



*Juin 2019*

# Évaluation portant sur l'axe 3 du PO FEDER-FSE Pays de la Loire 2014- 2020 : Améliorer la compétitivité des PME

---

**Note de synthèse**

<double-click to insert Picture>

# Évaluation portant sur l'axe 3 du PO FEDER-FSE Pays de la Loire 2014-2020 : Améliorer la compétitivité des PME

Note de synthèse

technopolis <sub>group</sub> Juin 2019

Mathilde JAUZEIN

Christophe PICAMILH, Technopolis

Léonor RIVOIRE, Technopolis

# Table des matières

---

1	Présentation de l'étude et du contexte de la mission.....	3
1.1	Objet de l'étude : l'axe 3 du PO FEDER-FSE Pays de la Loire 2014-2020 .....	3
1.2	Périmètre de l'étude et outils mobilisés.....	3
2	Principaux constats et réponses aux questions évaluatives.....	4
2.1	La pertinence des actions soutenues au titre de l'axe 3 du PO FEDER .....	4
2.1.1	<b>Les objectifs de l'axe 3 sont-ils en adéquation avec les besoins des acteurs du territoire ?</b> .....	4
2.1.2	<b>Les actions soutenues par le FEDER dans le cadre de l'axe 3 apportent-elles une réponse aux principales faiblesses économiques observées ?</b> .....	4
2.1.3	<b>Les actions individuelles et collectives soutenues par le FEDER répondent-elles aux besoins des entreprises ?</b> .....	5
2.1.4	<b>Depuis 2014, note-on des changements de contexte économique, social, et/ou politique majeurs pouvant avoir des effets sur les objectifs du programme et de l'axe 3 ?</b> .....	5
2.2	La cohérence des actions soutenues au titre de l'axe 3 du PO FEDER.....	5
2.2.1	<b>Existe-t-il une convergence entre les objectifs de l'axe 3 du PO et les autres politiques de soutien au développement des entreprises sur le territoire, et notamment du SRDEII ? Les objectifs du programme et en particulier de l'Axe 3 s'inscrivent-ils dans la stratégie économique régionale développée dans le SRDEII ? Certaines priorités du SRDEII devraient-elles être mieux prises en compte dans le PO ?</b> .....	5
2.2.2	<b>Comment les actions soutenues par l'axe 3 s'inscrivent-elles par rapport aux autres formes d'aides au développement et à la compétitivité des entreprises ?</b> .....	6
2.2.3	<b>Les actions menées dans le cadre de l'axe 3 viennent-elles en complémentarité des actions prévues dans le cadre de l'OT 1 sur le développement de projets d'innovation ?</b> .....	6
2.3	L'efficacité et les effets et impacts des actions soutenues au titre de l'axe 3 du PO FEDER.....	6
2.3.1	<b>Les projets soutenus dans le cadre de l'axe 3 du PO ont-ils permis (ou permettront-ils) d'atteindre les résultats attendus ?</b> .....	6
2.3.2	<b>Les actions individuelles et collectives soutenues par le FEDER ont-elles eu un rôle sur le développement des entreprises existantes ? Quels ont été les effets/impacts des actions individuelles et collectives soutenues par le FEDER sur le développement des entreprises existantes ? Quels sont les effets des actions conduites sur les entreprises bénéficiaires ?</b> .....	6
2.3.3	<b>Comment les actions soutenues favorisent-elles la prise en compte par les entreprises des nouveaux enjeux en termes de stratégie de développement, notamment en termes de numérisation et de transition énergétique ? Les actions soutenues ont -elles eu un effet incitatif pour la transition digitale et écologique des entreprises ?</b> .....	7
2.3.4	<b>Les actions ont-elles permis une croissance de la création et de la pérennisation des entreprises ? Quelles évolutions et quelle valeur ajoutée les actions soutenues par le FEDER ont-elles apportées en matière de création et/ou pérennisation d'entreprises ? Quels sont les effets des actions conduites sur les entreprises bénéficiaires ?</b> .....	7
2.4	La valeur ajoutée du FEDER dans le cadre des actions soutenues au titre de l'axe 3 du PO FEDER.....	9
2.4.1	<b>Quelle est la valeur ajoutée de l'intervention du FEDER ? Sans le FEDER, les actions pourraient-elles être conduites de la même manière, avec la même ampleur ? Quel est l'effet de levier de l'intervention du FEDER ?</b> .....	9
3	Recommandations.....	10

3.1	Procéder à l'actualisation du diagnostic territorial du territoire en amont des travaux de rédaction du prochain programme .....	10
3.2	Reconduire le ciblage des bénéficiaires directs sur les structures d'accompagnement pour la prochaine programmation .....	11
3.3	Adapter certaines modalités de mise en œuvre en vue de faciliter l'accès au programme aux porteurs jugés les plus « fragiles » et notamment aux acteurs du secteur de l'ESS.....	11
3.4	Repenser le système de suivi des réalisations .....	13

# 1 Présentation de l'étude et du contexte de la mission

---

## 1.1 Objet de l'étude : l'axe 3 du PO FEDER-FSE Pays de la Loire 2014-2020

L'axe 3 du Programme opérationnel FEDER-FSE Pays de la Loire 2014-2020 a pour ambition de participer au renforcement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) de la région. Celui-ci est décliné en deux objectifs spécifiques qui couvrent 6 types d'actions :

- Favoriser le renouvellement et l'accroissement du tissu économique en accompagnant à la création d'entreprises ;
  - Actions collectives innovantes d'accompagnement à la création d'entreprises notamment de l'économie sociale et solidaire ;
  - Actions collectives innovantes d'accompagnement à la création d'entreprises en faveur des filières émergentes, des territoires et publics prioritaires ;
  - Actions d'accompagnement d'entreprises dans les phases de pré-incubation, d'incubation et de post incubation ;
- Accroître la compétitivité des PME pour faire face aux mutations économiques ;
  - Le programme de formation-action « Dispositif intégré méthodologique pour l'innovation et la compétitivité des entreprises (Dinamic) » visant à accompagner les PME régionales sur trois leviers fondamentaux de leur développement ;
  - Actions collectives destinées à favoriser la mutation des PME vers de nouveaux modes de production et d'innovation par la prise en compte de nouveaux enjeux en termes de stratégies de développement ;
  - Services de veille et d'intelligence économique.

Conformément à son cahier des charges, l'évaluation doit permettre à l'autorité de gestion de rendre compte de la manière dont le soutien accordé par les fonds structurels a contribué à la réalisation des objectifs tels que définis lors de la rédaction de ce PO en 2014. Elle porte sur l'efficacité, la pertinence, la cohérence et l'efficience des actions soutenues par l'axe 3 du PO FEDER-FSE.

## 1.2 Périmètre de l'étude et outils mobilisés

Conduite entre septembre 2018 et juin 2019, le périmètre de cette évaluation à mi-parcours s'étend à l'ensemble des actions programmées dans le cadre de l'axe 3 du PO FEDER-FSE 2014 -2020 jusqu'au 15 janvier 2019.

Pour répondre à l'ensemble des questions évaluatives proposées, différents outils de collecte d'informations majoritairement qualitatives mais également quantitatives ont été utilisés :

- Analyse documentaire : analyse descriptive des données relatives à l'axe 3 du programme (indicateurs, documents de gestion du programme, rapports annuels et d'avancement du programme) ;
- Campagne d'entretiens :
  - Entretiens préliminaires avec les services métiers de la Région et des acteurs de la mise en œuvre de l'axe 3 du PO ;
  - Entretiens avec les structures bénéficiaires de la subvention FEDER au titre de l'Axe 3 (Association les Ecosolies, CEAS72, UBL, Atlanpole, Angers technopole, Laval Mayenne Technopole, IMT Atlantique) ;
  - Entretiens complémentaires avec les acteurs régionaux du soutien au développement économique (Bpifrance, Direccte, CRESS, CMA, Réseau Entreprendre, France Initiative) ;

- Entretiens téléphoniques auprès d'un panel de 40 entreprises bénéficiaires ultimes des dispositifs de l'ADIT, Dinamic de la CCI R, des Ecossoilies, Pepite de l'UBL, de la TRIA de la CCI R.
- Enquête électronique auprès des jeunes entreprises innovantes bénéficiaires des dispositifs d'incubation (170 porteurs incubés interrogés pour 92 répondants, soit un taux de réponse de 37 %). Le questionnaire d'enquête a été administré par voie électronique auprès des entreprises accompagnées par les structures bénéficiant d'une subvention FEDER au titre de l'action d'accompagnement d'entreprises dans les phases de pré-incubation, d'incubation et de post incubation de l'axe 3 ;
- 5 études de cas sur les thématiques : i) jeunes entreprises innovantes ; ii) ESS ; iii) développement des entreprises ; iv) transition digitale et écologique ; v) entrepreneuriat étudiant.

## 2 Principaux constats et réponses aux questions évaluatives

---

### 2.1 La pertinence des actions soutenues au titre de l'axe 3 du PO FEDER

#### 2.1.1 *Les objectifs de l'axe 3 sont-ils en adéquation avec les besoins des acteurs du territoire ?*

- Définis en concertation avec les acteurs du territoire, les objectifs de l'axe 3 sont tout à fait en adéquation avec les besoins des acteurs du territoire.
- Selon les acteurs économiques interrogés, la pertinence de l'axe 3 du programme ne doit pas être remise en question.
- L'axe 3 du Programme fait partie intégrante d'un ensemble de dispositifs qui, semblent répondre de manière complémentaire aux différents besoins des acteurs du territoire et des entreprises ligériennes.
- Malgré la pertinence et la bonne adéquation des objectifs et réalisations de l'axe 3 du PO avec les besoins des acteurs du territoire, on peut dans une certaine mesure identifier des besoins complémentaires qui pourraient potentiellement trouver leur place au titre du programme et de la construction de son axe 3 (en vue de la prochaine programmation). En effet, les entretiens menés ont fait émerger des problématiques d'intérêt pour le territoire qui pourraient être examinées dans le cadre de la préparation du prochain programme 2021 – 2027, parmi lesquelles :
  - La persistance d'un nombre conséquent de créations qui s'effectuent en dehors de tout dispositif d'accompagnement (environ 2/3 des créations à l'échelle nationale).
  - Des problématiques spécifiques au secteur de l'artisanat dont la montée en puissance du statut de la micro-entreprise et l'enjeu de la cession/reprise d'entreprises

#### 2.1.2 *Les actions soutenues par le FEDER dans le cadre de l'axe 3 apportent-elles une réponse aux principales faiblesses économiques observées ?*

- Les actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat et d'accompagnement à la création via des dispositifs de pré-incubation, incubation et post-incubation répondent aux enjeux identifiés en termes de création d'entreprises sur le territoire ligérien (fortes variations dans l'évolution du nombre de créations d'entreprises et relative faiblesse de la dynamique au regard du poids économique de la Région).
- Les actions de mise en réseau et d'accompagnement des PME répondent aux enjeux identifiés pour les PME ligériennes, qu'il s'agisse de les renforcer face aux mutations économiques, ou d'activer différents leviers de développement et de performance (performance interne, développement commercial, innovation).

- La combinaison entre les actions d'accompagnement à la création d'entreprises et les actions d'accompagnement des PME face aux mutations économiques sont de nature à favoriser, à moyen et long terme, l'émergence de nouvelles ETI sur le territoire ligérien.

### **2.1.3 Les actions individuelles et collectives soutenues par le FEDER répondent-elles aux besoins des entreprises ?**

- Les actions individuelles et collectives de sensibilisation à l'entrepreneuriat et d'accompagnement à la création via des dispositifs de pré-incubation, incubation et post-incubation permettent de répondre aux besoins des créateurs en termes de soutien opérationnel et d'acquisition de compétences spécifiques et nécessaires à la création.
- Les actions individuelles et collectives d'accompagnement des PME répondent aux besoins identifiés s'agissant de la mise en œuvre de stratégies d'innovation et/ou de développement à l'international et d'adaptation face aux mutations économiques.
- Toutes les actions collectives soutenues par le FEDER répondent au besoin de mise en réseau des créateurs et des PME.

### **2.1.4 Depuis 2014, note-on des changements de contexte économique, social, et/ou politique majeurs pouvant avoir des effets sur les objectifs du programme et de l'axe 3 ?**

Depuis le lancement de la programmation, on peut noter quelques évolutions de contexte :

- Tout d'abord, un contexte économique de rebond impliquant de meilleurs chiffres en termes de création et de défaillances d'entreprises par rapport à 2013-2014, mais qui reste encore fragile ;
- Par ailleurs, la programmation actuelle a également été marquée par un changement de contexte institutionnel avec l'adoption de la loi NOTRE (consacrant notamment un rôle de chef de file de la Région en matière de développement économique, la nécessité pour la Région d'élaborer en partenariat avec les acteurs du territoire un SRDEII au plus tard le 31 décembre 2016) ;
- Le changement de majorité régionale en 2015 est également un paramètre à prendre en considération puisque cette évolution a eu pour conséquence l'adoption d'une nouvelle stratégie pour la politique économique régionale.

Globalement ces évolutions n'ont pas eu de réel impact sur la pertinence du Programme, puisqu'aucun des dispositifs de l'axe 3 n'avait de réel lien avec la crise d'une part, et parce que le PO est envisagé comme un outil parmi d'autres qui peuvent prendre le relai sur des besoins plus conjoncturels ou identifiés plus tardivement. Ainsi, l'adoption du SRDEII a permis l'adoption de nouvelles orientations, notamment pour la création d'entreprise et concernant la question des transmissions d'entreprises. Ces nouvelles orientations sont mises en œuvre de manière complémentaires au travers des différents dispositifs gérés par la Région

## **2.2 La cohérence des actions soutenues au titre de l'axe 3 du PO FEDER**

### **2.2.1 Existe-t-il une convergence entre les objectifs de l'axe 3 du PO et les autres politiques de soutien au développement des entreprises sur le territoire, et notamment du SRDEII ? Les objectifs du programme et en particulier de l'Axe 3 s'inscrivent-ils dans la stratégie économique régionale développée dans le SRDEII ? Certaines priorités du SRDEII devraient-elles être mieux prises en compte dans le PO ?**

- Les objectifs de l'axe 3 du PO sont cohérents avec l'ensemble des politiques de soutien au développement des entreprises sur le territoire car celui-ci est mis en œuvre en étroite relation avec la politique régionale.

- L'axe 3 du PO répond notamment à la stratégie économique régionale développée dans le SRDEII. A titre d'exemple, celui-ci met notamment en avant le dispositif Pépite de soutien à l'entrepreneuriat étudiant, soutenu dans le cadre du PO.
- Les nouvelles priorités définies par le SRDEII (faire émerger les PME du futur, faire des grandes mutations un moteur de production, et faire des territoires de véritables leviers de croissance<sup>1</sup>) sont prises en compte dans la réalisation des opérations soutenues dans le cadre de l'axe 3 du PO.

### **2.2.2 Comment les actions soutenues par l'axe 3 s'inscrivent-elles par rapport aux autres formes d'aides au développement et à la compétitivité des entreprises ?**

- Les opérations financées par l'axe 3 du PO sont complémentaires avec les autres formes d'aide au développement et à la compétitivité des entreprises. En appuyant les structures d'accompagnement, ses actions sont complémentaires du soutien régional en aide directe aux créateurs d'entreprise (fonds de prêts d'honneur, Prime régionale à la création d'entreprise, etc.).

### **2.2.3 Les actions menées dans le cadre de l'axe 3 viennent-elles en complémentarité des actions prévues dans le cadre de l'OT 1 sur le développement de projets d'innovation ?**

Les opérations financées par l'axe 3 du PO sont jugées cohérentes et complémentaires de l'OT 1 qui est couvert par l'axe 1 du PO. Celui-ci finance les projets de recherche (équipement, immobilier), la mise en œuvre de projets de recherche collectifs (type H2020), l'animation de dynamiques collectives sectorielles (pôles de compétitivité, clusters, etc.) et soutient la valorisation de la recherche et le transfert technologique alors que l'axe 3 agit sur la dimension entrepreneuriale des projets d'innovation (recherche de financements, hébergement des entreprises, développement produit, etc.). Alors que l'axe 1 se concentre sur la dimension recherche collaborative et innovation, l'axe 3 agit principalement sur le côté entrepreneurial.

## **2.3 L'efficacité et les effets et impacts des actions soutenues au titre de l'axe 3 du PO FEDER**

### **2.3.1 Les projets soutenus dans le cadre de l'axe 3 du PO ont-ils permis (ou permettront-ils) d'atteindre les résultats attendus ?**

- Les actions soutenues au titre de l'axe 3 du PO sont efficaces, les résultats attendus ayant été atteints ou en bonne voie pour les actions non encore achevées.
  - Au niveau de l'axe dans son ensemble, les objectifs initialement fixés ont été atteints et même surpassés. Le degré d'efficacité des actions est tout à fait satisfaisant. Les objectifs de réalisations sont dans leur grande majorité atteints ou le seront très probablement en fin de programme.
  - Les réalisations et les résultats de l'axe 3 sont conformes aux attentes. Le principal facteur de succès de la programmation de cet axe repose sur la mobilisation des dispositifs phares, portés par des bénéficiaires qui, pour plusieurs d'entre eux, ont l'expérience de la gestion des financements européens.

### **2.3.2 Les actions individuelles et collectives soutenues par le FEDER ont-elles eu un rôle sur le développement des entreprises existantes ? Quels ont été les effets/impacts des actions individuelles et collectives soutenues par le FEDER sur le développement des entreprises existantes ? Quels sont les effets des actions conduites sur les entreprises bénéficiaires ?**

- Les actions cofinancées par le FEDER visant à agir sur les leviers du développement des entreprises s'avèrent particulièrement efficaces et atteignent largement leurs objectifs.

<sup>1</sup> Région Pays de la Loire, Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation 2017 / 2021, 2016



- Concernant le dispositif Dinamic, il est perçu par l'ensemble des acteurs comme un outil répondant efficacement à la problématique de la compétitivité. La demande d'accompagnement des entreprises reste importante au niveau du territoire

Le dispositif a atteint ses objectifs et a des effets et impacts positifs sur le renforcement de la compétitivité des entreprises.

L'impact du dispositif Dinamic sur les entreprises participantes est significatif. L'impact du dispositif sur le développement des entreprises est rapide et durable et notamment sur l'augmentation du chiffre d'affaires et des effectifs des entreprises ayant été accompagnées.

L'effet de levier du dispositif Dinamic sur les entreprises est tangible et extrêmement positif. Ainsi, il apparaît que les entreprises ayant suivi le parcours Dinamic sont plus structurées, présentent des dossiers de demande de financements plus qualitatifs que d'autres entreprises (ex : dossiers auprès de Bpifrance). La cotation et la rentabilité des entreprises s'améliorent.

- Concernant les services de veille et d'intelligence économique de l'ADIT :

Les actions de l'ADIT visant les services de veille et d'intelligence économique ont des effets fortement appréciés par les bénéficiaires ultimes. Les principaux effets sur les bénéficiaires sont : i) une montée en compétence de la part des équipes accompagnées ; ii) une meilleure anticipation de l'évolution des marchés.

Les actions de l'ADIT viennent répondre à un vrai besoin d'intelligence économique. Leur effet principal est de permettre aux entreprises bénéficiaires d'obtenir un appui pour réorienter leur stratégie à l'international par une meilleure connaissance du marché, des attentes des clients et de l'offre de la concurrence.

Le soutien apporté par la Région au dispositif de l'ADIT présente une forte valeur ajoutée et un effet de levier évident dans la mesure où ce type de service reste habituellement hors de portée et inaccessible financièrement pour des PME.

### **2.3.3 Comment les actions soutenues favorisent-elles la prise en compte par les entreprises des nouveaux enjeux en termes de stratégie de développement, notamment en termes de numérisation et de transition énergétique ? Les actions soutenues ont-elles eu un effet incitatif pour la transition digitale et écologique des entreprises ?**

- Le dispositif destiné à favoriser la mutation des PME vers de nouveaux modes de production et d'innovation par la prise en compte de nouveaux enjeux (TRIA) a atteint ses objectifs et aura probablement des impacts intéressants à plus long terme mais ceux-ci ne sont pas mesurables précisément pour le moment.
- La sensibilisation reste une activité difficile à suivre et dont les résultats et impacts sont difficilement mesurables. De surcroît, les potentiels effets d'actions de sensibilisation ne sont la plupart du temps observables que sur le long terme.
- Grâce aux actions engagées dans le cadre de la TRIA, les acteurs ont l'occasion de se rencontrer au cours de formations, d'ateliers ou conférences et la mise en réseau impulsée par ce biais est jugée bénéfique par les bénéficiaires. D'autre part, les actions liées à la TRIA ont souvent été déterminantes pour les bénéficiaires afin d'anticiper les transitions et les nouvelles compétences à acquérir pour y faire face.

### **2.3.4 Les actions ont-elles permis une croissance de la création et de la pérennisation des entreprises ? Quelles évolutions et quelle valeur ajoutée les actions soutenues par le FEDER ont-elles apportées en matière de création et/ou pérennisation d'entreprises ? Quels sont les effets des actions conduites sur les entreprises bénéficiaires ?**

- Les actions d'accompagnement à la création d'entreprises et leur pérennisation ont un bon niveau d'efficacité et génèrent des effets et impacts d'importance.

- Concernant les actions dans le secteur de l'ESS :
  - Du fait des spécificités du secteur de l'ESS, les effets et impacts des actions d'accompagnement des acteurs de l'ESS visant à la création d'entreprises sont relativement difficiles à mesurer de façon tangible. L'aboutissement des actions d'accompagnement n'implique pas nécessairement des créations d'entreprises ou les créations ne se font pas aussi rapidement que pour d'autres secteurs d'activité.
  - Cependant, les actions soutenues ont des effets non négligeables sur : i) la structuration du réseau de l'ESS en région ; ii) la qualité des projets de création ; iii) et le gain de crédibilité non négligeable pour les porteurs de projets.
- Concernant les actions d'accompagnement à la création d'entreprises en faveur du public des étudiants entrepreneurs (opération Pépite) :
  - Les actions d'accompagnement à la création d'entreprises en faveur du public des étudiants entrepreneurs (opération Pépite) sont prometteuses et génèrent des effets positifs sur les bénéficiaires. Le dispositif permet notamment une vraie montée en compétence des bénéficiaires (gestion d'équipes, outils liés à la créativité et à l'innovation, valorisation et formalisation des compétences). Ce dispositif favorise également la collaboration entre le monde académique et le monde économique et entretient donc la dynamique de territoire et les synergies entre acteurs de l'écosystème.
  - L'opération a permis d'atteindre l'objectif initial de l'Université Bretagne Loire de devenir un acteur reconnu dans cette mission de service public d'accompagnement et de sensibilisation à l'entrepreneuriat pour les étudiants. C'est ici un des impacts très positifs du projet qui a permis de donner plus de visibilité aux opportunités liées à ce dispositif.
  - Les principaux atouts qui devraient permettre au dispositif de produire des effets et impacts positifs dans les prochaines années : i) le dispositif PEPITE bénéficie d'une importante valeur ajoutée et d'une position sur le territoire dans la mesure où il est le seul existant dans l'écosystème à être ciblé sur les étudiants ; ii) le dispositif est très apprécié par les bénéficiaires ultimes et a permis une augmentation du nombre d'étudiants entrepreneurs ; iii) il permet une vraie montée en compétence des bénéficiaires ; iv) et favorise la collaboration entre le monde académique et le monde économique et entretient donc la dynamique de territoire et les synergies entre acteurs de l'écosystème.
- Les actions d'accompagnement des entreprises dans les phases de pré-incubation, d'incubation et de post-incubation ont un bilan positif et des effets et impacts palpables sur la dynamique de création d'entreprises :
  - L'accompagnement des structures d'incubation bénéficiant d'un cofinancement du FEDER suscite un haut niveau de satisfaction des bénéficiaires ultimes (entreprises accompagnées). L'accompagnement a des effets très bénéfiques sur la création d'entreprises : i) une montée en compétence des créateurs ; ii) une immersion dans un environnement propice aux échanges et à l'innovation ; iii) un meilleur positionnement des produits créés sur les marchés ; iv) des projets de création plus solides permettant de le crédibiliser vis-à-vis d'éventuels financeurs ou partenaires.
  - L'action des structures d'incubation a eu des impacts tangibles sur la création d'entreprises et leur pérennité. Les projets accompagnés ont pour la plupart abouti à la création d'entreprises, entreprises qui sont en grande partie toujours en activité à l'heure actuelle (selon les résultats de l'enquête en ligne, 97 % des porteurs de projets interrogés ont créé leur entreprise, dont près de 90 % sont toujours en activité). Au-delà de la simple création d'entreprise, les actions cofinancées par le PO permettent d'élever les ambitions des créateurs, d'avoir un projet plus solide et ainsi d'avoir par la suite un taux de défaillance plus faible.

- Les effets sur la création d'emplois et le chiffre d'affaires des entreprises accompagnées par les incubateurs soutenus par l'axe 3 du PO ne sont pas négligeables. Les entreprises accompagnées ont un chiffre d'affaires et des effectifs en progression. Selon les résultats de l'enquête en ligne, les entreprises accompagnées par les structures d'incubation interrogées ont permis la création de 394 emplois à temps complet<sup>2</sup> (au 1<sup>er</sup> novembre 2018) et ont généré 17 236 k€ de chiffre d'affaires sur l'année 2018. Près de 70% des répondants déclarent un chiffre d'affaires en croissance ou en forte croissance.

## 2.4 La valeur ajoutée du FEDER dans le cadre des actions soutenues au titre de l'axe 3 du PO FEDER

### 2.4.1 *Quelle est la valeur ajoutée de l'intervention du FEDER ? Sans le FEDER, les actions pourraient-elles être conduites de la même manière, avec la même ampleur ? Quel est l'effet de levier de l'intervention du FEDER ?*

- Le cofinancement apporté aux porteurs d'actions soutenus au titre de l'axe 3 du PO FEDER FSE Pays de la Loire présente une importante valeur ajoutée. Sans le FEDER, les actions ne pourraient pas être conduites de la même manière et avec la même ampleur.
- L'obtention d'un cofinancement FEDER permet, grâce à l'apport financier conséquent qu'il représente, de développer des actions d'une portée et d'une ampleur plus importantes. L'obtention d'un financement FEDER permet très souvent de multiplier les capacités d'accompagnement des structures.
  - Concernant le secteur de l'ESS : le soutien reçu par les actions d'accompagnement à la création d'entreprises dans le secteur de l'ESS est jugé déterminant. Grâce à l'accompagnement FEDER, la capacité d'accompagnement de ces structures augmente significativement.
  - Concernant l'accompagnement à la création d'entreprises dans le secteur de l'entrepreneuriat étudiant, l'intervention du FEDER est fondamentale pour pouvoir mettre en place des actions et sans l'intervention les actions mises en œuvre ne pourraient pas avoir la même ambition. Le cofinancement FEDER impacte très fortement le nombre d'étudiants entrepreneurs pouvant potentiellement bénéficier du dispositif.
  - Concernant les actions d'accompagnement des entreprises dans les phases de pré-incubation, d'incubation et de post-incubation, le financement perçu permet aux technopoles soutenues d'étendre leurs actions et de mieux se structurer. Sans ces financements, les accompagnements auraient été tout de même proposés mais auraient été d'une ampleur moindre. Les cofinancements FEDER permettent d'amplifier et de soutenir l'activité.
  - Dans le cadre des actions de soutien au développement des entreprises et à leur transition digitale et écologique, l'intervention du FEDER a une valeur ajoutée significative. En l'absence de cofinancement FEDER, le nombre d'entreprises accompagnées ainsi que la quantité de prestations proposées ne pourraient pas être si importants.
  - Concernant les actions de sensibilisation soutenues dans le cadre de l'axe 3 du PO et visant à favoriser la prise en compte de nouveaux enjeux par les entreprises du territoires (transition digitale et écologique), le cofinancement du FEDER est considéré comme un outil particulièrement adapté et une source de financement incontournable.
- La valeur ajoutée du FEDER est primordiale, non seulement au regard des moyens complémentaires que le cofinancement permet de mobiliser, mais également en termes de structuration des processus

---

<sup>2</sup> Le nombre médian d'ETP est de 2 ETP.

de gestion, notamment au regard de la traçabilité des dépenses et d'amélioration de la cohérence générale des actions mises en œuvre.

### 3 Recommandations

A partir des constats et des conclusions qui ont été établis lors de cette étude, 4 recommandations sont proposées. Elles sont applicables à la mise en œuvre de l'axe 3 mais également au niveau du PO dans son ensemble dans l'optique de la future programmation des fonds européens post-2020.

#### 3.1 Procéder à l'actualisation du diagnostic territorial du territoire en amont des travaux de rédaction du prochain programme

*Encadré Rappel des constats et conclusions de l'évaluation rattachés à la recommandation*

*La pertinence de l'axe 3 du Programme n'est pas à remettre en cause, en ce sens qu'il répond aux principales faiblesses du territoire et que les actions individuelles et collectives cofinancées sont en adéquation avec les besoins des créateurs et des PME du territoire. Malgré la bonne adéquation des objectifs et réalisations de l'axe 3 du PO avec les besoins des acteurs du territoire, on peut dans une certaine mesure identifier des besoins complémentaires qui pourraient potentiellement trouver leur place au titre du programme et de la construction de son axe 3 (en vue de la prochaine programmation). Les travaux d'évaluation ont fait émerger des problématiques d'intérêt pour le territoire qui pourraient être incluses dans le PO parmi lesquelles :*

- *La persistance d'un nombre conséquent de créations qui s'effectuent en dehors de tout dispositif d'accompagnement (environ 2/3 des créations à l'échelle nationale).*
- *Des problématiques spécifiques au secteur de l'artisanat dont la montée en puissance du statut de la micro-entreprise et l'enjeu de la cession/reprise d'entreprises*
- *L'existence d'un public de porteurs de projets « par défaut » qui pourrait appeler la mise en place d'actions particulières (éloignement de l'emploi, public de plus de 50 ans).*
- *La post création et notamment les phases allant de la 3ème à la 5ème année de création sont des étapes charnières pour la stabilité et la pérennisation des entreprises créées mais sont également en général les étapes les moins accompagnées et soutenues par les dispositifs d'accompagnement*

**L'objectif de cette recommandation** est de s'assurer de la parfaite adéquation des actions cofinancées par le FEDER aux besoins des entreprises du territoire dans l'optique de la future programmation.

#### **Détail de la recommandation :**

Bien que cela ne soit plus une condition ex-ante dans le cadre de la future programmation, il semble essentiel d'envisager au niveau la réalisation d'un exercice de mise à jour du diagnostic territorial/SRI SI en amont de la rédaction du futur PO.

La mise à jour du diagnostic territorial pourrait entre autres, explorer et approfondir les sujets suivants :

- Identifier les forces et faiblesses des structures d'accompagnement du territoire : capacités et compétences spécifiques de ces structures, besoins de renforcement particulier.
- Approfondir l'analyse des opportunités de développement économique du territoire ligérien, en lien avec l'identification des filières prioritaires, afin d'évaluer la pertinence d'une mise en place de dispositifs d'accompagnement spécifiquement construits pour ces filières (ex : accompagnement des entreprises artisanales travaillant en sous-traitance industrielle).
- Questionner la pertinence d'une intervention plus poussée sur la post-crétion permettant de prolonger l'accompagnement jusqu'à la cinquième année d'exploitation (en incitant les technopoles à investir davantage sur ce créneau).

### 3.2 Reconduire le ciblage des bénéficiaires directs sur les structures d'accompagnement pour la prochaine programmation

*Encadré Rappel des constats et conclusions de l'évaluation rattachés à la recommandation*

*Le choix de l'autorité de gestion de cibler les structures d'accompagnement pour la mise en œuvre de l'axe 3 du Programme permet à la fois de garantir l'efficacité de la programmation mais évite aux bénéficiaires finaux du programme de supporter la charge administrative liée à la gestion de projet cofinancés par du FEDER. Ce choix est donc particulièrement pertinent et doit être reconduit pour la prochaine période de programmation des fonds structurels.*

**L'objectif de cette recommandation** est de conserver et garantir le bon niveau d'efficacité et les impacts des actions cofinancées par le FEDER dans le cadre de l'axe 3 du PO.

**Détail de la recommandation :**

Dans une optique d'efficacité, il semble approprié de continuer de cibler les structures d'accompagnement en tant que bénéficiaire direct plutôt que les entreprises dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs de l'axe 3 du PO en envisageant d'en élargir le champ d'intervention.

- Conforter les opérations actuelles du programme et leur mise en œuvre par les acteurs de l'accompagnement actuellement bénéficiaires directs de l'axe 3 du PO : CEAS72 ; les Ecosolies ; Université Bretagne Loire ; Atlanpole ; Angers technopole ; Laval Mayenne technopole ; IMT Atlantique ; la CCI R

Ce choix serait d'autant plus opportun qu'en vertu du mécanisme de maintien et de continuité, qui offre la possibilité de reconduire sur la nouvelle période des projets relevant de la période 2014 – 2020, il permettra de lancer rapidement la période de programmation et de faciliter ainsi la bonne gestion du programme.

Ce choix implique également de positionner et d'utiliser le FEDER sur des projets d'ampleur permettant à la fois d'avoir un nombre plus faible de dossiers à traiter pour les services instructeurs tout en amplifiant les impacts potentiels des projets soutenus sur le territoire régional.

- Engager des discussions avec les acteurs du territoire qui ne sont pas actuellement positionnés sur l'axe 3 du programme (identifiés dans la mise à jour du diagnostic territorial – cf. recommandation n°1) mais qui pourraient permettre de compléter les réalisations du programme, en termes de maillage territorial ou dans des secteurs d'intervention spécifiques (ex : CRESS ; poursuite si possible de l'action engagée avec la Chambre des Métiers et de l'Artisanat).

### 3.3 Adapter certaines modalités de mise en œuvre en vue de faciliter l'accès au programme aux porteurs jugés les plus « fragiles » et notamment aux acteurs du secteur de l'ESS

*Encadré Rappel des constats et conclusions de l'évaluation rattachés à la recommandation*

*Les porteurs de projets dans le secteur de l'ESS sont relativement moins solides que des porteurs issus d'autres secteurs d'activité. Dans ce contexte, les services de gestion du FEDER ont pu mettre en place des stratégies spécifiques en vue de limiter les impacts de la gestion sur la trésorerie de porteurs plus fragiles, comme par exemple le traitement prioritaire de certaines demandes de paiement.*

*Dans cette optique, l'enjeu est d'éviter la survenance de difficultés au niveau des opérations, considérant qu'elles peuvent ensuite impacter la bonne mise en œuvre du programme.*

*Ce constat concerne spécifiquement le secteur de l'ESS mais peut éventuellement être élargi à des bénéficiaires structurellement dépendant du FEDER dans la mise en œuvre de leurs différentes activités.*

**L'objectif de cette recommandation** est de permettre une meilleure insertion des acteurs/bénéficiaires de l'ESS au sein de l'axe 3 du PO (et du PO dans son intégralité) et de consolider les modalités de gestion et de mise en œuvre du programme.

### **Détail de la recommandation :**

Pour tout type de bénéficiaire, les options qui suivent peuvent s'appliquer aux bénéficiaires directs les moins « solides » en termes de trésorerie incluant les acteurs de l'ESS mais pas seulement. L'Autorité de Gestion pourrait se donner la possibilité d'utiliser les options suivantes au cas par cas suite à une étude ad hoc de la situation de chaque porteur.

- Envisager des mécanismes d'avances en début de projet pour certains porteurs de projet. Il s'agit d'une solution incitative décisive pour sécuriser les porteurs dans la phase de démarrage des opérations et pallier les insuffisances de trésorerie.
  - ⇒ Définir le montant envisageable pour les avances, par exemple :
    - Prévoir l'échéance de récupération lors du traitement de la première remontée de dépenses ;
    - Prévoir l'échéance de récupération lors du traitement de la dernière remontée de dépenses ;
    - Possibilité d'envisager des échéances de récupération échelonnées sur plusieurs remontées de dépenses.
- Envisager la possibilité d'un versement en deux temps lors des demandes de paiements intermédiaires afin de limiter les délais d'attente de fonds pour les porteurs de projets :
  - Mettre en place cette mesure en concertation avec l'Autorité de certification ;
  - Définir le taux du premier versement de la demande de paiement intermédiaire, fondé sur l'expérience du Programme en termes d'éligibilité moyenne des dépenses présentées par les porteurs (le taux doit être sécurisant pour le programme et intéressant pour les porteurs) ;
  - Payer une avance au dépôt d'une demande de paiement (incluant justificatifs) ;
  - Payer le solde au moment de la certification desdites dépenses.
- Envisager d'organiser des réunions d'information collectives sur les évolutions règlementaires afin de sécuriser les bénéficiaires directs et créer des supports de communication précis et pédagogiques en lien avec ces évolutions.

### **Pour les porteurs de l'ESS spécifiquement :**

- Envisager d'engager des discussions poussées avec la CRESS pour identifier des acteurs de l'ESS sur le territoire qui ne sont pas actuellement positionnés sur l'axe 3 du programme mais qui pourrait être intéressés et devenir bénéficiaires directs dans le cadre de la future programmation.

Engager des discussions avec la CRESS sur sa possible implication en tant que future bénéficiaire des actions qui seront cofinancées par les actions soutenues dans le cadre de la prochaine programmation sur les sujets création d'entreprises et compétitivité des PME.

- Approfondir le processus d'acculturation et de sensibilisation des acteurs de l'ESS au fonctionnement et possibilités offertes par le FEDER.

Il pourrait être intéressant d'étudier la possibilité d'organiser des sessions de communication et d'informations dédiées aux acteurs de l'ESS pour améliorer leur compréhension des opportunités offertes par la mobilisation du FEDER.

Ces sessions de communication pourraient être utilisées pour clarifier la lisibilité de l'articulation et des lignes de partage entre les différents fonds européens disponibles pour le secteur de l'ESS (FEDER, le FSE et LEADER).

Cette proposition est toutefois dépendante des futurs choix qui seront réalisés par la Région concernant les possibilités des acteurs de l'ESS d'émarger sur les trois programmes FEDER, FSE et LEADER comme cela est le cas pour l'actuelle programmation ou de ne plus qu'émarger sur un seul

fonds. Si le choix de la Région se porte sur le maintien de la possibilité de mobiliser les trois fonds, une communication renforcée sur les lignes de partages entre les fonds pour les acteurs de l'ESS serait une démarche judicieuse.

### 3.4 Repenser le système de suivi des réalisations

#### *Encadré Rappel des constats et conclusions de l'évaluation rattachés à la recommandation*

*Les indicateurs utilisés à des fins de suivi des réalisations et résultats de l'axe 3 ne permettent pas de pleinement rendre compte de la diversité des actions individuelles et collectives menées grâce aux financements du programme.*

*Par ailleurs, la fixation des cibles résultant de l'accompagnement du CGET dans le cadre de la préparation de la programmation montre actuellement ses limites au regard de leur dépassement à mi-parcours.*

**L'objectif de cette recommandation** est de pouvoir rendre compte de la diversité des actions individuelles et collectives menées afin de rendre le dispositif de suivi utile aussi bien pour les échanges avec la Commission européenne que pour l'évaluation à plus long terme des impacts des actions de la politique régionale.

#### **Détail de la recommandation :**

- Envisager l'utilisation de deux catégories d'indicateurs :
  - Conserver l'objectif de limiter le nombre d'indicateurs pour les échanges avec la Commission européenne.
  - Des indicateurs communs de réalisation et de résultat sont énumérés dans l'Annexe 1 de la proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil relatif au Fonds européen de développement régional et au Fonds de cohésion (COM 2018).
  - Prévoir un dispositif de suivi ad hoc et plus fourni pour un usage interne à la Région permettant d'avoir une meilleure visibilité sur les réalisations des différentes opérations mises en œuvre et pouvoir à terme réaliser des études d'impacts solides.
  - A ce titre, il serait intéressant de prévoir des indicateurs adaptés aux : i) opérations de sensibilisation ; ii) aux spécificités des projets du secteur de l'ESS (le nombre d'entreprises accompagnées et créées n'est pas l'indicateur le plus pertinent dans un secteur où une part non négligeable des projets accompagnés ne va pas aboutir au statut d'entreprise, mais plutôt au statut d'association).
  - Cette proposition s'inscrit pleinement dans le processus engagé par la Région qui a initié un chantier relatif à la structuration des données et du dispositif général de suivi. Ce travail est en cours et devrait permettre à terme de renforcer le suivi des effets et impacts des actions soutenues par la politique régionale.
- Prendre en compte l'expérience de l'actuelle programmation quant à la nécessité de fixer des cibles plus réalistes (prenant notamment en considération les accompagnements ponctuels mis en œuvre par les structures). A ce sujet, il s'agira de suivre les potentielles initiatives qui pourraient être lancées au niveau national par le CGET concernant la méthodologie applicable à la définition des indicateurs pour les futures programmes opérationnels. Le CGET a lancé plusieurs prestations relatives à la préparation de la future programmation et notamment une prestation relative à la mise en œuvre des PO FEDER en France pour les périodes 2014-2020 et 2021-2017 (dont un lot dédié aux « Aides aux PME »). Il serait intéressant de suivre les résultats de ces études pour préparer au mieux le prochain PO.

technopolis |group| France  
88 rue La Fayette  
75009 Paris  
France  
T +33 1 49 49 09 20  
F +33 1 49 49 09 29  
E [info.fr@technopolis-group.com](mailto:info.fr@technopolis-group.com)  
[www.technopolis-group.com](http://www.technopolis-group.com)