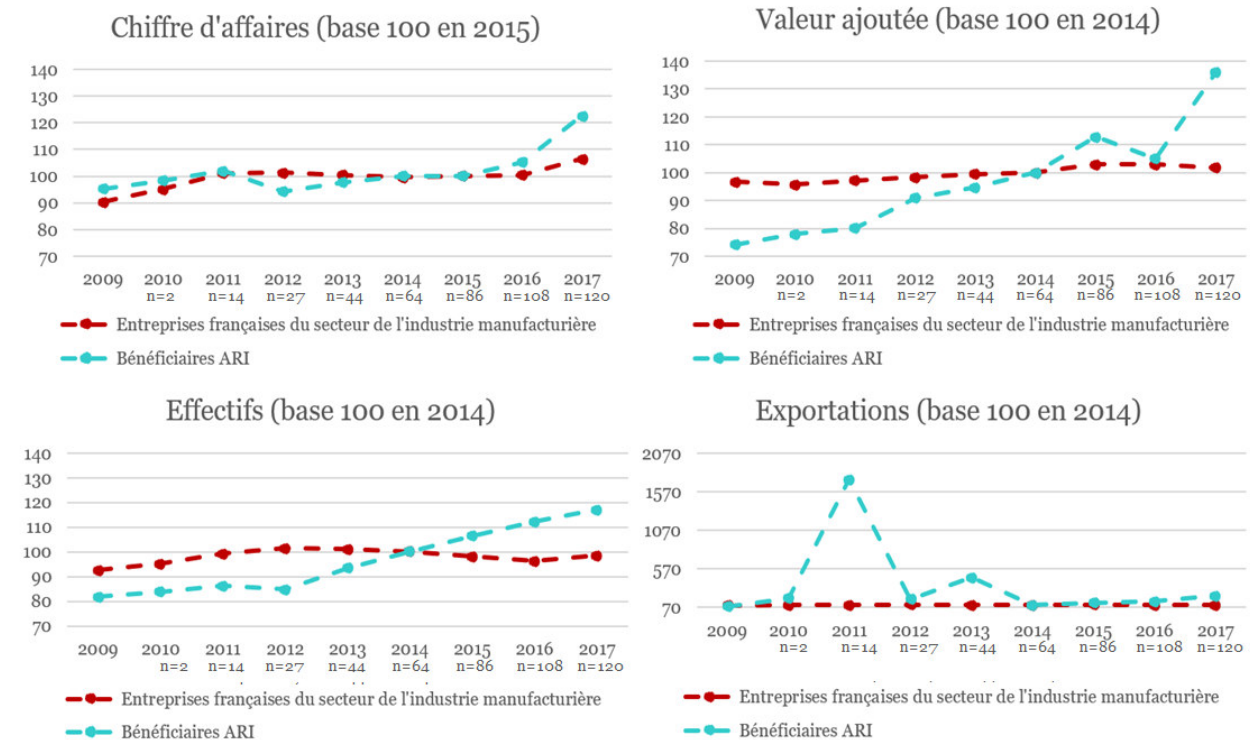
Indicateurs	Indices base 100 des indicateurs à 2014 (VA, Emplois, Exportations) et 2015 (CA)							
	Chiffre d'affaires		VA		Emplois		Exportations	
Groupe	Total France	Bénéficiaires ARI	Total France	Bénéficiaires ARI	Total France	Bénéficiaires ARI	Total France	Bénéficiaires ARI
2009	90,4	95,2	96,7	74,1	92,8	81,8	94,7	82,1
2010	95,1	98,4	95,8	77,9	95,3	83,8	96,7	183,7
2011	101,1	102,0	97,1	80,0	99,5	86,4	99,7	1727,1
2012	101,3	94,2	98,3	90,8	101,6	84,7	101,2	177,7
2013	100,3	97,6	99,4	94,8	101,1	93,3	100,6	454,6
2014	99,7	100,0	100	100	100	100	100	100
2015	100	100	103	113,0	98,2	106,4	100,7	129,3
2016	100,4	105,3	102,9	105,1	96,5	112,2	98,9	150,7
2017	106,4	122,6	101,7	135,9	98,4	117,1	99,9	214,8

Note : Les chiffres en rouge correspondent à la base 100 pour chaque indicateur.

Source : DIANE (BvD) et Insee (Indice de chiffre d'affaires, valeur ajoutée, effectifs, exportations - Marché intérieur et export - Industrie manufacturière). Les indices de chiffre d'affaires ont une base 2015, les indices de valeur ajoutée, effectifs et exportations ont une base 2014.

La Figure 25 illustre les moyennes annuelles des indices d'évolution des indicateurs des entreprises françaises de l'industrie manufacturière et des entreprises bénéficiaires de l'ARI.

Figure 25 Indices d'évolution du CA, de la VA, des effectifs et des exportations des entreprises françaises de l'industrie manufacturière (points et segments bordeaux) et des bénéficiaires de l'ARI (points et segments turquois)



Source : Insee (Indice de chiffre d'affaires, valeur ajoutée, effectifs, exportations - Marché intérieur et export - Industrie

manufacturière). Les chiffres sous les labels de l'abscisse représentent le nombre d'ARI démarré ($n=x$).

La même analyse a été réalisée en utilisant les échantillons d'entreprises bénéficiaires de l'ARI, ainsi que les 53 entreprises dont le projet ARI est achevé ou clôturé. Aucune différence significative n'est observée concernant les écarts des indices base 100 pour les échantillons de bénéficiaires d'ARI et l'ensemble des entreprises française du même secteur.

2.2.2.4 Différences en chiffre brut des moyennes avant-pendant et avant-après

Nous comparons les moyennes préprojets des indicateurs, c'est-à-dire l'année précédant le début d'un projet ARI ($t_{debut-1}$), aux moyennes i) pendant le projet (deux après le début du projet ($t_{debut+2}$)) et ii) post-projet des indicateurs (deux ans après avoir achevé ou clôturé le projet (t_{fin+2})). Ces calculs de différences se basent essentiellement sur les établissements dont le projet n'est pas sinistré.

Nous calculons donc les deux moyennes et réalisons des tests de Student sur leurs différences afin de valider leurs significativités à l'aide de l'équation suivante :

$$t = \frac{\bar{x}_{post} - \bar{x}_{pre}}{\left(\frac{s_{post}^2}{n_{post}} + \frac{s_{pre}^2}{n_{pre}} \right)}$$

où \bar{x}_{post} et \bar{x}_{pre} correspondent aux moyennes post-(pendant-) et pré-projet, s_{post}^2 et s_{pre}^2 correspondent aux écart-types de l'échantillon post-(pendant-) et pré-projet. La statistique t est distribuée selon une loi de Student.

Cependant ce calcul nécessite d'avoir des données aux deux dates (un an avant le début du projet, deux après le début du projet ou suivant la fin du projet). Cela n'est le cas que pour seulement 46 établissements (53 si nous n'excluons pas les établissements sinistrés). En d'autres termes, pour les calculs des différences de moyennes avant-pendant et avant-après nous utilisons des panels d'établissements cylindrés.

2.2.2.4.1 Différences de moyennes avant-pendant le projet

Selon les tests de *Student* sur les différences de moyennes avant-pendant, la moyenne du CA après le début du projet est de 18 996 K€, les effectifs d'environ 42 (personnes physiques), les exportations de 11 156 K€ et la valeur ajoutée de 7,784 K€ (sans être significatif).

Les ARI Excellence ont des différences de moyenne significativement plus élevées que les ARI Croissance et développement. Ils ont généré en moyenne 22 403 K€ de CA en plus (comparé à 8 154 K€ pour les Croissance et développement), en embauché 50 personnes en moyenne (comparé à 14 personnes), ont exporté pour 13 457 K€ de plus (comparé à 3 836 K€) et ont une VA de 9 868 K€ plus élevés (comparé à 1 344 K€, significatif) dans la période de réalisation de projet.

En excluant tous les projets ARI non-achevés ou non-clôturés nous arrivons à des chiffres plus forts, notamment une moyenne d'embauche d'environ 83 personnes à l'issue du démarrage du projet ARI, ce qui indique que cet échantillon d'établissement a mieux performé sur ces indicateurs que la moyenne.

Tableau 21 Différences de moyenne d'indicateurs avant-pendant

Avant- pendant	Complet (n=54)		ARI Excellen ce (n=42)		ARI C&D (n=12)		Projets Achevés/Clôturés (n=28)	
	Différen ce	Pré- traiteme nt	Différen ce	Pré- traiteme nt	Différen ce	Pré- traiteme nt	Différence	Pré- traiteme nt
CA (en K€)	18 996**	86 64	22 403**	108 296	8 153***	17 732	24 303*	123 982
Effectifs (en pp.)	41,82**	173,1	50*	191,3	14*	111,4	83,20*	213,3
Exportations (en K€)	11 156**	34 4	13 457**	43 13	3 836**	6 622	17 362**	48 756
VA (en K€)	7 784	14 831	9 868	18 085	1 344*	4 774	9 964	17 35

Note : les différences de moyenne en rouge sont significativement différentes de zéro (à minima à hauteur de 10 %). Niveau de significativité : *** significatif à 1%, ** significatif à 5%, * significatif à 10%. La significativité des coefficients d'estimation est obtenue via des tests de Student paramétriques. Les résultats sont obtenus à partir d'un échantillon de 123 établissements bénéficiaires de l'ARI sur la période 2010 à 2018 dont nous ne gardons que les établissements ayant des données pour les périodes pré-ARI (un an avant le démarrage du projet), pendant ARI (deux ans après le démarrage du projet). Source : DIANE (BvD) et SIRENE (Insee).

La somme des valeurs des indicateurs avant-pendant

Globalement, en sélectionnant les deux périodes correspondant au démarrage des différents projets ARI et à deux après leur démarrage, les 107 établissements bénéficiaires de l'ARI pour lesquels nous avons des données (soit 86 % du total des établissements) ont généré une somme de 549 753,21 k€ de CA, une somme de 228 215 K€ de VA, embauché 801 employés et exporté pour 369 907 k€ de plus.

On constate que les indicateurs des 5 établissements des projets ARI sinistrés (pour lesquels nous avons des données) ont chuté au cours des deux premières années après la signature de la convention ARI, c'est-à-dire qu'on observe une baisse du CA cumulé de 25 727 k€, une baisse de la VA cumulée de 14 616 k€ et des exportations cumulées de 4 118 k€.

Pour leur part, les projets ARI achevés et clôturés ont généré 419 620 k€ de CA soit 76 % de l'augmentation du CA généré par l'ensemble des bénéficiaires deux ans après la signature des conventions. Les projets achevés ont contribué à 68 % de l'augmentation de la VA générée par l'ensemble des bénéficiaires deux ans après la signature des conventions (154 444,8 k€).

Les projets clôturés ou achevés représentent 83 % du total des nouvelles embauches -cf. Tableau 22.

Tableau 22 Somme des valeurs des indicateurs par état d'avancement de projet ARI entre le début du projet et deux ans après

Somme de :	Complet (n=54)	Abandonné (n=1)	Achévé (n=14)	Annulé (n=4)	Clôturé (n=14)	En cours (n=16)	Sinistré (n=5)
Chiffre d'affaires en K€	549 753,21	1 117,71	105 728,6	34 589,98	31 3892,2	120 152,5	-25 727,78
Valeur ajoutée en K€	228 215,48	964,665	154 444,8	624,63	18 045,93	68 749,9	-14 614,44
Employés (en pp.)	801	0	190	14	475	119	3
Exportations en K€	369 907,96	1 117,74	99 267,66	10 729,41	25 6144,4	6 767,159	-4 118,402

Source : DIANE (BvD) et SIRENE (Insee).

2.2.2.4.2 Différences de moyenne avant-après le projet

Les différences de moyennes avant-après sont moins significatives que pour les avant-pendant (investigations précédentes). Cela est lié au fait que nous disposons de peu de données pour les périodes post-projet (nous disposons des données pour seulement 23 établissements).

Pour cet échantillon d'établissement, la VA des établissements est significativement supérieure dans la période post-projet (11 278 k€, largement portée par les projets bénéficiaires de l'ARI Excellence).

Les effectifs affichent des moyennes supérieures dans la période post-projet comparée à la période pré-projet : 99 personnes en moyenne, comparée à 41 pendant la réalisation du projet. Cette différence de moyenne est toutefois non-significative.

Les moyennes des exportations sont significativement plus élevées pour les ARI Croissance & Développement (3 352 K€), et globalement pour les projets achevés ou clôturés (11 702 K€).

Tableau 23 Différences de moyenne d'indicateurs avant-après

Avant-après	Complet (n=23)		Excellence (n=20)		C&D (n=3)		Achevés/Clôturés (n=15)	
	Différence	Pré-traitement	Différence	Pré-traitement	Différence	Pré-traitement	Différence	Pré-traitement
CA (en K€)	11 743	89 997	11 743	89 997	5 784**	18 77	8 488	132 279
Effectifs (en pp.)	99,45	252,1	99,45	252,1	13,33	134,7	63,75	274,6
Exportations (en K€)	9 332	21 881	9 789	22 91	3 352*	7 632	11 702*	48 953
VA (en K€)	11 278**	11 835	11 895**	12 373	1 892*	4 896	12 115	17 36

Note : les différences de moyenne en rouge sont significativement différentes de zéro (à minima à hauteur de 10%). Niveau de significativité : *** significatif à 1%, ** significatif à 5%, * significatif à 10%. La significativité des coefficients d'estimation est obtenue via des tests de Student paramétriques. Les résultats sont obtenus à partir d'un échantillon de 123 établissements bénéficiaires de l'ARI sur la période 2010 à 2018 dont nous ne gardons que les établissements ayant des données pour les périodes pré-ARI (un an avant le démarrage du projet) et post ARI (deux ans après la clôture du projet). Source : DIANE (BvD) et SIRENE (Insee).

2.2.2.5 Analyse économétrique des taux de croissance avant-après des indicateurs

Dans cette section, nous analysons les taux de croissance avant-après des indicateurs économiques en utilisant la méthode des doubles différences pour approfondir les analyses précédemment menées.

En effet, les calculs des différences de moyenne des sections précédentes ne prennent pas en compte l'hétérogénéité des établissements bénéficiaires, laquelle est conditionnelle à leur taille, et peuvent être influencés par les évolutions macroéconomiques exogènes au programme. Afin de gagner en significativité et d'obtenir des résultats plus robustes, nous estimons alors un modèle des doubles différences qui contrôle pour i) les évolutions annuelles moyennes des indicateurs, qu'importe l'établissement (effets fixes annuels) ainsi que pour ii) les différences systématiques entre établissements (effets fixes SIRET).

On suit la méthode des traitements centralisés en fixant une période de base, à laquelle nous comparerons les valeurs des indicateurs des périodes suivant le début du projet. Nous choisissons la période correspondant à l'année précédant le démarrage du projet ARI pour chaque établissement bénéficiaire (que nous appelons t_{-1}) comme période base, puis nous mesurons les différences de moyennes des indicateurs corrigés, des écarts systématiques d'établissements et des évolutions annuelles dans les cinq périodes suivant le démarrage du projet (incluant l'année de démarrage t_0).

Le modèle utilisé est celui des doubles différences, qui prend en compte non seulement les effets fixes des établissements mais aussi les effets fixes des années qui contrôle alors pour les tendances d'évolution annuel dans notre échantillon. Les erreurs-type estimées sont robustes et sont groupées par établissement (selon la méthode des clusters). Il est défini comme suit :

$$\log Y_{it} = \lambda_i + \xi_t + \delta T_{it} + Txrenoux_{kt} + Txrenouv_{zt} + u_{it},$$

où $\log Y_{it}$ est le logarithme de la variable d'intérêt pour le (1) chiffre d'affaires, (2) les exportations, (3) les effectifs et (4) la valeur ajoutée des établissements bénéficiaires du dispositif. λ_i est le vecteur d'effets fixes d'établissements et ξ_t est le vecteur d'effets fixes annuels, u_{it} est le résiduel du modèle. La variable binaire indicatrice du traitement est $T(i, t)$ et est égale à 0 avant la fin du projet ARI, et égale à 1 pour les années à partir de la fin du projet ARI. Le coefficient attaché à l'indicateur de traitement est δ , après transformation il peut s'interpréter en pourcentage d'écart entre la période pré-projet (ici t_{-1}) et la période post-projet. Nous incluons aussi les taux de renouvellement annuel des secteurs détaillés ($Txrenoux_{kt}$) et des zones

d'emploi ($Txrenoux_{zt}$) des établissements afin de contrôler pour plus de variance inter-secteurs et interzones d'emploi.³⁸

Nous utilisons le logarithme des valeurs des indicateurs ($\log(Y_{it})$) afin de gagner en significativité et de réduire la dispersion des valeurs des indicateurs d'établissements (donc afin d'éviter des valeurs extrêmes ou aberrantes), laquelle est parfois contraignante pour capturer de possibles effets de traitement. C'est le cas notamment pour le chiffre d'affaires des établissements traités pour une année précise qui peut prendre des valeurs très variables.³⁹

Nota Bene :

Il est à rappeler que les régressions se basent sur un très faible nombre d'établissements. De plus, une part des données par indicateur n'est pas disponible pour notre échantillon, ce qui implique d'interpréter ces résultats de façon prudente. Cette prudence concerne i) l'imputabilité de ces effets au dispositif ARI (nous ne disposons pas de vrai contrefactuel, les seuls contrefactuels ici sont les établissements n'ayant pas encore démarré leurs projets ARI), et ii) la robustesse des résultats statistiques (les effets fixes des établissements et effets annuels capturent beaucoup de variance intra-indicateur).

Dans un premier temps, nous estimons le modèle des doubles différences centralisées pour l'échantillon complet échantillon des 89 établissements sur la période 2010 à 2018 pour lesquels nous avons des données (soit 72 % du total des établissements bénéficiaires de l'ARI), puis pour l'échantillon des bénéficiaires dont les projets ARI sont achevés ou clôturés (n=43 établissements), pour l'échantillon des projets Croissance & Développement (n=37 établissements) et enfin pour les projets ARI Excellence (n=52 établissements).

Les taux de croissance du CA des 89 établissements de l'échantillon sont positifs, mais seulement significatifs pour les ARI Excellence dans la seconde année suivant le début du projet (+31,5 % d'augmentation du CA). Les effets sur la valeur ajoutée sont surtout positifs à partir de la troisième année suivant la signature des conventions avec les plus gros impacts observés pour les projets ARI achevés ou clôturés (62 % à 102,2 % d'augmentation) et portés par les ARI Croissance et développement (107 % d'augmentation en t_{+3}).

Les exportations des établissements bénéficiaires semblent avoir plus augmenté dans le cas des ARI Excellence (+35,9 % d'exportations en plus en t_{+3} comparé à l'année précédant le début du projet, aucune différence significative pour les ARI Croissance et développement). Sur l'échantillon entier, sans distinction du type de projet ni de l'état du projet les exportations des établissements ont doublé en t_{+3} (+105%).

Les effectifs (moyens) ont significativement augmenté quel que soit le type ou l'état du projet ARI, avec une augmentation plus soutenue pour les projets terminés (achevés ou clôturés, +30,5 % d'effectifs en plus comparé à l'année précédant le démarrage du projet) et chez les ARI Croissance & Développement (+24,5 % d'effectifs en plus en t_{+2}).

³⁸ Il est commun dans la littérature d'inclure des effets fixes par secteurs afin de contrôler par les hétérogénéités sectoriel (invariants) qui pourraient impacter les moyennes de nos indicateurs. Malheureusement nous ne pouvons inclure ces effets fixes dans nos estimations car ces derniers sont orthogonaux (parfaitement colinéaires) avec les effets fixes des établissements (sachant que nous n'avons que peu d'entreprises).

³⁹ La limite de l'utilisation du logarithme est que la valeur de ce dernier pour les nombres négatifs ou égaux à zéro n'est pas définie et crée donc des valeurs « NA ». Dans le cas où prendre le logarithme de l'indicateur d'intérêt impliquerait une trop grande perte d'information une technique d'estimation adaptée aux variables de comptage (tels que Poisson ou Pseudo-Poisson) est préférée. C'est le cas notamment pour l'indicateur des effectifs des entreprises.

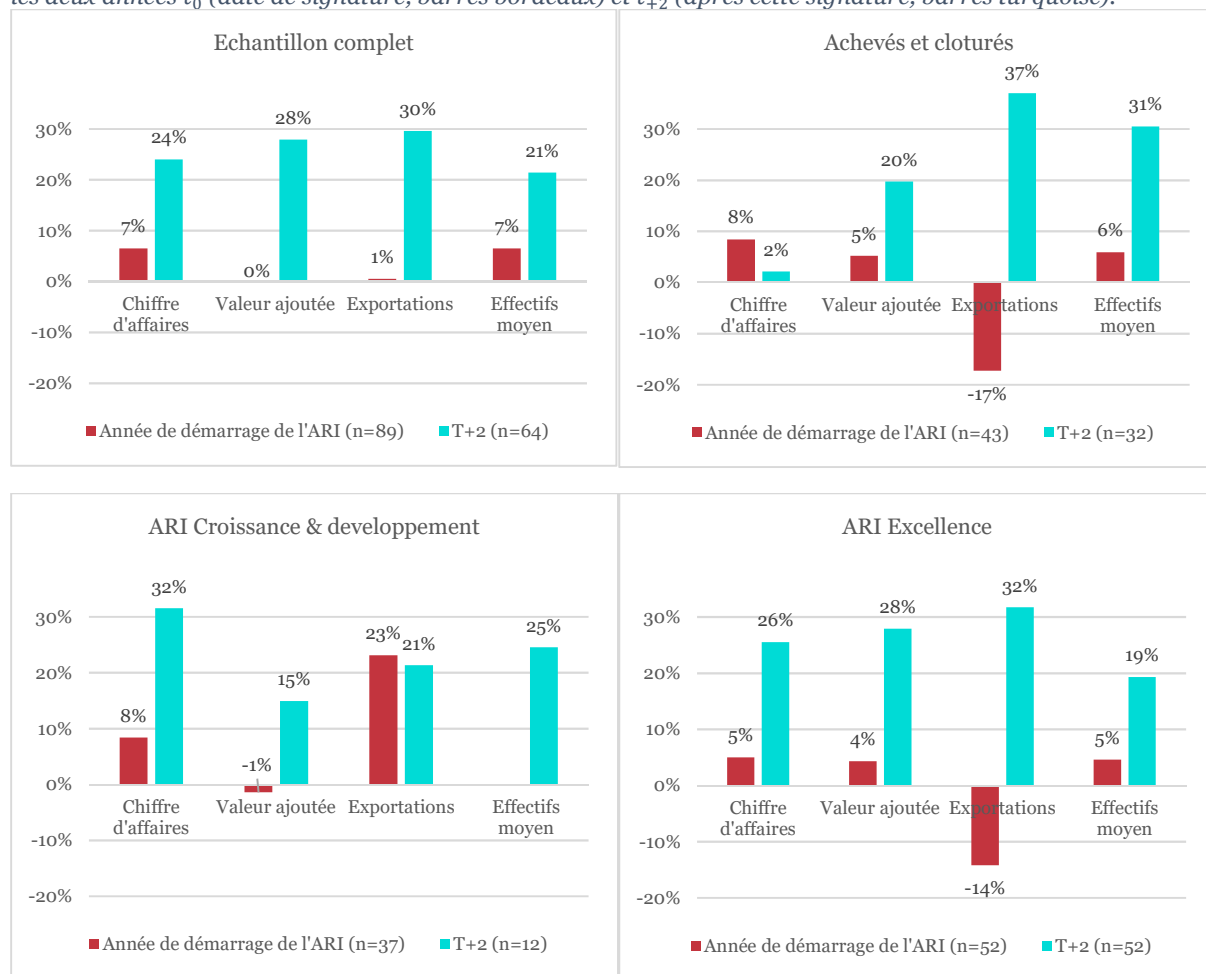
Tableau 24 Taux de croissance des indicateurs dans les années suivant le démarrage des projets ARI

Echantillon complet (n=89)	Chiffre d'affaires	Valeur ajoutée	Exportations	Effectifs moyen
t ₀ (n=89)	6,5%	-0,2%	0,5%	6,5%*
t+1 (n=80)	13,9%	7%	23,4%	20,2%***
t+2 (n=64)	24%	27,9%	29,6%	21,4%
t+3 (n=49)	36,3%	45,2%**	105%*	44,4%
t+4 (n=30)	56,9%	88,8%**	65,6%	47,8%
Achevés/Clôturés (n=43)	Chiffre d'affaires	Valeur ajoutée	Exportations	Effectifs moyen
t ₀ (n=43)	8,4%	5,2%	-17,3%	5,9%***
t+1 (n=37)	1%	8,3%	26,8%	15,5%***
t+2 (n=32)	2,1%	19,7%	37%*	30,5%***
t+3 (n=25)	5,5%	63,2%**	91%	(non estimable)
t+4 (n=18)	21,3%	101,2%**	76,8%	(non estimable)
ARI Croissance et développement (n=37)	Chiffre d'affaires	Valeur ajoutée	Exportations	Effectifs moyen
t ₀ (n=37)	8,4%	-1,4%	23,1%	(non estimable)
t+1 (n=27)	10,4%	-8,3%	34,2%	24,7%
t+2 (n=12)	31,5%	14,9%	21,3%	24,5%***
t+3 (n=5)	110,3%	107%*	(non estimable)	(non estimable)
t+4 (n=0)	(non estimable)	(non estimable)	(non estimable)	(non estimable)
ARI Excellence (n=52)	Chiffre d'affaires	Valeur ajoutée	Exportations	Effectifs moyen
t ₀ (n=52)	5,0%	4,3%	-14,2%	4,6%***
t+1 (n=52)	31,5%**	24,8%**	21,6%*	12%*
t+2 (n=52)	25,5%	27,9%	31,7%	19,3%
t+3 (n=44)	22,6%	31,8%	35,9%*	35,5%
t+4 (n=30)	41,2%	82,2%**	130,5%	19,3%

Note : les taux de croissance en rouge sont significativement différent de zéro (à minima significatifs à hauteur de 10 %). Niveau de significativité : *** significatif à 1 %, ** significatif à 5 %, * significatif à 10 %. La significativité des coefficients d'estimation est obtenue via des tests z paramétriques à partir d'erreurs-types groupées par établissement. Les résultats sont obtenus à partir d'un échantillon de 123 établissements bénéficiaires de l'ARI sur la période 2010 à 2018 (max. 246 observations par régression). Une régression des doubles différences par taux de croissance (par coefficient). Source : DIANE (BvD) et SIRENE (Insee).

La Figure 26 illustre les taux de croissance estimés des indicateurs socio-économiques étudiés des établissements bénéficiaires de l'ARI entre l'année précédant le démarrage des projets (signature des conventions) et les deux années t_0 (date de signature) et t_{+2} (après cette signature).

Figure 26 Taux de croissance des indicateurs entre l'année précédant l'année de signature des conventions et les deux années t_0 (date de signature, barres bordeaux) et t_{+2} (après cette signature, barres turquoise).



Source : DIANE (BvD) et SIRENE (Insee)

Nous nous sommes également intéressés aux différences des taux de croissance des projets ARI clôturés ou achevés en utilisant les autres projets ARI (sinistrés, abandonnés, en cours, annulés). De la même façon nous avons distingué les projets ARI lié au secteur de la métallurgie (qui comprend 26 établissements), des 97 autres établissements liés aux autres secteurs d'activité. Les résultats sont peu significatifs, indiquant que ces deux échantillons de bénéficiaires ne présentent pas de meilleures performances économiques l'un par rapport à l'autre. Ces deux populations de bénéficiaires se distinguent cependant sur les deux aspects suivants :

- les projets ARI achevés ou clôturés ont généré plus de valeur ajoutée que les autres projets, en moyenne 44,8 % de plus, et sont associés à plus d'embauches (en moyenne 4,9 % de plus) ;
- les établissements bénéficiaires de l'ARI liés aux secteurs de la métallurgie (Catégories NAF 24 et 25) se distinguent sur la VA (en moyenne 73,6 % de plus) et le CA des projets Croissance et développement (en moyenne 18,5 % de plus).

2.3 Les messages clés des entretiens RUI et responsables sectoriels

Au total, une vingtaine d'entretiens avec des référents uniques aux investissements et responsables sectoriels ont été réalisés et plus de 24 personnes ont été consultées durant les mois de mai et juin 2019.

Cette section reprend les éléments discutés lors de la 2^{ème} réunion du comité de pilotage le 2 Juillet et portant sur la synthèse des avis des RUI et responsables sectoriels (cf. liste présentée en Annexe).

Elle permet de contribuer à répondre à questions évaluatives (Q1, Q7, Q8, Q9 et Q10).

Les autres outils mobilisés pour y répondre dans le cadre de cette démarche sont présentés dans le tableau suivant :

Questions de l'évaluation (critères d'efficience, d'efficacité et d'impact)	Outils mobilisés pour répondre aux questions
<ul style="list-style-type: none"> • Q1. Quels sont les effets et impacts du dispositif sur l'industrie française ? Et sur les territoires ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes analyses
<ul style="list-style-type: none"> • Q7. Dans quelle mesure le dispositif est-il efficient ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses Coûts-Avantages • Enquête auprès des bénéficiaires et entretiens (analyse qualitative)
<ul style="list-style-type: none"> • Q8. Quelles sont les externalités, positives et négatives des projets ? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Q9. Quelles sont les conséquences positives et négatives de l'action pour le secteur privé ? les entreprises bénéficiaires et les territoires ? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Q10. Quelles modalités de mise en œuvre du programme doivent être reconduites, amendées, etc. ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Recommandations sur la base des résultats des analyses quantitatives et qualitatives

2.3.1 Perception globale du dispositif par les RUI et les responsables sectoriels

2.3.1.1 Promotion/identification : un dispositif peu promu mais qui a participé à la légitimation de la présence des DIRECCTE dans les tours de tables financiers

D'après les personnes interrogées, l'outil ARI est peu promu à ce jour mais a notamment participé à la légitimation de la présence des DIRECCTE dans les tours de tables financiers des projets d'entreprise à l'échelle régionale.

Synthèse des messages	
Points positifs	Points négatifs
<ul style="list-style-type: none"> • Une indentification des projets qui se fait via les acteurs publics locaux et régionaux et qui permet au réseau des DIRECCTE de faire partie des tours de table financiers des projets d'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - L'identification des projets susceptibles de demander l'octroi de ARI se fait selon plusieurs canaux et selon les régions : contact direct entreprise (visites), contact préfecture / sous-préfecture en cas d'échange sur le volet réglementaire de l'entreprise, réunion de partenaires avec le Conseil régional... - Il n'y a pas de filtre d'entrée (géographie, filière, prioritaire, autre), ce qui est un point positif pour les interlocuteurs. Les projets peuvent être financés dans tout territoire / au-delà des zones à finalité régionale - L'intérêt concerne les 2 ans de différé. L'entreprise a le temps de démarrer et d'attendre les premiers effets en termes de chiffre d'affaires avant de commencer à rembourser. • Une présence du réseau des DIRECCTE légitimée dans le cadre des tours de table • Un outil qui participe dans une certaine mesure à la création d'un climat de confiance pour les investisseurs étrangers du fait de la mise à disposition par l'Etat et les Régions d'une palette d'outils diversifiés d'accompagnement des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Un dispositif globalement peu connu de la part des entreprises : une promotion uniquement assurée par le réseau des DIRECCTE et non Bpifrance • La promotion qui n'est quasiment plus faite dans le cadre des tours de tables à l'échelle régionale, des visites d'entreprises par les chargés de mission des DIRECCTE dans la mesure où il n'y a plus de budget.

2.3.1.2 Instruction et décision : des processus perçus comme lourds mais qui ne paraissent pas poser de difficultés majeures dans l'atteinte des résultats visés

D'après les personnes interrogées, l'instruction des dossiers et le processus de décision ne paraissent pas poser de difficultés majeures dans l'atteinte des résultats visés, bien qu'ils soient perçus comme « pesant » d'un point de vue administratif et chronophage pour les bénéficiaires.

Synthèse des messages	
Points positifs	Points négatifs
<ul style="list-style-type: none"> • Des RUI disponibles pour l'accompagnement au montage des dossiers (d'autant plus que le nombre de dossiers par région est relativement limité et malgré la réorganisation des effectifs des DIRECCTE) • Une instruction des dossiers réalisée sur la base de grilles d'analyse claires et rapidement appropriables par les acteurs en charge de l'instruction • Un processus clairement établi et globalement compris par les acteurs en charge de l'instruction et les bénéficiaires (à confirmer en phase 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les RUI, les bénéficiaires rendent compte d'une lourdeur administrative • A titre d'exemple, pour le PIA3 territorialisé : il y a un délai de 6 semaines entre le dépôt du dossier et le déblocage des fonds (avec 5 jours d'instruction maximum). C'est nettement plus long pour ARI. • Il n'existe pas de site internet identifié avec un système de chargement du formulaire (au lieu d'un traitement par mail).

2.3.1.3 Mise en œuvre : des projets bénéficient de la présence locale du réseau des DIRECCTE, mais qui souffrent d'un manque de partage d'information entre les parties prenantes du dispositif

La mise en œuvre et le suivi des projets bénéficient de la présence locale du réseau des DIRECCTE, mais souffrent d'un manque de partage d'information entre les parties prenantes du dispositif, ce qui ne semble pas avoir d'effets significatifs sur le niveau d'atteinte des objectifs visés.

Synthèse des messages	
Points positifs	Points négatifs
<ul style="list-style-type: none"> • Des RUI bien identifiés par les acteurs des écosystèmes régionaux du financement des projets d'entreprises • Une présence locale des RUI qui permet d'assurer un suivi des dossiers des bénéficiaires • Une capacité de mobilisation des RUI pour intervenir localement en cas de difficulté sur un dossier 	<ul style="list-style-type: none"> • ...mais des RUI qui ne disposent pas toujours de l'ensemble des informations requises (conventions, date effective de décaissement, suivi anticipés des avenants...) • Beaucoup de dossiers ARI sont prorogés (car les ARI Croissance-développement demande sans doute plus de temps dans leur mise en œuvre (3 - 5 ans) ce qui pose la question d'une prorogation du délai du dispositif. • Manque de lisibilité par les bénéficiaires des acteurs en charges de l'instruction, de la décision et du suivi des dossiers entre les DIRECCTE, la DGE et Bpifrance • Peu de partage de retours d'expérience entre les RUI

2.3.1.4 Analyse des effets : une incitativité qui porterait moins sur la prise de décision de l'investissement par l'entreprise, que sur l'enclenchement d'autres financements associés

Les effets incitatifs de l'ARI porteraient moins sur la prise de décision de l'investissement par l'entreprise, que sur l'enclenchement d'autres financements associés.

Synthèse des messages	
Points positifs	Points négatifs
<ul style="list-style-type: none"> • Effet déclencheur/facilitateur et d'entraînement de la prise de décision de l'investissement, même pour quelques projets qui ne sont pas allés au bout du processus de sélection et d'instruction ARI (report sur PAT et autres dispositifs) : <ul style="list-style-type: none"> - « Le dispositif présente un important effet d'entraînement auprès des investisseurs, en particulier grâce au soutien de l'Etat (affichage, effet label...). Il permet de consolider des dossiers facilitant la décision globale (entreprise, banque, co-financeurs publics) - « On retrouve plutôt souvent un effet levier pour franchir un cap avec des partenaires financiers parfois frileux et très favorables d'avoir d'autres financements sécurisant le business model » - Pour certains projets, « il y avait une réelle volonté d'explosion de compte par un accompagnement positif (pas d'effet initiateur mais facilitateur de la prise de décision comme toute l'action du RUI) » - « Une grande partie des projets n'auraient pas été réalisés sans l'ARI » (à consolider lors des entretiens bénéficiaires) - Effet accélérateur (plus vite) et amplificateur (plus gros investissement) pour certains projets 	<ul style="list-style-type: none"> • L'effet d'entraînement est limité car le dispositif n'est pas suffisamment massifié, étendu, systématisé et informatisé
<ul style="list-style-type: none"> • Pas de réels consensus sur la question de l'effet d'aubaine : <ul style="list-style-type: none"> - Pour certains RUI, « l'effet d'aubaine est arrivé peut-être dans 20 % des cas », le côté incitatif de l'ARI est toujours difficile à prouver, ce qui pousserait à « resserrer l'ARI, avec des critères plus stricts et sélectionner des entreprises disposant de capacités de financement de leurs investissements, mais qui souhaitent disposer d'une capacité d'investissement pour des montants supérieurs. • Selon d'autres RUI, le dispositif n'a pas provoqué d'effet d'aubaine : <ul style="list-style-type: none"> - Lors de l'instruction, un projet qui ne tient pas la route est facilement identifiable. - Par ailleurs, l'effet incitatif est faible sauf pour des projets de PME - Cet effet est d'autant moins possible que les taux d'intérêt sont faibles. 	

2.3.2 Avis sur la plus-value de l'ARI pour le réseau des DIRECCTE

Le recours au dispositif pour le réseau des DIRECCTE est globalement jugé « facile » sous réserve de la lourdeur administrative perçue par les bénéficiaires et certains RUI (en comparaison avec d'autres dispositifs du PIA).

Synthèse des messages	
Points positifs	Points négatifs
<ul style="list-style-type: none"> • Ce dispositif est très structurant vis-à-vis des entreprises et des relations que les DIRECCTE ont avec elles : • Il fait partie des actions menées en direct par le réseau vers les entreprises et sans être en redirection (les DIRECCTE sont en front office vis-à-vis des entreprises et des dispositifs) • Il permet au réseau de faire un accompagnement à façon de certaines entreprises • Un dispositif non conditionné à un zonage ce qui est plutôt bien perçu • Un élément important de positionnement et d'image de l'action de l'Etat en accompagnement des projets sur les territoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Un dispositif dont la pertinence est interrogée : <ul style="list-style-type: none"> - dans un contexte de faibles taux d'intérêt bancaires actuels ; - l'entreprise doit décaisser avant de recevoir (BFR sur préfinancement) - contrainte supplémentaire : les dépenses unitaires de plus de 50K€, autre critère pénalisant, certaines dépenses ne sont pas déclarées (effet de découragement, en particulier pour les PME) • Un dispositif jugé très lourd d'un point de vue administratif : <ul style="list-style-type: none"> - « D'après certaines entreprises, aujourd'hui une ARI, si on y inclut le coût de gestion, est un dispositif qui revient plus cher que le prêt bancaire (cf. beaucoup de formalités administratives) et qui présente des critères à remplir jugés restrictifs par certains bénéficiaires (2 millions d'euros et création de 10 CDI, etc.) » - Une lourdeur et une lenteur de l'instruction et du déblocage des fonds. - « il y a beaucoup de formalisme. Le dossier doit par exemple obtenir l'avis de la commission interministérielle et ceci est aperçu comme lourd et chronophage (il faut au moins 4 mois, ce qui est long dans la vie d'une entreprise et ce d'autant que les investissements ne doivent pas avoir démarré pour que l'entreprise puisse bénéficier d'ARI) » • A titre d'exemple, pour le PIA3 territorialisé : il y a un délai de 6 semaines entre le dépôt du dossier et le déblocage des fonds (avec 5 jours d'instruction maximum). C'est nettement plus long pour ARI (qui n'a pas bénéficié du dispositif <i>Fast track</i>). <ul style="list-style-type: none"> - « Un dispositif qui permet de compléter un plan de financement qui doit forcément être plus large. Il donna donc parfois l'impression de saupoudrage »

2.3.3 Enjeux et perspectives d'évolution possibles pour le dispositif selon les RUI et responsables sectoriels

Les interlocuteurs rencontrés mentionnent plusieurs pistes d'évolution du dispositif sur trois dimensions :

- la stratégie de ciblage et les modalités de mise en œuvre :
 - mieux coordonner les partenaires publics quel que soit leur niveau (Etat, Région, Banque de France, Bpifrance, CDC...) entre « l'apport d'affaires » sur des projets de réindustrialisation d'un territoire et le financement des projets (raisonnement sur des « portefeuille client », des marges...);
 - mener une réflexion sur la fiscalité de production (qui serait aux dires d'acteurs trois fois plus élevée qu'en Allemagne);
- les critères d'éligibilité :
 - les critères devraient sans doute être ajustés au regard des objectifs visés ou précisés (en lien avec les enjeux de transition écologique, énergétique – cf. nouvelles priorités gouvernementales);
 - il pourrait être opportun d'introduire des critères d'innovation sur des zones où il y a besoin de plus d'accompagnement des entreprises;
 - il pourrait être envisagé de mieux coupler des logiques financières et les enjeux de montée en compétence au-delà des effets attendus en matière de création d'emplois,
- **le suivi et l'animation du dispositif** : la nécessité d'un meilleur partage d'informations entre les parties prenantes a été souligné par de nombreux interlocuteurs; de même que la simplification du dépôt et suivi des demandes (la demande devrait être simplifiée afin de pouvoir être faite via un portail en ligne et faciliter le suivi du projet).

2.4 Résultats de l'enquête en ligne auprès des bénéficiaires de l'ARI

La présente section s'attache à contribuer à répondre à 4 questions évaluatives (Q2, Q8, Q9 et Q10). Les outils mobilisés pour y répondre dans le cadre de cette démarche sont présentés dans le tableau suivant :

Questions de l'évaluation (critères d'efficience, d'efficacité et d'impact)	Outils mobilisés pour répondre aux questions
<ul style="list-style-type: none"> Q2 Quelles sont les caractéristiques des projets bénéficiaires et des entreprises initiatrices de ces projets ? 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse descriptive à partir des données fournies par Bpifrance sur les projets (acceptés) et les entreprises partenaires de ces projets Enquête auprès des bénéficiaires et entretiens (analyse qualitative)
<ul style="list-style-type: none"> Q8 Quelles sont les externalités, positives et négatives des projets ? 	<ul style="list-style-type: none"> Analyses coût- avantages
<ul style="list-style-type: none"> Q9 Quelles sont les conséquences positives et négatives de l'action pour le secteur privé ? 	<ul style="list-style-type: none"> Enquête auprès des bénéficiaires et entretiens (analyse qualitative)
<ul style="list-style-type: none"> Q10 Quelles modalités de mise en œuvre du programme doivent être reconduites, amendées, etc. ? 	<ul style="list-style-type: none"> Recommandation sur la base des résultats des analyses quantitatives et qualitatives

2.4.1 Point méthodologique : objectifs et méthode déployée pour l'enquête en ligne

Une enquête en ligne menée auprès des bénéficiaire a été lancée le 15 juillet, et clôturée le 20 septembre. Cette enquête mise en place par Technopolis |France| a été diffusée auprès des bénéficiaires de l'ARI par le biais de Bpifrance, pour des raisons liées à la Réglementation générale sur la protection des données (RGPD). Après de multiples relances, nous avons pu collecter les réponses de 31 bénéficiaires, soit un taux de réponse d'environ 25 % assez comparable aux taux de réponse observés dans le cadre des évaluations que Technopolis a l'habitude de réaliser.

L'enquête en ligne entendait :

- apprécier le niveau de satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis de la mobilisation de l'aide ;
- mesurer et évaluer les effets de l'ARI sur la performance des bénéficiaires ;
- identifier des pistes d'amélioration ou des solutions de remplacement pour la réindustrialisation en France.

Elle contribuait également à la poursuite d'objectifs plus opérationnels :

- collecter des informations sur les impacts des projets mis en œuvre sur le plan socio-économique et environnemental et compléter les informations déjà disponibles dans les données de suivi ;
- recueillir des données manquantes concernant la période avant l'octroi du financement (ex ante) ;
- recueillir des informations concernant la période après la fin du projet (ex post).

Le questionnaire a été structuré autour des **7 rubriques** suivantes :

- identification de l'entreprise et du projet ;
- qualification des objectifs poursuivis par l'établissement bénéficiaire ;
- niveau de satisfaction des bénéficiaires sur les modalités de mobilisation de l'aide ;
- données économiques et financières sur l'établissement ;
- niveau d'atteinte des objectifs ;
- effets du dispositifs ARI sur la performance du bénéficiaire ;
- recommandations / préconisations.

- L'intégralité du questionnaire peut être consultée en annexe A.4.3 .

2.4.2 Un retour positif des bénéficiaires sur les conditions de l'aide ARI

2.4.2.1 Un profil de répondant dominé par les bénéficiaires ayant achevé ou clôturé leur projet

L'enquête en ligne a permis de récolter les réponses de 31 répondants dont plus des deux tiers (70 %) ont achevé ou clôturé leur projet. Nous avons donc (sans surprise) une sur-représentation de cette catégorie de bénéficiaires puisque seulement 45 % des entreprises selon la base de données ARI ont achevé ou clôturé leur projet. La liste de ces projets est donnée en annexe A.4.2 .

Les répondants sont généralement des PME ou ETI déclarant avoir été majoritairement en croissance (65 %) ou très forte croissance (23 %) d'effectifs (stable pour le reste) à la date de démarrage de l'ARI. Ces pourcentages sont très sensiblement les mêmes pour les données portant sur le chiffre d'affaires.

2.4.2.2 Une grande diversité d'objectifs poursuivis dans le cadre des projets d'investissement soutenus par l'ARI

De façon générale, les répondants déclarent pour la plus grande partie que leur projet a pour vocation d'étendre les capacités de production, répondre à une augmentation de la charge, restaurer la compétitivité du site, développer la productivité de l'établissement, industrialiser des innovations, faire monter en compétence les employés et de pénétrer de nouveaux marchés principalement le haut de gamme de leur industrie respective.

A l'inverse, une majorité de répondants rejettent l'idée que leur projet avait pour objet de permettre la reprise de l'établissement, intégrer de nouvelles solutions digitales ou numériques dans l'établissement. Sur ce dernier point, il s'agit souvent d'un effet secondaire dû à l'installation de nouveaux outils de production et d'une réorganisation du travail liée aux investissements réalisés.

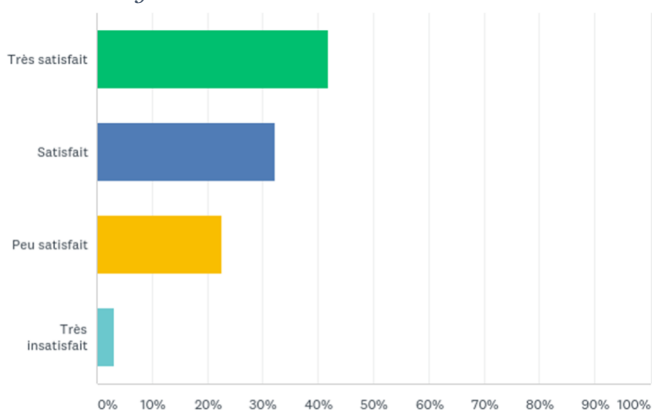
Enfin, changer le business model, diversifier l'activité du site, assurer une relocalisation industrielle suscitent les réponses les plus variées sans réelle tendance indiquant des aspects souvent plus secondaires quant à l'objectif des projets d'investissement.

2.4.2.3 Un dispositif ARI identifié à travers de nombreux canaux de diffusion

- Les canaux par lesquels les bénéficiaires ont pris connaissance du dispositif ARI sont extrêmement variés et ne permettent pas de faire ressortir un organisme ou une structure déterminante. Les bénéficiaires ont pu prendre connaissance de l'ARI soit par leurs contacts dans les Conseils régionaux, les chargés d'affaires Bpifrance, les représentants de la DIRECCTE ou encore les cabinets de conseil privés en financement.

2.4.2.4 Des répondants globalement satisfaits au regard des conditions de l'aide ARI octroyée

Figure 27 Satisfaction au regard des conditions de l'aide octroyée



Source : Résultats du questionnaire en ligne administré auprès des bénéficiaires ARI

Une large majorité des répondants se dit très satisfait ou satisfait au regard des conditions de l'aide octroyée. Néanmoins, une part non négligeable de bénéficiaires se dit peu satisfait de l'aide, principalement dans la catégorie de répondants n'ayant pas encore achevé ou clôturé leur projet.

En filtrant les bénéficiaires selon leur réponse à cette question, nous pouvons observer quelques corrélations positives avec d'autres questions comme celle de la croissance de l'entreprise au démarrage du projet, de la montée en charge comme objectif du projet et l'aboutissement du projet.

Si les conditions financières proposées (différé de remboursement et le prêt à taux zéro) font l’objet d’un avis positif quasi-unanime, environ un quart des répondants se disent peu satisfaits ou très insatisfaits des délais de décision parfois longs, du montant du prêt reçu, lequel est perçu comme relativement faible au regard du montant total de l’investissement et de la procédure d’instruction demandant de produire des documents volumineux.

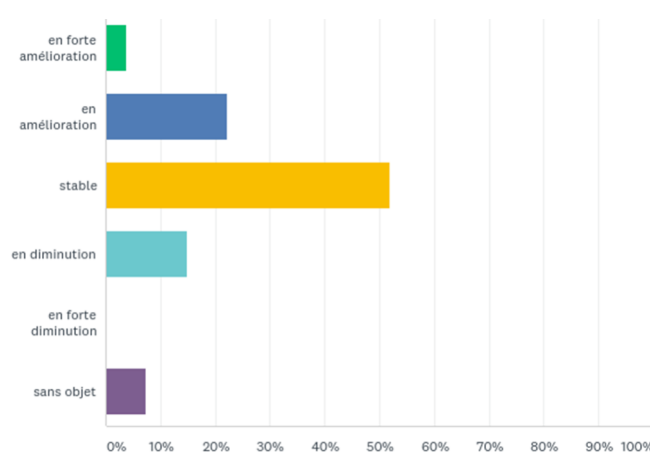
2.4.2.5 Des projets à fort impact économique

Pour les projets achevés ou clôturés, plus d’un répondant sur quatre estime que la croissance des effectifs de leur établissement est dû à 100 % au projet et plus d’un répondant sur trois estime à 75 % cet impact. L’impact est relativement semblable quant à la montée en compétence avec une large majorité des répondants qui estiment celle-ci imputable au projet soutenu par l’ARI.

Les avis sont très dispersés quant à l’influence du projet d’investissement sur le niveau de cotation Banque de France et aucun lien significatif ne peut être conclu.

La moitié des répondants n’a pas observé de changement de la cotation Banque de France de leur établissement à l’issue de leur projet d’investissement. Un quart d’entre eux indique que leur cotation s’est améliorée. Le petit quart restant des répondants déclare que la cotation s’est dégradée. Deux répondants ne savaient pas répondre à la question.

Figure 28 Evolution de la cotation Banque de France



Source : Résultats du questionnaire en ligne administré auprès des bénéficiaires ARI

2.4.2.6 Impact attribuable à l’ARI

L’analyse des réponses aux interrogations portant sur les effets de l’ARI révèle des avis extrêmement partagés desquels il est difficile de tirer de grandes tendances.

Tableau 25 Analyse des effets déterminants du dispositif ARI

Le dispositif a été déterminant :	Tout à fait d’accord ou assez d’accord	Pas vraiment ou pas du tout d’accord
L’existence de l’ARI et la probabilité de l’obtenir a été un élément déclencheur au niveau de votre entreprise pour décider de réaliser l’investissement projeté	15	15
La mobilisation de l’ARI a été un facteur déclencheur pour lever des fonds bancaires pour réaliser l’investissement	18	12
La mobilisation de l’ARI a été un facteur déclencheur pour lever d’autres fonds publics pour réaliser l’investissement	12	17
Sans l’aide ARI, vous n’auriez pas réalisé l’investissement avec le même degré d’ambition	17	13
Sans l’aide de l’ARI, vous auriez reporté l’investissement sans être certain de le réaliser avec le même niveau d’ambition	15	15

Source : Résultats du questionnaire en ligne administré auprès des bénéficiaires ARI

2.4.2.7 Volonté d’être contacté pour un entretien téléphonique approfondi

Sur nos 31 répondants, 24 ont laissé leurs coordonnées pour un éventuel entretien téléphonique approfondi sans que des différences notables, notamment sur leur niveau de satisfaction, apparaissent.

2.5 Résultats de la campagne d'entretiens menée auprès des bénéficiaires

2.5.1 Point méthodologique : objectifs et méthode déployée pour la campagne d'entretiens auprès des bénéficiaires

La présente section s'attache également à contribuer à répondre aux deux questions évaluatives Q2, Q8, Q9 et Q10. Les outils mobilisés pour y répondre dans le cadre de cette démarche sont présentés dans le tableau suivant :

Questions de l'évaluation (critères d'efficience, d'efficacité et d'impact)	Outils mobilisés pour répondre aux questions
<ul style="list-style-type: none"> • Q2 Quelles sont les caractéristiques des projets bénéficiaires et des entreprises initiatrices de ces projets ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse descriptive à partir des données fournies par Bpifrance sur les projets (acceptés) et les entreprises partenaires de ces projets • Enquête auprès des bénéficiaires et entretiens (analyse qualitative)
<ul style="list-style-type: none"> • Q8 Quelles sont les externalités, positives et négatives des projets ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses coût- avantages • Enquête auprès des bénéficiaires et entretiens (analyse qualitative)
<ul style="list-style-type: none"> • Q9 Quelles sont les conséquences positives et négatives de l'action pour le secteur privé ? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Q10 Quelles modalités de mise en œuvre du programme doivent être reconduites, amendées, etc. ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Recommandation sur la base des résultats des analyses quantitatives et qualitatives

2.5.1.1 Modalités de la campagne d'entretiens

Une campagne d'entretiens débutant fin juillet 2019 et achevée le 27 septembre a été organisée. Au total, **19 bénéficiaires distincts ont accepté de répondre à nos diverses sollicitations**. Les réponses précisent leur expérience de l'ARI et leur avis sur une éventuelle évolution/amélioration du dispositif.

Compte tenu des contraintes liés à la RGPD, Technopolis ne disposait d'aucune base de données sur laquelle s'appuyer pour prendre contact avec les interlocuteurs pertinents de chaque société concernée. Pour pallier cette difficulté, une majeure partie des contacts a été recueillie à partir de l'enquête électronique, avec le consentement des personnes interrogées.

Afin d'atteindre un nombre d'entretiens que nous jugeons acceptables, Technopolis **[France]** a pris l'initiative de contacter les standards de chaque entreprise dont le projet est achevé/clôturé et que nous n'avons pas pu contacter jusqu'à présent, faute de réponse à l'enquête électronique. Par cette voie, nous avons pu remonter jusqu'aux interlocuteurs pertinents du service financier. Cette action a permis d'obtenir 4 rendez-vous supplémentaires parmi les 33 entreprises concernées par cette démarche.

Tableau 26 Bénéficiaires ayant fait l'objet d'un entretien téléphonique au 27 septembre 2019

Bénéficiaire	Investissement prévu (K€)	Montant ARI (K€)	Emplois prévus	Statut du projet
ADESIA	3720	500	11	Achevé
AGRIVAL	8700	1500	25	en cours
BLANC AERO INDUSTRIES	40000	4750	163	en cours
DIAM FRANCE	30800	2000	25	Achevé
DUO INDUSTRIE	2410	500	21	Annulé
FREGATA HYGIENE	19000	1000	35	en cours
FREYSSINET AERO EQUIPMENT	8000	500	10	en cours
JOGAM COMPOSANTS	2470	500	14	en cours
JOSSO	11000	1700	25	Achevé
LA NORMANDISE	8876	1800	52	Achevé
LE PISTON FRANCAIS	10300	900	43	Clôturé
LUXOR LIGHTING	3100	500	25	Clôturé
OUEST DECOLLETAGE	2100	500	15	Achevé
P.D.G. PLASTIQUES	2476	500	10	Achevé
PAIN D'EPICES MULOT ET PETITJEAN	5800	500	22	Clôturé
PCAS	5200	2000	25	en cours
SALVECO	2100	500	10	Achevé
SOC NLE EXPLOIT DESHORS AERO DEFENSE IND	10700	1000	27	Annulé
U.P.B. (SOBAGEL)	7000	1500	30	Clôturé

Source : Base de données bénéficiaires fournie par BPI

Tableau 27 Présentation synthétique des répondants

	Nbre	Total Investissement prévu (M€)	Total ARI prévue (M€)	Taux Co-financement	Achevé / Clôturé	Annulé	En cours	Emplois prévus	Aide (K€) par emploi
ARI PME	9	32,2	4,5	14,0 %	6	1	2	139	32,4
ARI Excellence	10	151,576	18,20	12,0 %	6	1	3	450	40,3
Total	19	183,752	22,7	12,4 %	12	2	5	589	38,5

Source : Base de données bénéficiaires fournie par BPI – Traitement Technopolis

2.5.1.2 Objectifs de la campagne d'entretiens menée auprès des bénéficiaires de l'ARI

Cette section présente une synthèse des messages clés structurée autour des sections suivantes, sachant que nous avons ciblé en priorité les représentants d'entreprises dont le projet d'investissement est terminé :

- l'apport total des aides des projets financés par le dispositif ARI (co-financement...);
- la valeur ajoutée du dispositif ARI sur les projets financés par rapport aux autres financements/dispositifs;
- les effets du / des projet(s) sur l'entreprise et au-delà sur la filière;
- les externalités positives / négatives du projet;
- les besoins et propositions d'amélioration pour la réindustrialisation.
- La trame du guide d'entretien utilisée a été adaptée selon que le projet du bénéficiaire interrogé était achevé ou en cours (cf. Annexe A.3).

2.5.2 Messages clés des entretiens téléphonique avec les bénéficiaires

2.5.2.1 L'apport total des aides des projets financés par le dispositif ARI (co-financement...)

Le taux de co-financement des bénéficiaires interviewés se situe autour des 13 % pour un montant total d'aide ARI de 22,65 millions d'euros. Ce taux de co-financement n'est pas nécessairement très représentatif de la réalité pour deux raisons : la variance de ce taux d'un bénéficiaire à l'autre et le périmètre du projet retenu dans le dossier ARI.

En effet, un bon nombre des projets d'investissement des entreprises consiste en la construction ou l'agrandissement d'un site de production dont le coût se scinde entre le foncier et le matériel. L'ARI ne venant financer que du matériel, le périmètre de l'investissement retenu se limite souvent à cette partie-là et ne prend pas en compte le montant de l'investissement foncier. Or, ces deux investissements sont en réalité indissociables.

Pour trois quarts des bénéficiaires interrogés, les bénéficiaires auraient pu contracter un emprunt bancaire d'un montant un peu plus important, élément qui n'était pas apparu comme tel dans le cadre de l'enquête électronique (cf.2.4.2.6). Pour ces derniers, l'utilité de l'ARI se résume alors par ses conditions financières plus avantageuses (diminution du coût global de l'emprunt bancaire du fait du taux d'intérêt de 0 % et différé de remboursement) et par un effet très positif sur la trésorerie.

Seulement 2 personnes interrogées indiquent que le projet n'aurait pas pu être réalisé sans le dispositif jugeant ainsi déterminante l'ARI. L'aide leur a permis d'aller ensuite contracter un prêt bancaire qui leur était refusé jusque-là.

Une explication structurelle de ces résultats se trouve notamment dans la manière dont les entreprises prennent connaissance de l'ARI. Une majorité d'entre elles disent avoir pris connaissance du dispositif alors que leur projet d'investissement était déjà décidé. Il paraît sain et normal que les entreprises ne définissent pas leur stratégie de croissance ou de repositionnement en fonction des dispositifs d'aide publics. A l'étape du montage financier, les entreprises démarchent organismes et collectivités publiques pour connaître leur éligibilité à d'éventuelles aides dont l'ARI. Dans ces conditions, l'ARI ne peut que difficilement arriver en avance de phase dans le processus de décision de l'investissement.

2.5.2.2 La valeur ajoutée du dispositif ARI sur les projets financés par rapport aux autres financements/dispositifs

Plusieurs bénéficiaires ont pointé du doigt le peu de dispositifs spécifiques d'aide auxquels les ETI sont éligibles. L'ARI Excellence se démarque donc en tant qu'aide pouvant bénéficier à cette typologie d'entreprises. Pour les PME, il existe d'autres dispositifs publics susceptibles de fournir une aide financière mais ils ne concurrencent pas nécessairement l'ARI qui se concentre sur de grands investissements en matériel quand d'autres aides, notamment liées à l'innovation, couvrent plutôt les investissements immatériels (R&D, RH, etc.).

En tant que prêt à taux zéro, il est évident que celui-ci est plus attractif que l'alternative du prêt bancaire. Pour autant, cet avantage tend à diminuer nettement, comme le notent très souvent les bénéficiaires, dans un contexte où les taux bancaires sont particulièrement bas. C'était évidemment moins le cas au début des années 2010 après la crise de la fin des années 2000. Plusieurs bénéficiaires s'interrogent donc si le coût d'opportunité (montage du dossier et suivi) n'est finalement pas plus important que le bénéfice du prêt à taux zéro et les effets induits sur leur trésorerie.

C'est donc plutôt le différé de remboursement que ces derniers pointent du doigt comme particulièrement attractif. Plusieurs bénéficiaires expliquent que ce différé apporte une grande aide à la trésorerie, d'autant plus dans un contexte où lorsque le projet fonctionne, les besoins en fonds de roulement augmentent mécaniquement en valeur absolue.

2.5.2.3 Les effets du / des projet(s) sur l'entreprise et ses partenaires

2.5.2.3.1 Effets sur l'entreprise

L'analyse des effets de l'ARI révèle des positions très contrastées :

- environ un tiers des bénéficiaires interrogés sont parvenus à atteindre les objectifs d'emploi et pour la moitié d'entre eux cet objectif a été dépassé assez largement. Pour le reste des répondants, cet objectif ne sera pas atteint ou n'est pas encore atteint ;
- les bénéficiaires n'attribuent pas l'atteinte de l'objectif en matière de création d'emplois uniquement à l'ARI en elle-même. Certains bénéficiaires indiquent que les objectifs fixés en termes d'emploi sont avant tout liés à l'état du marché et de la filière. D'autres indiquent que le poids de l'ARI dans le montant total de l'investissement (foncier et machines) n'est pas suffisamment significatif pour que l'on puisse imputer à l'ARI un rôle important dans les évolutions des effectifs salariés sous contrat à durée indéterminée. Enfin, pour nombre de cas dans lesquels l'objectif en matière de création d'emplois n'est pas atteint, il n'était pas pertinent d'embaucher en CDI simplement pour valider la clause d'emploi et obtenir les dernières tranches de financement. On observe donc dans plusieurs cas que les entreprises préfèrent renoncer à l'ARI plutôt que d'embaucher pour toucher cette aide : l'ARI n'est manifestement pas un enjeu financier suffisamment important pour justifier une ou quelques embauches supplémentaires.

Du point de vue des effets déclarés par les bénéficiaires en matière d'évolution des compétences, les projets ARI sont l'occasion de former les employés sur des machines modernes, ce qui a un impact positif sur leur niveau d'employabilité (pour environ la moitié des personnes interrogées). Pour le reste, les postes ouverts sont similaires aux postes déjà existants et n'intègrent pas de compétence nouvelle dans l'entreprise.

Enfin, les effets de l'ARI sur les évolutions du chiffre d'affaires des entreprises sont les plus difficiles à capter. Ces effets apparaissent plus tardivement. Ils seraient donc plutôt observables sur les premiers projets d'investissement soutenus par l'ARI qui ne constituent que quelques cas discutés au cours des entretiens ne permettant donc pas de tirer de conclusions significatives.

L'effet sur la cotation Banque de France n'est souvent pas un sujet pertinent pour les bénéficiaires ; ils ne savent d'ailleurs pas nécessairement répondre à cette question ou bien estiment que le poids de l'ARI dans le montant total des investissements ne permet pas d'apprécier l'effet de l'ARI sur les évolutions du niveau de cotation Banque de France.

2.5.2.3.2 Effets sur les partenaires et externalités

Dans le cas de projets ayant permis de développer une activité supplémentaire, toutes les personnes interrogées pointent du doigt un effet mécanique positif de ruissellement mais difficilement quantifiable auprès de leurs donneurs d'ordre ou prestataires.

On identifie quelques cas présentant des effets au niveau de la zone industrielle dans laquelle les entreprises se sont nouvellement installées. Dans certains cas elles sont devenues l'entreprise la plus importante de la zone avec des effets indirects et induits qu'elles ne sont pas en capacité d'objectiver ou de quantifier.

Dans au moins deux cas, les bénéficiaires estiment avoir contribué à la revitalisation d'un secteur industriel en perdition ou qui était déjà à l'arrêt : la filière bois en Bretagne et la filière liège dans le Var qui ne comptaient plus d'entreprises d'envergure susceptibles de revitaliser ces filières.

2.5.2.4 Les besoins et propositions d'amélioration pour la réindustrialisation

2.5.2.4.1 Un accès plus rapide aux fonds

Si seulement une minorité des personnes interrogées se plaignent du délai d'octroi des fonds, environ deux tiers estiment que cela aurait pu être plus rapide. Les bénéficiaires restants se sont dit satisfaits de ce point de vue.

Plusieurs bénéficiaires notent que leur projet de réindustrialisation a nécessité un fort investissement initial alors que l'ARI n'a pas encore été créditée et que la première tranche est de toute manière jamais plus de 50 % du montant total, celle-ci se retrouve alors reléguée à une simple aide sur la trésorerie.

Pour parvenir à l'objectif initial du dispositif ARI, ils estiment pertinent d'obtenir plus rapidement une plus grande partie des fonds. Une simplification du processus d'obtention, notamment en abaissant le nombre de parties prenantes au dossier pourrait permettre de répondre en partie à cette problématique. La question des échéances d'octroi de l'aide est une question plus complexe à laquelle aucun bénéficiaire n'a proposé de solution.

2.5.2.4.2 Une standardisation des demandes d'aides publiques

Quelques bénéficiaires ont jugé le montage du dossier complexe alors que cette observation est sujette à un biais du survivant contraire : ceux ayant trouvé trop le montage de dossier trop complexe et ayant abandonné n'ont pas été interrogés. Un grand nombre de bénéficiaires espère voir une certaine harmonisation dans les processus de demande d'aides publiques estimant que cela serait un gain de temps mais aussi de lisibilité. Quelques personnes interrogées apprécient néanmoins que Bpifrance soit souvent un interlocuteur récurrent dans ces processus d'aide et puisse les guider vers le ou les dispositifs les plus pertinents en fonction de leurs besoins.

2.5.2.4.3 Rendre plus pragmatique la justification des dépenses

Plusieurs bénéficiaires nous ont fait part de difficultés à justifier leurs dépenses prévues par l'ARI notamment sur l'achat de matériel. Ils se sont retrouvés confrontés à des refus de justification de leurs dépenses lorsqu'ils n'avaient pas acheté exactement le même modèle de machine ou bien lorsque celle-ci nécessitait des installations supplémentaires avant de pouvoir envoyer à leur fournisseur un document certifiant de la bonne réception de la machine. Tout ceci pouvait parfois entraîner des retards conséquents sur le déblocage des tranches de financement.

2.5.2.4.4 Flexibiliser la clause sur l'emploi

La clause portant sur le nombre de CDI est probablement le sujet qui a animé le plus nos entretiens. En effet, ce critère interroge la grande majorité des bénéficiaires interrogés.

Si certains bénéficiaires comprennent la nécessité de conditionner les aides publiques, ils estiment ne pas avoir eu voix au chapitre sur ce critère, ni à la contractualisation de l'ARI, ni lors de la réalisation du projet. Plusieurs d'entre eux ne savaient pas sur quelles bases le nombre de CDI avait été décidé. Or, les bénéficiaires pointent de nombreuses variables exogènes (tendance marché, retards, disponibilité de la main-d'œuvre, santé du groupe auquel l'établissement est rattaché) à l'ARI qui peuvent expliquer l'embauche ou non en CDI de personnel supplémentaire dans les délais impartis. La remise en question des montants ARI versés notamment dans la dernière tranche apparaît alors comme une double peine : l'entreprise ne se développe pas aussi bien qu'elle l'espérait puis elle ne touche pas autant d'aide qu'elle l'avait anticipé. Environ la moitié des bénéficiaires se sont spontanément dit satisfaits du suivi réalisé par Bpifrance, ce qui a permis dans la plupart des cas d'alerter les bénéficiaires à l'avance qu'ils ne toucheraient vraisemblablement pas la totalité de l'ARI. Cette prévention a pu permettre aux entreprises d'anticiper et de ne pas être mis en difficulté financière puisqu'aucun des bénéficiaires interrogés n'a fait remonter que ce raboutage avait créé un risque financier.

2.5.2.4.5 Aide annexe sur l'énergie

Un bénéficiaire rappelle que les projets de réindustrialisation s'accompagnent souvent d'une hausse de la consommation en énergie dont le coût a beaucoup augmenté ces dernières années et qui s'avère être un poste de dépense souvent important. Un dispositif permettant de garantir certains niveaux de prix sur un horizon à définir serait une piste intéressante.

2.6 Analyse comparée en France

La présente section (cf. méthodologie présentée dans l'Encadré 3) illustre dans quelle mesure de nombreux dispositifs régionaux en faveur de l'industrie ont été mis en place dans chacun des territoires étudiés (notamment Normandie, Bretagne et Auvergne-Rhône-Alpes).

Il s'agit d'alimenter ici la réflexion portant sur la couverture territoriale des dispositifs permettant aux entreprises de grandir, de se développer, et de se réinterroger sur le dispositif ARI ou dispositif équivalent, au regard des nouveaux champs de compétences des Régions et de la multiplicité des acteurs et dispositifs déjà existants.

Prenant la compétence générale en matière de développement économique de leurs territoires, les Régions françaises sont en effet aujourd'hui en charge de la définition des aides et régimes d'aides générales (subventions, prêts, avances remboursables, etc.) en faveur de la création ou de l'extension d'activités économiques ou des entreprises en difficulté.

Les évolutions législatives et institutionnelles récentes, ainsi que la diversité d'intervention et dispositifs mis en place par exemple par les Régions, réinterrogent aujourd'hui la stratégie même du dispositif ARI.

L'analyse présentée ici alimente surtout les enjeux de cohérence d'un éventuel futur dispositif et elle laisse à penser qu'un équivalent du dispositif ARI pourrait rester pertinent dans plusieurs cas :

- si le projet d'investissement présente un risque élevé, qu'une Région ne peut pas porter seule ;
- si le projet nécessite un besoin de financement trop important pour une seule Région ;
- si le projet présente un fort intérêt stratégique à l'échelle nationale (cf. filières stratégiques, priorités politiques, enjeux et défis à relever sur les grandes transitions en cours...).

Encadré 3 Rappel méthodologique portant sur l'analyse comparée en France

Le Comité de Pilotage en date du 2 octobre 2019 a validé l'appréhension de cette étape d'investigations complémentaires via l'établissement de focus régionaux, sur la base d'analyses comparées de quelques SRDEII portant sur l'enjeu de « réindustrialisation », afin d'identifier notamment la typologie des aides à la « réindustrialisation » en région. Ce benchmark permet par la suite d'identifier des propositions d'évolution sur la base des résultats identifiés (cf. Q10. Quelles modalités de mise en œuvre du programme doivent être reconduites, amendées... ?).

L'analyse comparée en France s'est ainsi concentrée sur un panel de régions sélectionnées pour leurs résultats au niveau économique et industriel. Il s'agit des régions Normandie, Bretagne et Auvergne-Rhône-Alpes. D'autres dispositifs régionaux ont également été étudiés afin de consolider l'analyse.

2.6.1 Rappel du contexte de l'analyse

Promulguée le 7 août 2015 et publiée le 8 août 2015, **la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe)** constitue le troisième volet de la réforme territoriale. Elle succède à la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) adoptée le 27 janvier 2014 et à la loi relative à la délimitation des régions adoptée le 16 janvier 2015.

La loi NOTRe confirme la montée en puissance des Régions et des intercommunalités au sein de l'administration territoriale décentralisée. **Elle supprime la clause de compétence générale des Départements et des Régions** et dessine désormais un champ de compétences exclusives pour ces deux niveaux de collectivités. Alors que les compétences des Départements sont recentrées autour du champ des solidarités et de la cohésion territoriale⁴⁰, **les compétences des Régions sont quant à elles renforcées en matière de développement économique**. La réforme leur attribue la qualité

⁴⁰ L'art. 94-1 de la loi NOTRe pose des exceptions en faveur des départements concernant la possibilité d'octroi des aides à l'immobilier d'entreprises et le cofinancement d'aides aux services marchands en milieu rural, à l'agriculture et à l'agroalimentaire.

de « collectivité territoriale responsable, sur [leur] territoire, de la définition des orientations en matière de développement économique⁴¹».

La loi NOTRe pose également le nouveau cadre d'intervention des Intercommunalités en matière de développement économique « dans les conditions prévues à l'article L. 4251-17 » du Code Général des Collectivités Territoriales, en leur permettant notamment d'agir dans les domaines suivants : « *création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire ; politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales d'intérêt communautaire ; promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme.* »⁴²

Cette redistribution des compétences s'articule avec le mouvement de fusion des régions métropolitaines, dont le nombre est passé de 22 à 13, et l'adaptation des règles, plans et schémas régionaux et interrégionaux que ce regroupement implique dans un délai maximal de trois ans à compter de la publication de la loi du 16 janvier 2015.

La loi NOTRe prévoit également que chaque Région élabore **un nouveau Schéma Régional en matière de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation**. Le SRDEII est un des premiers documents stratégiques des nouvelles Régions. Il définit des orientations relatives aux champs obligatoires et optionnels ; il constitue un document stratégique de la politique régionale à 5-6 ans ; le schéma est prescriptif puisqu'il impose la compatibilité des actes : des collectivités..., mais de manière nuancée pour les Métropoles qui peuvent seulement « prendre en compte » les orientations du SRDEII, et des consulaires.

Encadré 4 Focus sur les champs obligatoires et optionnels du SRDEII

- Champs obligatoires du SRDEII :
 - aides aux **entreprises** (création, extension, difficulté),
 - aides à l'investissement **immobilier** des entreprises,
 - aides à l'**innovation** des entreprises,
 - soutien à l'**internationalisation** des entreprises,
 - soutien à l'**attractivité** du territoire,
 - soutien au développement de l'**ESS**,
 - actions en matière d'**égalité professionnelle** entre les hommes et les femmes ;
- Champs optionnels du SRDEII :
 - orientations transfrontalières ;
 - orientations des aides aux activités :
 - agricoles,
 - artisanales,
 - industrielles,
 - pastorales,
 - forestières.

2.6.2 L'économie des régions étudiées en bref

Concernant le secteur de l'industrie manufacturière, les régions étudiées ici affichent des résultats supérieurs à la moyenne nationale. Même si elles connaissent des trajectoires diverses en matière

⁴¹ Nouvelles dispositions de l'art. L. 4251-12 du CGCT créées par l'art. 2-I-3 de la loi NOTRe.

⁴² Nouvelles dispositions de l'art. L. 5214-16 du CGCT modifié par l'art. 64-I-1-b. de la loi NOTRe.

d'emploi, la part du secteur industriel dans la valeur ajoutée de chaque région (en 2015) reste supérieure à la moyenne française.

Le taux d'emploi des régions étudiées a évolué de manière inégale au cours des dernières années. Alors que la région Auvergne-Rhône-Alpes a connu une augmentation supérieure à celle de la moyenne française, le taux d'emploi est resté le même en Bretagne (même s'il reste supérieur à la moyenne nationale). Le taux d'emploi normand a légèrement augmenté mais reste un peu en deçà de la moyenne du pays.

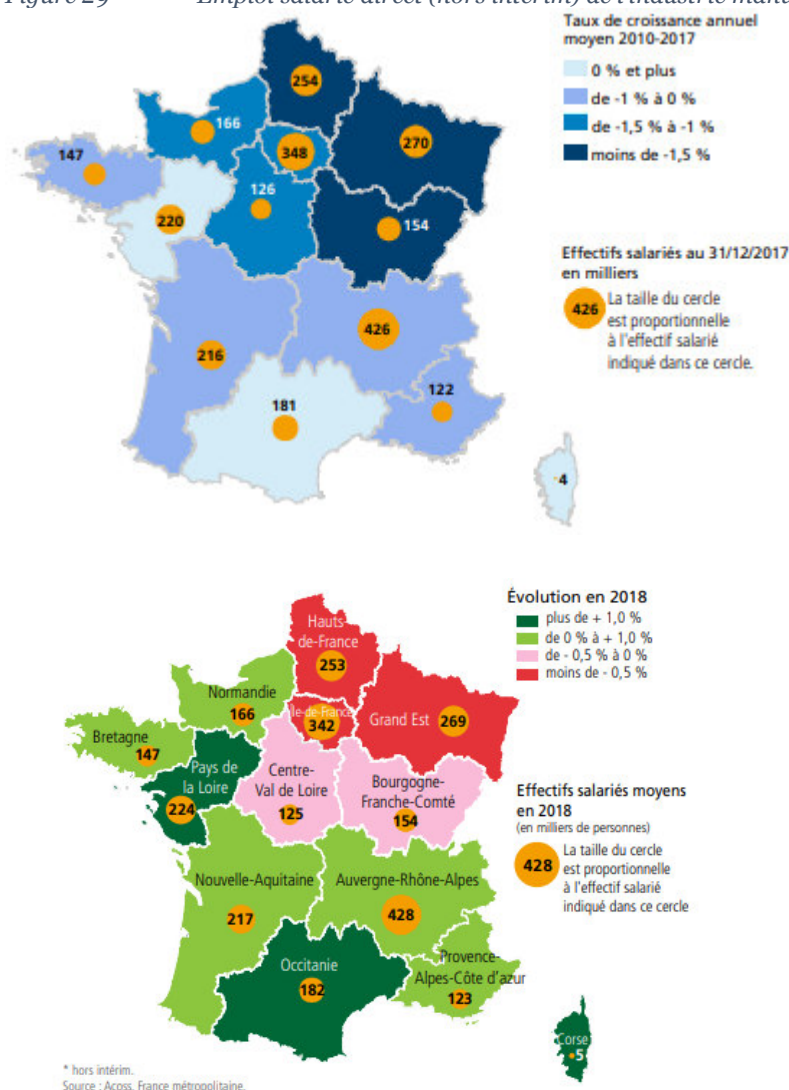
Tableau 28 Evolution du taux d'emploi des régions étudiées entre 2011 et 2016

Taux d'emploi	2011 (en %)	2016 (en %)
Auvergne-Rhône Alpes	65,5	66,0
Normandie	62,9	63,1
Bretagne	64,5	64,5
France	63,2	63,4

Source : Observatoire des territoires, CGET et INSEE

Concernant le secteur de l'industrie manufacturière, les régions Auvergne-Rhône-Alpes, Normandie et Bretagne présentent un taux de croissance de l'emploi salarié dans le secteur positif en 2018. De plus, les résultats affichés sur la période 2010-2017 par les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Bretagne sont supérieurs à la moyenne nationale (-1 % environ). Les cartes ci-dessous détaillent ces chiffres à l'échelle de toutes les régions françaises.

Figure 29 *Emploi salarié direct (hors intérim) de l'industrie manufacturière dans les régions françaises*



Source : DGE, 2019, Chiffres-clés de l'industrie manufacturière - Edition 2018 et le 4 pages de la DGE – N°89 Juillet 2019

Les 3 régions étudiées conservent également une part du secteur industriel (industries manufacturières, industries extractives et autres) dans la valeur ajoutée régionale supérieure à la moyenne nationale. Alors que la part de la valeur ajoutée du secteur industriel dans le PIB français est égale à 14,2 % en 2015, les régions Normandie et Auvergne-Rhône Alpes affichent des taux respectivement égaux à 20,8 % et 18,3 %.

Tableau 29 *Part du secteur industriel dans la valeur ajoutée en 2015*

Part du secteur industriel	2015 (en %)
Auvergne-Rhône Alpes	18,3
Normandie	20,8
Bretagne	15,8
France	14,2

Source : Observatoire des territoires, CGET et INSEE

2.6.3 Focus par région étudiée

Pour chacune des régions étudiées, les parties suivantes présentent un rapide descriptif de leur stratégie régionale en matière d'industrialisation / réindustrialisation, ainsi qu'un aperçu des dispositifs de soutien au secteur industriel. La dernière partie identifie d'autres dispositifs similaires mis en œuvre par d'autres Régions françaises.

D'après l'analyse documentaire effectuée (SRDEII, sites internet des Régions, etc.), il apparaît qu'un certain nombre de dispositifs en faveur de l'industrialisation / réindustrialisation sont mis en place dans chacune des régions étudiées. Même si les budgets globaux consacrés sont inférieurs au budget total du dispositif ARI, ces dispositifs sont capables d'accompagner des projets d'investissement d'envergure et jugés stratégiques pour les régions étudiées.

2.6.3.1 Région Normandie

2.6.3.1.1 Stratégie régionale

Le secteur industriel régional continue de peser plus qu'au niveau national (20 % contre 14 %) même s'il se caractérise par un niveau de sous-traitance élevé et un faible nombre de centres de décisions pour les grandes entreprises, du fait d'un déficit d'attractivité et de la proximité de l'Ile de France. Néanmoins, la Normandie reste attractive pour les entreprises étrangères, qui sont à l'origine de près du tiers des exportations de la région.

L'ambition proposée par son Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) rédigé en 2016 est donc de relancer un secteur industriel qui conserve un poids non négligeable mais qui souffre d'un déficit d'attractivité vis-à-vis des entreprises françaises. Ainsi, la Normandie souhaite renforcer un tissu industriel déjà existant et soutenir les entreprises de son territoire qui doivent faire face à de nombreuses transitions (transformation numérique, robotisation, etc.).

Elaboré conjointement au Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI), les deux schémas partagent sept objectifs communs (en gras, sont précisés ceux qui concernent le secteur de l'industrie plus particulièrement) :

- favoriser la qualité, l'innovation, l'international et l'investissement de long terme en Normandie ;
- créer les conditions du décloisonnement de l'économie sous toutes ses formes en favorisant l'émergence de nouvelles formes de projets et de clusters ;
- repérer les opportunités et tendances émergentes pour conquérir de nouveaux marchés ;
- une université de Normandie au niveau des meilleurs standards internationaux ;
- favoriser l'accès de tous à la connaissance et à la formation pour préparer les emplois de demain ;
- mieux faire connaître la Normandie, ses talents, ses atouts en France et à l'international, à travers une stratégie partagée d'attractivité ;
- développer la digitalisation sur l'ensemble du territoire.

Ces objectifs se traduisent dans le SRDEII par sept volontés et orientations politiques :

- l'équité territoriale pour élever l'ensemble de l'écosystème économique ;
- l'expérimentation pour l'initiative et les propositions concrètes ;
- un travail en réseaux pour devenir meilleurs ;
- l'excellence pour accompagner le cheminement vers le succès ;
- transformation numérique et nouveaux réseaux ;
- l'international ;
- de la simplification dans les processus.

Concernant le secteur industriel, ces orientations politiques se traduisent à leur tour en une série d'actions détaillées ci-dessous :

- encourager le travail en réseaux, à travers par exemple le lancement d'un plan industrie du futur régional ainsi que le financement de projets collectifs d'innovation ;
- développer des clusters d'excellence et soutenir les « champions cachés » du territoire ;
- encourager la mutation industrielle via la transformation numérique ;
- accompagner les TPE-PME (notamment financièrement pour qu'elles intègrent la robotique dans leur processus industriel et qu'elles se réorganisent en conséquence) ;
- déployer un démonstrateur « Usine du futur » pour répondre aux nouveaux enjeux de l'industrie et adapter les formations aux métiers de demain ;
- créer des plateaux techniques immersifs appliqués au développement des compétences pour les filières industrielles.

L'ambition de la région est notamment de s'engager dans la transformation de son secteur industriel à travers le concept d'Industrie 4.0 (autrement appelée « Industrie du futur »). En complément de la démarche Industrie du futur mise en œuvre en 2015 par le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, l'association « Alliance Industrie du Futur » a été créée en juillet 2015 pour accompagner les Régions dans cette transition. Ainsi, trois correspondants et un expert ont été désignés afin d'assurer le déploiement de ce projet en Normandie. Les représentants de l'Alliance s'associent à ceux de l'Agence pour le Développement (AD) de la Normandie, Bpifrance, la CCI Normandie, l'Etat (DIRECCTE) et la Région Normandie, dans un Comité « Industrie du Futur » dont la mission principale est de construire et piloter un plan de développement régional sur cet axe. L'objectif est d'accompagner les entreprises via un programme très opérationnel constitué d'actions simples : positionnement dans un référentiel, identification des actions et acteurs leur permettant de développer leurs projets Industrie du futur. De plus, ce comité peut s'appuyer sur un site internet dédié qui devrait ouvrir ses portes bientôt⁴³ et l'organisation d'un salon organisé chaque année⁴⁴ qui permet à tous les acteurs du secteur de se rencontrer.

Au-delà de cette initiative, la Région peut également s'appuyer sur le soutien des services de l'Etat (et du PIA), sur la politique des pôles de compétitivité (Mov'eo, Novalog, Cosmetic Valley, Pôle TES) et des filières industrielles lancée par le Conseil national de l'industrie.

2.6.3.1.2 Aperçu de quelques dispositifs mis en œuvre

Afin de soutenir le secteur industriel, la Région a mis en place le dispositif **Anticipation Redressement Mutations Economiques (ARME)**. Ce dispositif propose trois outils d'appui aux entreprises en difficulté : ingénierie de conseil (diagnostic pour établir un plan de redressement et de sortie de crise), financement de conseil externe (prestations, coaching, etc.), financement des besoins en renforcement de trésorerie et investissement (y compris pour les reprises d'entreprises en difficulté dont à la barre du tribunal) une fois que le plan de redressement ou de reprise est validé par le tribunal.

Les secteurs éligibles sont : l'industrie, les activités manufacturières, les services aux entreprises, l'artisanat de production, les entreprises de négoce qui développent une activité de production (y compris de services) ou de transformation et les commerces de gros, les entreprises du secteur des transports (sous conditions), l'agroalimentaire et les entreprises touristiques (sous conditions).

Sont exclus des financements directs en trésorerie et investissements mais peuvent bénéficier de l'appui-conseil ARME : les commerces de détail, les restaurants et débits de boisson, les entreprises d'entretien et de réparation automobile, les activités primaires et extractives, les entreprises n'ayant pas encore intégré un modèle économique de marché, les camping et parcs résidentiels de loisirs ; les établissements financiers et les activités primaires d'agriculture, d'élevage, de pêche et d'aquaculture pouvant bénéficier de l'appui conseil et financement au travers du dispositif AGRIDIFF.

Le financement consiste en un prêt à taux nul sur 5 ans et une subvention s'élevant à 25 % de l'investissement global.

⁴³ <https://www.industriedufutur-normandie.fr/>

⁴⁴ <https://salon.industriedufutur-normandie.fr/>

L'objectif du dispositif ARME est de soutenir les entreprises en difficulté ou en situation de redressement (fondamentaux financiers dégradés, anticipation d'une procédure dans une période de fragilité, phase préventive confidentielle, phase curative et de rebond, etc.). Les entreprises en phase d'observation pourront bénéficier de l'appui-conseil ARME mais seront exclues de tout plan de financement.

Les financements Région sont uniquement mis en œuvre sur la base d'un plan de redressement ou de reprise validé par le tribunal. Les secteurs éligibles ici sont : l'industrie, les activités manufacturières, les services aux entreprises, l'artisanat, les entreprises de transport, de négoce, touristiques, de loisir.

Depuis sa création en juillet 2016 jusqu'à fin 2017, 370 entreprises ont été accompagnées par ARME, 217 à travers du conseil et 153 par le biais d'un financement qui s'élève au total à 18 millions d'euros, essentiellement du prêt. En 2018, 104 aides ont également été votées pour un montant total de 7,59 millions d'euros.

ARME vient ainsi compléter l'action de l'Agence pour le Développement de la Normandie (AD Normandie), qui fait office de guichet unique en matière d'aides économiques et de développement des entreprises et qui gère toutes les aides du type impulsion (avance remboursable). Proposant deux types de service, Normandie Développement Investissement et Normandie Participations :

- Ce dernier dispose d'un outil dédié à l'investissement (**Normandie Développement Investissement**) destiné en priorité aux entreprises des secteurs de l'industrie, des services à l'industrie (informatique, numérique, logistique hors transport), des activités manufacturières, de l'agro-alimentaire hors première transformation, du commerce de gros. Son volet investissement prend en charge (pour les opérations de création et de développement d'au moins 150 000 € sur trois ans) les investissements corporels de l'entreprise à l'exclusion du foncier et de l'immobilier, et les investissements incorporels (logiciel notamment) lorsqu'ils complètent à titre secondaire l'investissement matériel. Quant au volet création d'emploi, il prend en charge (pour les entreprises en phase d'implantation sur le territoire normand) les coûts salariaux des nouveaux emplois en CDI au moins à mi-temps, sur une période de deux ans à concurrence de 5 emplois créés minimum. Cette aide, plafonnée à 1 millions d'euros, prend la forme d'un prêt à taux nul versée en une ou plusieurs fois, sans garantie. **Sur le volet investissement, en fonction de l'intérêt du projet et de son niveau de risque et son caractère structurant, toute ou partie de l'aide peut être versée sous forme de subvention. Le prêt doit être remboursé en une à cinq annuités, au terme d'un différé de remboursement d'une durée maximale de deux ans.** En 2017, 161 dossiers ont été instruits pour un investissement total de 228 millions d'euros, dont 23 millions d'euros d'aide (20 millions d'euros de prêt et 3 millions d'euros de subvention) ;
- De son côté, **Normandie Participations** est un fonds de co-investissement créé par la Région via la constitution d'une société par actions simplifiée (SAS) placée sous le régime fiscal des sociétés de capital-risque (SCR) et au capital entièrement détenu par la Région Normandie : la SAS « Normandie Participations ». Son objectif est de renforcer, par l'intermédiaire de prise de participations, les fonds propres et quasi-fonds propres de PME ayant leur siège social ou un établissement en région Normandie. En 2017, 34 investissements ont ainsi été validés par son conseil d'administration et 10 millions d'euros ont été investis par la Région (avec un effet de levier sur plus de 60 millions d'euros recherchés par ailleurs). Depuis sa création, sept entreprises du secteur industriel ont été soutenues pour un investissement total de plus de 7 millions d'euros.

2.6.3.2 Région Bretagne

2.6.3.2.1 Stratégie régionale

Même si la Bretagne reste un territoire à forte composante industrielle, son SRDEII rédigé en 2013 et confirmé en 2016, pointe certaines difficultés rencontrées par le secteur. Alors que les bons résultats affichés par ses filières historiques (agriculture-pêche-IAA, TIC, automobile, naval, défense) ont permis à la région de mieux résister à la crise financière et économique, ces dernières font maintenant face à un certain déficit de compétitivité.

Pour faire face à ces difficultés, l'ambition principale de la région est de construire une économie innovante et créatrice d'emplois, fondée sur quatre axes :

- une économie productive, renouvelée et compétitive ;
- une création de valeur par la transition énergétique et écologique ;
- un développement qui valorise et s'appuie sur toutes les compétences et toutes les énergies ;
- une gouvernance de l'économie régionale partagée, réactive, efficace.

En soutenant 11 filières stratégiques dont, six filières « socles » (l'alimentaire, le secteur naval-nautisme, le tourisme, le numérique, l'automobile et la défense) et cinq filières à fort potentiel (les biotechnologies, les énergies marines renouvelables, le bâtiment, les éco-activités et la santé), la Région souhaite donner un nouvel élan industriel à son territoire. Pour cela, elle souhaite accompagner ses filières « socles » afin de faire face aux mutations actuelles (transformation numérique, transition énergétiques) et accélérer le développement de ses entreprises à fort potentiel. Ainsi, avec ses partenaires, la Région a rédigé 11 stratégies de filières pouvant donner lieu à un contrat entre la Région et les acteurs de la filière, pour apporter des aides ciblées sur des priorités communes.

Encadré 5 Focus sur le contrat de filière breton dans le secteur de la construction et de la réparation navale

A ce jour, plusieurs contrats de filière ont été signés, dont un dans le secteur de la construction et de la réparation navale. Celui-ci a abouti à la structuration collective des différents acteurs du secteur et à la création d'un pôle d'ingénierie de construction et de réparation, Bretagne Pôle Naval, qui regroupe désormais l'ensemble des acteurs du territoire. Composé de plus 198 entreprises et partenaires, ce cluster accompagne les acteurs du secteur et a pour ambition de faire connaître, reconnaître et promouvoir en France et à l'international un savoir-faire régional exceptionnel.

Pour conforter le leadership de la Bretagne dans ce domaine, la Région a également mis en place en 2006 un plan d'accompagnement destiné aux TPE du Nautisme qui comprend notamment un programme d'animation dédié à l'innovation et à l'accompagnement de la filière technologique de la course au large. Ce programme est animé par le technopôle Eurolarge Innovation de Lorient.

Autre initiative pour valoriser les atouts économiques des quelques 875 entreprises qui composent la filière nautique en Bretagne, la création d'une vitrine virtuelle sur le nautisme avec le portail Bretagne info nautisme⁴⁵.

Pour accompagner le développement durable de la filière du nautisme, enjeu clé de la charte des espaces côtiers bretons, la Région soutient la création d'un label « éco-nautisme » porté par l'association Econav. Ce label est destiné à valoriser les pratiques et les modes de gestion éco-responsables dans la navigation, la gestion des déchets et de l'assainissement des ports, la construction et la déconstruction navale, l'entretien des navires, etc.

2.6.3.2.2 Aperçu de quelques dispositifs mis en œuvre

Afin d'accompagner son secteur industriel, la Région Bretagne a mis en place deux dispositifs de soutien au développement des entreprises. Chacun de ces dispositifs est adapté à la taille de l'entreprise soutenue :

- **Le Pass Investissement** soutient les investissements matériels et immatériels des entreprises de production et de services quelle que soit leur taille. L'investissement engagé par l'entreprise soutenue doit participer a minima à la création de trois équivalents temps-plein en CDI. Les secteurs éligibles sont les entreprises de production et de services aux entreprises de production. Il prend la forme d'une avance remboursable plafonnée à 150 000 euros (prêt à taux nul) ou à 200 000 euros (prêt avec application d'un taux). En 2017, 13 dossiers ont été acceptés pour un montant de 3,56 millions d'euros d'avances remboursables ;
- **Le Pass Investissement TPE**⁴⁶ soutient les investissements de production, matériels et immatériels d'entreprises en création ou en développement (production, services aux entreprises de production), nécessaires à la croissance des entreprises employant au plus 20 personnes⁴⁷ CDI ETP et créant au minimum 1 emploi CDI ETP sur le territoire. Les secteurs éligibles sont la production de bien ou de services (hors entreprise de négoce). Le Pass Investissement TPE prend la forme d'une

⁴⁵ <https://www.bretagne-info-nautisme.fr/fr>

⁴⁶ https://www.bretagne.bzh/jcms/prod_397168/fr/pass-investissement-tpe

⁴⁷ En dépit de son intitulé, le Pass Investissement TPE n'est pas limité aux TPE (moins de 10 salariés) mais aux entreprises de moins de 20 salariés.

subvention de 20% des investissements plafonnée à 30 000 euros (un bonus est possible sous certaines conditions). En 2017, 11 dossiers ont été acceptés pour un montant d'aide de 325 334 € ;

- Dans le cadre du projet « Industrie du futur » lancé par le gouvernement en 2015, la Région soutient également l'**initiative régionale « BreizhFab »** portée par le CETIM, avec l'appui de l'institut Maupertuis, de l'UIMM Bretagne, du FIM, de Plasti-Ouest, de la CCI Bretagne et des services de l'Etat. Ce programme d'envergure en faveur des PME manufacturières (métallurgie, mécanique, plasturgie et autre type de production industrielle) de Bretagne a pour objectif d'encourager le développement du tissu industriel régional en proposant un accompagnement individuel ou collectif aux entreprises soutenues. Lancé en 2018, il a pour ambition de soutenir 540 projets industriels qui bénéficieront de 4 millions d'euros de financement. A ce jour, 160 entreprises ont ainsi été accompagnées.

De manière générale, la Région propose de nombreux dispositifs de soutien aux entreprises sur les thématiques de création-reprise, d'innovation, de développement et d'aide à l'export.

2.6.3.3 Région Auvergne-Rhône-Alpes

2.6.3.3.1 Stratégie territoriale

Le SRDEII 2017-2021 de la Région précise son ambition de conserver sa position de 1^{ère} région industrielle de France par son volume d'emplois, et de rejoindre le peloton de tête des régions européennes en matière de puissance industrielle. Pour cela, elle articule sa stratégie autour de 3 axes stratégiques :

- 1 renforcer la compétitivité globale de l'entreprise et soutenir ses projets de développement créateurs d'emplois ;
 - faire de la région un champion européen grâce à ses domaines d'excellence ;
 - s'appuyer sur ses forces collectives pour accélérer les projets d'investissements sur les territoires.

L'axe 1 souhaite favoriser l'émergence des ETI régionales « en mettant en place des programmes spécifiques destinés à accélérer la croissance des PME à potentiel, afin que celles-ci se transforment en ETI et que puisse ainsi se créer en Auvergne-Rhône-Alpes un tissu riche d'ETI, à l'exemple de ce qui se rencontre dans les grandes régions industrielles allemandes »⁴⁸. Les axes 2 et 3 mentionnent également le secteur de l'industrie comme une de leurs priorités. Une feuille de route opérationnelle a notamment été décidée par la Région afin de soutenir huit domaines d'excellence dont l'industrie fait partie : Industrie du futur et production industrielle, Bâtiments et travaux publics, Numérique, Santé, Agriculture/Agroalimentaire/Forêt, Énergie, Mobilité/Systèmes de transports intelligents, Sport/Montagne/Tourisme. Pour cela, la Région s'appuie sur ses pôles de compétitivité et clusters, jugés très performants, qui sont encouragés à mutualiser leurs actions et dont le périmètre d'intervention devait être élargi. De plus, la Région, en partenariat avec ses EPCI, souhaite développer une offre foncière d'accueil des entreprises attractive et compétitive :

- les EPCI seront accompagnés dans la mise en œuvre de leurs projets de requalification, extension et développement de zones d'activités, mais également de solutions d'accueil pour les jeunes entreprises (pépinières et ateliers relais, tiers lieux, espaces de coworking ou télétravail...) ;
- la Région veillera à développer ses infrastructures essentielles à l'attractivité de tous les territoires et à la création d'emplois, en matière de numérique, d'infrastructures de transport, de logement, etc.

La Région considère également la transformation numérique des entreprises comme un levier déterminant de compétitivité, au service des emplois de demain et de l'industrie du futur. Elle souhaite donc soutenir toutes les entreprises, de tous secteurs d'activités (dont l'industrie), à se saisir pleinement des opportunités offertes par le numérique, et sera particulièrement attentive à leur bonne diffusion au sein des 8 domaines d'excellence. Les Tech Champions régionaux et les PME innovantes sont notamment accompagnés dans leur conquête de nouveaux marchés à l'export grâce au plan régional « Industrie du futur » présenté en 2016.

⁴⁸ Auvergne-Rhône-Alpes, SRDEII 2017-2021

Dans ce contexte, la Région et ses partenaires ont mis en place une plateforme « Ma solution numérique » qui permet aux entreprises de trouver la solution de transformation numérique adaptée à leur projet.

2.6.3.3.2 Aperçu de quelques dispositifs mis en œuvre

Afin de soutenir le secteur industriel, la Région a mis en œuvre en 2017 un **programme de soutien à l'investissement des entreprises industrielles**⁴⁹. Ce programme a pour objectif de soutenir en priorité les PME ayant un projet d'investissement situé sur le territoire Auvergne-Rhône-Alpes. Néanmoins, les grandes entreprises peuvent également être éligibles pour des projets structurants pour les sites concernés.

Le projet concerné doit comprendre la création, l'extension ou la reconfiguration d'un site de production industrielle ou la mise en œuvre de nouveaux processus de production.

Le plafond de l'aide, qui prend la forme d'une subvention, est fixé à 490 000 euros, sauf cas particulier, et le taux d'intervention est calculé dans la limite du cumul d'aides publiques autorisé par la réglementation européenne (pour les PME, seul de 100 000 euros d'investissement, taux d'aide de 20 % maximum, pour les grandes entreprises, taux d'aide de 10 % maximum). Revu sous la forme d'un appel à projet en 2018 et renouvelé en 2019, le dispositif a rencontré un franc succès. En 2018, il a permis d'accompagner 380 projets d'investissements pour 51 millions d'euros d'aides (contre 108 en 2017 pour 36 millions d'euros) ;

La Région, en partenariat avec ses EPCI et Départements, a également mis en place **l'Agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises** qui prend la forme d'un guichet unique aux entreprises dont l'objectif est de répondre à tous types de questions, que ce soit en matière de formation, d'aide à l'investissement ou de soutien à l'export. Opérateur du développement économique en Région, l'agence accompagne les entreprises à tous les stades de leur croissance (implantation, développement, innovation et international) et **concentre son action sur les entreprises industrielles et de services à l'industrie**. En 2018, l'agence aurait accompagné 7 722 entreprises, dont 64 dans leur projet d'implantation, et contribué à un milliard d'euros d'investissement ainsi qu'à la sauvegarde de 10 000 emplois ;

De plus, la Région a publié deux appels à projets :

- le 1^{er} appel à projet appelé « **Financer mon investissement productif Industrie du futur** »⁵⁰, est la révision du programme de soutien à l'investissement des entreprises industrielles. Il adressé aux PME et grandes entreprises situées dans la région qui développent leurs activités de production industrielle et qui ont un projet d'investissement permettant un saut technologique. Le plafond de l'aide est également fixé à 490 000 euros, le taux d'intervention variant en fonction de la taille de l'entreprise :
 - pour les TPE, 30 % maximum avec un montant minimum de dépenses éligibles de 100 000 € HT ;
 - pour les PME, 20 % maximum avec un montant minimum de dépenses éligibles de 100 000€ HT ;
 - pour les grandes entreprises et les ETI, 10 % maximum avec un montant minimum de dépenses éligibles de 500 000 € HT ;
- le 2^{ème} appel à projet publié dans le cadre du PIA 3 et appelé « **Transformation des PME par l'innovation** », a pour objectif de soutenir les projets innovants portés par les PME du territoire en cohérence avec les huit domaines d'excellence du SRDEII. Le financement apporté au projet par l'État et la Région est une aide d'État dont le taux maximum est de 50 % des dépenses éligibles. Les porteurs de projets doivent proposer des projets d'innovation soit au stade de la faisabilité soit au stade du

⁴⁹ https://www.auvergnerhonealpes.fr/uploads/Document/f2/1391_686_Reglement-Aide-aux-entreprises-industrielles.pdf

⁵⁰ <https://ambitioneco.auvergnerhonealpes.fr/aideEco/14/319-financer-mon-investissement-productif-industrie-du-futur.htm>

développement ou d'industrialisation dont les dépenses éligibles sont d'un montant minimum de 200 000 €. Les 2 phases sont cumulables. Cette aide prend la forme de :

- une subvention pour les projets en phase de faisabilité, d'un montant compris entre 100 000 et 500 000 € ;
- une avance remboursable pour les projets en phase de développement, d'un montant compris entre 100 000 et 500 000 €.

2.6.4 Focus sur quelques dispositifs complémentaires existants dans d'autres Régions françaises

La Région Occitanie a développé en 2017 le dispositif « Contrat Croissance »⁵¹ qui s'adresse aux entreprises régionales et a pour objectifs de soutenir la croissance des entreprises dans leur programme de développement et de création d'emplois, de favoriser l'attractivité du territoire pour l'implantation de nouvelles entreprises nationales ou internationales et de renforcer l'ancrage territorial des entreprises. Celui-ci est destiné aux petites entreprises, PME et ETI mais peut être sollicité par des grandes entreprises à titre exceptionnel. Les entreprises relèvent notamment des filières soutenues par la Région (structurées, émergentes et locales), des domaines de spécialisation de la SRI, des éventuels plans thématiques et sectoriels retenus par la Région Occitanie (plans régionaux du type plan aéronautique ou déclinaison des plans industriels nationaux ; ex : usine du futur) ou d'un projet présentant un intérêt stratégique pour le territoire. Sont exclues comme activités principales : les services financiers, les professions libérales, les banques, les assurances, les sociétés de commerce de détail et de négoce (BtoC). Le « Contrat Croissance », qui se déroule sur une durée maximale de 36 mois, peut ainsi combiner une intervention régionale sous forme de subvention et/ou avance remboursable pour participer aux investissements immatériels ou en matériels neufs de production et aménagements immobiliers liés et/ou à l'accroissement de la masse salariale liée au projet, calculée sur une période maximale de deux ans. Aucun bilan n'a été trouvé concernant ce dispositif mais le taux d'intervention et le montant de l'aide sont fixés en fonction de la taille de l'entreprise et du montant du projet :

- Subvention
 - Assiette éligible minimale de dépenses : 40 000 € HT en dépenses éligibles
 - Taux d'intervention : jusqu'à 30% des dépenses éligibles
 - Plafond de l'aide : 1 000 000 €
- Avance remboursable
 - Assiette éligible minimale de dépenses : 300 000 € HT en dépenses éligibles
 - Taux d'intervention : jusqu'à 50% des dépenses éligibles
 - Plafond de l'aide : 2 000 000 €
- Grands projets industriels
 - Assiette éligible minimale de dépenses : 10 000 000 € d'investissements HT et création de plus de 50 emplois.
 - Taux d'intervention : jusqu'à 10% des dépenses éligibles
 - Plafond de l'aide : 4 000 000 € (subvention) et 6 000 000 € (avance remboursable).

La Région Grand Est soutient également les entreprises industrielles de son territoire grâce à plusieurs dispositifs, dont :

- **Le dispositif d'Aide à la restructuration**, mis en place en 2017, a pour objectif de soutenir les PME, au sens communautaire, dans le secteur de l'industrie et des services à l'industrie ou dans tout secteur d'activité qui présente un intérêt particulier pour l'économie ou l'emploi sur le plan local. Sont éligibles les projets qui sauvegardent au minimum 20 emplois sur un même site en région Grand Est. Le dispositif s'adresse aux entreprises en difficulté au sens communautaire, présentant un plan de restructuration viable et en capacité de justifier une contribution propre à hauteur d'au moins 25%

⁵¹ <https://www.laregion.fr/Contrat-Croissance>

des coûts de restructuration nécessaires dans le cas des petites entreprises et d'au moins 40% dans le cas des entreprises de taille moyenne.

- L'intervention de la Région se fait, prioritairement, en complément d'un engagement de l'Etat, par la voie d'un moratoire fiscal ou social. L'aide prend la forme d'un prêt à taux zéro remboursable sans garantie sur 7 ans maximum avec un différé de remboursement de 2 ans maximum et est plafonnée à 250 000 €.
- En 2018, un prêt de 250 K€ à taux zéro et sans garantie sur 7 ans a été octroyé à la société RYVIA / marque PAUSE Café localisée à Sainte Savine, employant 74 salariés et en plan de continuation depuis mai 2017. Cela lui a permis d'engager un programme d'investissement et de réorganisation du système d'information nécessaire pour améliorer ses gains de productivité⁵² ;
- **Le dispositif d'Aide aux grandes entreprises**, mis en œuvre en 2017, n'est, quant à lui, pas seulement dédié au secteur industriel mais supporte les ETI et grandes entreprises qui exercent une activité sur le territoire régional (ou qui souhaitent y implanter une filiale ou un établissement secondaire) à travers un investissement productif, matériel ou immatériel. L'aide prend la forme d'une subvention avec un taux d'intervention de 10 % (plafonnée à 1 millions d'euros en zone AFR ou 200 000 € dans le cadre du régime de minimis). En 2018, 18 projets ont été soutenus pour un montant total d'aides régionales de 5,2 millions d'euros et plus de 305 millions d'euros d'investissement⁵³.

La Région Hauts-de-France a également mis en place plusieurs dispositifs d'aide aux entreprises sur-mesure dont l'ambition est d'offrir des solutions concrètes et adaptées à chaque projet pour assurer l'avenir économique de la région. Ces dispositifs incluent des solutions pour les investissements à visée industrielle :

- **L'Aide au développement des PME** (vise les PME qui appartiennent aux secteurs de l'industrie et des services à haute valeur ajoutée (HVA) et en dehors des secteurs d'activités suivants : commerce et négoce ; professions réglementées ou assimilées ; activités financières et immobilières ; organismes de formation ; secteur primaire agricole ; secteur primaire de la pêche et de l'aquaculture ; secteur primaire forestier ; et transport routier de marchandises). Pour les entreprises industrielles, la Région intervient sur les projets d'investissement dont le programme, évalué sur 4 ans, est supérieur à 200 K€. L'aide prend la forme d'une avance remboursable dont le taux est fonction du taux d'intérêt interbancaire moyen européen (euribor 3 mois) avec un plancher à 0%. La durée privilégiée sera de 5 ans dont un différé de remboursement du capital de 12 mois maximum. L'aide est comprise entre 30 et 50% du montant de l'investissement et entre 25 K€ et 500 K€ (dans la limite des seuils et montants précisés par le régime d'aide applicable et des fonds propres de l'entreprise). Aucun bilan n'a été trouvé mais la Région aurait dédié 3,5 millions d'euros à ce dispositif en 2019⁵⁴ ;
- **L'Aide au développement des grandes entreprises** (ou groupes ne répondant pas à la définition de la PME au sens européen) implantées en région. Elle a pour objectif de soutenir ces entreprises dans leur projet de développement (développement d'un nouveau produit, acquisition de nouveaux marchés, développement à l'international, etc.). Ce dispositif n'est pas seulement dédié au secteur industriel mais exclut les professions réglementées ou assimilées, les activités financières, les organismes de formation, le secteur primaire agricole, le secteur primaire de la pêche et de l'aquaculture, et le transport routier de marchandises. De plus, le programme d'investissement doit être supérieur à 2 millions d'euros et fortement créateur d'emplois (+ 100 ETP minimum). Elle peut prendre trois formes : la subvention et/ou l'aide remboursable et/ou la prise de participation au capital. Aucun bilan n'a été trouvé mais la Région aurait dédié 7 millions d'euros à ce dispositif en 2019⁵⁵ ;
- **L'Aide à l'implantation**, qui n'est pas spécifique au secteur industriel mais qui accompagne tout projet d'implantation (PME ou grandes entreprises) stratégique et créateur d'emploi. Pour les PME,

⁵² Compte administratif 2018, Région Grand Est

⁵³ *Ibid*

⁵⁴ Budget principal 2019, Région Hauts-de-France

⁵⁵ *Ibid*

cette implantation doit générer au moins 20 emplois. Pour les grandes entreprises, 50 emplois doivent être créés *a minima*. L'aide peut prendre trois formes : la subvention et/ou l'aide remboursable et/ou la prise de participation au capital. Aucun bilan n'a été trouvé mais la Région aurait dédié 8 millions d'euros à ce dispositif en 2019⁵⁶.

2.7 Analyse de quelques stratégies nationales de soutien à l'industrie en Allemagne

La présente section (cf. méthodologie présentée dans l'Encadré 6) vise également à alimenter la réflexion portant sur la couverture territoriale des dispositifs permettant aux entreprises de grandir, de se développer, et de se réinterroger sur le dispositif ARI ou dispositif équivalent, au regard des pratiques observées en Allemagne.

L'analyse effectuée ici alimente surtout dans ce cas aussi la réflexion portant sur les enjeux de cohérence d'un éventuel futur dispositif. Elle met en lumière les interventions de l'Etat fédéral en matière de politique industrielle et illustre la manière dont les Lander interviennent surtout sur la construction d'écosystèmes favorable à l'innovation et aux échanges entre industriels.

Elle révèle surtout à travers la Stratégie Industrielle Nationale 2030 (février 2019), la manière dont l'Allemagne réagit face aux interventions étatiques qui se multiplient, aux accords multilatéraux largement remis en cause, au risque de décrochage de l'Europe sur les technologies d'avenir (batteries, intelligence artificielle...), et aux craintes étayées par l'actualité récente en matière de concurrence industrielle accrue⁵⁷.

Dans ce contexte, la Stratégie Industrielle Nationale invite à se réinterroger sur son objectif d'augmenter la valeur ajoutée industrielle à 20% en Europe – contre 16 % en 2019. A cet effet ce sont les différents objectifs complémentaires suivants qui peuvent être réinterrogés pour le cas de la France :

- « autoriser l'entrée stratégique de l'État au capital d'une société en cas de risque d'un rachat étranger;
- introduire un principe de proportionnalité économique : intervention de l'État dépend de l'importance du processus économique ;
- créer des champions nationaux et européens grâce au réexamen des droits de la concurrence allemand et européen ;
- faciliter la législation sur les subventions périodique de l'innovation pour faire face à la concurrence mondiale ;
- garantir la souveraineté technologique et industrielle et défendre les emplois industriels ;
- favoriser l'innovation en maintenant des chaînes de valeur à géographie concentrée ;
- concentrer les efforts sur dix secteurs clés : acier, produits chimiques, machines, automobile, optique, équipement médical, technologies vertes, armement, aérospatiale et impression 3D. »

⁵⁶ *Ibid*

⁵⁷ Cf. l'acquisition du fabricant allemand de robots Kuka par le géant chinois Midea en 2017, et le refus par l'Autorité de la concurrence européenne de la fusion franco-allemande Siemens/Alstom en 2019, soulignent la nécessité d'une telle stratégie pour l'Allemagne.

Encadré 6 Point méthodologique : les objectifs de l'analyse des stratégies nationales de soutien à l'industrie en Allemagne et la méthodologie déployée

Notre proposition méthodologique initiale prévoyait l'analyse de solutions publiques mises en place en Allemagne incitant à l'investissement industriel, et ce afin de les comparer au dispositif ARI (cf. Q10 Quelles modalités de mise en œuvre du programme doivent être reconduites, amendée ... ?) Les membres du Comité de pilotage ont précisé le 3 juillet dernier que l'objectif de cette analyse n'était pas d'identifier des dispositifs similaires à l'ARI (aides sous forme d'avance remboursable / prêt à taux zéro avec différé de remboursement) mais d'alimenter les réflexions sur les bases d'une vision actualisée de l'accompagnement en Allemagne des investissements productifs matériels ou immatériels (type de soutien, politique fiscale, captage des IDE, etc.) dans quelques Länder très industrialisés. Après l'élaboration d'un premier focus du land de Bade-Wurtemberg, les membres du Comité de pilotage ont précisé le 2 octobre 2019 qu'ils souhaitaient plutôt que soient réalisée une identification ainsi qu'une investigation des stratégies industrielles nationales, ainsi que leurs déclinaisons régionales éventuelles dans quelques Länder. Pour ce faire, les recherches documentaires et analyses suivantes ont été opérées à partir de la période de réunification allemande, afin de disposer d'une vision globale actualisée de l'Allemagne d'aujourd'hui (cf. Encadré 7). Ces recherches s'appuient sur la consultation de références bibliographiques en ligne - académiques, presse, sites d'institutions – et d'observations empiriques de bases de données, issues d'offices statistiques tels que l'Insee, la Banque mondiale et Eurostat.

Encadré 7 Éléments bibliographiques : « les spécificités du modèle industriel allemand »

Article académique :

Berger, Françoise. « France-Allemagne : stratégies comparées sur la longue durée », *Outre-Terre*, vol. 33-34, no. 3, 2012, pp. 213-231. <https://www.cairn.info/revue-outre-terre1-2012-3-page-213.htm>
 Bleuel, Petra. « Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ? », *Revue d'économie industrielle*, vol. 162, no. 2, 2018, pp. 9-41. <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-d-economie-industrielle-2018-2-page-9.htm>
 Bourgeois, Isabelle. « Bavière : la patiente construction d'une économie performante » In : *Allemagne : compétitivité et dynamiques territoriales* [en ligne]. Cergy-Pontoise : IFAGEE, 2007. <https://books.openedition.org/cirac/689?lang=fr>
 Deshaies, Michel. « La ré-industrialisation d'un territoire désindustrialisé : l'exemple des nouveaux Länder (Allemagne) », *Revue Géographique de l'Est* [En ligne], vol.57 / 1-2 | 2017. <https://journals.openedition.org/rge/6295#tocto1n3>
 Schulz, Christian. « Industrie et environnement en Allemagne », *Revue Géographique de l'Est* [En ligne], vol. 47 / 1 | 2007, mis en ligne le 22 décembre 2009, consulté le 23 septembre 2019. <https://journals.openedition.org/rge/839>

Working Paper:

Baden-Württemberg case study: Developing regional industrial policy capacity – Future of Manufacturing in Europe (FOME) – Technopolis for European Commission / Eurofound 2017 <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpfomeef1702.pdf>

Site internet : Ministère fédéral de l'économie et de l'énergie. « Une politique industrielle moderne » <https://www.bmwi.de/Redaktion/FR/Dossier/politique-industrielle-moderne.html>

Ministre fédéral de l'économie et de l'énergie « Nouveaux Länder fédéraux : Créer des conditions de vie équivalente à l'Est et à l'Ouest » <https://www.bmwi.de/Redaktion/FR/Dossier/nouveaux-laender-federaux.html>

Article de presse :

Duval, Guillaume. « Les Länder, un modèle difficile à copier » *Alternatives économiques* N°337, 01/07/2014. <https://www.alternatives-economiques.fr/lander-un-modele-difficile-a-copier/00049050>

2.7.1 Le modèle industriel allemand : rappel de spécificités bien connues

En 1990, la réunification constitue une opportunité pour l'Allemagne de rompre avec l'existant à l'Est, en modernisant profondément d'abord les infrastructures puis le système productif. Fonds structurels européens à l'appui, le gouvernement fédéral entreprend alors une **politique d'industrialisation rapide puis de conversion stratégique de ces nouveaux Länder. Pour ce faire, le gouvernement fédéral a multiplié les instruments incitatifs (subventions, exonération d'impôts) pour stimuler et concentrer les investissements industriels nationaux et étrangers, et cherché à renouer avec les spécialisations industrielles traditionnelles de ces territoires.**



A l'image de la Saxe et de la Thuringe, les nouveaux Länder se sont appuyés sur un riche héritage d'activités et de savoir-faire dans les industries automobile, microélectronique et chimique, et se sont saisis de la concentration géographique préexistante pour la transformer en véritable instrument de politique industrielle, avec par exemple la création et la promotion de clusters et de réseaux, - tels que la « Silicon Saxony », le plus grand cluster de microélectronique d'Europe, situé au cœur de l'ex-Allemagne de l'Est.

Ce faisant, le gouvernement fédéral et les Länder ont cherché à **renforcer les synergies science/industrie, et à raccourcir les chaînes d'approvisionnement en favorisant la complémentarité des activités entre les grandes entreprises et le « Mittelstand⁵⁸ » qui gravite autour d'elles.**

La conversion partielle de sites purement industriels en pôles d'excellence tertiaire, en Bavière par exemple, témoigne du succès de ces stratégies intégrées : ces activités tertiaires restent étroitement liées à l'activité industrielle – au niveau de la production comme de la consommation – et permettent de compenser le déclin de l'emploi lié à la désindustrialisation. A l'opposé de l'interventionnisme sectoriel français, la politique industrielle allemande se fonde sur **l'élaboration de conditions-cadres favorables et de mesures de coordination des acteurs du développement économique.**

Alors qu'en France, Paris attire historiquement l'ensemble des ressources – au détriment du tissu industriel régional - l'Allemagne fait office de territoire « équilibré » et décentralisé, puisque les Länder sont au cœur de l'organisation territoriale. Malgré la réforme française de 2015/2016 qui procède au redécoupage des régions de 22 à 13 unités, le modèle de décentralisation allemand se révèle plus soutenu : les Länder sont des états fédérés, disposant d'une **réelle autonomie et de vastes compétences, définies au regard du principe de subsidiarité et dénués d'interférence de l'État et de ses services déconcentrés.** Dans ce modèle, **chaque Länder conçoit et met en œuvre sa stratégie industrielle, au regard des objectifs généraux édictés par le gouvernement central. Ils disposent d'instruments de financement variés grâce aux banques d'investissement régionales qu'ils détiennent partiellement, mais aussi de prérogatives clés pour la conduite de la politique industrielle,** telles que la gestion de l'appareil de formation par exemple.

⁵⁸ Ce terme désigne communément la nébuleuse des PME (kleine und mittlere Unternehmen – KMU), c'est-à-dire de toutes ces sociétés qui ne sont pas cotées en bourse et dont on estime la part dans le tissu des entreprises à quelque 99,9 %... Dans l'acception allemande, une KMU réalise un CA inférieur à 50 millions € et occupe moins de 500 salariés. » Source : article « Le Mittelstand, acteur clé de l'économie allemande » d'Isabelle Bourgeois

Le succès des stratégies industrielles des Länder tient également à la tradition allemande de mise en concurrence de ses industries via l'exportation (le territoire allemand s'articule autour de voies de communication suivant des itinéraires naturels - maritimes et fluviaux notamment - qui ont opéré un effet structurant sur son développement économique). Malgré un vaste marché national - puisqu'il s'agit du pays le plus peuplé de l'Union européenne avec 82,2 millions d'habitants (2016, Insee) – l'Allemagne connaît un différentiel de performance à l'export important vis-à-vis de la France : alors que le solde de la balance commerciale allemande atteint les 232,5 milliards d'euros, la France connaît un déficit de l'ordre de 76,7 milliards d'euros (Eurostat, 2018).

Du point de vue des nouveaux Länder, l'entrée sur les marchés mondiaux au moment de la réunification a largement orienté le développement industriel : le développement de produits à technologie moyenne s'est déplacé vers les technologies de pointe, telles que les technologies environnementales dans le Brandebourg et la Saxe-Anhalt, profitant ainsi d'une main d'œuvre moins coûteuse pour exporter ces articles sur les marchés en croissance. Les mouvements concomitants de désindustrialisation en Europe et de concurrence accrue par les pays en développement tels que la Chine ont toutefois rebattu les cartes du jeu ; l'externalisation d'activités de production conduisant à la fermeture de sites de fabrication en Allemagne et inversement. Néanmoins, la politique de promotion internationale du « Made in Germany » a permis à ces territoires de protéger leur tissu industriel en conservant les activités d'assemblage.

Au-delà de ces performances bien ancrées, l'Allemagne peut aussi compter sur la capacité à innover de son industrie. Pour valoriser ces atouts, **le Gouvernement a réuni l'ensemble des dispositifs en faveur de la recherche, de la technologie et de l'innovation au sein d'une Stratégie Haute technologie 2019- 2025**⁵⁹. Celle-ci mobilise tous les ministères fédéraux, qui travaillent de manière coordonnée. Elle est mise à jour et adaptée aux défis de demain avec le concours de la recherche, des entreprises et de la société civile. Elle a permis de sélectionner un certain nombre de technologies clés, dont les applications génèrent des produits mais aussi des procédés de fabrication innovants. Le développement des technologies environnementales constitue un témoin saillant de l'importance de l'innovation pour la compétitivité allemande : sa capacité à anticiper l'impératif climatique a permis à l'industrie de maîtriser les conséquences de son développement, tout en se positionnant en tant que pionnière sur un marché porteur.

La capacité de l'industrie allemande à se réformer elle-même est également visible dans la création en 2015 de la **plateforme « Industrie 4.0 »**⁶⁰, qui réunit les parties prenantes politiques, industrielles et académiques de la mutation vers la numérisation de l'industrie et la création d'usines intelligentes. Dans cette même veine collaborative, **l'alliance « Avenir de l'industrie »**⁶¹ offre un nouvel espace de concertation des syndicats et entreprises, mais surtout d'élaboration de recommandations politiques à l'attention du Ministère fédéral de l'économie et de l'énergie. En encourageant la création de liens forts et durables entre ces multiples acteurs, l'Allemagne entretient une culture de l'innovation partenariale et facilite le transfert technologique sur son territoire. Enfin, la récente **« Stratégie industrielle nationale 2030 »**⁶², en date de Février 2019, met l'accent sur la sécurisation des fleurons de l'industrie nationale, plaçant ainsi la lutte contre l'appropriation du savoir-faire allemand par des sociétés étrangères au rang de cause d'intérêt national.

Malgré cette base industrielle solide et compétitive, l'Allemagne connaît une période de ralentissement depuis le début de l'été 2019⁶³ ; la production industrielle ayant décliné de 1,8% au cours du deuxième semestre 2019, en particulier dans les secteurs métallurgique, automobile et des équipements

⁵⁹ Ministère fédéral de l'économie et de l'énergie « La nouvelle Stratégie High-Tech - Des innovations pour l'Allemagne » <https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Artikel/Technology/high-tech-strategy-for-germany.html>

⁶⁰ Ministère fédéral de l'économie et de l'énergie « Industrie 4.0 » <https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Dossier/industrie-40.html>

⁶¹ Ministère fédéral de l'économie et de l'énergie « Alliance pour l'avenir de l'industrie » <https://www.bmwi.de/Redaktion/FR/Dossier/ensemble-pour-renforcer-lindustrie.html>

⁶² Ministère fédéral de l'économie et de l'énergie « Stratégie industrielle nationale 2030 » <https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Artikel/Industry/nationale-industriestrategie-2030.html>

⁶³ « La production chute en Allemagne, le risque de récession se précise » Usine Nouvelle, 07/08/2019. <https://www.usinenouvelle.com/article/allemande-la-production-chute-le-risque-de-recession-se-precise.N873440>

industriels⁶⁴. Les carnets de commande - indicateur de la santé du secteur manufacturier - diminuent, entraînant dans leur sillage les prévisions d'investissement et menaçant les salaires et emplois afférents. Cette réduction de l'activité risque aussi de s'amplifier au gré de l'escalade des tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine, qui constituent des destinations clefs pour ses exportations – respectivement 8,71 et 6,74% des exportations allemandes (Banque mondiale, 2017).

Encadré 8 Focus les instruments de financement de la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

La Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW : « Etablissement de crédit pour la reconstruction »), banque publique d'investissement et pourvoyeuse de fonds pour le Mittelstand, est détenue à 80% par l'État fédéral et à 20% par les Länder et met en œuvre divers instruments d'aide aux entreprises allemandes.

La plupart des instruments de la KfW sont néanmoins spécifiques à des applications, par exemple des instruments de financement d'investissements dans l'efficacité énergétique, l'innovation, la numérisation et l'internationalisation. L'instrument de prêt plus général de la KfW, le "Unternehmerkredit", peut être utilisé pour des investissements généraux jusqu'à 25 millions d'euros en machines, bâtiments, outillage, informatique, mais exige un intérêt de 1% par an. Il en va de même pour les banques de développement des Länder.

La réindustrialisation en Allemagne n'est actuellement pas le principal objectif des bailleurs de fonds publics : il s'agit davantage d'encourager la transition « du charbon à l'innovation ». L'accent est davantage mis sur le soutien aux projets de R&D ou sur la modernisation énergétique dans les PME et les grandes entreprises. Ce type d'aide passe plutôt par des subventions classiques non remboursables que par des prêts.

Il n'existe donc pas d'instrument directement comparable, c'est-à-dire se concentrant spécifiquement sur le financement des mesures de réindustrialisation des petites et moyennes entreprises.

2.7.2 Focus sur quelques stratégies nationales de soutien à l'industrie allemande

Les principales stratégies nationales de soutien à l'industrie allemande qui ont été initiées récemment par l'État fédéral sont les suivantes :

- la stratégie Haute Technologie 2019-2025 (septembre 2018) ;
- la stratégie Industrie 4.0 (2011) et la Plateforme Industrie 4.0 (2015) ;
- et la stratégie Industrielle Nationale 2030 (février 2019).

Pour chacune de ces stratégies, le Tableau 30 synthétise les éléments de contexte de définition de la stratégie, le budget et les objectifs et la déclinaisons opérationnelles (actions, dispositifs...). A ce jour, il importe de noter que la stratégie Industrielle Nationale 2030 n'a pas été encore opérationnalisée puisque définie en février 2019.

⁶⁴ Ministère fédéral de l'économie et de l'énergie. « Entwicklung der Produktion im Produzierenden Gewerbe – Monatsbericht Juni 2019 » 07/08/2019. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/Produzierendes-Gewerbe/2019/20190807-entwicklung-der-produktion-im-produzierenden-gewerbe-juni-2019.html>

Tableau 30 Focus sur quelques stratégies nationales de soutien à l'industrie allemande

	La Stratégie Haute Technologie 2019-2025 (septembre 2018)	La Stratégie Industrie 4.0 (2011) La Plateforme Industrie 4.0 (2015)	La Stratégie Industrielle Nationale 2030 (février 2019)
Contexte de définition de la stratégie	Comme au début de chaque législature, le gouvernement fédéral définit le cadre stratégique de la promotion de la recherche et de l'innovation. En 2016, l'Allemagne atteignait une part du commerce mondial de 11,6% grâce à ses produits à forte intensité de recherche, et se plaçait ainsi en tête du classement européen, motivant ainsi la reconduction d'une stratégie transversale de soutien à l'innovation.	Industrie 4.0 a été créé pour faire face au bouleversement global des modèles d'affaires par le numérique et la 4 ^{ème} révolution industrielle, et suite à la crise de 2008, lors de laquelle l'Allemagne a vu son volume de production chuter considérablement. La modernisation de l'industrie est alors devenue une priorité, d'autant qu'environ 15 millions d'emplois dépendent directement ou indirectement de la production de biens en Allemagne ⁶⁵ . L'exemple de Leica, fabricant allemand réputé d'appareils photographiques et d'optiques depuis 1849, illustre la nécessité d'anticiper les grands bouleversements industriels puisque l'entreprise a manqué de disparaître du paysage faute d'adaptation à la technologie numérique. ⁶⁶	De nombreux pays ont récemment remis au goût du jour la politique industrielle nationale, parfois même sous sa forme la plus volontariste : à l'image du protectionnisme américain « America first » et du dirigisme chinois "Made in China 2025", l'industrie fait son retour en tant qu'attribut de souveraineté. Aussi, l'Allemagne, qui tire sa puissance économique de sa capacité à exporter, fait face à une concurrence élevée qui réduit ses parts de marché mondiales. Alors que les interventions étatiques se multiplient et que les accords multilatéraux sont largement remis en cause, l'Allemagne et l'Europe redoutent un décrochage sur les technologies d'avenir (batteries, intelligence artificielle). Cette crainte est étayée par l'actualité récente en matière d'industrie : l'acquisition du fabricant allemand de robots Kuka par le géant chinois Midea en 2017, et le refus par l'Autorité de la concurrence européenne de la fusion franco-allemande Siemens/Alstom en 2019, soulignent la nécessité d'une telle stratégie pour l'Allemagne.
Présentation générale	La Stratégie Haute Technologie existe depuis 2006 et connaît sa troisième phase de programmation : 2006-2009, 2010-2020 puis 2020-2025 actuellement. Publiée par le BMBF (ministère fédéral pour l'éducation et la recherche), cette stratégie 2019-2025 implique l'ensemble des ministères fédéraux allemands, et coordonne leurs diverses politiques en une stratégie d'innovation globale et interministérielle. La stratégie formule les objectifs généraux, les priorités et les jalons, et est développée en	Industrie 4.0 était à l'origine le nom d'un projet du gouvernement fédéral, présenté en 2011, visant à encourager la numérisation dans la production. Sur la base des recommandations d'un groupe d'étude composé d'experts de l'Acatech (Deutsche Akademie der Technikwissenschaften), et de la plateforme existante « Verbandsplattform Industrie 4.0 » créée en 2013 et pilotée par les trois grandes fédérations professionnelles allemandes de la machine-outil (VDMA), des technologies de l'information et de la communication (BITKOM) et des industries	La Stratégie Industrielle Nationale 2030 a été présentée par le ministre fédéral de l'économie Peter Altmaier, le 5 février 2019. Elle vise à soutenir l'industrie nationale, en particulier vis-à-vis de la concurrence extérieure. Cette stratégie fournit un concept global de politique industrielle et fait office d'invitation au débat sur l'avenir économique de l'Allemagne.

⁶⁵ Digital Transformation Monitor « Germany : Industrie 4.0 » https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/DTM_Industrie%204.0.pdf

⁶⁶ Kohler, Dorothee, et Jean-Daniel Weisz. « Industrie 4.0, une révolution industrielle et sociétale », *Futuribles*, vol. 424, no. 3, 2018, pp. 47-68.

	concertation avec la société, les syndicats et les industries.	électriques (ZVEI), la plateforme « Industrie 4.0 » a été créée en 2015. Cette plateforme s'appuie sur la Stratégie Haute Technologie 2020 et dirigée par les ministères fédéraux de l'économie et de la recherche.	
Budget	En 2018, le gouvernement allemand a investi plus de 15 milliards d'euros dans cette stratégie. ⁶⁷	200 millions d'euros ⁶⁸ financés par les ministères fédéraux de l'économie (BMW) et de la recherche (BMBF)	Aucun budget n'a encore été proposé ni voté.
Objectifs	Le gouvernement fédéral s'est fixé l'objectif de consacrer au moins 3,5 % du PIB à la R&D d'ici 2025, en collaboration avec les Länder et l'industrie. Pour ce faire, il cible 12 domaines d'interventions principaux : <ul style="list-style-type: none"> • 6 grands défis sociétaux à relever : "santé et soins", "durabilité, protection du climat et énergie", "mobilité", "zones urbaines et rurales", "sécurité" et "économie et travail 4.0" ; • 3 compétences clés que l'Allemagne devra développer dans l'avenir (une base technologique, une main-d'œuvre qualifiée, la participation de la société) ; 3 moyens de développer la culture de l'innovation (mettre les connaissances en pratique, renforcer l'esprit d'entreprise, utiliser les réseaux de connaissances et d'innovation).	L'objectif principal est d'inciter les parties prenantes de l'industrie allemande à coopérer entre eux de façon cohérente, afin d'augmenter la capacité d'innovation technologique du pays, de préparer et mettre en place l'usine du futur. La plateforme Industrie 4.0 offre des recommandations et un espace de dialogue sur les six thématiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • travail 4.0, adapter les formations et pratiques de travail ; • sécurité, adapter les techniques et solutions de sécurité informatique ; • normes et standards, convenir d'interfaces communes, de méthodes et définitions ; • cadre légal, protéger les données de l'entreprise, les données personnelles des employés et consommateurs et définir contractuellement les responsabilités ; • recherche et innovation, effectuer des recherches pour intégrer les systèmes cyber-physiques, fournir de l'aide aux PME (démonstration, test) modèle d'affaires : accompagner vers un modèle numérique. 	Le principal objectif de la stratégie industrielle nationale est d'augmenter la valeur ajoutée industrielle à 25% en Allemagne et 20% en Europe – contre respectivement environ 23 et 16% en 2019. Cette stratégie énonce pourtant un certain nombre d'objectifs complémentaires : <ul style="list-style-type: none"> • autoriser l'entrée stratégique de l'État au capital d'une société en cas de risque d'un rachat étranger ; • introduire un principe de proportionnalité économique : intervention de l'État dépend de l'importance du processus économique ; • créer des champions nationaux et européens grâce au réexamen des droits de la concurrence allemand et européen ; • faciliter la législation sur les subventions périodique de l'innovation pour faire face à la concurrence mondiale ; • garantir la souveraineté technologique et industrielle et défendre les emplois industriels ; • favoriser l'innovation en maintenant des chaînes de valeur à géographie concentrée ; • concentrer les efforts sur dix secteurs clés : acier, produits chimiques, machines, automobile, optique, équipement médical, technologies vertes, armement, aérospatiale et impression 3D
Déclinaisons opérationnelles (actions, dispositifs...)	La stratégie 2025 est mise en œuvre par le biais de programmes et de mesures de financement et à la création de conditions cadres favorables pour la recherche et l'innovation. Le site en ligne dédié	Plus de 350 experts sont réunis sur la plateforme et formulent des recommandations d'action pour la mise en œuvre pratique d'Industrie 4.0. Six groupes de travail fournissent des lignes directrices	Le document fournit un cadre pour l'analyse, la fixation d'objectifs et la définition de critères, mais ne définit pas de mesures spécifiques à mettre en œuvre. Il permet néanmoins d'ouvrir le débat,

⁶⁷BMBF « Leitfaden für die Zukunft » <https://www.bmbf.de/de/leitfaden-fuer-die-zukunft-6862.html>

⁶⁸ Digital Transformation Monitor « Germany : Industrie 4.0 » https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/DTM_Industrie%204.0.pdf

	<p>répertoire 254 mesures au total, sous diverses formes : actions, initiatives, plateformes, programmes de financement... qui portent essentiellement sur les technologies et la formation.</p> <p>En matière de financement, deux mesures se démarquent par leur nouveauté : la création d'un organisme pour l'innovation radicale⁶⁹ et le financement fiscal de la recherche notamment pour les petites et moyennes entreprises⁷⁰.</p>	<p>pratiques, des documents de travail et des solutions sur les différentes thématiques.</p> <p>La plate-forme offre des informations et des opportunités de travail en réseau pour présenter les solutions Industrie 4.0 aux entreprises allemandes. Une carte en ligne⁷¹ fournit plus de 350 cas d'utilisation et une vue d'ensemble des bancs d'essai pour montrer où les innovations sont implantées avec succès. L'outil « Kompass Industrie 4.0 » donne un aperçu des offres et structures de soutien à l'échelle nationale.⁷²</p>	<p>comme en témoigne le Congrès sur la stratégie nationale industrielle 2030 en mai 2019⁷³. Quelques mesures sont toutefois identifiables, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la création d'un fonds d'investissement pour protéger les fleurons de l'industrie du pays d'ici la fin de l'année 2019⁷⁴ ; • plusieurs réformes pour restaurer la compétitivité portant sur l'électricité et l'énergie, l'imposition des sociétés et la limitation du ratio de prélèvements sociaux en dessous de 40%.
<p>Sources</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernement fédéral « Forschung und Innovation für die Menschen - Die Hightech-Strategie 2025 » https://www.hightech-strategie.de/files/HTS2025.pdf • Gouvernement fédéral « Maßnahmen- Die Hightech-Strategie 2025 » https://www.hightech-strategie.de/de/massnahmen-1697.php 	<ul style="list-style-type: none"> • GTAI « Industrie 4.0 - Germany Market Report and Outlook » https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industrie4.0-germany-market-outlook-progress-report-en.pdf?v=12 • BMWi « Plattform Industrie 4.0 - Digital Transformation Made in Germany » https://www.bmw.de/Redaktion/EN/Publikationen/plattform-industrie-4-0-digital-transformation.pdf?__blob=publicationFile&v=8 	<ul style="list-style-type: none"> • BMWi « A modern industrial policy » https://www.bmw.de/Redaktion/EN/Dossier/modern-industry-policy.html • BMWi « National Industrial Strategy 2030 » https://www.bmw.de/Redaktion/EN/Publikationen/Industry/national-industry-strategy-2030.pdf?__blob=publicationFile&v=9 • Le Monde « Vers une nouvelle stratégie industrielle en Allemagne » (06/02/2019) • https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/02/06/vers-une-nouvelle-strategie-industrielle-en-allemande_5419937_3234.html

⁶⁹ BMBF « Agentur für Sprunginnovationen » <https://www.bmbf.de/de/agentur-fuer-sprunginnovationen-9677.html>

⁷⁰ Research Allowance Act – Forschungszulagengesetz (FzulG)

⁷¹ Plateforme Industrie 4.0 « Carte des cas d'usage Industrie 4.0 » <https://www.plattform-i40.de/PI40/Navigation/Karte/SiteGlobals/Forms/Formulare/EN/map-use-cases-formular.html>

⁷² Plateforme Industrie 4.0 « Unterstützungsangebote im Industrie 4.0-Kompass » <https://www.plattform-i40.de/PI40/Navigation/DE/In-der-Praxis/Kompass/kompass.html>

⁷³ BMWi « Altmaier eröffnet Kongress zur Industriestrategie: „Wir müssen jetzt die richtigen Rahmenbedingungen schaffen für wirtschaftlichen Erfolg und Arbeitsplätze der Zukunft“ » (06/05/2019) <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2019/20190506-altmaier-eroeffnet-kongress-zur-industriestrategie.html>

⁷⁴ Reuters „Exclusive: Germany to create fund to foil foreign takeovers after China moves“ (20/03/2019) <https://www.reuters.com/article/us-germany-industry-exclusive/exclusive-germany-to-create-fund-to-foil-foreign-takeovers-after-china-moves-idUSKCN1R10IR>

Les stratégies nationales initiées par le Gouvernement fédéral sont parfois déclinées au niveau régional des Länder, selon trois modalités différentes et illustrées ci-dessous. Cette analyse découle de l'observation des mesures mises en œuvre au niveau des Länder, dans le cadre des politiques fédérales Stratégie Haute Technologie 2019-2025 et Plateforme Industrie 4.0. En ce qui concerne la Stratégie Industrielle Nationale 2030, elle est encore débattue par le Bundestag⁷⁵ et ne dispose donc pas encore de déclinaisons opérationnelles.

- **Les initiatives Bund-Länder constituent des initiatives de financement conjointes, dans lesquelles les Länder participent aussi à la sélection des projets et à la supervision de l'initiative :**
 - Bund-Länder-Förderinitiative „Innovative Hochschule“ : dans le cadre de la Stratégie Haute Technologie 2025, l'« initiative de financement État fédéral-Länder "Université innovante" » vise à promouvoir la mise en réseau des Universités avec les entreprises, organisations et autres établissements d'enseignement au niveau régional. Le financement de 550 millions d'euros (2 millions/an/université) est fourni à 90% par l'État fédéral, et le reste par les Länder dans lesquels les Universités sélectionnées sont situées⁷⁶. Le comité de sélection inclut aussi des représentants des Länder.
 - Bund-Länder-Vereinbarung „Innovation in der Hochschullehre“ : dans le cadre de la Stratégie Haute Technologie 2025, l'« Accord État fédéral-Länder sur "l'innovation dans l'enseignement supérieur" » consiste en la mise en place d'une unité organisationnelle permanente pour l'enseignement innovant, financée par le gouvernement fédéral à hauteur de 110 millions d'euros par an pour l'accord à partir de 2021, et par les Länder à hauteur de 40 millions d'euros par an à partir de 2024⁷⁷.
- **Les Länder interviennent en complément des stratégies nationales, en particulier lorsqu'ils disposent déjà de programmes de recherche et financements associés au niveau régional :**
 - Luftfahrtforschungsprogramm : dans le cadre de la Stratégie Haute Technologie 2025, le « Programme de recherche aéronautique » est financé par l'État fédéral, et complété par les programmes de financement régionaux préexistants des Länder de Bavière, Hambourg, Basse-Saxe et Brandebourg⁷⁸.
- **Les Länder s'inspirent parfois de « stratégie nationale chapeau » afin de dupliquer un modèle national au niveau régional. Par exemple, la plateforme Industrie 4.0 a été déclinée comme suit :**
 - « Allianz Industrie 4.0 »⁷⁹ est le réseau de coopération fournissant des services d'accompagnement vers l'industrie 4.0, du Bade-Wurtemberg, initié et financé par le Ministère de l'Économie régional.

⁷⁵ BMWi « Altmaier eröffnet Kongress zur Industriestrategie: „Wir müssen jetzt die richtigen Rahmenbedingungen schaffen für wirtschaftlichen Erfolg und Arbeitsplätze der Zukunft“ » (06/05/2019) <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2019/20190506-altmaier-eroeffnet-kongress-zur-industriestrategie.html>

⁷⁶ HFT Stuttgart « Funding initiative: Innovative Hochschule » <https://mobile.hft-stuttgart.de/mobile/Aktuell/NachrichtenEnglisch/j2017/m0717/Innovative-Hochschule/en>

⁷⁷ KPMG Law « Pakt Nr. 2: „Innovation in der Hochschullehre“ » <https://kpmg-law.de/en/newsservice/pakt-nr-2-innovation-in-der-hochschullehre/>

⁷⁸ DLR Project Management Agency of the German Aerospace Center « Luftfahrtforschungsprogramme des Bundes - Luftfahrtforschungsprogramme der Länder » <https://www.dlr.de/pt-lf/en/desktopdefault.aspx/tabid-8304/>

⁷⁹ <https://www.i40-bw.de/en/>

- « Digital in NRW - Kompetenz für den Mittelstand »⁸⁰ est le réseau de collaboration de la Rhénanie-du-Nord-Westphalie, spécialisé dans le Mittelstand, et financé par le BMWi.
- « Thüringer Kompetenzzentrum Wirtschaft 4.0 »⁸¹ est le centre pour la digitalisation d'entreprises de Thuringe, financé par le Fonds social européen (FSE), les CCI de Thuringe et le BMWi.
- « Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kaiserslautern » sont des centres locaux de compétences et d'accompagnement des entreprises du Mittelstand vers l'industrie 4.0, financés par le BMWi. Il en existe un à Kaiserslautern⁸² (Rhénanie-Palatinat) et un Sarrebruck⁸³ (Sarre).

2.7.3 Focus sur le Land de Bade-Wurtemberg

Le focus proposé sur le Land de Bade-Wurtemberg de la présente section met en lumière la manière dont le Land intervient pour la mise à disposition d'un écosystème favorable au développement des entreprises et plus particulièrement des entreprises industrielles – cf. Encadré 9.

En effet, la stratégie du Land n'est effectivement pas de soutenir des projets précis mais de participer à la création d'un écosystème favorable à l'innovation et aux échanges entre industriels. Pour cela, il finance les activités de clusters et encourage le dialogue et les échanges entre les différentes parties prenantes. La formation professionnelle apparaît également essentielle à la stratégie mise en place par le Land qui doit faire face à un déclin démographique et qui souhaite éviter la perte de certaines compétences du territoire.

Encadré 9 Résumé des dispositifs de soutien au secteur industriel dans le land allemand Bade-Wurtemberg

Les principaux dispositifs mis en place par le Land :

- Crédits d'impôt et bons de financement pour l'innovation dans les PME ;
- Soutien à la formation et à l'éducation supérieure ;
- Instruments financiers : le Land a mis en place plusieurs instruments financiers en partenariat avec 3 banques, dont la L-Bank qui est la banque de développement du Land, dont l'objectif est de soutenir les PME locales dans leur croissance et leur demande d'emprunt ;
- Création d'une Agence de clusters dont l'objectif est de soutenir leurs activités et d'encourager les activités inter-clusters ;
- Création du réseau « Alliance Industry 4.0 » qui a pour objectif de renforcer la recherche, l'innovation et le transfert de technologie dans le secteur de la digitalisation et qui rassemble scientifiques et industriels.

Le Land soutient tout particulièrement la recherche, l'innovation et le transfert de technologie. A ce titre, il soutient fortement des projets de recherche et d'innovation :

- le Ministre de l'économie soutient 15 projets de partenariat entre des instituts de recherche et des entreprises (3 millions d'euros de soutien) ;
- 19 projets rapprochant les universités et le monde de l'industrie sont également financés à hauteur de 19 millions d'euros ;
- 20 millions d'euros ont été débloqués afin de promouvoir la création de 8 centres de recherche et science appliquées.

⁸⁰ <https://www.digital-in-nrw.de/de/>

⁸¹ <https://thueringen40.de>

⁸² <https://kompetenzzentrum-kaiserslautern.digital/best-practice/>

⁸³ <https://kompetenzzentrum-saarbruecken.digital>

Le land de Bade-Wurtemberg est l'une des principales régions industrielles d'Allemagne et d'Europe. Troisième plus grand land allemand en matière de superficie et de population, il s'étend sur une superficie de 36 410,156 km² et sa population comprend environ 10,7 millions de personnes. Situé au cœur de l'Europe, il partage ses frontières avec trois pays européens⁸⁴.

En tant que région industrielle la plus importante en Allemagne, le Bade-Wurtemberg se caractérise par un environnement d'affaires qui a attiré à la fois des « champions cachés » et a historiquement fourni les conditions optimales permettant aux acteurs mondiaux de s'épanouir et de capitaliser sur leurs atouts, comme par exemple Daimler, Bosch et SAP.

Avec un PNB total de 460,7 milliards d'euros en 2015 et un PIB par habitant de 41 063 €, semblable à celui de régions comme la Bavière, le Brabant Septentrional ou l'Ouest de la Suède, le Bade-Wurtemberg a réalisé un chiffre d'affaires de 309 milliards d'euros en 2015.

Un tiers de sa population et près de la moitié de la production du pays sont concentrés dans les agglomérations industrielles du Bade-Wurtemberg : dans la région de Stuttgart, dans la région Rhin-Neckar / Mannheim et la région du Haut-Oberrhein / Karlsruhe. Même si son noyau reste la région de Stuttgart, l'une des plus grandes agglomérations industrielles d'Allemagne, le Sud-Ouest allemand dispose ainsi d'une structure industrielle et économique décentralisée.

Les principaux moteurs du développement industriel et de la réussite économique du Bade-Wurtemberg sont : la recherche ; le système éducatif ; les infrastructures très développées ; et un système performant permettant aux entreprises d'avoir accès à des capitaux.

Cependant, les moteurs de la réussite passée et les instruments de politique industrielle qui en découlent ne garantissent pas un succès futur en raison des nouveaux défis industriels tels que la transition énergétique, la ratification des ressources, la digitalisation et le manque de compétences dans les futurs secteurs clés.

Afin de maintenir la grande diversité d'entreprises innovantes et performantes de la région, il est nécessaire de compléter le système d'infrastructure de politique industrielle actuel qui repose traditionnellement sur des institutions décentralisées telles que les associations professionnelles, les chambres de commerce et les banques locales, avec de nouvelles fonctions. Les PME, qui font face à de nombreux désavantages vis-à-vis des grandes entreprises, sont également perçues comme une priorité.

En ce qui concerne sa position dans les tableaux de bord internationaux comparant les capacités d'innovation des pays industrialisés, le Bade-Wurtemberg se classe plus haut que la moyenne de tous les autres lands allemands. Selon les résultats de « Innovation Indicator », un projet lancé en 2005 par la Fondation Deutsche Telekom et la Fédération allemande des industries allemandes (BDI), les excellentes ressources technologiques et l'intensité de la recherche sont les facteurs clés de la position de leader du Bade-Wurtemberg en Europe.

L'importance de l'industrie manufacturière de la région est clairement le moteur de la prospérité du Bade-Wurtemberg. Ce secteur génère de nombreux emplois avec un salaire supérieur à la moyenne et contribue pour une part significative aux recettes fiscales. La part de l'industrie dans la valeur ajoutée brute au Bade-Wurtemberg était de 32,5 % en 2014. Cette part est restée stable depuis 1993. D'une valeur de 128 milliards d'euros en 2014, la valeur ajoutée brute absolue est la plus élevée du territoire fédéral, devant la Rhénanie-du-Nord-Westphalie (environ 110 milliards d'euros) et la Bavière (124 milliards d'euros). L'industrie manufacturière dans le Bade-Wurtemberg est également un marché de vente important et un pôle intersectoriel de chaînes de valeur pour d'autres industries.

Le land dispose également de 79 clusters, 85 initiatives de regroupement et 29 réseaux régionaux (représentant ainsi une grande variété de secteurs technologiques), ce qui crée des liens directs entre un grand nombre d'entreprises régionales et le monde de la recherche et des universités.

⁸⁴ <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpfomeef1702.pdf>

Plusieurs instituts de recherche et universités de la région travaillent notamment sur les technologies nécessaires au développement d'une grande diversité de projets industriels innovants. A titre d'exemple, des fabricants de systèmes cyber-physiques peuvent déjà être trouvés dans la région alors que ce marché reste particulièrement innovant et difficile d'accès. Ceci montre que le Bade-Wurtemberg considère qu'il ne peut pas rester le leader du marché de la construction de machines-outils de haute qualité, mais doit devenir un pionnier dans ce domaine vers une intégration plus poussée des technologies de l'information.

Grâce à un héritage important dans la construction mécanique et à sa grande compétence dans les systèmes embarqués, le Bade-Wurtemberg est bien préparé pour les applications de l'industrie 4.0. En particulier dans les domaines de la détection et des actionneurs, de nombreuses compétences sont déjà disponibles dans la région. En outre, certains des pionniers de cette quatrième révolution industrielle sont déjà situés dans le Bade-Wurtemberg.

Dans ce contexte, l'adoption des applications de l'industrie 4.0 est activement encouragée par des initiatives de regroupement visant à la mise en réseau intersectorielle et la promotion du dialogue des partenaires industriels autour des questions d'ordre technologique et leurs combinaisons. Le Ministre des finances et des affaires économiques du Bade-Wurtemberg a notamment soulevé le besoin de s'attaquer aux technologies de pointe dans le secteur manufacturier. À cet égard, l'initiative Allianz 4.0 relie entreprises, chambres, associations, universités et centres de recherche dans le but de fournir une plate-forme pour un échange basé sur le dialogue concernant tout le potentiel de l'industrie 4.0, les utilisateurs cibles et les possibilités de mise en œuvre de solutions technologiques.

La politique industrielle du Bade-Wurtemberg est ainsi étroitement liée à la politique régionale d'innovation, à la recherche technologique, qui couvre l'ensemble du processus allant de la recherche fondamentale à la recherche orientée application, du transfert de technologie au développement du produit, à l'enseignement scientifique et à la formation professionnelle. Dans le sens d'une spécialisation intelligente, la politique régionale d'innovation du Bade-Wurtemberg est axée sur le soutien et les activités d'investissement qui répondent aux principales priorités régionales (et nationales) afin de garantir en permanence un développement de la région fondé sur la connaissance. Un axe central de la politique régionale d'innovation depuis ces 15 dernières années a été la mise en réseau systématique des acteurs de l'innovation et la mise au point d'une politique de cluster indépendante.

Un des programmes clés qui répond à une multitude de défis pour le développement industriel régional du Bade-Wurtemberg a été le résultat d'une alliance pour les travailleurs qualifiés (Fachkräfteallianz) en 2011. Cette initiative répond à une pénurie déjà considérable de compétences d'experts dans certaines professions qui doivent être sécurisées de manière durable en raison de l'évolution démographique du pays. Avec cet accord, les acteurs responsables du Bade-Wurtemberg unissent leurs forces pour garantir l'offre de main-d'œuvre qualifiée dans le Mittelstand (nébuleuse d'entreprises de taille moyenne ou intermédiaire occupant parfois des positions dominantes sur certains marchés).

L'approche globale du dosage de la politique industrielle dans le Bade-Wurtemberg se caractérise principalement par la prédominance de mesures de coordination ou d'amélioration des conditions structurelles plutôt que de subventions auprès projets spécifiques. Cette position s'explique par le fait que le Bade-Wurtemberg a toujours été un land fort et important au niveau industriel, de sorte qu'une intervention politique accrue n'a jamais été nécessaire. La région a également été capable de faire face à des défis plus vastes, tels que le changement structurel de l'industrie textile, en raison de son excellente infrastructure de recherche qui a permis le développement de nouveaux produits innovants.

Néanmoins, la région a mis en place un certain nombre de mesures politiques. La gamme d'instruments varie : des projets soutenus selon des processus de sélection exigeants, aux appels à propositions dans le cadre d'un concours ou mis en œuvre après une consultation des parties prenantes les plus importantes. Plusieurs agences régionales ont également été créées par le Ministère des Affaires économiques : technologiques (comme E-mobil, agence sur la mobilité électrique), une agence de soutien à l'internationalisation (BW-International), une agence de cluster. Après consultation des différentes parties prenantes (associations d'employeurs, chambres d'industrie et de commerce, chambres d'artisanat, syndicats, industrie), celui-ci peut décider de la création d'agences composées d'un panel d'experts et qui ont pour objectif de faire remonter des sujets qui leur semblent prioritaires.

Une fois cette information remontée, le Ministère décide, ou non, d'investiguer, ce qui peut mener à un nouvel ensemble de mesures.

L'implication de toutes les parties prenantes est l'un des principaux atouts de la politique régionale dans le Bade-Wurtemberg. Par conséquent, l'opinion et les idées de l'ensemble des acteurs sont réellement prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des politiques. L'implication n'est pas simplement formelle tels que les "dialogues industriels", mais intervient également dans la mise en place de mesures politiques concrètes.

De plus, les acteurs impliqués perçoivent les dialogues comme utiles, ce qui facilite l'acceptation et la mise en œuvre des décisions finales. Une volonté accrue d'opérer et de coopérer conduit également à la cohérence des politiques indépendamment des cycles électoraux. On peut toutefois se demander dans quelle mesure ce paramètre peut être transféré et appliqué dans d'autres régions ou pays car les interactions entre les différentes parties prenantes, leur confiance mutuelle ainsi que la structure institutionnelle décentralisée se sont développées et réglées au fil des ans. En outre, la prise de conscience de l'interdépendance et de la connectivité réciproques des parties prenantes est l'une des conditions spécifiques au contexte qui rendent la situation dans le Bade-Wurtemberg si particulière.

L'encadré ci-dessous liste les principaux dispositifs de soutien au secteur industriel mis en place par le Land.

Table des annexes

Annexe A	Rappels méthodologiques	100
A.1	Cartographie des bénéficiaires	100
A.2	Entretiens réalisés avec les RUI et référents sectoriels	104
A.3	Entretiens téléphoniques avec les bénéficiaires	106
A.3.1	Méthodologie	106
A.3.2	Liste des bénéficiaires	108
A.3.3	Présentation du benchmark et de la méthodologie proposée	109
A.3.4	Méthodologie	109
A.4	Enquête électronique auprès des bénéficiaires	109
A.4.1	Méthodologie	109
A.4.2	Fichier contact	109
A.4.3	Présentation du questionnaire	111
A.4.4	Q1. Présentation du répondant et du projet	111
A.4.5	Q2. Les objectifs poursuivis par votre établissement à travers votre projet d'investissement	111
A.4.6	Q3. Niveau de satisfaction sur les modalités de mobilisation de l'aide	111
A.4.7	Q4. Niveau d'atteinte des objectifs poursuivis (projets partiellement ou entièrement achevés)	112
A.4.8	Q5. Impacts sur les données économiques et financières de l'établissement	113
A.4.9	Q6. Effets déclencheurs du dispositif ARI sur la décision d'investissement	114
A.4.10	Q7. Recommandations / préconisations	115
Annexe B	Présentation des données Trendeo	116
Annexe C	Eléments d'analyse des établissements soutenus par le dispositif ARI en fonction de leur cotation Banque de France	117
Annexe D	Focus complémentaires sur les analyses en Allemagne	119
D.1	Focus sur le Manifeste franco-allemand pour une politique industrielle européenne du <i>19 février 2019</i>	119
D.2	Focus sur le modèle économique allemand : Une stratégie pour l'Europe ? (23/04/2012)	120
D.3	Données comparatives du taux d'industrialisation des différentes régions allemandes	121
Annexe E	Comparaison des taux de croissance annuel des indicateurs des entreprises bénéficiaires de l'ARI et de l'ensemble du secteur manufacturier	123
Annexe F	Liste des tableaux, figures et encadrés	125
F.1	Liste des Tableaux	125
F.2	Liste des Figures	126
F.3	Liste des Encadrés	127

Annexe A Rappels méthodologiques

A.1 Cartographie des bénéficiaires

Le Tableau 31 présente l'intégralité des dossiers qui font partie du périmètre de l'analyse qui comprend 122 dossiers qu'il s'agit de caractériser en fonction de l'établissement concerné, de sa localisation géographique, de l'état d'avancement du dossier et du type de projet.

Tableau 31 Liste des entreprises incluses dans le périmètre de l'étude

Nom de l'entreprise bénéficiaire	SIRET	Evaluation d'impact
JURA PLACAGES	3665011700017	NON
MONETTE	75287313300025	NON
ADESIA	30228086200046	OUI
GROUPE HAURE-MIRANDE	82143024600016	NON
ALPINE ALUMINIUM	81257695700011	NON
APROBOIS	37803517400010	NON
ARMOR MECA	34309194800020	OUI
BATI RENOV	42424939900041	OUI
BOULANGERIE PATISSERIE REGNIER	57708013800057	NON
CONVIVAL	35049939800047	OUI
CROSSJECT	43882221500077	NON
DUO INDUSTRIE	39512208800028	NON
ETUDES ET FABRICATIONS INDUSTRIELLES TOLERIE AERONAUTIQUE ME	32827441000013	NON
ESTIMPRIM	80386183000013	NON
ETABLISSEMENTS MICHEL PICHON	34892499400026	OUI
FIDAY GESTION	33060682300020	NON
FMX	33975703100036	NON
FREYSSINET AERO EQUIPMENT	39380285500022	NON
INTELLIG ARTIFICIELLE APLLICATIONS I2A	34771711800041	NON
FORSEE POWER	49460548800027	NON
LE NAPPAGE	41426326900022	NON
LEYGATECH	44181519800011	OUI
LUXOR LIGHTING	52128836500021	OUI
PAIN D'EPICES MULOT ET PETITJEAN	1575153000013	OUI
NATURAL GRASS	51385264000046	OUI
NUMALLIANCE	40122481100018	NON
OUEST DECOLLETAGE	41115226700018	OUI
P.D.G. PLASTIQUES	33146822300028	OUI
RECAPE SA	78816006700120	NON
SALVECO	39966484600033	OUI
SELENIUM MEDICAL	51156702600014	NON
SIFA TECHNOLOGIES	47889128600021	NON
SKAMEX France	39974149500010	NON
STAMPEO	49322701100019	NON
SUNTEC INDUSTRIES FRANCE	33050826800019	NON
T2I GROUP	33800166200018	OUI
TARAMM	39921542500030	NON
TECHPAN	43159982800032	OUI
UINT	50393015800046	NON
VITALAC	35151645500018	OUI
RBH	38472651900018	NON
SYNTHEXIM	41444299600032	NON
ARFEO-BUROFORM	79061522300019	NON
LE PISTON FRANCAIS	78615012800043	OUI

Nom de l'entreprise bénéficiaire	SIRET	Evaluation d'impact
3S PHOTONICS	39230565200027	NON
C&K COMPONENTS SAS	64204437400501	OUI
CAMELIN	44001835600012	OUI
DUQUEINE ATLANTIQUE	34265435700017	OUI
GROUPE EMI	61980106100026	NON
GUY DEGRENNE INDUSTRIE	43002045300014	NON
LAITSPRIT DETHIQUE SICA	75186372100013	NON
SNE DESHORS ADI	47802658600030	NON
MECANIQUE AERONAUTIQUE PYRENEENNE	9728093700034	OUI
SOCIETE ANDRE BAZIN	40778962700012	OUI
CARRE S.A.S.	54654070900013	OUI
M.G.F. (EASYBIKE)	48078151700085	NON
ALLIANCE INDUSTRIELLE METALLURGIQUE DE LA MAYENNE	39449954500025	OUI
LES TANNERIES DU PUY	53394752900012	OUI
ORATECH INNOVATION	52021191300014	OUI
ACERDE	48981137200049	OUI
BONNANS SA	5780472600024	OUI
AGRIVAL	49758060500028	NON
CUKI France	83054980400011	NON
DURALEX	50539755400013	NON
G CARTIER TECHNOLOGIES	31104203000057	OUI
L'UNION DES FORGERONS	57216519900025	NON
SITL	52897368800021	NON
U.P.B. (SOBAGEL)	37963789500069	OUI
ETABLISSEMENTS GUY JOUBERT	31809819100014	OUI
HEXCEL COMPOSITES	41028670200049	OUI
HEXCEL FIBERS	41028670200023	OUI
HEXCEL REINFORCEMENTS	41028737900037	OUI
JOSSO	34852504900022	OUI
NP ROLPIN	80000421000020	NON
CALORIVER	50955421800016	NON
FINORGA	66201932200020	OUI
LA NORMANDISE	38261641500024	OUI
ACIERIES HACHETTE ET DRIOUT	37765808300011	NON
DIAM FRANCE	80089100400015	OUI
EURIAL	35354335800140	OUI
LEDPOWER	49346201400058	NON
LES ATELIERS DU MEYGAL	53992173400015	OUI
NOVAE AEROSPACE INDUSTRY (AEROLAN)	53086617700021	NON
PROD CHIMIQUE AUXIL SYNTHESE	62201950300029	NON
REBOUL S.A.S.	58204581100129	OUI
S.I.S.	42117231300015	OUI
VALENTIN TRAITEUR	39201918800029	OUI
AXON CABLE	32568513900017	OUI
SAINT JEAN INDUSTRIES LAVAL	51316659500019	NON
BOIS ET SCIAGES DE SOUGY	33493430400018	NON
H.3.C. (VENTRON CONFECTION)	32447928600019	NON
INGREDIA	38316848100018	OUI
LOISELET 2	33206029200031	NON
ACB	42493298600039	OUI
ALTHO	39772959100032	OUI
DIANE INDUSTRIES	53307130400018	NON
NYRSTAR	52472876300011	NON
SGD S.A.	55201258500162	OUI

Nom de l'entreprise bénéficiaire	SIRET	Evaluation d'impact
SOCIETE AVEYRONNAISE DE METALLURGIE	30473564000019	NON
TILLY-SABCO	32209592800030	NON
EXAGON MOTORS	53378189400019	NON
FORGES DE COURCELLES	33052582500015	OUI
MK AUTOMOTIVE	79336912500018	NON
MANUFACTURE DE PRODUITS D'HYGIENE	30127612700125	OUI
BLANC AERO INDUSTRIES	39500185200098	NON
SAINT JEAN INDUSTRIES POITOU	39504742600014	NON
LOISELET 1	33206029200031	NON
FIGEAC AERO 2	34935734300012	NON
HEULIEZ SAS	52303597000020	NON
PAVAFRANCE	53193255600016	OUI
FIGEAC AERO 1	34935734300012	OUI
KEM ONE (B & C)	53869504000120	OUI
MPO ENERGY	52424714500013	NON
GASCOGNE	89575041200176	NON
GMD	38765576400034	OUI
PETROPLUS RAFFINAGE PETIT-COURONNE SAS	50152637000025	NON
FREGATA HYGIENE	82991983600017	NON
HEXIS	35137267700101	NON
JOGAM COMPOSANTS	83051323000011	NON
LESBATS SCIERIES D'AQUITAINE	98562012900017	NON
LIBERTY ENGINEERING	84024471900018	NON
MODERTECH INDUSTRIES	35017807500031	NON

Source : données Bpifrance et DGE, traitement Technopolis

A.2 Entretiens réalisés avec les RUI et référents sectoriels

Le Tableau 32 présente la liste des personnes interrogées. Au total, une vingtaine d'entretiens a été réalisée et plus de 24 personnes ont été consultées.

Tableau 32 Liste des Référents uniques à l'investissement interrogés

N	Région / Direction	Prénom du correspondant	Nom du correspondant
1	GRAND EST/LORRAINE	Philippe	NICOLAS
	GRAND EST/ALSACE	Vincent	FRANCHI
	GRAND EST/LORRAINE	Sandrine	ANSTETT
2	BFC / BOURGOGNE	Cyril	CHARBONNIER
3	AUVERGNE - RHONE-ALPES	Patrice	LIOGIER
4	CENTRE	Marie	BAUMIER
	CENTRE	Fabrice	BLAZQUEZ
5	NOUVELLE AQUITAINE	Valérie	BEILLOT
6	GRAND EST/CHAMPAGNE-ARDENNE	Franck	VIGNOT
7	PAYS-DE-LA-LOIRE	Franck	RAMBAUD
	PAYS-DE-LA-LOIRE	Clément	JAKYMIW
8	BRETAGNE	Charles	CLERET DE LANGAVANT
9	CORSE	Jean-François	DATHIE
10	NORMANDIE	Matthieu	PELLETIER
11	OCCITANIE/ MIDI PYRENEES	Robert	CASTAGNAC
	OCCITANIE Est	Pascal	THEVENIAUD
	OCCITANIE	Simon	LEGUIL
12	PACA	Sophie	GLEIZES
13	BFC / FRANCHE-COMTE	Pierre	CARNET
	BFC / FRANCHE-COMTE	Bilale	AHMIMACHE
14	DGE	Mouna	TATOU
15	DGE	Marc	RICO
16	BFC / BOURGOGNE	Xavier	CAILLON
17	NOUVELLE AQUITAINE	Arnaud	LAGUZET
	NOUVELLE AQUITAINE	Guillaume	DEFILLON
18	HAUTS-DE-France/NORD-PAS-DE-CALAIS	Hélène	EXBRAYAT
19	HAUTS-DE-France/PICARDIE	Séverine	DESLANDES

A.3 Entretiens téléphoniques avec les bénéficiaires

A.3.1 Méthodologie

Objectifs : identifier les éléments suivants :

- additionalité des aides des projets financés par le dispositif ARI (co-financement...)
- valeur ajoutée des projets financés par le dispositif ARI par rapport aux autres financements/dispositifs
- effets du / des projet(s) au-delà des partenaires sur les filières
- externalités positives / négatives du projet

Cibles : une soixantaine de bénéficiaires (le nombre d'entreprises ayant accepté de répondre aux sollicitations sera précisé en séance)

- Interroger le maximum d'entreprises dont le projet est terminé
- Interroger quelques bénéficiaires pour lesquels il n'y a pas eu encore de décaissement afin de connaître l'avis des entreprises sur le rôle joué par l'ARI dans l'architecture de leur plan de financement, d'apprécier son rôle incitatif ou facilitateur tant vis-à-vis de l'entreprise que de ses partenaires financiers.

Trame du guide d'entretien à adapter selon que le projet est achevé ou en cours :

- Identification du répondant (Etablissement, Nom, Prénom, Fonction)
- Quels étaient (sont) les attendus et objectifs du projet d'investissement ?
- Montage du projet (plan de financement, difficultés et soutien reçu) :
- Modalités de mise en œuvre du projet et déroulement du projet :
- Résultats du projet et écart avec les objectifs :
- Impacts / effets éventuels du projet (sur le bénéficiaire, les différents partenaires, la zone d'emploi, la filière...)
- Recommandations

Le guide d'entretien proposé est présenté ci-dessous.

Questionnements à adapter selon que le projet est achevé ou en cours :

- Identification du répondant (Etablissement, Nom, Prénom, Fonction)
- Quels étaient (sont) les attendus et objectifs du projet d'investissement ?
- Montage du projet (plan de financement, difficultés et soutien reçu) :
 - Pouvez-vous préciser les grandes masses de répartition du financement du coût total du projet (autofinancement, emprunts bancaires, ARI, etc.) ?
 - Pourquoi avez-vous retenu le dispositif ARI pour cofinancer le projet et pas d'autres formes d'aides publiques ? Quelles autres opportunités de soutien public étaient envisagées ou possibles afin d'atteindre ces objectifs ?
 - Dans quelle mesure le dispositif ARI a-t-il influé sur la prise de décision de l'investissement au sein de l'entreprise et des partenaires financiers ?
 - Avez-vous rencontré des difficultés particulières dans le montage du dossier ?
- Modalités de mise en œuvre du projet et déroulement du projet :
 - Pouvez-vous détailler les grandes étapes de votre projet d'investissement ?
 - Avez-vous rencontré (anticipez-vous) des difficultés particulières lors de la mise en œuvre du projet et, le cas échéant quelles solutions ont été (pourraient être) mises en place ?
- Résultats du projet et écart avec les objectifs :
 - Dans quels mesures vos objectifs initiaux de ce projet d'investissement ont-ils été (vont-ils être) atteints en matière de capacités de production, d'emploi, montée en gamme des compétences ?
 - Auriez-vous atteint les mêmes résultats sans la mobilisation de l'ARI sur ce projet, précisez ?
- Impacts / effets éventuels du projet (sur le bénéficiaire, les différents partenaires, la zone d'emploi, la filière...)
 - Quels sont les autres effets de ce projet à l'échelle de l'établissement, de l'entreprise (le cas échéant), vos partenaires ?
 - Avez-vous observé des effets de votre projet à l'échelle du territoire, de la filière ?
- Recommandations :
 - Avez-vous des pistes d'amélioration sur le dispositif ?
 - Avez-vous des propositions sur la mise en œuvre de nouveaux leviers publics favorisant l'investissement et la réindustrialisation ?

A.3.2 Liste des bénéficiaires

Tableau 33 Liste des entretiens effectués au vendredi 13 septembre 2019

ADESIA
AGRIVAL
BLANC AERO INDUSTRIES
FREGATA HYGIENE
OUEST DECOLLETAGE
DUO INDUSTRIE
FREYSSINET AERO EQUIPMENT
U.P.B. (SOBAGEL)
JOGAM COMPOSANTS
JOSSO
LA NORMANDISE
LE PISTON FRANCAIS
LUXOR LIGHTING
P.D.G. PLASTIQUES
PAIN D'EPICES MULOT ET PETITJEAN
PCAS
SALVECO
SOC NLE EXPLOIT DESHORS AERO DEFENSE IND
DIAM FRANCE

•

A.3.3 Présentation du benchmark et de la méthodologie proposée

A.3.4 Méthodologie

Rappel de l'objectif en 2e phase de l'étude :

- Etudier la spécificité de l'ARI par rapport à d'autres aides d'état portant sur l'investissements des entreprises
- Comparer les dispositifs d'aide d'états français aux dispositifs de financement de l'investissement industriel en Allemagne

Objectifs à préciser :

- Définir les points d'analyse (exemple : modalité d'intervention ? efficacité de dispositifs similaire ? gouvernance ? résultat en matière d'emploi ? etc.)
- Délimiter les grandes composantes à étudier dans le benchmark
 - Nom et forme de l'aide (subvention, AR... ?)
 - Objectifs et cible de l'aide
 - Budget annuel
 - Organismes (financeur, décideur, instructeur, suivi...)
 - Avec des dispositifs publics français et des dispositifs d'Aide d'autres Etats

Proposition de questions à adresser :

- Quels sont les objectifs de politiques publiques poursuivis en matière de réindustrialisation ?
- Quels sont les mécanismes et conditions d'usage de chaque dispositif ?
- Quels sont les moyens alloués à chaque dispositif ?
- Comment l'ARI se positionne-t-il par rapport aux autres dispositifs ? (leçons apprises et bonnes pratiques et des conditions de transférabilité au dispositif ARI)

Sources des données :

- Entretiens avec les organismes publics gérant ces dispositifs
- Revue documentaire des informations disponibles en accès public
- Travaux de back office
- Discussion en atelier des conclusions et des apports pour la formulation des recommandations

A.4 Enquête électronique auprès des bénéficiaires

A.4.1 Méthodologie

A.4.2 Fichier contact

Pour des raisons juridiques, le COPIL de l'ARI n'est pas en mesure de communiquer directement aux consultants les coordonnées des bénéficiaires (RGPD).

Solution adoptée : sollicitations envoyées par mail par Bpifrance tenant compte de la RGDP pour obtenir l'accord des bénéficiaires d'être sollicité par les consultants

Constitution (non prévue) en cours depuis le 25 juin de la base « contacts » par Technopolis à partir des réponses reçues (email : enquête électronique et téléphone : campagne d'entretiens), en lieu et place de quelques entretiens téléphoniques avec les bénéficiaires en phase 2.

Au vendredi 13 septembre 2019, la liste des répondants était la suivante :

Raison sociale	Accord questionnaire pour être contacté
ADESIA	oui
AGRIVAL	oui
ALLIANCE INDUSTRIELLE METALLURGIQUE DE LA MAYENNE	oui
ALTHO	oui
AXON CABLE	oui
BLANC AERO INDUSTRIES	oui
CONVIVIAL	non
CROSSJECT	oui
MANUFACTURE DE PRODUITS D'HYGIENE	oui
FORGES DE COURCELLES	oui
FREYSSINET AERO EQUIPMENT	oui
GASCOGNE	non
GROUPE EMI	non
HEXCEL COMPOSITES	oui
JOGAM COMPOSANTS	oui
JOSSO	oui
LA NORMANDISE	oui
LAIT'SPRIT D'ETHIQUE SICA	oui
LE NAPPAGE	oui
LE PISTON FRANCAIS	oui
LESBATS SCIERIES D AQUITAINE	non
LEYGATECH	non
LUXOR LIGHTING	oui
MODERTECH INDUSTRIES	oui
NATURAL GRASS	non
PCAS	oui
REBOUL S.A.S.	oui
SALVECO	oui
SGD S.A.	non
SOC NLE EXPLOIT DESHORS AERO DEFENSE IND	oui

A.4.3 Présentation du questionnaire

A.4.4 Q1. Présentation du répondant et du projet

- Quel est le nom de votre établissement ? zone de texte
- Quel est le numéro SIRET de votre établissement ? : zone de 14 chiffres (pré renseigné à partir de la base ARI)
- Quel est le stade d'avancement de votre projet d'investissement ? Case à cocher
 - Initial (pré-dossier) / Signature ;
 - Exploitation / en cours ;
 - Terminé / achevé.
- Pouvez-vous rappeler les grandes lignes du projet d'investissement : zone de texte (2 ou 3 lignes)

A.4.5 Q2. Les objectifs poursuivis par votre établissement à travers votre projet d'investissement

- De façon générale, quels objectifs étaient / sont poursuivis à travers le projet d'investissement bénéficiant du dispositif ARI ? (cases à cocher, plusieurs choix possibles)

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord
Changer le business model de l'entreprise				
Assurer la survie de l'établissement				
Pénétrer de nouveaux marchés (nouveaux pour l'entreprise)				
Développer la productivité de l'établissement (gains nets)				
Augmenter les marges bénéficiaires				
Industrialiser des innovations : nouveaux produits, nouvelles technologies				
- Accéder à de nouveaux partenaires pour innover (partenaires scientifiques, partenaires technologiques, partenaires industriels, etc.)				
- Intégration de nouvelles solutions digitales dans l'établissement				
- Intégrer des solutions plus économes en ressources (ex : matières premières)				
- Mettre en place de solutions plus économes en énergie				
- Mettre en place des circuits courts ou démarches d'économie circulaire				

- Si autre, merci de préciser : zone de texte

A.4.6 Q3. Niveau de satisfaction sur les modalités de mobilisation de l'aide

- De façon générale, quel est votre niveau de satisfaction au regard des modalités de mobilisation du dispositif ARI et des conditions de l'aide qui est octroyée ?
 - Très satisfait / Satisfait / Peu satisfait / Très insatisfait
 - Commentaires : zone de texte
- Plus spécifiquement, pour chacune des catégories listées ci-dessous quel est votre niveau de satisfaction ?

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Très insatisfait

Procédure et délais :				
La procédure d'instruction de la demande de soutien au titre de de l'ARI				
Les délais de décision et d'octroi de l'aide				
Modalités de l'aide				
Le montant du prêt reçu				
Le soutien à l'investissement par la voie d'un amortissement accéléré exceptionnel				
Le taux d'intérêt du prêt à taux 0				
Le différé de remboursement				

- Si autre, merci de préciser : zone de texte

- Avez-vous rencontré des difficultés particulières dans le montage ou le suivi du dossier ? : zone de texte

A.4.7 Q4. Niveau d'atteinte des objectifs poursuivis (projets partiellement ou entièrement achevés)

- Au regard de vos objectifs initiaux dans le cadre du projet d'investissement soutenu par l'ARI merci de préciser le niveau d'atteinte des résultats ?

	Parfaitement atteint	Partiellement atteint	Pas du tout atteint	Sans objet
Changer le business model de l'entreprise				
Assurer la survie de l'établissement				
Pénétrer de nouveaux marchés (nouveaux pour l'entreprise)				
Développer la productivité de l'établissement (gains nets)				
Augmenter les marges bénéficiaires				
- Industrialiser des innovations : nouveaux produits, nouvelles technologies				
- Accéder à de nouveaux partenaires pour innover (partenaires scientifiques, partenaires technologiques, partenaires industriels, etc.)				
- Intégration de nouvelles solutions digitales dans l'établissement				
- Intégrer des solutions plus économes en ressources (ex : matières premières)				
- Mettre en place de solutions plus économes en énergie				
- Mettre en place des circuits courts ou démarches d'économie circulaire				

- Si autre, merci de préciser : zone de texte

A.4.8 Q5. Impacts sur les données économiques et financières de l'établissement

Données sur l'emploi :

- Quel est le nombre d'emplois de l'établissement (mi 2019, à défaut 2018) ?
- Nombre :
- Au regard de votre activité récente, et de la date de démarrage de l'investissement soutenu par l'ARI, l'effectif de votre établissement est-il :
 - en forte croissance
 - en croissance
 - stable
 - en diminution
 - en forte diminution
 - sans objet
 - ne sais pas
- Dans quelle mesure l'investissement que vous avez réalisé ou que vous être en train de réaliser a contribué à cette performance ? : zone de texte
- Dans quelle mesure l'investissement que vous avez réalisé ou que vous être en train de réaliser a eu un effet sur la montée en compétence de votre effectif ? : zone de texte

Données sur le chiffre d'affaires :

- Quel est le montant du chiffre d'affaires de l'établissement (mi 2019, à défaut 2018) ?
- K€ :
- Au regard de votre activité récente, et de la date de démarrage de l'investissement soutenu par l'ARI, votre chiffre d'affaires est-il :
 - en forte croissance
 - en croissance
 - stable
 - en diminution
 - en forte diminution
 - sans objet
 - ne sais pas
- Dans quelle mesure l'investissement que vous avez réalisé ou que vous être en train de réaliser a contribué à cette performance ? : zone de texte

Données sur la cotation Banque de France

- Quel est la cotation Banque de France de l'établissement – côte de crédit (mi 2019, à défaut 2018) ?

- **Cotation : menu déroulant**
 - **Cote de crédit 3++ : excellente**
 - **Cote de crédit 3+ : très forte**
 - **Cote de crédit 3 : forte**
 - **Cote de crédit 4+ : assez forte**
 - **Cote de crédit 4 : correcte**
 - **Cote de crédit 5+ : assez faible**
 - **Cote de crédit 5 : faible**
 - **Cote de crédit 6 : très faible**
 - **Cote de crédit 7 : au moins un incident de paiement sur effets**
 - **Cote de crédit 8 : capacité à honorer les engagements financiers menacée**
 - **Cote de crédit 9 : capacité à honorer les engagements financiers compromise**
 - **Cote de crédit P : procédure collective**
 - **Cote de crédit 0 : aucune information défavorable au sens incidents de paiements sur effets, décision ou information judiciaire**
 - **Ne sais pas**

-
- Au regard de votre activité récente, et de la date de démarrage de l'investissement soutenu par l'ARI votre cotation Banque de France (côte de crédit) est-elle :
 - en forte amélioration ;
 - en amélioration ;
 - stable ;
 - en diminution ;
 - en forte diminution ;
 - sans objet ;
 - ne sais pas ?
- Dans quelle mesure l'investissement que vous avez réalisé (ou que vous être en train de réaliser) a contribué (va contribuer) à cette performance ? : zone de texte

A.4.9 Q6. Effets déclencheurs du dispositif ARI sur la décision d'investissement

- Le dispositif ARI a été très déterminant dans... :

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord
L'existence de l'ARI et la probabilité de l'obtenir a été un élément déclencheur au niveau de votre entreprise pour décider de réaliser l'investissement projeté				
La mobilisation de l'ARI a été un facteur déclencheur pour lever des fonds bancaires pour réaliser l'investissement				
La mobilisation de l'ARI a été un facteur déclencheur pour lever d'autres fonds publics pour réaliser l'investissement				
Sans l'aide ARI, vous n'auriez pas du tout réaliser l'investissement				
Sans l'aide ARI, vous n'auriez pas réaliser l'investissement avec le même degré d'ambition				

- Autres impacts / effets éventuels du projet (sur le bénéficiaire, les différents partenaires, la zone d'emploi, la filière...) :
 - Quels sont les autres effets observés (ou attendus) de ce projet à l'échelle de l'établissement, de l'entreprise (le cas échéant), vos partenaires ? Zone de texte
 - Anticipez-vous / avez-vous observé des effets de votre projet à l'échelle du territoire, de la filière ? Zone de texte

A.4.10 Q7. Recommandations / préconisations

- Avez-vous des pistes d'amélioration sur le dispositif ?
 - Avis concernant la lisibilité et l'accès à l'ARI ?
 - Avis concernant les délais d'octroi des fonds ?
 - Avis sur les modalités de l'aide (taux d'intérêt, amortissement, différé de remboursement...) ?
 - Avis concernant le suivi du projet d'investissement par les cofinanceurs ?
 - Avis concernant la clôture du dossier ?
 - Avis sur la valeur ajoutée du réseau des DIRECCTE, de la DGE, de Bpifrance dont vous bénéficiez grâce au soutien qui vous a été apporté ?
- Avez-vous des propositions sur la mise en œuvre de nouveaux leviers publics favorisant l'investissement dans les entreprises et la réindustrialisation ?

- Accepteriez-vous d'être contacté(e) par téléphone afin de préciser vos réponses ?

Oui/Non.

Si oui, merci de préciser :

- Nom ? : zone de texte
- Prénom ? : zone de texte
- Fonction ? : zone de texte
- Numéro de téléphone pour vous contacter : zone de texte

Annexe B Présentation des données Trendeo

L'observatoire Trendeo de l'emploi et de l'investissement collecte des données sur l'emploi et l'investissement en France depuis 2009. Ces informations servent aux clients de la société à détecter des opportunités commerciales mais aussi à analyser les tendances par secteur ou par territoire. Nous constatons, année après année, que ces données ont la capacité de refléter, en temps réel, les évolutions de l'économie française.

Le suivi des startups, introduit en 2014, permet de mieux comprendre l'importance de ce phénomène.

En 2017, un suivi mondial des investissements industriels a été ajouté, avec une notation des projets recensés selon les critères de l'Usine du Futur.

Les données Trendeo constituent un indicateur avancé, permettant d'estimer les tendances de façon immédiate et ne peuvent en aucun cas prétendre à l'exhaustivité des données publiques. Globalement, ces données sont corrélées avec l'indicateur emploi trimestriel de l'INSEE et ont été utilisées à de nombreuses reprises par la presse (cf. <http://www.scoop.it/t/press-book-trendeo>)

Ces chiffres sont inférieurs, pour les créations d'emplois comme pour les suppressions (nous pensons prendre en compte environ 40 % des mouvements d'emplois). Il est en effet difficile de tenir compte de l'évolution des emplois intérimaires, ainsi que des embauches ou réductions d'effectifs par petit nombre, ou encore des mouvements des TPE, qui ne sont que très difficilement repérables.

Certains secteurs peuvent être également sous-représentés ou surreprésentés, en fonction de leur présence médiatique (le secteur automobile, par exemple est mieux couvert que celui du BTP).

L'observatoire est utilisé quotidiennement comme instrument de veille commerciale, territoriale ou sectorielle, par de nombreux clients des secteurs du conseil, de l'industrie et des administrations nationales et locales.⁸⁵ Il produit également des données sur l'investissement industriel mondial, soutenues par EDF, FIVES et l'Institut de la réindustrialisation, dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir Defi&Co.⁸⁶

La valeur ajoutée de **Trendeo** pour cette étude est sa base de données, riche en information qui nous permettra de cartographier les bénéficiaires du dispositif ARI, de dresser une typologie des (projets de) investissements et de conduire l'analyse statistique sur les effets d'ARI sur les entreprises et les régions.

La base de données **Trendeo** a recensé depuis 2009 plus de 11 000 l'investissements industriels, et qui contient des indicateurs relatifs à l'industrialisation, l'emploi et à la performance des entreprises réparti par : secteur (NAF 2008, niveau division ou APE), taille d'entreprise (TPE, PME, ETI, Grande entreprise), Région, Département, zone d'emploi, commune : le nombre d'emplois (stock et flux) et le montant investi dans des activités de : production industrielle, production d'énergie, R&D.

⁸⁵ <http://www.observatoire-investissement.fr>

⁸⁶ www.industries-strategies.com

Annexe C Eléments d'analyse des établissements soutenus par le dispositif ARI en fonction de leur cotation Banque de France

Seules les entreprises dont l'activité principale se situe dans la section « industrie manufacturière » de la nomenclature d'activités française (NAF) sont éligibles au dispositif d'« Aide à la réindustrialisation » (ARI). La cotation Banque de France des entreprises ne doit pas être d'une qualité égale ou inférieure à la notation 6⁸⁷. La présente annexe propose une analyse comparée de la cotation Banque de France (cote de crédit⁸⁸) des établissements bénéficiaires de l'ARI à la date de signature de l'octroi de l'aide par rapport à la cotation de l'ensemble de la population des entreprises françaises en 2013 et 2018. L'analyse du dispositif ARI est limitée aux 109 entreprises incluses dans le périmètre de l'évaluation (122 dossiers pour 120 établissements au total) pour lesquels la cotation Banque de France est renseignée dans les données transmises par Bpifrance⁸⁹.

Le tableau suivant réunit les informations à disposition sur ces entreprises.

Tableau 34 Cotation des entreprises françaises au 31 décembre 2018

Cote de crédit	Part des entreprises françaises en 2013	Part des entreprises françaises en 2018	Nombre d'établissements bénéficiaires de l'ARI entre 2010 et 2013	Nombre d'établissements bénéficiaires de l'ARI entre 2014 et 2018	Nombre d'établissements bénéficiaires de l'ARI
3++	4,1%	4,5%	0%	3%	2%
3+	8,1%	7,7%	5%	3%	4%
3	11,8%	12,0%	12%	10%	11%
4+	14,3%	16,2%	40%	28%	33%
4	25,2%	22,6%	14%	25%	21%
5+	19,6%	23,4%	7%	16%	13%
5	9,9%	7,9%	21%	13%	17%
6	5,0%	4,7%	0%	0%	0%
7	0,7%	0,6%	0%	0%	0%
8	0,6%	0,3%	0%	0%	0%
9	0,1%	0,0%	0%	0%	0%
Total	99,4 %⁹⁰	100 %	100%	100%	100%

Source : Fichier bancaire des entreprises (Fiben)⁹¹ pour 2018 et https://www.auditorscensors.com/uploads/20160418/CLAIRE_MANGIN_SOUBRET_presentationBDF_sanre_mo_oct2014.pdf (p.22) pour 2013, données DGE et Bpifrance, traitement Technopolis

⁸⁷ Pour rappel, la cote de crédit apprécie la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans : 3++ Excellente ; 3+ Très forte ; 3 Forte ; 4+ Assez forte ; 4 Correcte ; 5+ Assez faible ; 5 Faible ; 6 Très faible ; 7 Appelant une attention spécifique présence d'au moins un incident de paiement significatif ; 8 Menacée ; 9 Compromise ; P Procédure collective.

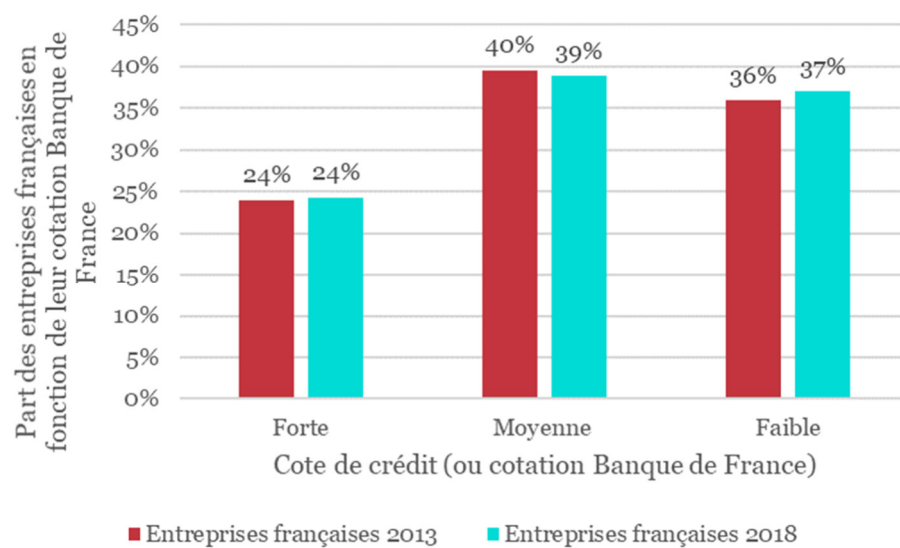
⁸⁸ La cotation de la Banque de France est une appréciation sur la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de un à trois ans. La cotation est attribuée « à dire d'expert » à plus de 260 000 entreprises. La cote de crédit est notamment fondée sur : l'examen de la situation financière de l'entreprise et son évolution prévisible après analyse de la rentabilité et de la structure du bilan ; La dimension « groupe » est également prise en compte dans cette analyse ; l'appréciation portée sur l'environnement économique de l'entreprise ; les entreprises qui lui sont apparentées ou avec lesquelles elle entretient des relations commerciales ou économiques étroites ; l'existence d'incidents de paiement-effets ou de procédures judiciaires. A titre d'exemple la cotation d'activité (ex : H) et de crédit (ex : 4+) se lit de la manière suivante : H4+ : entreprise dont le niveau d'activité est compris entre 750 000 euros et 1,5 million d'euros, dont la capacité à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans est considérée comme assez forte ; E4 : entreprise dont le niveau d'activité est compris entre 15 et 30 millions d'euros, dont la capacité à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans est considérée comme correcte.

⁸⁹ Les établissements dont la cote de crédit est 4 à 5+ et 5 à 6 ont été réparties de la manière suivante afin de faciliter l'étude : sur les 4 entreprises de cotation 4 à 5+, la moitié a la cotation 4, l'autre moitié la cotation 5+ ; sur les 14 entreprises de cotation 5 à 6, toutes ont la cotation 5 (conformément au cahier des charges).

⁹⁰ La somme n'est pas égale à 100 % car des entreprises sont signalées en procédure collective (notées P).

⁹¹ <https://www.fiben.fr/presentation/lessentiel-de-fiben>

Figure 30 Evolution de la cote de crédit des entreprises françaises entre 2013 et 2018



Source : *Ibid*

Annexe D Focus complémentaires sur les analyses en Allemagne

D.1 Focus sur le Manifeste franco-allemand pour une politique industrielle européenne du 19 février 2019

La parution de ce manifeste fait suite à la déclaration des Amis de l'Industrie, réclamant une stratégie industrielle européenne ambitieuse et un plan d'action pour chaque chaîne de valeur prioritaire, et la déclaration franco-allemande du 18 décembre 2018 à Bercy, dans laquelle les deux pays s'engagent à accroître leur coopération industrielle, dans les domaines de la production de cellules de batteries, l'innovation de rupture et l'intelligence artificielle.

Manifeste franco-allemand pour une politique industrielle européenne adaptée au XXI^e siècle.

19 février 2019. Bruno Le Maire, Peter Altmaier

Le pouvoir économique de l'Europe dans les décennies dépend de sa capacité à rester une puissance industrielle et manufacturière mondiale, dans les secteurs nouveaux comme traditionnels, et en tenant compte des enjeux environnementaux.

La politique industrielle européenne doit relever d'une stratégie de long terme – à horizon 2030 - de mise en commun des financements, compétences et expertises, sur le modèle de l'économie sociale de marché.

Cette stratégie repose sur trois piliers :

- Investir massivement dans l'innovation :
 - créer une stratégie européenne pour le financement de la technologie dans le cadre d'InvestEU et du Fonds européen d'investissement, attractive pour les capitaux privés ;
 - engager l'UE en faveur de l'innovation de rupture et à haut risque dans le cadre du Conseil européen de l'innovation (CEI) ;
 - devenir les leaders mondiaux de l'intelligence artificielle, en apportant un soutien structurel (réseau commun de recherche et d'innovation) au partenariat franco-allemand ;
 - faire en sorte que nous soyons capables de produire des technologies de rupture, en créant des consortiums européens crédibles grâce au dispositif IPCEI (Important project of common european interest) ;
 - veiller à ce que nos marchés financiers soutiennent l'innovation dans l'industrie, en achevant l'Union des marchés capitaux
- Adapter notre cadre réglementaire, en particulier les règles européennes de la concurrence :
 - prendre en compte le contrôle de l'État et les subventions dans le contrôle des concentrations ;
 - mettre à jour les règles relatives aux concentrations pour mieux tenir compte de la concurrence au niveau mondial, de la concurrence potentielle future et du calendrier ;
 - examiner si un droit de recours du Conseil est approprié pour revoir les décisions de la Commission ;
 - réviser et assouplir les conditions de mise en œuvre du dispositif IPCEI ;
 - explorer l'idée d'une intervention temporaire d'acteurs publics pour assurer les développements à long terme de secteurs spécifiques.
- Des mesures efficaces pour nous protéger :
 - garantir la mise en œuvre du cadre sur les investissements directs étrangers en Europe et le compléter par une législation nationale stricte comme la France et l'Allemagne ;
 - soutenir la proposition d'instrument de réciprocité pour les marchés publics avec les pays tiers ;
 - défendre le multilatéralisme, l'ouverture des marchés et la promotion d'une politique commerciale ambitieuse de l'UE, notamment par les accords de libre-échange ;
 - surveiller et adapter notre politique commerciale pour défendre notre autonomie stratégique, notamment en modernisant les règles de l'OMC.

D.2 Focus sur le modèle économique allemand : Une stratégie pour l'Europe ? (23/04/2012)

Le modèle économique allemand repose sur une stratégie de croissance fondée sur la compétitivité des entreprises et la maîtrise des comptes publics et de l'endettement, particulièrement saillante lors de la crise de 2008.

La politique économique poursuit un objectif de stabilité et de préservation d'une concurrence équitable et ordonnée, plutôt que la stimulation proactive et discrétionnaire de l'activité.

L'entreprise est le levier de la performance économique, tout autant que le lieu de l'intégration sociale : si elles sont portées par des stratégies de long terme, c'est aussi la communauté de responsabilité entre salarié et patron qui différencie les entreprises allemandes des modèles anglo-saxon et français. Les entrepreneurs et les syndicats allemands s'entendent sur la façon de fixer la clef de répartition entre capital et travail sans interférence de l'État.

Aux antipodes de la doctrine d'endettement illimité des États, la stratégie allemande repose sur le refus de la dépendance économique à l'égard des marchés financiers et de toute forme de contrainte extérieure.

Le modèle allemand fait parfois l'objet d'instrumentalisations - qu'il s'agisse de le dénigrer ou de l'admirer - alors même qu'il n'est pas transposable dans une réalité économique, sociale et politique différente.

L'économie sociale de marché allemande trouve ses racines dans l'histoire, au sortir de la seconde guerre mondiale et alors que la lecture keynésienne de la crise de 1929 culmine : le courant ordolibéral allemand a pour fondement l'État garant d'une concurrence " ordonnée " et la politique économique comme vecteur de stabilité. Il s'agit ici de ne pas perturber les mécanismes de détermination des prix par le marché.

La conception allemande de l'entreprise correspond à une communauté de richesse partagée qui repose ultimement sur la responsabilité des dirigeants d'entreprises et de leurs collaborateurs : ceci est renforcé par les caractéristiques propres au *Mittelstand*, qui constitue la force vive du modèle allemand et regroupe les entreprises de taille moyenne appartenant à leurs familles fondatrices depuis plusieurs générations.

Si l'Allemagne est parvenue à développer ses entreprises sur des secteurs à forte valeur ajoutée dans lesquels elle peut capter des marges significatives, c'est d'une part grâce au savoir-faire et au travail qualifié sur lequel s'appuie ces entreprises, et d'autre part grâce à la modération salariale qui traduit le dialogue social noué entre dirigeants d'entreprises et syndicats – à l'inverse des 35 heures en France par exemple.

La modération salariale permet de protéger l'entreprise à la fois du risque de chômage et des défis de la concurrence, puisqu'elle permet à l'entreprise de s'assurer des fonds propres importants ; un phénomène renforcé par la modération des dépenses publiques et donc des prélèvements. Une part importante des gains de productivité est ainsi conservée par l'entreprise, qui dispose de fonds propres suffisants pour investir et innover : les entreprises allemandes favorisent l'autofinancement et n'utilisent pratiquement pas les dispositifs publics d'aides.

D.3 Données comparatives du taux d'industrialisation des différents régions allemandes

Les tableaux ci-dessous présentent la part des emplois industriels ainsi que la part de la valeur ajoutée brute aux prix de production dans chacune des régions. Dans les deux cas de figure, ce sont les Länder suivants qui se démarquent : Bade-Wurtemberg ; Bavière ; Sarre ; Saxe ; et Thuringe.

Tableau 35 *Emploi par âge (de 25 à 64 ans), activité économique et région NUTS 2 (NACE Rév.2) - Industrie (sauf construction) / Total - ensemble des activités NACE – en %*

Land / Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bade-Wurtemberg	31,12	30,74	29,75	29,86	29,92	29,58	29,68	29,71	29,65	29,48	29,45
Bavière	25,56	25,34	24,88	25,06	24,80	25,25	25,05	24,87	24,76	25,10	25,30
Brandebourg	15,66	15,60	14,74	15,27	15,05	14,16	15,05	14,51	13,63	12,98	14,08
Hesse	20,98	20,04	20,58	19,53	20,40	19,15	19,33	18,70	19,26	18,33	17,73
Mecklembourg-Poméranie-Occidentale	13,83	14,29	14,16	13,71	13,98	14,20	14,55	13,57	12,62	12,11	12,77
Basse-Saxe	22,11	21,64	21,12	20,83	20,43	19,85	20,37	20,90	20,66	20,72	20,94
Rhénanie-du-Nord-Westphalie	24,01	23,28	22,46	22,57	22,13	21,30	21,44	20,52	19,74	19,84	19,64
Rhénanie-Palatinat	22,89	22,74	21,85	21,55	21,76	20,61	21,52	21,14	20,88	20,96	20,79
Sarre	21,36	22,16	22,38	23,34	24,14	20,89	22,28	22,06	21,98	23,18	23,38
Saxe	21,40	20,76	20,99	21,17	20,62	20,71	20,64	20,73	20,67	21,12	21,09
Saxe-Anhalt	18,92	18,23	18,55	18,44	17,71	17,05	17,88	17,86	18,07	18,83	18,44
Schleswig-Holstein	15,69	15,68	15,55	15,38	14,77	14,61	14,56	14,51	14,11	14,05	14,15
Thuringe	23,23	22,71	22,35	22,76	23,37	21,98	22,96	23,35	23,99	24,42	23,77
Berlin	10,19	9,76	9,59	9,74	9,42	9,55	9,01	8,96	9,08	8,74	9,00
Brême	18,55	16,82	16,48	16,19	15,18	14,08	15,67	16,26	15,94	16,11	15,49
Hambourg	12,89	12,61	12,58	12,95	11,43	11,40	11,58	12,17	11,88	11,93	12,63

Source : Eurostat, traitement Technopolis

Focus méthodologique : La source des informations régionales sur le marché du travail pour le niveau NUTS 2 est l'enquête sur les forces de travail de l'UE (EU-LFS). Il s'agit d'une enquête trimestrielle par sondage auprès des ménages menée dans tous les États membres de l'UE et dans les pays de l'AELE et les pays candidats. L'enquête EU-LFS suit les définitions et recommandations de l'Organisation internationale du travail (OIT). Pour parvenir à une plus grande harmonisation, les États membres adhèrent également à des principes communs lors de la formulation des questionnaires. La population cible de l'EPA est constituée de toutes les personnes faisant partie des ménages privés âgés de 15 ans et plus. Pour plus d'informations, voir la page web EU-LFS (Statistiques expliquées).

Tableau 36 Valeur ajoutée brute aux prix de production par région NUTS 3 - Industrie manufacturière / Total - Ensemble des activités NACE - En %

Land/Année	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017
Bade-Wurtemberg	32,08	31,87	31,59	33,50	27,39	32,64	32,53	33,54	33,59
Bavière	24,37	24,01	24,59	25,99	23,53	27,14	26,94	27,38	27,96
Brandebourg	13,16	12,69	13,94	14,42	12,29	13,76	13,24	14,40	14,39
Hesse	19,61	19,24	18,57	18,70	16,76	19,25	18,57	19,04	19,83
Mecklembourg-Poméranie-Occidentale	9,51	9,47	10,53	12,74	10,42	10,89	11,08	11,21	12,11
Basse-Saxe	24,86	24,02	23,35	23,23	19,35	23,05	22,09	21,53	24,20
Rhénanie-du-Nord-Westphalie	22,52	21,76	22,09	22,62	18,99	20,89	20,23	20,59	20,24
Rhénanie-Palatinat	26,86	25,71	26,19	27,09	23,89	26,57	25,62	26,34	25,94
Sarre	26,81	24,51	27,18	28,91	22,14	27,23	26,02	28,12	27,17
Saxe	17,29	17,84	19,36	21,24	17,68	19,17	18,35	20,88	21,10
Saxe-Anhalt	15,97	16,70	18,95	21,02	17,66	19,19	20,09	20,21	20,39
Schleswig-Holstein	16,15	16,09	15,88	16,56	14,59	15,59	15,18	15,04	15,98
Thuringe	19,71	20,44	22,28	23,74	20,59	23,14	22,64	23,75	24,49
Berlin	10,97	10,84	10,79	11,15	10,39	10,81	9,43	9,14	8,88
Brême	23,69	22,99	21,20	21,96	16,30	19,63	19,91	21,24	21,94
Hambourg	13,09	11,74	12,15	12,25	10,07	11,50	12,12	12,47	12,99

Source : Eurostat, traitement Technopolis

Focus méthodologique : Les comptes régionaux sont une spécification régionale des comptes nationaux et reposent donc sur les mêmes concepts et définitions que les comptes nationaux (voir domaine nama10). Les principales questions régionales spécifiques sont abordées au chapitre 13 du SEC2010, mais ne sont pas précisées dans la pratique. Pour des règles pratiques et des recommandations sur les sources et les méthodes, voir la publication "Manuel sur les méthodes de comptabilité régionale" : <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-manuals-and-guidelines/-/KS-GQ-13-001>

Annexe E Comparaison des taux de croissance annuel des indicateurs des entreprises bénéficiaires de l'ARI et de l'ensemble du secteur manufacturier

Le Tableau 6 contient les taux de croissance annuel des indicateurs du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, des effectifs salariés et des exportations de l'ensemble des entreprises françaises du secteur de l'industrie manufacturière (« Total France ») et des entreprises bénéficiaires de l'ARI (« Bénéficiaires ARI »).

Sur le chiffre d'affaires (CA) : les entreprises françaises du secteur manufacturier ont eu une croissance moyenne du CA supérieure à celle des entreprises bénéficiaires de l'ARI jusqu'en 2012. Cette tendance s'inverse par la suite jusqu'en 2017 où le taux de croissance du CA est par exemple trois fois supérieur chez les bénéficiaires d'ARI par rapport à l'ensemble des entreprises française du secteur en 2017

Sur la valeur ajoutée (VA) : à l'exception de l'année 2016, les entreprises ARI ont une croissance annuelle de la VA nettement supérieure à la moyenne des entreprises du secteur.

La croissance des effectifs des entreprises ARI est plus faible que la moyenne jusqu'en 2013, la tendance ne s'inverse par la suite.

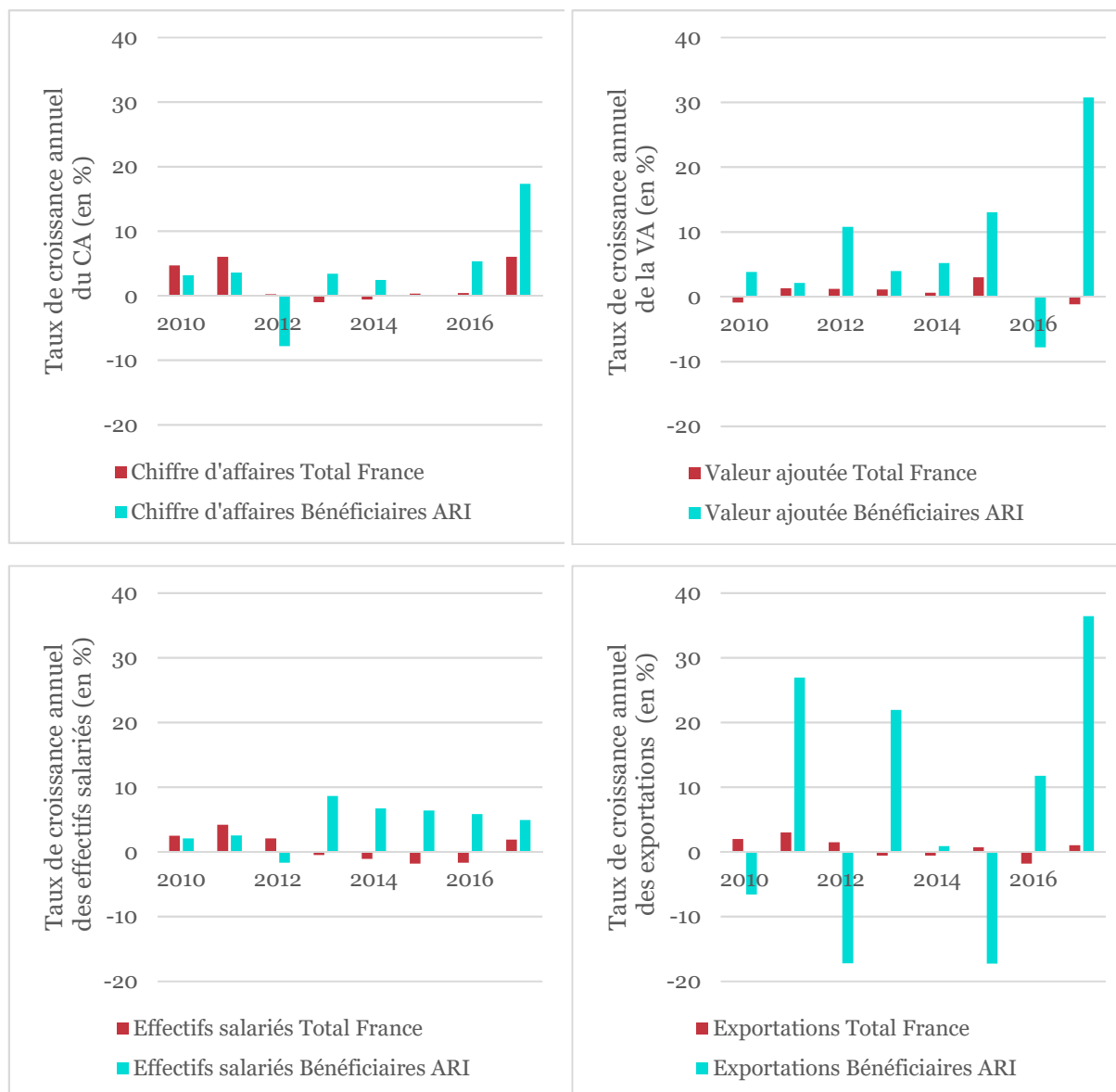
Les exportations des entreprises bénéficiaires ont des taux de croissance plus volatiles que ceux de la moyenne sans qu'aucune tendance ne se distingue (ni supérieure ni inférieure à la moyenne sur plus d'un an).

Tableau 36 Taux de croissance annuel moyen des indicateurs des entreprises $([N - N-1]/N-1)$ en pourcentage

Année		2010,0	2011,0	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires	Total France	4,70	6,00	0,20	-1,00	-0,60	0,30	0,40	6,00
	Bénéficiaires ARI	3,18	3,59	-7,83	3,40	2,42	-0,04	5,34	17,32
Valeur ajoutée	Total France	-0,90	1,30	1,20	1,10	0,60	3,00	-0,10	-1,20
	Bénéficiaires ARI	3,82	2,10	10,77	3,94	5,19	13,00	-7,83	30,73
Emplois	Total France	2,50	4,20	2,10	-0,50	-1,10	-1,80	-1,70	1,90
	Bénéficiaires ARI	2,06	2,52	-1,70	8,63	6,70	6,38	5,83	4,90
Exportations	Total France	2,00	3,00	1,50	-0,60	-0,60	0,70	-1,80	1,00
	Bénéficiaires ARI	-6,58	26,92	-17,22	21,95	0,88	-17,29	11,77	36,41

Note : Les taux de croissance annuels $[(N - N-1)/N-1]$ sur lesquels ces moyennes sont calculées sont obtenus à partir des indices base 100 (2015 pour le CA, 2014 pour la VA, les effectifs et les exportations des entreprises).
Source : Insee (Indice de chiffre d'affaires, valeur ajoutée, effectifs, exportations - Marché intérieur et export - Industrie manufacturière)

Figure 31 Taux de croissance annuel moyen des indicateurs des entreprises du secteur manufacturier et des bénéficiaires de l'ARI



Source : Insee (Indice de chiffre d'affaires, valeur ajoutée, effectifs, exportations - Marché intérieur et export - Industrie manufacturière)

Annexe F Liste des tableaux, figures et encadrés

F.1 Liste des Tableaux

Tableau 1	Mise en correspondance des 10 questions évaluatives et du mix d'outils d'évaluation déployés	10
Tableau 2	Top 10 des montants engagés les plus importants par le dispositif ARI	12
Tableau 3	Synthèse des avis recueillis par voie d'enquête électronique sur les effets et impacts de l'ARI sur les entreprises bénéficiaires	20
Tableau 4	Analyse comparée des deux formes de financement des projets d'investissement selon les personnes interrogées.....	23
Tableau 5	Top 10 des montants engagés les plus importants par le dispositif ARI	28
Tableau 6	Répartition de l'ARI Excellence par type d'entreprise	29
Tableau 7	Analyse comparée de la répartition sectorielle des projets aidés par des ARI (colonnes 2 et 3) et de la répartition sectorielle de l'ensemble des projets d'investissement industriels recensés par Trendeo de 2011 à 2018.....	32
Tableau 8	Répartition des projets aidés en fonction de l'état du secteur l'année de l'attribution de l'aide ARI....	34
Tableau 9	Répartition des projets aidés en fonction de l'état de la zone d'emploi l'année de l'attribution de l'aide ARI.....	34
Tableau 10	Statistiques descriptives sur les projets ARI de type Croissance et développement et Excellence	35
Tableau 11	Nombre de projets selon l'état du secteur et les types d'ARI	36
Tableau 12	Nombre de projets selon l'état de la zone d'emploi et les types d'ARI	37
Tableau 13	Montant moyen d'investissement réalisé pour un euro d'aides ARI versé	39
Tableau 14	Les effets de levier de l'ARI sur les investissements réalisés et prévus	40
Tableau 15	Top 10 des zones d'emploi les plus soutenues	42
Tableau 16	Répartition annuelle des nombres d'établissements soutenus par type de projet.....	45
Tableau 17	Nombre d'observations manquantes par indicateurs	49
Tableau 18	Moyennes des indicateurs des 123 établissements bénéficiaires selon la typologie du projet et son état d'avancement à l'année de démarrage du projet	51
Tableau 19	Analyse des évolutions de la croissance moyenne des indicateurs économiques sur la période 2010-2018	52
Tableau 20	Comparaisons des indices base 100 à 2015 pour le CA et base 100 à 2014 pour la VA, les effectifs et les exportations de l'ensemble des entreprises françaises et des bénéficiaires de l'ARI.....	53
Tableau 21	Différences de moyenne d'indicateurs avant-pendant.....	55
Tableau 22	Somme des valeurs des indicateurs par état d'avancement de projet ARI entre le début du projet et deux ans après.....	55
Tableau 23	Différences de moyenne d'indicateurs avant-après	56
Tableau 24	Taux de croissance des indicateurs dans les années suivant le démarrage des projets ARI	58
Tableau 25	Analyse des effets déterminants du dispositif ARI.....	68
Tableau 26	Bénéficiaires ayant fait l'objet d'un entretien téléphonique au 27 septembre 2019	70
Tableau 27	Présentation synthétique des répondants.....	70
Tableau 28	Evolution du taux d'emploi des régions étudiées entre 2011 et 2016.....	76
Tableau 29	Part du secteur industriel dans la valeur ajoutée en 2015.....	77
Tableau 30	Focus sur quelques stratégies nationales de soutien à l'industrie allemande	91
Tableau 31	Liste des entreprises incluses dans le périmètre de l'étude	100
Tableau 32	Liste des Référents uniques à l'investissement interrogés.....	104
Tableau 33	Liste des entretiens effectués au vendredi 13 septembre 2019	108

Tableau 34	Cotation des entreprises françaises au 31 décembre 2018.....	117
Tableau 35	Emploi par âge (de 25 à 64 ans), activité économique et région NUTS 2 (NACE Rév.2) - Industrie (sauf construction) / Total - ensemble des activités NACE – en %	121
Tableau 36	Valeur ajoutée brute aux prix de production par région NUTS 3 - Industrie manufacturière / Total - Ensemble des activités NACE - En %.....	122

F.2 Liste des Figures

Figure 1	Une évaluation poursuivant trois objectifs généraux.....	9
Figure 2	Trois types d’approches évaluatives combinées	11
Figure 3	Localisation géographique des projets non hors convention financés par le dispositif ARI	15
Figure 4	Localisation géographique des projets hors convention financés par le dispositif ARI	16
Figure 5	Répartition des projets aidés en fonction de l’état du secteur l’année de l’attribution de l’aide ARI....	17
Figure 6	Répartition des projets aidés en fonction de l’état de la zone d’emploi l’année de l’attribution de l’aide ARI.....	17
Figure 7	Analyse comparée de la cotation Banque de France (cote de crédit) des établissements bénéficiaires de l’ARI à la date de signature de l’octroi de l’aide par rapport à la cotation de l’ensemble de la population des entreprises françaises en 2013 et en 2018.....	18
Figure 8	Un effet levier important malgré des pertes non négligeables.....	22
Figure 9	Investissements prévus en fonction des montants ARI engagés	30
Figure 10	Répartition des projets aidés en fonction de l’état du secteur l’année de l’attribution de l’aide ARI....	34
Figure 11	Répartition des projets aidés en fonction de l’état de la zone d’emploi l’année de l’attribution de l’aide ARI.....	35
Figure 12	Nombre de projet ARI Croissance et développement et Excellence par état de secteur	36
Figure 13	Nombre de projet ARI Croissance et développement et ARI Excellence par état de zone d’emploi.....	37
Figure 14	Régression linéaire des montants ARI engagés (log) sur les investissements réalisés (log; n=44) et investissements prévus (log ; n=113) des bénéficiaires	40
Figure 15	Localisation géographique des projets non hors convention financés par le dispositif ARI	41
Figure 16	Localisation géographique des projets hors convention financés par le dispositif ARI	41
Figure 17	Répartition annuelle des nombres de projets.....	45
Figure 18	Distribution des projets selon leur durée	46
Figure 19	Distribution des établissements selon leurs tailles	46
Figure 20	Distribution des projets selon la catégorie.....	47
Figure 21	Distribution des projets selon leurs statuts	47
Figure 22	Distribution des établissements selon leurs secteurs d’activité.....	48
Figure 23	Les 123 établissements bénéficiaires de l’ARI et leurs indicateurs.....	49
Figure 24	Evolution des moyennes des indicateurs des établissements bénéficiaires	52
Figure 25	Indices d’évolution du CA, de la VA, des effectifs et des exportations des entreprises françaises de l’industrie manufacturière (points et segments bordeaux) et des bénéficiaires de l’ARI (points et segments turquois)	53
Figure 26	Taux de croissance des indicateurs entre l’année précédant l’année de signature des conventions et les deux années t_0 (date de signature, barres bordeaux) et $t + 2$ (après cette signature, barres turquoise).	59
Figure 27	Satisfaction au regard des conditions de l’aide octroyée.....	67
Figure 28	Evolution de la cotation Banque de France	68
Figure 29	Emploi salarié direct (hors intérim) de l’industrie manufacturière dans les régions françaises	77

Figure 30	Evolution de la cote de crédit des entreprises françaises entre 2013 et 2018	118
Figure 31	Taux de croissance annuel moyen des indicateurs des entreprises du secteur manufacturier et des bénéficiaires de l'ARI	124

F.3 Liste des Encadrés

Encadré 1	Présentation détaillée du projet d'investissement de KEM ONE	13
Encadré 2	Présentation détaillée du projet d'investissement de KEM ONE	28
Encadré 3	Rappel méthodologique portant sur l'analyse comparée en France.....	74
Encadré 4	Focus sur les champs obligatoires et optionnels du SRDEII	75
Encadré 5	Focus sur le contrat de filière breton dans le secteur de la construction et de la réparation navale.....	81
Encadré 6	Point méthodologique : les objectifs de l'analyse des stratégies nationales de soutien à l'industrie en Allemagne et la méthodologie déployée.....	87
Encadré 7	Éléments bibliographiques : « les spécificités du modèle industriel allemand »	87
Encadré 8	Focus les instruments de financement de la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)	90
Encadré 9	Résumé des dispositifs de soutien au secteur industriel dans le land allemand Bade-Wurtemberg.....	95

