



# **Propositions pour la création d'une agence nationale pour le développement économique des territoires**

## **RAPPORT POUR LE PREMIER MINISTRE**

**Établi par**

**MARIE-GUITE DUFAY**

Présidente de la Région  
Franche-Comté

**JULIEN RENCKI**

Chargé de mission auprès du  
Directeur général du Trésor

**ABDERZAK SIFER**

Directeur Associé d'Impact  
Partenaires

**- OCTOBRE 2015 -**



# SOMMAIRE

<b>SYNTHESE.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>1. MALGRE L'IMPORTANCE DES RESSOURCES PUBLIQUES CONSACREES, LES ENTREPRISES CREEES EN FRANCE GENERENT PEU D'EMPLOIS ET LES DISPOSITIFS D'AIDES CIBLENT INSUFFISAMMENT LES TERRITOIRES FRAGILES.....</b>	<b>10</b>
1.1. Les entreprises créées en France génèrent peu d'emplois à moyen terme .....	10
1.2. Dans les territoires fragiles, urbains comme ruraux, le dynamisme entrepreneurial se heurte à des obstacles spécifiques.....	11
1.3. Alors qu'elles mobilisent d'importantes ressources, les politiques publiques ne ciblent pas suffisamment les territoires fragiles ni le développement des entreprises, à même de générer davantage d'emplois .....	14
<b>2. TROIS OBJECTIFS POUR ENRICHIR EN EMPLOIS L'ENTREPRENEURIAT .....</b>	<b>17</b>
2.1. Favoriser les créations d'entreprises plus pérennes et créatrices d'emploi, en particulier dans les territoires fragiles .....	18
2.1.1. <i>Pour les créateurs des territoires fragiles, un accompagnement plus efficace.....</i>	<i>18</i>
2.1.2. <i>Pour tous, un paysage plus simple et plus lisible .....</i>	<i>20</i>
2.2. Aider au développement des TPE et des PME qui créent de l'emploi.....	21
2.3. Innover au service des territoires fragiles.....	23
<b>3. LES MISSIONS, L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'AGENCE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES TERRITOIRES.....</b>	<b>23</b>
3.1. Les missions de l'agence : informer, coordonner, innover et évaluer.....	23
3.2. Les trois scénarios de gouvernance envisageables pour la future agence.....	24
3.2.1. <i>Un principe d'intervention publique innovant, sous forme de GIP .....</i>	<i>24</i>
3.2.2. <i>Les scénarios de gouvernance .....</i>	<i>25</i>
3.3. La déclinaison concrète de l'agence : un partenariat État / CDC / régions prenant la forme d'un GIP.....	28
3.3.1. <i>Un opérateur commun État / CDC.....</i>	<i>28</i>
3.3.2. <i>Un partenariat étroit avec les régions.....</i>	<i>28</i>
3.4. Une intégration forte avec l'APCE .....	29
3.5. Le déploiement territorial de l'action.....	30
3.6. Modalités de financement du plan d'action proposé par la mission ainsi que des budgets d'intervention et de fonctionnement de l'agence ainsi créée.....	30
3.6.1. <i>Le plan d'action pourrait être financé par les différents acteurs publics en charge de l'aide à la création et au développement des entreprises.....</i>	<i>30</i>
3.6.2. <i>Le budget de l'agence s'appuiera, pour ses interventions, sur la centralisation des crédits État-CDC destinés aux réseaux d'accompagnement, et, pour son fonctionnement, sur une prise en charge par l'État et la CDC.....</i>	<i>31</i>

3.6.3. <i>Le financement de l'APCE devrait résulter des choix collectifs des différents partenaires</i> .....	32
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>34</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>35</b>
Annexe n° 1 : TPE et créations d'entreprises en France .....	36
Annexe n° 2 : Les réseaux d'accompagnement .....	40
Annexe n° 3 : Écosystème vu de l'entrepreneur .....	44
Annexe n° 4 : Synthèse du plan d'action .....	45
Annexe n° 5 : L'APCE .....	49
Annexe n° 6 : Méthodologie retenue pour estimer le budget de fonctionnement de l'agence .....	53
Annexe n° 7 : Communes intégrant des quartiers prioritaires de la politique de la ville .....	55
Annexe n° 8 : Zones de revitalisation rurales .....	56
<b>LISTE DES PERSONNES RENCONTREES</b> .....	<b>57</b>
<b>LETRE DE MISSION</b> .....	<b>75</b>



## SYNTHESE

**Les petites et moyennes entreprises et à travers elles les entrepreneurs constituent une des grandes richesses de notre pays, une richesse d'autant plus précieuse pour les territoires dont la situation économique est la plus fragile.**

Ces territoires regroupent aujourd'hui **plus de 11,5 millions de nos concitoyens**, y compris outre-mer, notamment dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville comme dans les zones de revitalisation rurale.

Le Président de la République a souhaité que les entrepreneurs soient davantage et mieux accompagnés, afin de favoriser la création de richesse et d'emplois dans les territoires, en particulier les plus fragiles. C'est l'objectif qu'il a assigné à l'a

gence nationale pour le développement économique des territoires, dont il a annoncé la création le 5 février dernier.

Le comité interministériel à l'égalité et à la citoyenneté du 6 mars a précisé les missions et les principes de fonctionnement de l'agence.

Celle-ci sera chargée « d'accroître la lisibilité et la rationalité des dispositifs existants, d'imaginer des dispositifs innovants, qui s'appuient sur les initiatives locales, mais aussi de veiller à ce que les dispositifs de droit commun bénéficient suffisamment aux habitants » des territoires les plus fragiles. Elle veillera à ce que soit assurés « le repérage des projets de création d'entreprises, leur amorçage et le leur développement afin de les solidifier dans la durée ». Elle sera également chargée « d'évaluer les dispositifs existants, et proposera à tous les acteurs une approche nouvelle et partenariale ».

À la suite de la lettre de mission que le Premier Ministre nous a adressée, le 16 avril, nous avons consulté les principaux partenaires, publics et privés, qui soutiennent aujourd'hui la création et le développement des entreprises. Lors de plusieurs déplacements en régions, dans des quartiers de la politique de la ville ou des zones rurales à revitaliser, à la rencontre des acteurs économiques de l'outremer, nous avons pu échanger avec de nombreux entrepreneurs, qui ont pu témoigner de leurs parcours, ainsi qu'avec les accompagnateurs qui les ont soutenus.

**La France est n° 1 de l'Union européenne en nombre de création d'entreprises mais celles-ci n'induisent à terme que relativement peu d'emplois.**

**La France a un tissu d'entreprises de taille modeste qui peinent à se développer. Ce constat est exacerbé dans les territoires fragiles car les entrepreneurs se heurtent à des obstacles spécifiques qui accentuent ces difficultés** (accès à la commande, accès aux réseaux, immobilier d'entreprise, financement, etc.).

**Les TPE-PME représentent une part significative des emplois d'aujourd'hui et les emplois de demain dépendent de leur développement.**

Par comparaison avec leurs homologues allemandes ou britanniques, les PME françaises ont plus tendance à être des *petites* et surtout des *très petites* entreprises (moins de 10 salariés). La part des entreprises de 10 à 50 salariés est ainsi deux fois plus faible que celle du Royaume-Uni et près de trois fois plus faible que celle de l'Allemagne, et l'écart est encore plus accentué pour les entreprises de 50 à 250 salariés.

**La richesse économique se concentre, laissant des territoires périphériques et leurs habitants en marge du développement économique national : des banlieues excentrées et défavorisées, des campagnes qui se désertifient ou encore des territoires d'outremer de plus en plus isolés.**

Le taux de pauvreté, au sein des ex-zones urbaines sensibles (remplacés par les quartiers prioritaires de la politique de la ville au 1<sup>er</sup> janvier 2015), est trois fois supérieur à celui des autres territoires et le taux de chômage y est plus de deux fois supérieur.

Les zones rurales connaissent des difficultés hétérogènes, avec un vieillissement accentué de la population et un faible taux d'emploi dans l'hyper-ruralité, un taux de chômage élevé et un niveau de qualification faible dans les régions industrielles en déclin, et, dans l'ensemble, une tendance des jeunes à partir vers les métropoles pour poursuivre des études ou profiter d'offres d'emploi plus abondantes.

L'Outremer connaît également un taux de chômage deux fois et demi supérieur à la moyenne nationale, un marché intérieur étroit et un voisinage fortement concurrentiel.

**Pourtant la France mobilise d'importantes ressources pour le soutien à la création d'entreprise (2,7 Mds € par an), mais l'action publique manque d'objectifs partagés et évalués. Elle ne cible pas suffisamment les territoires fragiles – où les taux d'accompagnement des porteurs de projet sont notamment insuffisants – alors que l'appui à l'éclosion d'écosystèmes entrepreneuriaux dynamiques constitue un enjeu clef du développement économique et social de ces territoires, avec les politiques mises en œuvre en faveur de l'éducation, du logement, de la mobilité ou encore en matière de solidarité et de redistribution.**

En outre, si le soutien à la création d'entreprise est très étendu, **l'appui au développement est insuffisant** alors même qu'il permettrait de générer davantage d'emplois. Enfin, **le paysage des acteurs de l'accompagnement souffre d'un manque de lisibilité**, malgré les initiatives remarquables d'ores et déjà mises en œuvre dans certaines régions.

**Il convient donc d'accentuer l'action publique au service d'une ambition : soutenir les entreprises qui ont la capacité à créer plus d'emploi, en particulier sur les territoires fragiles.** C'est pourquoi nous proposons de définir trois priorités :

- ① Favoriser les créations d'entreprises plus pérennes et créatrices d'emploi ;**
- ② Aider au développement des très petites entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME) qui créent de l'emploi ;**
- ③ Innover au service des territoires fragiles.**

La mise en œuvre de ces objectifs passe par un engagement fort des acteurs de cette politique publique, à **commencer par les régions, dont les compétences ont été renforcées en matière de développement économique par la loi NOTRe, les autres collectivités territoriales, les réseaux consulaires, la Caisse des dépôts et consignations et l'Etat ainsi que ses opérateurs** (notamment Bpifrance, l'ANRU, l'Epareca, l'AFD et Pôle emploi).

Enfin, **il est indispensable que les entrepreneurs eux-mêmes jouent un rôle majeur dans la définition de cette stratégie**, ainsi que les grandes entreprises, engagées dans le développement économique des territoires.

**Une stratégie nationale doit être collectivement définie et la coordination des acteurs de terrain renforcée.**

L'agence nationale pour le développement économique des territoires doit être **un catalyseur et un accélérateur de cette dynamique partenariale au service de l'entrepreneuriat et du développement économique.**

Les missions de l'agence s'organiseraient autour des quatre axes suivants :

- ◆ **informer** les entrepreneurs au plan national, et mettre en visibilité les succès ;
- ◆ **piloter** l'action et les financements des pouvoirs publics nationaux en matière d'accompagnement à la création et au développement des entreprises, et constituer une enceinte de coordination stratégique avec les régions ;
- ◆ **innover** au profit des territoires fragiles pour créer un cadre plus favorable à l'initiative économique et favoriser le développement des TPE/PME ;
- ◆ **évaluer** les actions financées par l'agence de façon transparente et constituer un observatoire sur l'entrepreneuriat dans les territoires au profit des régions.

À cet effet, nous proposons un modèle d'intervention publique **innovant et plus simple** : un **opérateur commun État, Caisse des dépôts et Régions, associant étroitement les autres collectivités territoriales, les réseaux consulaires et les entrepreneurs, au cœur de ses instances de gouvernance et de la définition de la stratégie**. L'agence pour la création des entreprises (APCE), qui assure depuis plus de 30 ans une fonction essentielle d'information des créateurs d'entreprise, mais dont la situation économique est aujourd'hui fragilisée, devra être intégrée à la nouvelle agence.

Cette agence a ainsi vocation à être une **structure légère, en accompagnement des acteurs de terrain**, chargée de rendre compte de façon transparente de l'atteinte des objectifs d'impact définis de façon concertée et d'apporter son concours si nécessaire, en proposant des expérimentations de solutions innovantes.

**L'avenir de la croissance de notre pays passe par la créativité des femmes et des hommes qui œuvrent chaque jour sur nos territoires** pour créer de l'emploi, de l'activité et de la richesse. Leur dynamisme et leur diversité sont une force que nous devons soutenir et valoriser : nos propositions sont toutes orientées vers cet objectif.

La réflexion de la mission a été nourrie par de nombreuses rencontres, représentatives de la diversité des acteurs économiques, politiques, administratifs, concernés par le développement économique des territoires. Leurs témoignages et leurs analyses nous ont été très précieux : qu'ils veuillent bien trouver ici l'expression de nos remerciements les plus sincères.

Paris, le 16 octobre 2015

**MARIE-GUITE DUFAY**

Présidente de la Région  
Franche-Comté

**JULIEN RENCKI**

Chargé de mission auprès du  
Directeur général du Trésor

**ABDERZAK SIFER**

Directeur Associé d'Impact  
Partenaires



*Les préfigureurs tiennent à remercier M. Didier Eyssartier, inspecteur des affaires sociales et Mme Éléonore Peyrat, inspectrice des finances, qui ont exercé les fonctions de rapporteurs pour cette mission. Ils remercient également M. Rodolphe Dumoulin, directeur de cabinet, et M. Karim Bouhassoun, membre du cabinet de la présidente de Région Franche-Comté.*



## INTRODUCTION

Le Président de la République a annoncé, le 5 février 2015, la création d'une agence nationale pour le développement économique des territoires, chargée de renforcer et de rendre plus lisible le soutien à la création et au développement des entreprises, en particulier dans les territoires les plus fragiles.

Par lettre de mission en date du 16 avril 2015, le Premier ministre nous a chargé de lui soumettre des propositions pour cette agence, qui devra « *soutenir les entrepreneurs et la création de richesse* » et d'emplois, notamment dans les territoires les plus fragiles, en répondant à cinq objectifs : « *lisibilité, visibilité, incarnation, simplicité, ubiquité* ».

En effet, la France est un pays d'entrepreneurs, mais les entreprises créées génèrent relativement peu d'emplois. Ce constat est exacerbé dans les territoires fragiles, urbains comme ruraux ou ultramarins, où le dynamisme entrepreneurial se heurte à des obstacles spécifiques.

C'est pourquoi, en cohérence avec les réformes structurelles engagées par le gouvernement au service de la compétitivité des entreprises et de la création d'emploi (création de la BPI, mise en place du CICE<sup>1</sup> et du pacte de responsabilité, plan « *Tout pour l'emploi dans les TPE et les PME* » notamment), la mission propose d'infléchir la politique publique de soutien à l'entrepreneuriat autour d'une double ambition, pour l'ensemble des entrepreneurs et en particulier ceux qui contribuent au développement des territoires fragiles : soutenir le développement des entreprises pour créer davantage d'emplois, et favoriser des créations d'entreprises plus « qualitatives », c'est-à-dire plus pérennes, plus rapidement créées et générant plus d'emplois.

L'agence doit être l'outil de cette double ambition. Elle prendra tout son sens si elle sait incarner l'indispensable approche partenariale d'une politique rénovée de soutien à l'entrepreneuriat, tant entre acteurs publics, au premier rang desquels les régions, chefs de file du développement économique des territoires, les autres collectivités territoriales, l'État, la Caisse des dépôts et les réseaux consulaires, qu'entre acteurs publics et privés, à commencer par les entrepreneurs eux-mêmes et ceux qui les soutiennent et les aident au quotidien.

Pour réaliser son diagnostic et faire ses propositions, la mission s'est attachée à rencontrer et à écouter les acteurs publics et privés qui soutiennent aujourd'hui la création, la reprise et le développement des entreprises, au niveau national, régional et local.

Elle est allée au contact des entrepreneurs, dans plusieurs régions et dans des quartiers sensibles et des territoires ruraux. Plus de 300 personnes ont ainsi été rencontrées en deux mois. Les propositions pour alimenter les objectifs et le plan d'action du présent rapport ont souvent été suggérées par les interlocuteurs rencontrés : qu'ils veuillent bien trouver ici l'expression des remerciements les plus sincères des membres de la mission.

---

<sup>1</sup> Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

## 1. Malgré l'importance des ressources publiques consacrées, les entreprises créées en France génèrent peu d'emplois et les dispositifs d'aides ciblent insuffisamment les territoires fragiles

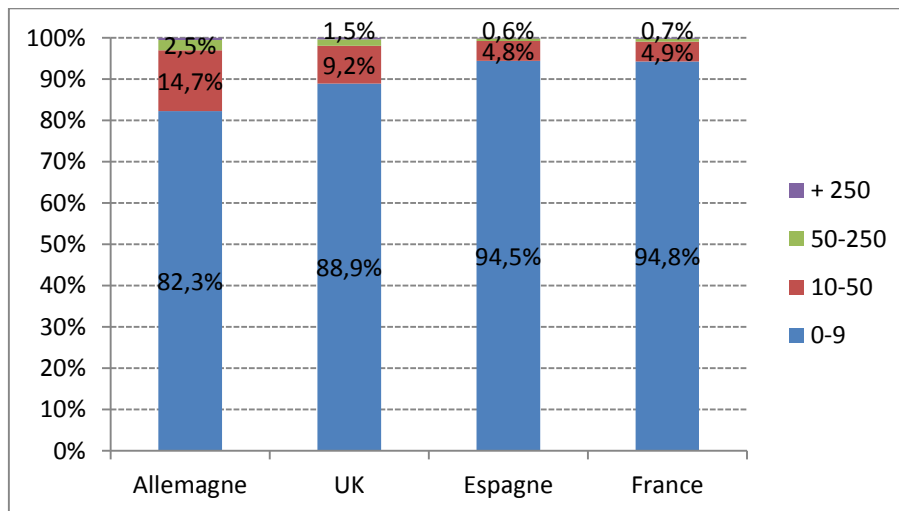
### 1.1. Les entreprises créées en France génèrent peu d'emplois à moyen terme<sup>2</sup>

En nombre de créations pures, la France est n° 1 de l'Union européenne (550 800 entreprises créées en 2014). Ceci tient notamment à l'importance du nombre de créations en régime d'autoentrepreneurs (plus de la moitié des créations).

La France a ainsi un tissu d'entreprises relativement jeunes, qui représentent globalement une part significative des emplois. Mais ces entreprises sont individuellement de taille modeste, et, pour celles qui survivent, peinent à se développer, ce qui explique que la création d'entreprises n'induit, à terme, que relativement peu d'emplois.

A leur création, seules 5 % des entreprises emploient au moins un salarié (10% hors autoentrepreneurs). Selon l'INSEE, la France compte 3,1 millions d'entreprises, dont près de 3 millions de microentreprises<sup>3</sup>. Les deux-tiers des microentreprises n'emploient aucun salarié (soit près de deux millions), 16 % n'en ont qu'un (pouvant être le gérant) et 12 % deux ou plus<sup>4</sup>. La création du statut d'autoentrepreneurs en 2009 participe à l'accroissement de la part des microentreprises mais celle-ci était déjà très forte avant cette date.

Graphique 1 : Répartition des entreprises par taille (hors secteur financier)



Source : Eurostat, année 2012 sauf France pour certaines données (2011).

<sup>2</sup> Voir détail en annexe 1.

<sup>3</sup> Pour des besoins de comparaison internationale, nous avons retenu les statistiques d'entreprises au sens de la loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008. Le nombre d'entreprises diffère ainsi du nombre d'entreprises en unités légales, les unités légales appartenant à un même groupe étant regroupées. On compte 137 500 PME (jusqu'à 250 salariés, hors microentreprises), près de 5000 entreprises de taille intermédiaire et moins de 250 entreprises de grande taille. Microentreprises : entreprises de moins de 10 salariés dont le chiffre d'affaires est inférieur à 2 M€, y compris autoentrepreneurs ayant une activité. Source INSEE, données 2011, France entière, entreprises (y compris autoentrepreneurs) non agricoles, y compris activités financières et assurances et hors administrations publiques.

<sup>4</sup> Source : Les entreprises en France, édition 2014, INSEE.

Si l'on prend en compte **l'ensemble des emplois créés** et non plus seulement les emplois salariés, on constate également une contribution à l'emploi des entreprises créées en France relativement faible. En moyenne, **seulement 1,2 emploi est créé pour chaque nouvelle entreprise** contre 1,5 emploi en Allemagne ou en Espagne et 2,4 emplois au Royaume-Uni.

De plus, les entreprises créées en France **génèrent relativement peu d'emplois au cours de leur développement**, en comparaison avec la situation allemande et britannique notamment. Le nombre élevé des entreprises jeunes conduit à ce qu'elles portent près de 17% de l'emploi, soit deux fois plus qu'en Allemagne<sup>5</sup>.

Cependant, la répartition de l'emploi en fonction de la taille des entreprises montre que **la France tend à préférer le « *small is beautiful* »**. Les PME représentent environ 60% de l'emploi dans notre pays comme chez nos voisins. Mais, en France, ces emplois se répartissent à peu près moitié-moitié entre les TPE et les PME de 10 salariés et plus. En Allemagne comme au Royaume-Uni, les PME de plus de 10 salariés rassemblent deux fois plus d'emplois que les TPE.

**Au total, si l'importance des flux de créations annuelles d'entreprises expliquent que les très petites entreprises représentent une part très significative à l'emploi** (et 46 % des intentions d'embauche pour 2015<sup>6</sup>), **notre pays souffre à la fois d'une création d'entreprise insuffisamment riche en emplois et, surtout, de freins au développement des très petites entreprises** – qui sont, pour une large part, des entreprises récemment créées.

Or, le développement est porteur de davantage de création de richesse et d'emploi, de plus fortes capacités à innover, à investir et à exporter et d'amélioration des perspectives des carrières des salariés.

À côté des **facteurs macro-économiques et structurels** (fonctionnement du marché du travail, demande, accès au financement,...), la qualité de la **politique publique d'accompagnement à la création, au développement et à la reprise d'entreprises** influe sur la capacité des entreprises à croître et à perdurer.

### 1.2. Dans les territoires fragiles, urbains comme ruraux, le dynamisme entrepreneurial se heurte à des obstacles spécifiques

Les territoires fragiles, au sens de la mission, concernent les quartiers prioritaires de la politique de la ville, les zones rurales (que l'on peut identifier, en première analyse, aux zones de revitalisation rurales – ZRR<sup>7</sup>), et l'Outre-mer.

Ces territoires concentrent, à des degrés divers, les difficultés en termes d'activité économique, d'emplois, de niveau de vie et d'accès aux institutions.

---

<sup>5</sup> Source Eurostat, année 2012.

<sup>6</sup> Source : enquête Besoins en main-d'œuvre 2015, Pôle Emploi, Crédoc.

<sup>7</sup> Un nouveau zonage de revitalisation rurale est en cours de préparation avec l'objectif de passer d'une logique de réparation à une logique de projets de développement territorialisés. Les nouveaux zonages devraient prendre le relais des ZRR actuelles à compter du 1er janvier 2016. Le dispositif ZRR actuel concerne 14 290 communes et 6,3 millions d'habitants.

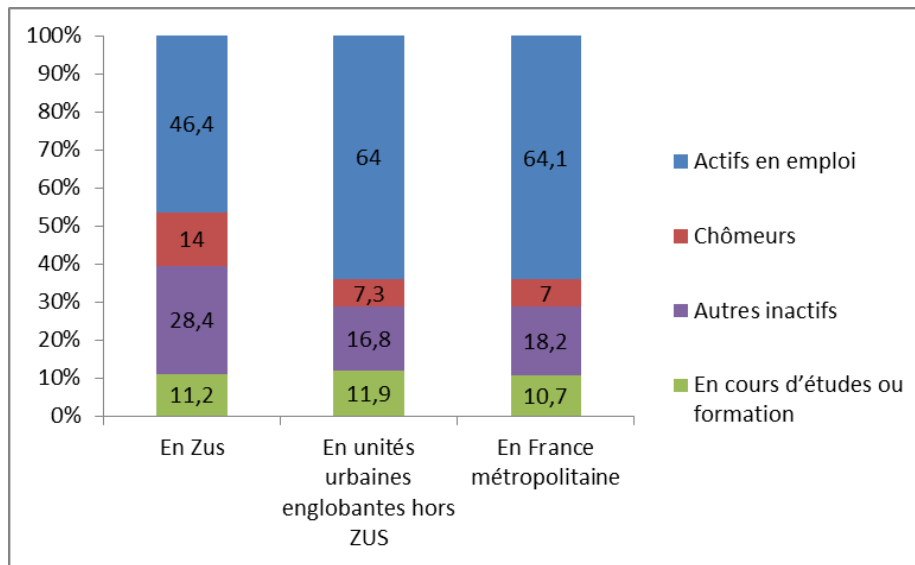
## Rapport

- ◆ Dans les quartiers de la politique de la ville (QPV), les défaillances d'entreprises sont deux fois plus nombreuses

Dans les zones urbaines sensibles<sup>8</sup>, le taux de création est deux fois supérieur à la moyenne nationale mais leur défaillance est également deux fois plus importante après trois ans<sup>9</sup>. Ceci s'explique notamment par :

- un environnement économique peu porteur : le taux de pauvreté au sein des ex-ZUS est trois fois supérieur à celui des autres territoires et le taux de chômage plus de deux fois supérieur, avec un taux d'activité inférieur de dix points, les écarts continuant à se creuser. Ces territoires souffrent également d'un manque d'attractivité ;

**Graphique 2 : Situation de la population de 15 à 64 ans par rapport à l'emploi selon son lieu de résidence (en %)**



Source : ONZUS, rapport 2014.

- les **difficultés plus prégnantes** auxquelles font face les créateurs d'entreprise : manque de réseaux personnels et de connaissance des codes, autocensure, manque d'expérience, fonds propres parfois insuffisants, difficultés d'accès à la commande, manque d'immobilier d'entreprise...<sup>10</sup> ;

<sup>8</sup> La géographie de la politique de la ville a fait l'objet d'une redéfinition dans le cadre de la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014. Les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) se caractérisent notamment par un écart de développement économique et social apprécié par un critère de revenu des habitants. Ils ont remplacés les zones urbaines sensibles (ZUS). On compte aujourd'hui en métropole et dans les départements d'outre-mer 1436 QPV (ou 1514 si on intègre les collectivités d'outre-mer), situés dans 842 communes et 427 intercommunalités, qui regroupent 5,3 millions d'habitants (5,4 y compris collectivités d'outre-mer).

<sup>9</sup> Étude menée par l'association pour la diversité entrepreneuriale (ADIVE) en 2010 avec Opinion Way (à noter que l'échantillon d'entreprises utilisé pour l'enquête est réduit et ne permet pas de garantir une fiabilité statistique).

<sup>10</sup> Selon l'étude ADIVE – Opinion Way déjà citée, les créateurs en ZUS sont plus jeunes que la moyenne et moins diplômés (pour les créateurs les moins jeunes uniquement). Les niveaux de financement initiaux ne semblent en revanche pas différents.

## Rapport

- un **accès aux institutions plus difficile** et moins spontané : la problématique de la proximité entre l'accompagnant et l'accompagné ou de l'adaptation des outils d'accompagnement y est plus prégnante, notamment s'agissant de la barrière linguistique. Une autre problématique importante tient aux **difficultés d'accès des femmes à l'entrepreneuriat**<sup>11</sup> ;
  - en matière d'accès au financement, même si les données sur les flux de financement manquent, on peut relever comme indicateur que **l'offre physique de services bancaires y est fortement sous-représentée** : pour 100 000 habitants, on compte 13 guichets bancaires en ZUS contre 51 dans le reste de la France<sup>12</sup>.
- ◆ *Dans les territoires ruraux, les difficultés sont hétérogènes, le dynamisme entrepreneurial y semble globalement plus faible*

Il existe aujourd'hui une diversité des ruralités. En reprenant une typologie développée par M. Laurent Davezies<sup>13</sup>, on peut distinguer quatre types de régions :

- une France productive, marchande et dynamique qui concentre 36 % de la population (essentiellement les bassins d'emplois des grandes métropoles et des régions fortement urbanisées : Île-de-France, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur) ;
- une France non productive mais dynamique, fondée notamment sur l'économie résidentielle (tourisme, personnes âgées...) ;
- une France productive marchande mais en difficulté, constituée des régions anciennement industrielles, aujourd'hui en déclin, confrontées à la reconversion de leur tissu productif (Nord et Est notamment) ;
- une France non productive et non marchande, dépendant essentiellement des revenus sociaux.

La situation des territoires aujourd'hui les moins productifs appellent des solutions innovantes permettant d'assurer l'égalité des chances économiques à leurs habitants, et l'accès aux services publics et privés<sup>14</sup>.

A ce titre, parmi les territoires fragiles, on trouve les territoires hyper-ruraux<sup>15</sup> qui correspondent à la fraction la plus rurale, la plus enclavée, et la moins pourvue en centralité des campagnes à très faible densité (8 % de la population sur 42 % du territoire).

Les populations sont généralement à faibles revenus, avec une moyenne d'âge élevée. Le taux d'emploi y est également plus faible. Les temps d'accès aux services et à l'emploi y sont nettement supérieurs à la moyenne française. On y rencontre des problèmes d'**accès aux services courants, aux institutions et à la digitalisation** qui permettraient aux acteurs économiques à la fois d'être davantage visibles et de fournir de nouveaux services. La problématique de la **transmission d'entreprise, dans un contexte de vieillissement de la population, y est particulièrement sensible**.

Il convient également de citer les **zones en reconversion industrielle**, qui se caractérisent par un taux de chômage important et un niveau de qualification faible.

---

<sup>11</sup> En 2013, seules 38 % des entreprises individuelles ont été créées par des femmes.

<sup>12</sup> Données Banque de France, en lien avec le CGET sur 32 822 guichets référencés (réserves méthodologiques : 700 guichets n'ont pu être géolocalisés ; certains peuvent avoir cessé leur activité).

<sup>13</sup> « *La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale* » Éditions du Seuil, coll. « La république des idées », 2012.

<sup>14</sup> Voir à ce titre également « Promouvoir l'égalité des chances à travers le territoire » Philippe Askenazy et Philippe Martin, note du CAE n°20, février 2015.

<sup>15</sup> Voir rapport sur l'hyper-ruralité établi par Alain Bertrand, sénateur de la Lozère, juillet 2014.

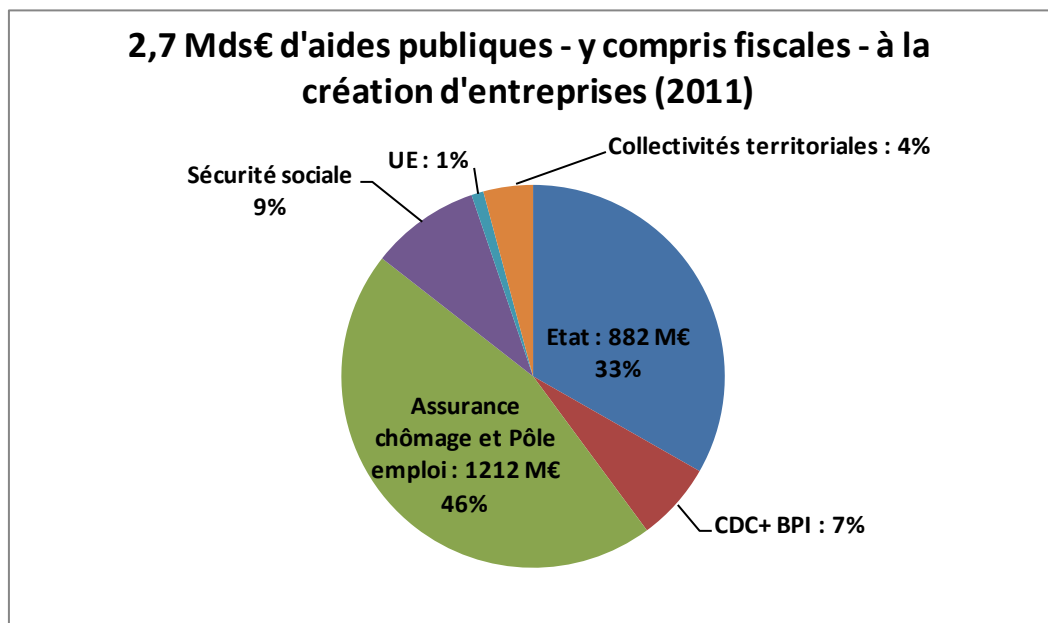
Une analyse conduite par la mission tend à montrer que le dynamisme entrepreneurial est globalement plus faible dans les territoires ruraux fragiles. Ainsi, la création d'entreprises apparait deux fois moins forte au sein des zones de revitalisation rurale (ZRR)<sup>16</sup>.

◆ *Outre-mer, les problématiques sont accrues*

L'Outre-Mer concentre les difficultés : **situation économique délicate**<sup>17</sup>, **marché intérieur étroit** et un voisinage régional fortement concurrentiel ; ainsi qu'une **moindre structuration des réseaux et des activités financières et bancaires**<sup>18</sup>.

### 1.3. Alors qu'elles mobilisent d'importantes ressources, les politiques publiques ne ciblent pas suffisamment les territoires fragiles ni le développement des entreprises, à même de générer davantage d'emplois

Les acteurs publics au sens large (État, assurance chômage et sécurité sociale, Caisse des dépôts et des consignations, et collectivités territoriales) mobilisent des ressources très significatives dans le cadre de la politique de soutien à la création d'entreprises, qui ont été évaluées en 2012 par la Cour des comptes à 2,7 Md€<sup>19</sup>. La majeure partie de ce montant – qui inclut les aides fiscales et sociales – est constitué d'aides directes aux créateurs (80%), principalement à travers l'activation des dépenses chômage (en particulier via l'ARCE – aide à la reprise ou à la création d'entreprise).



*Source : Cour des comptes, rapport d'évaluation des dispositifs de soutien à la création d'entreprises, décembre 2012.*

<sup>16</sup> Source : données INSEE, calculs mission. Le taux de création d'entreprise au sein des communes en ZRR (nombre d'entreprises créées rapporté au nombre d'entreprises existantes sur la commune) ressort à 7% contre 14% au niveau national ; le nombre de créations par rapport à la population sur le territoire y est également près de 25% plus faible. Le nombre de créations sans salariés y est également légèrement plus important.

<sup>17</sup> Taux de chômage de 25 % en moyenne (jusqu'à 30 % à la Réunion) et proche de 75 % pour les jeunes.

<sup>18</sup> Les fonds d'investissements ou de *business angels* ne sont quasiment pas présents sur le territoire et l'effet de levier (traditionnellement de 1 à 5 ou 7 en métropole) apporté par les fonds de prêts d'honneur n'y est que de 1 à 1.

<sup>19</sup> Cour des comptes, rapport d'évaluation des dispositifs de soutien à la création d'entreprises, décembre 2012. La mission n'a pas pu disposer de données plus récentes.



La Cour évalue à 130 M€ en 2011 le montant des dépenses de soutien à l'accompagnement des créateurs d'entreprises. Elles sont financées à plus d'un tiers par l'Etat, l'assurance chômage et la CDC et à près de 50% par les collectivités locales. Les fonds européens (FSE et FEDER) sont à l'origine de 15% de ces financements.

**La qualité du pilotage de cette politique publique, la transparence sur les objectifs qui lui sont assignés et les résultats qu'elle produit sont nécessaires à la mise en valeur de l'action publique et à son amélioration continue au service des entrepreneurs.**

Ils sont également nécessaires pour donner aux partenaires des pouvoirs publics, à commencer par les réseaux d'accompagnement (notamment ADIE, Initiative France, BGE, Réseau Entreprendre, France Active), plus de lisibilité et de prévisibilité sur leurs financements.

Comme l'a relevé la Cour des comptes, **la politique de soutien à la création d'entreprise ne fait pas l'objet d'une stratégie coordonnée entre acteurs publics, ni même au sein de l'État.** S'agissant du financement des réseaux d'accompagnement, il est aujourd'hui caractérisé par une **dispersion des crédits budgétaires, et un manque d'objectifs et d'outils d'évaluation partagés** (cf. détail en annexe n° 2).

♦ *Les créateurs des territoires fragiles ne sont pas suffisamment accompagnés*

L'accompagnement<sup>20</sup> mis en place par les réseaux a un fort impact à la fois social mais aussi économique puisqu'il permet **d'améliorer significativement la pérennité des entreprises créées**<sup>21</sup>.

Le taux d'accompagnement des créateurs d'entreprises **reste toutefois limité et se situe, entre 10% et 30% au niveau national**<sup>22</sup>.

Ce taux est **encore plus faible dans les territoires fragiles**, dans lesquelles les créateurs concentrent pourtant les difficultés (chômage, qualification, niveau de fonds propres), ce dont témoigne notamment le **pourcentage très faible, de l'ordre de 3 à 4%, de créations accompagnées au sein de quartiers prioritaires de la politique de la ville par les deux grands réseaux d'accompagnement et de financement**, France Active (hors pôle ESS) et Initiative France<sup>23</sup>. L'ADIE est le réseau de financement le mieux implanté dans les quartiers avec plus de 20% de créations accompagnées concernant des créateurs issus des QPV (hors outre-mer). BGE est également présent dans les quartiers avec près de 20% des personnes accompagnées issues des QPV<sup>24</sup>.

Ce différentiel s'explique par la **faible présence physique** des réseaux dans les quartiers, à l'exception en particulier de l'ADIE, et par **la faible présence des prescripteurs traditionnels** (notamment les chambres de commerce et d'industrie ou les banques) mais aussi par le fait que, jusqu'alors, **les financeurs publics** (État, comme la CDC et les collectivités territoriales) **n'ont pas assigné d'objectifs en ce sens aux réseaux.**

---

<sup>20</sup> La notion d'accompagnement des entreprises revêt des acceptions multiples. Il peut s'agir tout à la fois d'aider le créateur, repreneur ou chef d'entreprises à passer de l'idée au projet de création, de monter son plan de financement, de le conseiller ou de l'orienter vers des dispositifs, de l'aider à accéder à des financements, de l'aider dans son développement de façon ponctuelle (formations, conseils, rencontres) ou sur le long terme (mentorat au quotidien, etc.).

<sup>21</sup> Étude de France Stratégie et du BIT, juin 2013 : les créateurs accompagnés sont pour 77 % à la tête de leur entreprise après trois ans, soit un taux de pérennité de 6 points supérieur à la moyenne nationale ; et 14 % ont cessé leur activité mais se sont réinsérés sur le marché du travail. Compte tenu des écarts méthodologiques, la comparaison des taux de pérennité est néanmoins assez délicate. En moyenne, au niveau national le taux de pérennité des entreprises à trois ans est de 71 % et de 50 à 54 % à cinq ans (voir annexe n° 1).

<sup>22</sup> Cour des comptes, rapport 2012.

<sup>23</sup> Sources : mission, enquête effectuée auprès des réseaux d'accompagnement, et CGET.

<sup>24</sup> Parmi les acteurs de l'accompagnement non financier, on peut aussi signaler l'action du réseau « Entreprendre en banlieue » (PlaNet Finances), avec 18 implantations locales.

Le dispositif NACRE laisse de côté les territoires sensibles. Alors que l'État a consacré 33 M€<sup>25</sup> en 2014 au dispositif NACRE destiné à permettre l'accompagnement et le financement des créateurs les plus fragiles (demandeurs d'emplois et titulaires de *minima sociaux*), **seuls 4,5 % des entreprises financées par le prêt NACRE en 2013 se situent dans les ZUS**<sup>26</sup>.

♦ ***Le paysage des acteurs de l'accompagnement est peu lisible***

Des initiatives ont été engagées par les réseaux d'accompagnement et les réseaux consulaires pour renforcer leur impact en clarifiant leur articulation et en développant leurs synergies dans l'accompagnement à la création. **Sous l'impulsion des régions, comme en Nord Pas-de-Calais ou en Rhône-Alpes, les réseaux se sont engagés dans une démarche de répartition des rôles, de coordination et de reporting efficace.**

Toutefois, malgré ces initiatives, **la multiplicité des acteurs et des dispositifs d'aide nuit à la lisibilité de l'offre pour les créateurs d'entreprise** (cf. annexe n° 3). Ceci contribue sans doute à la relative faiblesse du taux d'accompagnement des créateurs malgré l'importance des aides offertes.

Par ailleurs, les formes juridiques retenues par les entrepreneurs relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS) ne s'insèrent pas toujours de façon fluide dans les critères d'aides ou d'accompagnement standards<sup>27</sup>, alors que leur activité a pourtant un impact réel, tant social qu'économique, en matière de croissance et d'emploi<sup>28</sup>.

De façon générale, la multiplicité des intervenants (financeurs et fournisseurs de service d'accompagnement et de financement) génère des surcoûts de gestion ou de transaction, tant pour les créateurs d'entreprise, que pour les acteurs de l'accompagnement (en raison d'un financement parcellisé et de la multiplicité des dispositifs de gestion et de reporting) et les financeurs eux-mêmes.

♦ ***L'accompagnement ne cible pas suffisamment le développement***

**L'accompagnement des entrepreneurs est insuffisant au moment du développement** : à l'exception de quelques dispositifs nationaux (diagnostic du Réseau Entreprendre, mentorat entrepreneurial - IME et Moovjee -<sup>29</sup>, association pour le progrès du management, prêts croissance d'Initiative France, etc.), ce sont surtout des initiatives plus ponctuelles (mécénat de compétences, etc.) qui prennent le relais.

---

<sup>25</sup> 20 M€ de crédits de paiement exécutés en 2014 pour l'accompagnement NACRE et 13 M€ pour la garantie des prêts NACRE au titre du fonds de cohésion sociale (FCS). Source : DGEFP.

<sup>26</sup> Les ZUS concentrent environ 14 % de la population au chômage, indiquant clairement une forte sous-représentation du public ZUS.

<sup>27</sup> La forme juridique de sociétés coopératives et participatives (SCOP) n'est par exemple pas bien maîtrisée par tous les accompagnants.

<sup>28</sup> Selon le rapport PME 2014 de Bpifrance, l'ESS représente 6 % de la valeur ajoutée (soit 100 Mds€) et 16 % de l'emploi en France. Des dispositifs d'accompagnement spécifiques existent par ailleurs pour les structures associatives (les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) notamment).

<sup>29</sup> Une charte nationale du mentorat entrepreneurial a été conclue entre l'Etat et l'Association française des instituts du mentorat entrepreneurial (IME France), le 24 janvier 2013. Elle définit le mentorat comme « un accompagnement personnel, volontaire et bénévole, à caractère confidentiel », apporté par un entrepreneur expérimenté à un autre entrepreneur.

Le dispositif NACRE permet également un accompagnement post création destiné à assurer un suivi dans la durée de l'entreprise (trois ans). Ce volet accompagnement semble donner de bons résultats. Cependant tous les créateurs n'y recourent du fait notamment de la multiplicité des intervenants et d'une offre peu flexible selon l'évaluation conduite par l'IGF et l'IGAS<sup>30</sup>. Selon une étude récente de la DARES, un tiers seulement des bénéficiaires vont jusqu'au bout du parcours<sup>31</sup>.

Pourtant :

- **l'entrepreneur fait face à de nombreuses difficultés lorsqu'il est confronté à un possible changement d'échelle** : ressources humaines pour recruter ses premiers salariés, commerciales pour se développer, techniques ou relationnelles pour accéder à la commande, privée comme publique, etc. Ces freins ont été identifiés dans le plan « Tout pour l'Emploi », présenté par le Premier ministre. Plusieurs de ses mesures visent à faciliter la formation des dirigeants de TPE-PME ou le recrutement de salariés, et à limiter les effets de seuil. Elles s'inscrivent parmi les priorités de la future agence ;
- **le développement des compétences entrepreneuriales est vecteur d'emplois** : l'OCDE indique ainsi que « *les compétences entrepreneuriales peuvent contribuer à la croissance économique et à la création d'emplois* »<sup>32</sup>, l'acquisition de compétences professionnelles agissant de façon bénéfique tant sur l'entreprise du dirigeant que sur ses perspectives d'insertion professionnelle. En Suède, l'agence pour le développement commercial et stratégique des entreprises (*ALMI Företagspartner*), que la mission a pu auditionner, a ainsi décidé de faire du développement des TPE sa nouvelle priorité ;
- **les pouvoirs publics ont un rôle à jouer**: selon l'OCDE, « *l'action publique est nécessaire aux niveaux national, régional et local pour soutenir le développement des compétences entrepreneuriales de manière à stimuler l'activité entrepreneuriale et à améliorer sa qualité* ». Ceci passe par le développement de ces compétences dans l'éducation, par des formations aux entrepreneurs ainsi que des services aux entreprises à fournir au niveau local ;
- l'accompagnement au développement peut en outre permettre dans les quartiers sensibles **d'accompagner le retour à l'économie formelle de certaines activités**.

## 2. Trois objectifs pour enrichir en emplois l'entrepreneuriat

Pour **maximiser l'impact de l'entrepreneuriat en matière de création d'emplois**, en particulier dans les territoires où les besoins d'emplois sont les plus importants et où les entrepreneurs se heurtent à plus d'obstacles, la mission propose de définir trois priorités (cf. synthèse en annexe n° 4) par ordre d'importance :

**① Favoriser les créations d'entreprises plus pérennes et créatrices d'emploi, en particulier dans les territoires fragiles** : 30 000 créateurs issus des QPV accompagnés sur la période 2016-2018, soit une augmentation de 50%, et un meilleur ciblage de NACRE sur ces territoires.

**② Aider au développement des très petites entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME) qui créent de l'emploi** : 10 000 entrepreneurs diagnostiqués et formés, 1 000 entrepreneurs mentorés.

---

<sup>30</sup> Evaluation du dispositif NACRE, rapport IGF – IGAS, octobre 2013. Selon les données étudiées au cours de cette étude, 90 % des chômeurs de plus d'un an entrés en phase de suivi post-crédation sont toujours à la tête de leur entreprise au bout de deux ans.

<sup>31</sup> Le nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise (nacre). DARES Analyses n°52, juillet 2015.

<sup>32</sup> Rapport OCDE (2015) « Création d'emplois et développement économique locale ».

**3 Innover au service des territoires fragiles** : rendre visible l'impact des politiques publiques dans les territoires fragiles et favoriser l'innovation en partenariat avec l'ensemble des acteurs.

La mission a considéré comme entreprises des territoires fragiles, **celles qui y sont implantées ou y ont un impact fort**, en termes d'emplois principalement.

Les orientations proposées ci-dessous par la mission constituent de premières pistes, qui devront naturellement être **concertées avec l'ensemble des partenaires, et faire l'objet d'une validation par les régions**. Le conseil stratégique de l'Agence a vocation à être le lieu d'élaboration de ces orientations stratégiques partagées, dont l'adaptation aux problématiques locales et la mise en œuvre au travers d'un plan d'action régional, relèveront de la responsabilité des régions, et, pour ce qui concerne les moyens nationaux, de l'Agence en lien avec celles-ci. L'Agence jouera un rôle de centre de ressources et d'expertises partagées, à la disposition des régions.

Le coût des mesures ci-dessous est évalué de façon très préliminaire à une quinzaine de millions d'euros. Il serait pris en charge par les régions (par redéploiement), par l'Agence (au titre des expérimentations), mais aussi en mobilisant les fonds de la formation professionnelle. Les conditions de mise en œuvre opérationnelle de chaque mesure, courant 2016, devront naturellement être précisées. Des indicateurs d'impact devront être définis pour évaluer les actions conduites.

Enfin, les recommandations formulées par la mission de M<sup>me</sup> Fanny Dombre-Coste sur la transmission d'entreprise devront être prises en compte dans ce plan d'action.

### 2.1. Favoriser les créations d'entreprises plus pérennes et créatrices d'emploi, en particulier dans les territoires fragiles

#### 2.1.1. Pour les créateurs des territoires fragiles, un accompagnement plus efficace

- ◆ **Proposer des créations plus simples, pérennes et rapidement créatrices d'emplois**
  - Créations « clés en main » ou packagée : des modes de création « prêt à l'emploi » peuvent être élaborés, sur le modèle de l'initiative de Thierry Marx (Cuisine(s) : mode d'emploi) ou des franchises. Une réflexion doit également être menée sur les filières économiques d'avenir pour mieux orienter les créateurs<sup>33</sup>.
  - Formations online généralistes payées aux créateurs des quartiers, du type Koudétat<sup>34</sup> pour les start-ups sur l'entrepreneuriat, la vente, et la levée de fonds.  
→ *Coût : 0,5 M€ pour 2 000 startups des territoires fragiles formées en ligne.*
- ◆ **S'assurer que l'accompagnement à la création bénéficie en priorité aux créateurs des territoires fragiles**
  - Évaluer l'impact des outils et de l'action des réseaux d'accompagnement sur les territoires fragiles, organiser le *reporting* des réseaux sur ces sujets.  
→ *Coût de construction d'un extranet via l'APCE : à expertiser.*
  - Fixer des objectifs aux réseaux dans le cadre d'une conférence des financeurs (État, CDC, régions) : définition d'objectifs stratégiques partagés sur l'accompagnement à la création, au développement et à la reprise d'entreprises, à décliner sur le terrain par les régions.

---

<sup>33</sup> France Stratégie, juin 2014, « Quelle France dans dix ans ? ».

<sup>34</sup> The Family.

## Rapport

- Renforcer l'action des réseaux d'accompagnement dans les territoires fragiles, notamment les quartiers de la politique de la ville avec l'objectif d'accompagner 30 000 créateurs issus des QPV sur la période 2016-2018, soit une augmentation de 50% des personnes accompagnées sur les 3 ans au sein de ces quartiers. Cela suppose que les grands réseaux d'accompagnement et de financement atteignent chacun, d'ici 2018, un objectif de 20% au moins des créateurs accompagnés issus des quartiers<sup>35</sup>. Les réseaux seraient conduits à réorganiser leur activité pour mieux exploiter les synergies (offres communes, utilisation d'espaces de travail partagés ou autres) afin de répondre à l'objectif d'un ciblage renforcé vers les quartiers à moyens constants. Par ailleurs, les difficultés de maîtrise du français par les entrepreneurs devront être prises en compte, notamment dans le cadre de la préfiguration de l'agence pour la langue française. Parallèlement, la diversification des profils des accompagnateurs pourrait être explorée pour permettre un rapprochement avec les accompagnés<sup>36</sup>.

Des synergies avec les initiatives existantes dans le domaine de l'économie sociale et solidaire (PTCE<sup>37</sup>, DLA, ...) seront également recherchées, notamment en zone rurale.

→ *Coût : nul ou faible pour les finances publiques (redéploiement).*

- Accélérer la mise en œuvre du meilleur ciblage de NACRE sur les publics des territoires fragiles prévu par la note de la DGEFP portant orientations et pré-notifications des enveloppes pour 2015 du 22 décembre 2014. Celle-ci prévoit un recentrage du dispositif en améliorant la proportion de bénéficiaires issus de ZUS : aujourd'hui à hauteur de 4,5 % il est prévu de le porter à 11 % à la fin 2015.

→ *Coût : déjà financé.*

- ♦ **Mieux repérer les créations à potentiel**

- Multiplier les points de contact pour détecter les projets : missions locales, associations de quartier, experts-comptables, etc.

- ♦ **Accélérer le développement de l'offre d'espaces professionnels**: s'assurer que l'environnement économique des affaires est porteur pour les créateurs de projet dans les territoires fragiles, notamment en termes d'installation physique, en lien avec notamment l'EPARECA, l'ANRU, la CDC, les régions et agglomérations...

---

<sup>35</sup> Compte-tenu du taux de chômage plus de deux fois supérieur, d'un taux d'inactivité 50% plus fort également mais également d'un taux de création d'entreprises deux fois plus fort au sein des QPV, la mission a estimé qu'il serait souhaitable que les personnes accompagnées par les réseaux soit à au moins 20% issues des QPV. Les statistiques disponibles concernant l'accompagnement des créateurs des quartiers restent néanmoins fragiles, il conviendra donc d'affiner cet objectif au cours des prochains mois. Des objectifs devront également être fixés pour les territoires ruraux et l'outre-mer.

<sup>36</sup> Le Danemark a par exemple mis en place un projet « *Ethnic coach for ethnic minority entrepreneurs* » permettant de rapprocher l'accompagnant de son accompagné. Les accompagnateurs sont issus des groupes ethniques minoritaires des entrepreneurs bénéficiant de l'aide (250 depuis 2005). OCDE, « Création d'emplois et développement économique locale », 2015.

<sup>37</sup> Pôles Territoriaux de Coopération Economique.

### 2.1.2. Pour tous, un paysage plus simple et plus lisible

◆ **Un site Internet national, lisible et innovant** : le site de l'APCE (11 millions de visiteurs, référencement historique très bien repéré) est la réponse nationale au besoin de visibilité de l'action publique en faveur de l'entrepreneuriat. Ce site doit devenir une plateforme plus ergonomique et plus innovante (accès à des formations en ligne, communautés d'entrepreneurs, etc.) ce qui nécessite une refonte informatique (prévue mais non réalisée) et une démarche de co-construction avec les utilisateurs<sup>38</sup>. Le lien avec les plateformes régionales doit être renforcé : celles-ci doivent assurer une cartographie lisible des acteurs sur leur territoire. Ce mouvement ne peut être qu'engagé au niveau régional car il nécessite que chaque région mette en œuvre une dynamique de segmentation de l'offre.

→ *Coût estimé : environ 1,8 M€ pour le site Internet selon l'APCE (chiffrage non expertisé par la mission<sup>39</sup>).*

◆ **Un numéro d'appel unique** permettant d'orienter le créateur d'entreprise sur le bon réseau, sur le bon modèle de création sur la base d'un micro-diagnostic rapide pourrait être envisagé. Des mises en relation avec les réseaux dans les territoires doivent être effectuées, ce qui nécessite que ce numéro d'appel soit réalisé de concert entre l'agence, les régions, les réseaux et les acteurs proposant déjà ce type de service<sup>40</sup>. Compte tenu de son coût, la mission estime toutefois que la mise en œuvre de cette mesure devra être précédée d'une analyse approfondie des attentes des créateurs et d'un bilan coût-avantage avant d'être, le cas échéant, confirmée.

→ *Coût estimé : 1,5 M€ de masse salariale récurrente chaque année, sur la base de 50 effectifs salariés répondant à environ un demi-million d'appels<sup>41</sup>.*

◆ **Une bannière commune** qui serait la marque au niveau national et local d'une offre de haute qualité au service des créateurs et des entreprises en développement.

→ *Coût à évaluer.*

◆ **Une formation MOOC online sur la création d'entreprises** : le site Internet remanié pourrait proposer à tous les créateurs une formation accélérée en ligne sur les rudiments de la création d'entreprises. Cette offre serait mise en avant sur le site Internet de l'APCE.

→ *Coût estimé : 0,1 M€ unitaires pour la conception et production de MOOCs.*

◆ **Une promotion renforcée de l'esprit d'entreprise, notamment auprès des jeunes** : il s'agit de valoriser l'entrepreneuriat auprès de tous, notamment des plus jeunes, et de développer les compétences entrepreneuriales (esprit d'initiative...). De telles initiatives permettent de réduire les freins en amont de la création.

---

<sup>38</sup> Une évolution du nom du site pourrait être envisagée, mais il conviendrait de prendre le temps nécessaire pour trouver une dénomination totalement adaptée aux objectifs du site (création, reprise, développement des entreprises) et permettre une bonne adhésion des acteurs et des agents de l'APCE. Il convient de veiller à ce qu'un éventuel changement du nom du site ne vienne pas remettre en cause son référencement.

<sup>39</sup> Le « Rapport sur un nouveau modèle économique et de services pour l'APCE » (janvier 2014 - Thierry Bert, Dominique Restino) mentionne un coût de 1,4 M€ répartis sur deux ans.

<sup>40</sup> L'ADIE par exemple reçoit 110 000 appels et emploie 20 salariés pour ce type d'appel, certains conseils régionaux ou chambres de commerce et d'industrie proposent également ce service.

<sup>41</sup> Sur la base de la masse salariale du centre d'appels de l'ANTS répondant en 2013 à 750 000 appels sur les titres de sécurité et employant 67 personnes, répondant à 11 000 appels par téléconseiller.

→ *Coût estimé : reprise et amplification des actions en cours, notamment par la DGE et les ministères chargés de l'éducation et de l'enseignement supérieur (PEPITE et DUCA notamment<sup>42</sup>). Le suivi, avec la Caisse des Dépôts, du résultat de l'appel à projet réalisé début 2015 concernant la culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans le cadre du PIA (20 M € prévus pour une vingtaine de projets) pourra également permettre d'orienter ou de réorienter les actions à l'avenir dans ce domaine.*

## 2.2. Aider au développement des TPE et des PME qui créent de l'emploi

### ◆ **Repérer et accompagner les entrepreneurs à potentiel**

- **Repérage des TPE et PME à potentiel** : ces entreprises sont celles qui sont susceptibles de créer de l'emploi ou de la valeur (bien au-delà des seules *startups* ou des JEI), en priorité en faveur des territoires fragiles, qu'elles se situent dans ces territoires ou y aient un impact significatif. Le repérage doit être effectué par les acteurs présents sur le terrain (régions, État - Direccte -, réseaux d'accompagnement et consulaires, experts comptables), et partagé via un extranet sur le modèle de ce qui existe en Nord-Pas-de-Calais.

→ *Coût : développements informatiques à partir du site internet et extranet de l'APCE.*

- **Diagnostic de développement pour 10 000 entrepreneurs** : un diagnostic de développement pourrait aider le créateur à bénéficier de l'impulsion nécessaire au changement d'échelle. Le diagnostic de développement serait externalisé et réalisé par appel à projet.

→ *Coût estimé : 5 M€ en cofinancement avec les entreprises concernées.*

- **Formations spécialisées** répondant aux problématiques de développement : montée en compétences digitales (en particulier e-commerce et web marketing), gestion du besoin en fonds de roulement, aides au recrutement et gestion des RH, développement commercial (vente et réponse aux appels d'offre), levée de fonds. Ces formations seraient cofinancées à hauteur de 50 % (l'autre moitié étant à la charge de l'entrepreneur). Leur réalisation serait externalisée.

→ *Coût estimé : 4 M€ sur la base de 10 000 entrepreneurs formés, dont une partie issue de la formation professionnelle (OPCA à mobiliser). Mise en place d'« accélérateurs » dans les quartiers à expertiser. La mobilisation du PIA 2 devrait être étudiée à cet effet.*

- **Mentorat par et pour les entrepreneurs.**

→ *Coût estimé : 1 M€ pour 1 000 entrepreneurs « mentorés » en cofinancement.*

### ◆ **Apporter les compétences externes qui manquent au dirigeant de TPE**

- **Mutualisations de back-office** sur les fonctions ressources humaines afin d'aider les entrepreneurs à recruter (cf. plan « Tout pour l'Emploi »).

- **Mécénat de compétences** en lien avec les initiatives des grands groupes (RSE).

- **Cofinancement de missions de conseil** à destination des TPE ayant un impact social dans les territoires fragiles.

→ *Coût : à expertiser. L'augmentation annoncée du dispositif NACRE pourrait utilement être consacrée en priorité au développement des TPE à potentiel (volet 3).*

---

<sup>42</sup> PEPITE : Pôles Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat, DUCA : Diplôme d'Université de Créateur d'Activité.

### ◆ **Orienter des emplois aidés vers les TPE à potentiel**

- Mieux informer les TPE, notamment les TPE à potentiel, sur les possibilités de recrutement, via les mesures de la politique de l'emploi (contrats aidés, emplois d'avenir, contrats d'apprentissage, ...) destinées aux publics prioritaires (jeunes peu qualifiés, demandeurs d'emploi de longue durée, publics résidant dans les QPV...) <sup>43</sup>.

→ *Coût : nul, par réorientation des emplois aidés.*

### ◆ **Faciliter l'accès des TPE à la commande privée et publique**

- Implanter des « facilitateurs » de la commande privée et publique dans chacune des régions : ceux-ci agissent comme médiateurs entre l'acheteur (public comme privé) et la TPE pour faciliter la mise en relation. Il s'agit de s'assurer que chacun connaisse les pratiques et attentes de l'autre et d'effectuer un pré-repérage des candidats à un potentiel appel d'offre (*sourcing*). Il s'agit notamment de renforcer les actions aujourd'hui conduites par le médiateur de l'achat public, Pacte PME et l'ADIVE. Des méthodes innovantes (remontée d'information par les TPE et PME ; mises en place de *testing*) pourraient être envisagées.

→ *Coût : à expertiser. Exemple de l'ADIVE en Ile-de-France coûtant 300 k€, dont le modèle pourrait être répliqué dans les autres régions, via la mobilisation d'environ deux personnes en local pour l'animation, portés par les régions ou identifiés parmi les acteurs existant.*

- Former les acheteurs publics et privés : en lien avec les acteurs de l'achat public (service des achats de l'État, UGAP, etc.) et en coordination avec les grands groupes de la charte Entreprises et quartiers et des entreprises dont l'État est actionnaire.
- Inciter au reporting sur la territorialisation des achats publics et privés : fonction d'expertise de l'agence en lien avec le CGET et l'observatoire des achats publics ainsi que les acteurs publics ou privés concernés.

### ◆ **S'assurer du financement du développement des TPE et des PME dans les territoires fragiles**

- Renforcer l'implication du secteur bancaire dans le financement au sein des territoires fragiles : instituer une obligation de *reporting* des banques sur le volume de leur activité dans les quartiers politique de la Ville ; plus généralement, améliorer la connaissance des financements des TPE des territoires fragiles (en lien avec la Banque de France, Bpifrance, le CGET, les réseaux, le médiateur du crédit).
- Assurer l'orientation des dispositifs publics sur les territoires fragiles : après évaluation du besoin, proposer d'orienter davantage les dispositifs existants (Bpifrance, PIA 2, voire éventuel PIA 3, compartiment ESS de l'épargne salariale...).

L'ensemble de ces dispositifs bénéficiera également aux entrepreneurs qui souhaitent **transmettre ou reprendre une entreprise**, cela étant aussi une source importante de maintien et de création d'emplois, **en particulier dans les zones rurales**.

---

<sup>43</sup> L'article L. 5134-11 du code du travail, prévoit ainsi par exception que les employeurs privés, assujettis à l'assurance chômage, sont éligibles à l'aide à l'emploi d'avenir dès lors qu'ils proposent une perspective de qualification et d'insertion professionnelle durable et qu'ils appartiennent à un secteur d'activité présentant un fort potentiel de création d'emplois ou offrant des perspectives de développement d'activités nouvelles. Ces secteurs sont fixés par arrêté du préfet de région. Une étude récente de l'INSEE montre par ailleurs que les contrats aidés du secteur marchand ont un impact plus favorable pour les personnes pour avoir un emploi stable après contrat aidé (*Quels effets du recrutement en contrat aidé sur la trajectoire professionnelle ? Une évaluation à partir du Panel 2008*, Isabelle Benoteau, Economie et Statistique, n° 477, juillet 2015).



### 2.3. Innover au service des territoires fragiles

◆ **Rendre visible l'impact des politiques publiques sur l'entrepreneuriat dans les territoires fragiles**

• Open data sur l'impact territorial des politiques publiques (ex. achats publics), à mettre en œuvre en lien avec l'observatoire national de la politique de la ville (ex ONZUS) et la mission Etalab.

◆ **Promouvoir l'innovation en matière d'accompagnement et d'appui à l'entrepreneuriat**

• Mettre en visibilité les bonnes pratiques émergeant des territoires, remontées au niveau national pour une diffusion à grande échelle pour une possible réplique.

• Expérimenter des démarches innovantes, en lien avec d'autres partenaires (collectivités, grandes entreprises, recherche académique).

→ *Coût de l'ordre de 25 % du total du plan d'action.*

◆ **Favoriser l'implication des grands acteurs économiques**

• De nombreux grands groupes, notamment ceux de la Charte entreprises et quartiers, développent des actions en direction des territoires économiquement fragiles. L'agence doit promouvoir l'échange avec ces acteurs, et leur implication au profit du développement entrepreneurial local. Il s'agit également de sensibiliser les acteurs nationaux et locaux de la revitalisation des territoires aux enjeux de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprises dans les bassins d'emploi fragiles.

→ *Coût : nul ou faible pour l'agence. Mise en place d'un fonds de dotation ou d'une fondation partenaire à expertiser.*

◆ **Valoriser les succès**

• Mettre en lumière les succès : organisation d'un événement annuel mettant en lumière les créations et développements réussis dans les territoires fragiles sur la base de *success stories* identifiées par les acteurs de terrain (régions et infrarégionaux). Ce pourrait être l'occasion de valoriser des initiatives portées par des grands groupes dans ces territoires.

## 3. Les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence nationale pour le développement économique des territoires

### 3.1. Les missions de l'agence : informer, coordonner, innover et évaluer

Les missions de l'agence, au service des priorités définies ci-dessus, doivent s'organiser autour des quatre axes suivants :

◆ **Informer les entrepreneurs**, en leur assurant un accès efficace et innovant à l'information, au plan national (plateforme numérique, voire numéro d'appel) et régional (via des dispositifs de type « je crée en Nord-Pas-de-Calais... »), tout en leur permettant de faire remonter les difficultés de terrain ;

◆ **Piloter l'action et les financements des pouvoirs publics** nationaux en matière d'accompagnement à la création et au développement des entreprises, et constituer une enceinte de coordination avec les régions permettant de dégager des priorités stratégiques partagées ;

## Rapport

- ◆ **Innover au profit des territoires fragiles** pour créer un cadre plus favorable à l'initiative économique, en particulier via la mise en réseau des acteurs (y compris les grandes entreprises), le soutien aux projets innovants et au changement d'échelle (financement de projets pilotes, mise en place d'un fonds de co-investissement en fonds propres pour les TPE/PME sur ressources PIA, etc.) ;
- ◆ **Évaluer l'action de façon transparente et développer l'expertise sur l'entrepreneuriat** (analyses territoriales, sectorielles, etc.), au service de l'ensemble des acteurs, notamment les régions, et en lien avec les organismes publics concernés, la recherche académique, et via une politique de la donnée (*open* et *big data*) ambitieuse.

La mise en œuvre de ses missions par l'Agence devra faire l'objet d'**objectifs d'impact, permettant de rendre compte, à ses tutelles, au Parlement comme au public, de l'efficacité de son action**. Ces objectifs d'impact devront être aussi concrets, simples et robustes méthodologiquement que possible. Ils devront faire l'objet d'une large appropriation par l'écosystème des acteurs de la politique de soutien à l'entrepreneuriat, et traduire une ambition partagée.

La définition précise de ces objectifs d'impact relèvera de la préfiguration opérationnelle de l'Agence. La mission a néanmoins identifié quelques pistes possibles, à approfondir, pour la définition d'objectifs d'impacts :

- la pérennité à 3 ou 5 ans des entreprises, en particulier dans les territoires fragiles (quartiers, zones rurales...),
- la proportion de très petites entreprises avec plus de 5 ou 10 salariés,
- le taux de satisfaction des entrepreneurs accompagnés par les différents réseaux lors de la création ou du développement de leur entreprise.

### 3.2. Les trois scénarios de gouvernance envisageables pour la future agence

#### 3.2.1. Un principe d'intervention publique innovant, sous forme de GIP

La mission propose de retenir un modèle d'intervention publique innovant, à la fois plus simple et plus partenarial que l'organisation actuelle : un **opérateur commun État/CDC, associant étroitement les collectivités territoriales au premier rang desquelles les régions** ; une action relevant pour l'essentiel d'une démarche de **maîtrise d'ouvrage stratégique** ; une **structure légère**, chargée de rendre compte de façon transparente de l'atteinte des objectifs d'impact définis de façon concertée :

- ◆ un rôle d'**opérateur commun de l'État et de la CDC**, pour assurer la cohérence de l'action du niveau « national », optimiser les synergies de moyens et disposer d'une capacité d'entraînement sur les autres financeurs ;
- ◆ une approche doublement partenariale :
  - à la fois « **public / public** » : opérateur de l'État et de la CDC, l'agence organise la **coordination stratégique avec les régions** ; la déclinaison opérationnelle sur le terrain relève des régions, ainsi que des agglomérations ;
  - et « **public / privé** » : l'agence s'attache à catalyser les actions des partenaires de l'accompagnement, des acteurs privés (grands groupes, établissements financiers, etc.) comme des porteurs d'initiatives locales, vers les territoires fragiles ;

- ♦ une **gouvernance associant étroitement les régions** (notamment dans l'instance de pilotage stratégique et le conseil d'administration) et les **entrepreneurs** (représentés au conseil d'administration et consultés dans le cadre d'un « comité d'entrepreneurs », afin de porter un regard nouveau sur l'offre d'accompagnement à la création et au développement d'entreprises) ;
- ♦ un **principe de subsidiarité** : l'agence n'a pas vocation à se substituer aux acteurs de terrain, mais au contraire à les aider à développer leur action lorsque c'est nécessaire (défaillance de marché). Son action relève du « faire faire » plutôt que du « faire » ;
- ♦ une **capacité d'évaluation étendue**, lui permettant de rendre compte de façon transparente de l'atteinte des objectifs d'impact définis en commun ;
- ♦ une **structure légère et agile (notamment en matière digitale)**, de type « agence de mission », qui exploite au maximum les synergies de fonctionnement avec les acteurs existants (notamment l'APCE) ; pas de réseau territorial en propre, mais des relais optimisant les synergies avec les acteurs existants.

**S'agissant de la structure juridique, la mission préconise de retenir la forme de groupement d'intérêt public (GIP) car le mieux à même de concilier agilité, réactivité et approche partenariale.** Elle permet en effet d'associer des partenaires de multiples statuts (publics, privés, associatifs, etc.) dans une gouvernance définie de façon *ad hoc* et sa création peut être rapide car uniquement conditionnée à la signature d'une convention constitutive qui précise les modalités de participation (activités, financement, mises à disposition de personnels, etc.) de chacun des membres du GIP.

### 3.2.2. Les scénarios de gouvernance

Comme schématisé dans le graphique 3, la mission propose :

- ♦ un **conseil stratégique** en charge de définir les grands objectifs de la politique d'accompagnement à la création et au développement des entreprises, ainsi que le cadre stratégique de l'action de l'agence et de l'affectation de ses moyens : quel que soit le scénario retenu, cette instance devrait inclure des représentants des régions (présidence à définir selon le scénario), de l'État et de la CDC, des métropoles et des agglomérations, de Bpifrance, des réseaux consulaires et des entrepreneurs ;
- ♦ un **conseil d'administration** en charge de la gestion de l'agence : présidée par un entrepreneur, la composition de ce conseil peut évoluer en fonction du scénario retenu (cf. *infra*) : uniquement des représentants de l'État et personnalités qualifiées issues du monde entrepreneurial (scénario 1) ; des représentants de l'État et de la CDC et des personnalités qualifiées (scénario 2) ; des représentants de l'État, de la CDC, des régions et des personnalités qualifiées (scénario 3). À noter que la représentation de l'État devra être forte et resserrée ;
- ♦ un **comité d'entrepreneurs** représentants en majorité les TPE, implantées pour partie dans les territoires fragiles, et incluant des experts (économistes notamment). Ce comité se prononcera sur les orientations stratégiques. Il aura aussi vocation à évaluer les actions conduites par l'agence ;

*Autres instances (non statutaires) de l'agence :*

- ♦ un **comité des territoires** et un **comité des acteurs de l'accompagnement** permettant de reprendre les comités synergie des territoires et des réseaux réunis par l'APCE, dont le rôle serait recentré sur les articulations opérationnelles État-régions (extranet) et sur la production de contenus (bonnes pratiques notamment) ;
- ♦ une enceinte de dialogue avec les **grandes entreprises** (voire, à terme, une fondation ou un fonds de dotation).

Différents scénarios peuvent être retenus en fonction de l'ambition souhaitée pour impliquer l'ensemble des partenaires publics dans l'agence.

### **Scénario 1 : un opérateur de l'État *a minima***

Établissement public ou service à compétence nationale (SCN), il centralise la gestion des crédits des ministères en faveur des réseaux et de la promotion de l'entrepreneuriat, y compris ceux du fonds de cohésion sociale (FCS, hors garanties des micro-crédits personnels)<sup>44</sup>, et dispose des crédits du FSE consacrés à l'entrepreneuriat, soit environ 30 M€<sup>45</sup> au total (cf. annexe n° 2). Il signe avec la CDC une convention d'objectifs sur l'orientation des financements de l'Etat et de la CDC aux réseaux. Les régions sont associées à une instance stratégique consultative.

### **Scénario 2 : un opérateur commun État/CDC, associant les régions à sa gouvernance**

L'État et la CDC signent la convention constitutive du GIP. L'agence regroupe les financements étatiques et de la CDC (15 M€ de subventions et 11 M€ de dotations de fonds de prêts d'honneur), soit au total environ 56 M€. Les régions sont membres du conseil stratégique de l'agence (et en assurent la présidence) et du conseil d'administration de l'APCE.

### **Scénario 3 : un partenariat État-régions-CDC dans le cadre d'un GIP**

L'État, la CDC et l'ARF signent la convention constitutive du GIP. En plus du scénario 2, les régions sont représentées au conseil d'administration de l'agence.

**La mission recommande le scénario 3**, qui associe le plus fortement les trois acteurs de la politique publique d'accompagnement à la création et au développement des entreprises à la définition et à la mise en œuvre de ses objectifs, dans l'intérêt d'une plus grande efficacité de cette politique. Le scénario 2, très proche sur le fond, pourrait constituer une première étape dans la mise en œuvre du scénario recommandé par la mission, dans l'attente d'une clarification des intentions des régions après les élections régionales. **Quant au scénario 1, la mission ne le recommande pas**, car il ne présente pas d'intérêt en dehors de la concentration des financements étatiques et présente le double inconvénient d'une convergence limitée État-CDC et d'une capacité d'entraînement réduite des régions, à qui il n'offre pas un véritable partenariat.

---

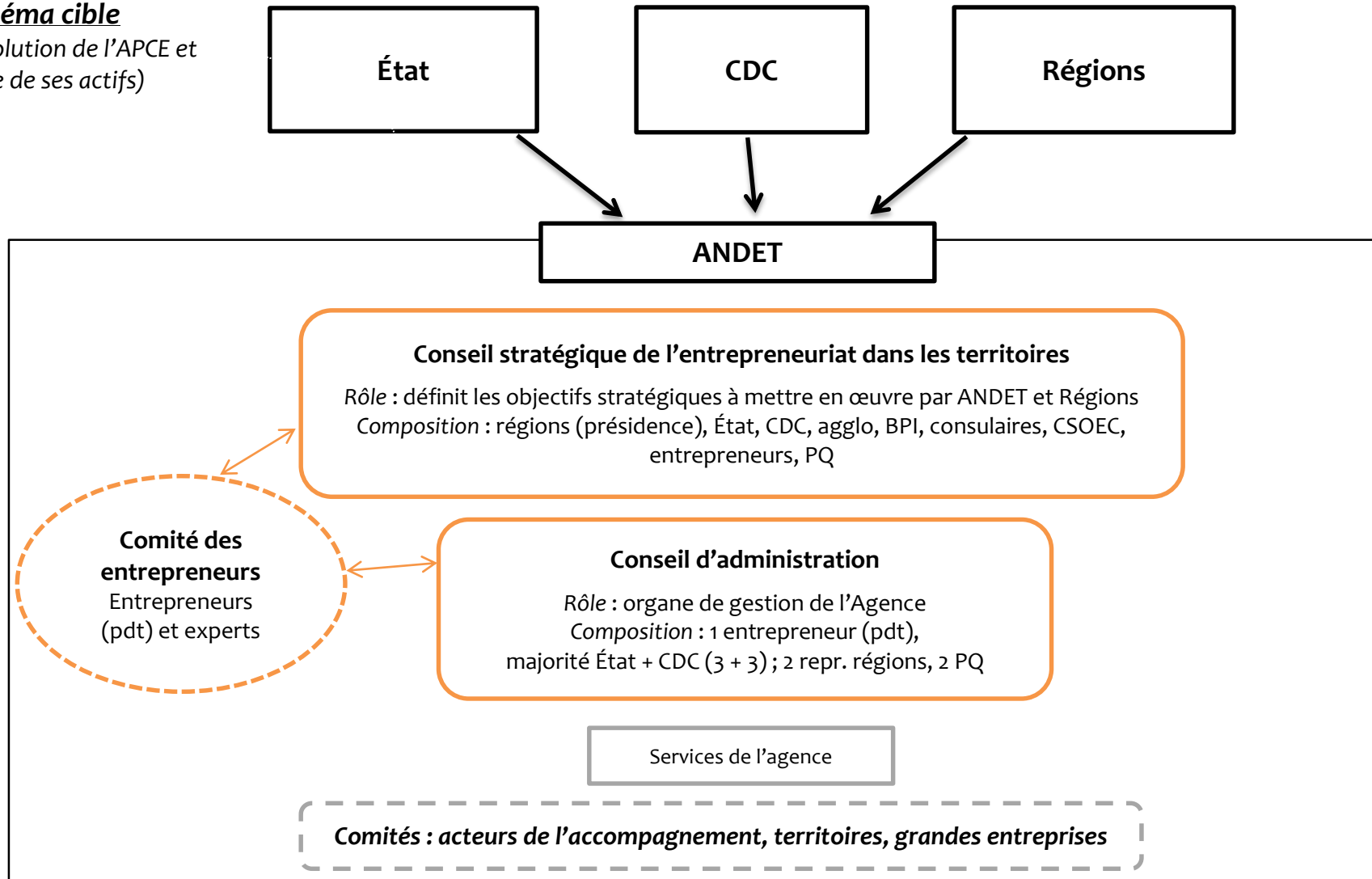
<sup>44</sup> Le FCS, créé par la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, a pour vocation de « garantir à des fins sociales des prêts à des personnes physiques ou morales et des prêts à des chômeurs ou titulaires de minima sociaux créant leur entreprise ». Le rôle essentiel qu'il joue dans le financement du soutien à la création d'entreprise, via le soutien au microcrédit et au dispositif NACRE, justifie qu'il soit intégré dans le champ de l'Agence, dans le respect des objectifs que la loi lui a assignés, et avec le maintien d'une gouvernance qui lui soit propre.

<sup>45</sup> Chiffre provisoire, ne prenant pas en compte les crédits éventuellement dédiés à l'entrepreneuriat de certains ministères comme l'éducation nationale et l'enseignement supérieur ni des mesures de régulation budgétaire sur 2015. Ce montant n'inclut pas les crédits d'accompagnement dans le cadre de NACRE, qui ont vocation à être transférés aux régions en 2017.

## Rapport

Graphique 3 : Schéma d'organisation de l'agence

**Schéma cible**  
(après dissolution de l'APCE et reprise de ses actifs)



### 3.3. La déclinaison concrète de l'agence : un partenariat État / CDC / régions prenant la forme d'un GIP

#### 3.3.1. Un opérateur commun État / CDC

L'agence prendrait la forme d'un opérateur commun entre l'État et la CDC :

- ◆ le **statut d'opérateur de l'État** permettrait d'assurer une mise en œuvre interministérielle des actions de soutien aux entrepreneurs : l'agence serait ainsi délégataire des crédits ministériels de soutien à l'entrepreneuriat et aux réseaux d'accompagnement à la création d'entreprises et chargée de les mettre en œuvre dans le cadre des objectifs définis par le gouvernement. Elle serait également associée à la définition et à la mise en œuvre des actions des autres opérateurs de l'Etat en matière de soutien à la création d'entreprise et de développement économique des territoires fragiles (Bpifrance<sup>46</sup>, ANRU, EPARECA, AFD, Pôle emploi, etc.) ;
- ◆ **l'intégration de la CDC au sein de l'opérateur commun** permettra de garantir la cohérence des financements déployés et de maximiser l'impact de l'action publique nationale, de dégager des synergies de moyens, et de disposer d'une capacité d'entraînement des autres acteurs publics.

Ceci impliquerait, outre la centralisation des financements de l'Etat et de la CDC, une prise en charge à parité du budget de fonctionnement de l'agence (y compris sa quote-part du financement de l'APCE) et la mutualisation des compétences existantes en matière d'évaluation des réseaux et des actions conduites.

En contrepartie de cette intégration plus forte, la gouvernance de la nouvelle structure serait pleinement partagée entre l'État et la Caisse des dépôts.

De façon alternative (cf. scénario 1 *supra*), il pourrait être envisagé de fonder la coordination de l'action État/Caisse des dépôts sur **une convention entre l'agence et la CDC** sur l'orientation des financements. Cette option se traduirait toutefois par un impact beaucoup plus faible en matière de pilotage de l'action des réseaux d'accompagnement et d'unité d'action des pouvoirs publics nationaux. **La mission recommande donc de privilégier l'option d'un opérateur commun État/CDC.**

#### 3.3.2. Un partenariat étroit avec les régions

L'agence doit être une **opportunité pour associer étroitement l'État et les régions dans la définition de la politique de soutien à l'entrepreneuriat**, dans l'intérêt des créateurs d'entreprises et dans celui de la meilleure utilisation des ressources publiques.

Cette coopération doit se nouer à trois niveaux, dans le respect des compétences de chacun :

- ◆ la définition des objectifs stratégiques, par l'État, les régions et la CDC ;
- ◆ la gestion de l'Agence et de l'APCE (cf. ci-dessous), à laquelle les régions doivent être associée (conseil stratégique dans tous les cas, conseil d'administration selon le scénario retenu) ;
- ◆ la mise en œuvre sur le terrain, sous la responsabilité de la région, en dialogue avec l'agence.

---

<sup>46</sup> Bpifrance propose une « garantie création », pouvant couvrir jusqu'à 60% du concours bancaire. Elle a lancé en mai dernier le « prêt entreprises et quartiers » (jusqu'à 50 000 € sur 5 ans, sans garantie prise sur l'entrepreneur) destiné à financer le développement des entreprises des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

### 3.4. Une intégration forte avec l'APCE

L'agence pour la création d'entreprises (APCE) constitue une **partie clé de la construction de l'offre de la future agence** : son site Internet est le **premier site public visible en matière de création d'entreprises**. Il totalise **11 millions de visiteurs par an** et bénéficie d'un excellent référencement en raison de son ancienneté et de la fréquence des consultations. Outre cette activité Internet qui est la principale, l'APCE mène des missions de formations des formateurs, de productions de fiches professionnelles et d'outils d'informations et de statistiques (cf. détail en annexe n° 4).

L'APCE est une structure associative, sous tutelle de la DGE, mais **l'État a massivement réduit son financement (de 4 M€ en 2013 à 2,0 M€ en 2015)** et avait le projet de s'en dégager financièrement complètement. La subvention 2015 résulte d'ailleurs d'un redéploiement de crédits, aucune subvention n'étant inscrite en LFI 2015.

Cette situation, couplée à l'absence de financement par les chambres de commerce et d'industrie (CCI) contrairement aux recommandations formulées par le rapport Bert-Restino, conduit à un risque **d'impasse budgétaire pour l'association en 2016**. À noter que l'APCE s'est engagée dans une révision de son modèle économique en réduisant ses effectifs<sup>47</sup>, en planifiant une nouvelle stratégie de développement visant notamment à augmenter ses ressources propres et trouver de nouveaux contributeurs.

Bien que l'APCE ait vocation à diversifier ses financements, notamment auprès des régions qui voient dans le site Internet une vraie plus-value, mais aussi des CCI et autres acteurs (Pôle Emploi, etc.), le **désengagement de l'État de l'APCE ne paraît pas cohérent avec l'objectif réaffirmé de soutien à l'entrepreneuriat**.

Pour ces raisons, il est clair pour la mission que **l'ANDET et l'APCE devront être intégrées, pour ne former, à terme, qu'un seul acteur**.

Plusieurs modalités d'intégration peuvent être envisagées<sup>48</sup> :

- ◆ **Option 1 : l'APCE devient l'agence pour le développement économique des territoires** : apparemment simple, ce scénario implique néanmoins une transformation radicale des statuts, de la gouvernance, et du fonctionnement de l'association pour lui faire jouer le rôle d'opérateur État-CDC et de plateforme avec les régions. Surtout, comme le souligne le Conseil d'État, la forme associative (de droit privé) n'est pas la mieux adaptée pour incarner un opérateur de l'État.
- ◆ **Option 2 : création du GIP ANDET (qui pourrait aussi prendre la dénomination « France Entrepreneuriat »), dissolution de l'APCE, et reprise de ses personnels et de son actif net par l'ANDET** : ce scénario nécessite de faire acter par le conseil d'administration de l'APCE sa dissolution pour confier ses actifs et passifs à la nouvelle agence. Comme le précédent, il permet de maximiser les synergies, notamment en matière de fonction support et a le mérite de la plus grande lisibilité.

---

<sup>47</sup> À noter que l'APCE s'est engagée dans une révision de son modèle économique en réduisant ses effectifs : l'agence a réduit ses effectifs de 22 salariés de 2011(nb : 54) à 2015 (nb : 33).

<sup>48</sup> En fonction du scénario retenu, il sera alors nécessaire de réfléchir à l'articulation du site de l'APCE avec le guichet unique pour la création d'entreprise géré par la DGE. Il permet de réaliser en ligne les formalités administratives pour une création d'entreprise et renvoie vers les centres de formalité des entreprises (CFE) pour toutes les autres démarches, y compris pour créer une entreprise via un guichet unique. Il est alimenté par l'APCE pour le volet du site concernant l'information des créateurs (étapes de la création, activités réglementées, ...). Outre l'objectif de simplicité d'accès aux services et aux informations pour les entrepreneurs, l'articulation avec le guichet entreprise doit être mise en regard avec l'intérêt pour l'agence de participer à un ou des réseaux européens autour de la création d'entreprises et du développement économique, l'ensemble des guichets uniques européens étant reliés dans un réseau européen EUGO.

- ◆ **Option 3 : coexistence de l'ANDET et de l'APCE, placée sous son contrôle** : l'APCE serait de façon contractuelle liée à l'ANDET, et l'ensemble serait fédéré dans une « marque » commune (du type « *France Entrepreneuriat* »). Ce scénario permet de distinguer les fonctions (l'ANDET assure le pilotage stratégique, l'APCE la production d'information et de contenu informatique) et les modèles économiques (dotations de l'État et de la CDC pour l'agence contre une diversification des ressources propres pour l'APCE), mais limite les synergies et présente une moindre simplicité.

Sous réserve des expertises complémentaires nécessaires sur sa faisabilité juridique et financière ainsi que sur les délais de réalisation, **la mission recommande la reprise des personnels et des actifs de l'APCE par l'ANDET (option 2), qui constitue le schéma le plus lisible et le plus efficient.**

S'agissant de **l'organisation cible**, la mission **préconise le recours à un GIP**, la forme associative de l'APCE n'étant pas la plus adaptée pour exercer les missions proposées. En revanche, **à court terme**, le gouvernement pourrait, pour des raisons de simplicité et de rapidité, s'appuyer sur l'APCE – qui dispose de compétences reconnues – pour constituer l'embryon de la future agence.

### 3.5. Le déploiement territorial de l'action

**Les conseils régionaux sont responsables de l'organisation de l'offre d'accompagnement à la création d'entreprise**, en vertu de leur compétence en matière de développement économique, que la loi NOTRe a renforcée.

S'agissant des territoires fragiles, priorité de l'agence, qui y consacrera une part significative de ses moyens, **les conseils régionaux organiseront un comité de pilotage** associant l'ANDET (représentée par le préfet ou son représentant - le Direccte), ainsi que les acteurs locaux du développement économique (notamment les métropoles, ainsi que les partenaires de l'accompagnement) et le réseau de la CDC.

Si nécessaire, dans le cadre de la mise en œuvre du plan régional, un **dispositif plus resserré de concertation et de suivi pourrait être mis en place au niveau de territoires fragiles spécifiques**. Les délégués du préfet qui agissent dans les quartiers de la politique de la ville seraient mobilisés dans ce cadre. Pour cela, l'ANDET contribuerait à leur animation et à leur formation pour leur donner une « coloration » plus économique.

### 3.6. Modalités de financement du plan d'action proposé par la mission ainsi que des budgets d'intervention et de fonctionnement de l'agence ainsi créée

#### 3.6.1. Le plan d'action pourrait être financé par les différents acteurs publics en charge de l'aide à la création et au développement des entreprises

Le coût des mesures du plan d'action proposé (cf. synthèse en annexe n° 4) peut être estimé, **en toute première approximation, et à titre illustratif, à environ 17 M€<sup>49</sup>** (y compris expérimentations). Ce chiffrage est naturellement sous réserve d'expertises plus approfondies, et de la concertation à conduire avec les partenaires de l'agence.

---

<sup>49</sup> N'incluant pas les mesures dont le coût n'a pas été expertisé.



Le financement de ce plan a vocation à être **assuré par l'ensemble des financeurs publics de la politique d'accompagnement des créateurs d'entreprises, l'État, la CDC et les collectivités territoriales, en particulier les régions**. La mission estime que l'objectif à terme doit être un financement à enveloppe constante, par redéploiement, même si, à court terme, la rigidité d'une partie des dépenses peut conduire à une augmentation temporaire des engagements.

**L'agence prendra sa part au financement de ce plan d'action, via quatre leviers :**

- ◆ le **co-financement d'expérimentations et de projets pilotes** (*cf. infra*) ;
- ◆ la **mobilisation du PIA, en fonds propres** dans le cadre de l'action « Villes durables et solidaires de demain » (par exemple au profit de la reprise d'entreprise, ou en co-investissement avec des grands groupes dans le cadre d'actions RSE sur les territoires) et en **subventions** dans le cadre des actions « Projets pour la jeunesse » (soutien à des projets innovants de formation des jeunes entrepreneurs des quartiers) et « Culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat » ;
- ◆ **l'orientation des financements** des autres acteurs (y compris privés), à la fois **par la « labellisation » des projets** et des dispositifs contractuels, dans le cadre des contrats d'objectifs et de performance des réseaux consulaires, ou, **s'agissant des collectivités territoriales, sous la forme de documents de partenariat**, identifiant les actions de chaque partie ainsi que les axes de coopération ;
- ◆ enfin, à terme surtout, par **redéploiement de ses crédits de financement des réseaux**.

### 3.6.2. Le budget de l'agence s'appuiera, pour ses interventions, sur la centralisation des crédits État-CDC destinés aux réseaux d'accompagnement, et, pour son fonctionnement, sur une prise en charge par l'État et la CDC.

#### 3.6.2.1. Le budget d'intervention de l'agence concentrera les crédits budgétaires de soutien aux réseaux d'accompagnement

Le budget d'intervention de l'agence se compose, pour l'essentiel, des crédits État et CDC dont elle devient délégataire (*cf. annexe n° 2*). Il s'agit de recycler pour concentrer au sein de l'agence les crédits issus :

- ◆ des ministères (Economie, Emploi, Outre-mer, CGET notamment), soit environ 24 M€, y compris les crédits du FCS destinés au microcrédit professionnel. À noter que les crédits DGEFP (20 M€ en 2014) consacrés à l'accompagnement NACRE, distribué aux réseaux d'accompagnement sur appels à projet, pourraient être maintenus à la DGEFP à titre transitoire dans le cadre de l'évolution de NACRE prévue dans le cadre de la loi NOTRe (transfert vers les régions). Ces crédits pourront toutefois utilement faire l'objet de discussions au sein de la conférence des financeurs et d'un suivi par l'ANDET, car ils concourent de façon substantielle au financement des réseaux d'accompagnement et doivent ainsi faire l'objet d'un pilotage concerté ;
- ◆ de la CDC (26 M€) ;
- ◆ et éventuellement d'autres financeurs publics (Pôle Emploi, réseaux consulaires) selon les choix opérés.

L'agence disposerait également des crédits du FSE consacrés au niveau national à l'entrepreneuriat (6 M €). Le budget d'intervention de l'Agence serait donc, en intégrant ces crédits européens, d'environ 56 M€ (hors NACRE) auquel s'ajouterait environ 5 M€ pour le **co-financement d'expérimentation et de projets pilotes et pour accélérer le renforcement de l'accompagnement des créateurs des territoires fragiles**.

Enfin, l'agence pourra être un opérateur de fonds consacrés à l'entrepreneuriat, dans les territoires fragiles notamment, dans le cadre d'un éventuel futur volet du PIA 3.

### 3.6.2.2. *Le budget de fonctionnement de l'agence sera fonction des choix effectués en matière d'effectifs*

Les dépenses de fonctionnement de l'agence (masse salariale, immobilier, études, communication, SI) dépendront naturellement des arbitrages qui seront rendus sur les missions qui lui seront assignées.

Des ressources propres pourront être développées, via des services payants pour les entreprises qui le souhaitent ; les activités marchandes devront toutefois faire l'objet d'un budget distinct appuyé par une comptabilité analytique permettant de s'assurer de l'absence de financements publics sur ces points.

Sur la base d'une **hypothèse d'un effectif d'environ 20 collaborateurs** (non compris les effectifs aujourd'hui présents au sein de l'APCE), le budget de fonctionnement de l'agence serait de **3 M€** (voir méthodologie détaillée en annexe n° 6). Il s'agit d'un **coût brut**, ne tenant pas compte des redéploiements au sein de l'Etat et de la CDC.

### 3.6.3. *Le financement de l'APCE devrait résulter des choix collectifs des différents partenaires*

En 2015, le budget de fonctionnement de l'APCE présenterait un **déficit de l'ordre de 0,4 M€** (cf. tableau 8, annexe n° 5).

Pour 2016, la mission ne peut que formuler des hypothèses de travail, qui n'ont pas été validées par l'APCE à ce stade :

- ◆ reconduction du niveau de dépense 2015, soit 5,3 M€ ;
- ◆ maintien des ressources propres (environ 2,0 M€).

En revanche, il convient de rester prudent sur la reconduction éventuelle des contributions du CSOEC (250 k€) et de l'APCMA (150 k€). Le besoin de financement serait donc de 3,2 M€ environ. L'hypothèse d'une matérialisation dès 2016 d'une contribution des régions paraît peu vraisemblable.

S'agissant des CCI, une contribution substantielle pourrait être imaginée en contrepartie de leur entrée dans la gouvernance. L'expérience actuelle (refus des CCI de contribuer) invite toutefois également à la prudence, c'est pourquoi la mission retient comme hypothèse à ce stade l'absence de financements en 2016 par les CCI, l'APCMA ou le CSOEC.

Le besoin de financement, serait donc pris en charge par l'ANDET. À cela s'ajouterait 0,9 M€ au titre de l'impact 2016 des 1,8 M€ d'investissement nécessaires pour la rénovation du site. **Au total, la contribution de l'ANDET au fonctionnement et à l'investissement de l'APCE serait d'environ 4,1 M€<sup>50</sup>.**

En définitive et sous réserve d'expertises plus approfondies et des observations formulées ci-dessus, la mission estime que **le coût total des mesures proposées pourrait être de l'ordre de 20 à 25 M€, en cofinancement avec l'ensemble des acteurs, et essentiellement via le redéploiement de crédits existants :**

- ◆ 12 M€ d'interventions (plan d'action hors expérimentation), pris en charge essentiellement par les régions ;
- ◆ 5 M€ pour financer des projets pilotes et accélérer le renforcement de l'accompagnement dans les territoires fragiles, portés par l'ANDET ;

---

<sup>50</sup> Le cumul des déficits a par ailleurs obéré le fonds de roulement de l'association qu'il conviendra de reconstituer en 2016 (1 M € compte-tenu du besoin en fonds de roulement de l'association).

## Rapport

- ◆ et, s'agissant du fonctionnement, 3 M€ pour le fonctionnement récurrent de l'ANDET, et 4,1 M€ de contribution de l'ANDET à l'APCE (sous l'hypothèse d'une absence de financement de l'APCE par les chambres consulaires et le CSOEC).

Au total, au-delà du recyclage des crédits ministériels et/ou de la CDC consacrés aux réseaux, **les ressources à mobiliser pour l'ANDET, à la fois en intervention et en fonctionnement (y compris pour l'APCE) seraient d'environ 12,1 M€**. Ce financement devrait être assuré à parité par l'État et la Caisse des Dépôts. **Les crédits à prévoir en LFI 2016 seraient donc de l'ordre de 6 M€**.

Ces crédits peuvent être pour partie financés par redéploiement de crédits d'intervention (subvention DGE à l'APCE) et de fonctionnement (au titre des missions reprises par l'Agence). Une contribution des chambres consulaires, à négocier dans le cadre des discussions budgétaires en cours, permettrait de réduire ce montant.

A l'instar des choix opérés lors de la constitution d'autres opérateurs (notamment Business France), la mission recommande de rassembler l'ensemble des crédits des ministères sur un seul programme ministériel, pour plus de simplicité et d'efficacité dans le pilotage budgétaire de l'agence.

La mission souligne enfin la **nécessité que l'engagement financier de l'Etat et de la CDC s'inscrivent dans un cadre pluriannuel, afin de donner le maximum de visibilité** sur leur moyens d'action à l'ensemble des partenaires, à commencer par les acteurs de l'accompagnement (à qui des efforts d'adaptation seront demandés), les collectivités locales (comme, le cas échéant, les acteurs privés) susceptibles d'intervenir en cofinancement de leur action, et bien sûr l'Agence elle-même, qui ne pourra se déployer efficacement si elle ne dispose pas d'un cadre financier suffisamment prévisible.

## CONCLUSION

Si les propositions formulées dans le présent rapport retiennent l'attention du gouvernement, d'importantes étapes resteront à engager. Elles devront permettre de finaliser en lien avec l'ensemble des partenaires, à commencer par les régions et la CDC, les choix retenus sur le modèle de l'agence, ainsi que le plan d'action proposé en faveur de l'entrepreneuriat.

La préfiguration opérationnelle de l'agence devra être engagée, avec les appuis nécessaires, pour définir précisément les fonctions, l'organisation et la gouvernance de l'agence, ses moyens et sa formalisation juridique.

Une mise en œuvre de l'agence début 2016 apparaît possible si les arbitrages nécessaires sont rendus à brève échéance.

À Paris, le 16 octobre 2015

**MARIE-GUITE DUFAY**

Présidente de la Région  
Franche-Comté

**JULIEN RENCKI**

Chargé de mission auprès du  
Directeur général du Trésor

**ABDERZAK SIFER**

Directeur Associé d'Impact  
Partenaires

# ANNEXES

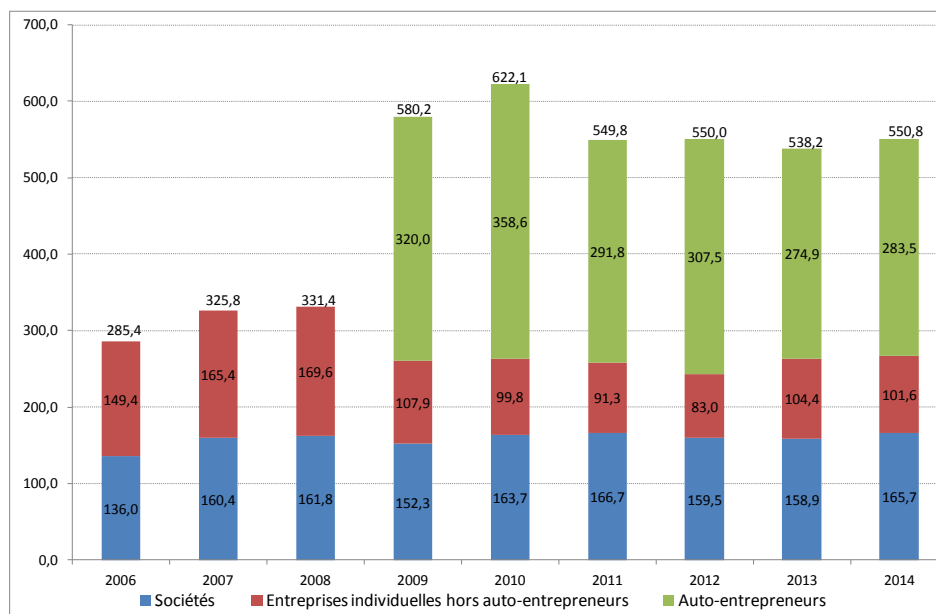
## ANNEXE N° 1 : TPE ET CREATIONS D'ENTREPRISES EN FRANCE

### 1. En France, il se crée beaucoup d'entreprises mais celles-ci ne génèrent que peu d'emplois à moyen terme

En **nombre de créations pures, la France est n° 1 de l'Union Européenne** (550 800 entreprises créées en 2014). Ceci tient notamment à l'importance du nombre de créations en régime d'autoentrepreneurs (plus de la moitié des créations).

Ainsi, avant sa création en 2009, la France se situait au cinquième rang européen en termes de création d'entreprises. Après l'engouement des premières années pour ce nouveau statut, le nombre global de créations d'entreprises est relativement stable (entre 540 000 et 550 000 créations par an entre 2011 et 2014)<sup>51</sup>.

**Graphique 4 : Nombre de créations d'entreprises selon le statut**



*Source : INSEE.*

La France a ainsi un tissu d'entreprises relativement jeunes. Près de 42% des entreprises ont moins de 5 ans, contre moins de 32% en Allemagne (voir tableau ci-dessous).

<sup>51</sup> Ensemble des activités marchandes non agricoles. Source INSEE Première n° 1534 « Hausse des créations d'entreprises en 2014, notamment des sociétés », janvier 2015.

**Tableau 1 : Part des entreprises jeunes dans l'économie**

En %	Part des entreprises de moins de 5 ans	Part de l'emploi dans ces entreprises
France	41,9%	16,8%
Allemagne	31,5%	7,8%
UK	45,5%	15,5%
Italie	29,7%	15,8%
Espagne	31,9%	16,2%

Source : Eurostat, année 2012.

Néanmoins, ces **créations d'entreprises dynamiques génèrent relativement peu d'emplois**<sup>52</sup> :

- ♦ en 2014, à leur création seules 5 % des entreprises sont employeuses (10 % seulement si l'on ne comptabilise pas les autoentrepreneurs). Celles-ci ont en moyenne 2,7 salariés (pouvant inclure le créateur) ;
- ♦ la taille des entreprises créées apparaît ainsi relativement faible par rapport à nos partenaires (1,2 emploi contre 1,5 emploi en Allemagne ou en Espagne et 2,4 emplois au Royaume-Uni) ;
- ♦ 35% des entreprises pérennes de la génération 2010 (hors autoentrepreneurs) ont néanmoins gagné des emplois depuis leur création<sup>53</sup>, deux-tiers d'entre-elles n'employant que leur dirigeant à leur création. Ces créations d'emplois post création n'ont cependant pas compensé les pertes d'emplois liées aux disparitions d'entreprises de cette même génération sur la période<sup>54</sup>. Ce bilan d'emploi était encore plus défavorable (une destruction net d'emploi de 22% à cinq ans) pour la génération 2006, également suivie par l'INSEE<sup>55</sup>.

La dynamique de création d'entreprises conduit néanmoins à ce que la part de l'emploi des entreprises de moins de 5 ans est supérieure à celle de nos principaux partenaires européens et notamment à l'Allemagne (voir tableau ci-dessus). Mais ces entreprises jeunes sont individuellement de taille modeste et, pour celles qui survivent, peinent à se développer.

La France est ainsi composée à 95% de microentreprises<sup>56</sup>, et à plus de 99% de PME (jusqu'à 250 salariés)<sup>57</sup>. Les deux-tiers des microentreprises n'emploient cependant aucun salarié (soit près de deux millions), 16 % n'en ont qu'un (pouvant être le gérant) et 12 % deux ou plus<sup>58</sup>. La création du statut d'autoentrepreneur a renforcé cette situation. Ainsi, 29% de ces microentreprises sont des autoentreprises et des microentreprises au sens fiscal, mais leur poids économique est très faible : elles ne sont à l'origine que de 3% du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée des TPE.

<sup>52</sup> On peut également noter que pour un tiers des auto-entrepreneurs, il s'agit d'une activité d'appoint venant compléter une activité principale salariée (source : *Indépendants et dirigeants salariés d'entreprise : un tiers de femmes*, INSEE Première, juillet 2015).

<sup>53</sup> Quasi exclusivement sous forme d'emplois salariés.

<sup>54</sup> Source : INSEE Première n°1543, « Entreprises créées en 2010, sept sur dix sont encore actives trois ans après leur création », avril 2015.

<sup>55</sup> Source : INSEE Première n°1441, « Les entreprises créées en 2006, une pérennité plus faible dans la construction », avril 2013.

<sup>56</sup> Entreprises de moins de 10 salariés dont le chiffre d'affaires est inférieur à 2 M€, y compris autoentrepreneurs. Elles sont au nombre de 3 millions en 2011.

<sup>57</sup> Source INSEE, données 2011, France entière, entreprises (y compris autoentrepreneurs) non agricoles, y compris activités financières et assurances et hors administrations publiques. Sur 3,1 millions d'entreprises, on ne compte que 5200 entreprises de taille intermédiaire ou de grande taille.

<sup>58</sup> Source : Les entreprises en France, édition 2014, INSEE.

Pour autant, les microentreprises françaises expriment des forts besoins en recrutement : **les établissements de 0 à 10 salariés représentent 46 % des intentions d'embauche** pour 2015 (ce taux monte à 70 % pour les établissements de moins de 50 salariés), contre 21 % pour les établissements de plus de 100 salariés<sup>59</sup>. Mais, selon la même enquête, les microentreprises (et entreprises comptant moins de 20 salariés) sont aussi celles qui indiquent avoir le plus de difficultés de recrutement.

**La France tend ainsi à avoir un tissu d'entreprises de très petites tailles en comparaison avec ses principaux partenaires.** Tandis qu'en France, l'emploi (y compris l'emploi non salarié) est concentré à parts égales entre les entreprises de moins de 10 personnes (TPE) et les PME non-TPE (de 10 à 250 salariés) à hauteur d'environ 30 % pour chacune des deux catégories, en Allemagne, la part d'emploi dans les PME-non TPE est deux fois supérieure (44 %) à celle des TPE (voir tableaux ci-dessous). Or, le développement est porteur de davantage de création de richesse et d'emploi, de plus fortes capacités à innover et à exporter et d'amélioration des perspectives des carrières au sein des TPE.

**Tableau 2 : Répartition des entreprises par taille (hors secteur financier) <sup>60</sup>**

En %	0-9	10-50	50-250	+250
France	94,8 %	4,9 %	0,7 %	0,2 %
Allemagne	82,3 %	14,7 %	2,5 %	0,5 %
UK	88,9 %	9,2 %	1,5 %	0,3 %
Italie	94,9 %	-	0,5 %	-
Espagne	94,5 %	4,8 %	0,6 %	0,1 %

Source : Eurostat, année 2012 sauf France pour certaines données (2011).

**Tableau 3 : Répartition de l'emploi selon la taille d'entreprise (hors secteur financier)**

En %	0-9	10-50	50-250	+250
France	29,1 %	18,7 %	15,3 %	36,6 %
Allemagne	19,0 %	23,1 %	20,5 %	37,5 %
UK	17,3 %	19,4 %	16,3 %	47,0 %
Italie	46,4 %	-	12,5 %	-
Espagne	40,8 %	19,6 %	13,5 %	26,1 %

Source : Eurostat, année 2012 sauf France pour certaines données (2011).

À noter que **l'entrepreneuriat féminin**, en progression depuis 10 ans, ne représente que 38 % des créations (entrepreneurs individuels) en 2013 ou 2014. Les femmes chefs d'entreprises sont néanmoins majoritaires dans certains secteurs (enseignement, santé, action sociale...) et désormais proches de la parité dans le secteur de l'industrie.

Les rémunérations des femmes indépendantes et dirigeantes salariées d'entreprise apparaissent néanmoins nettement inférieures à celles des hommes (de 31% en moyenne)<sup>61</sup>.

<sup>59</sup> Source : enquête Besoins en main-d'œuvre 2015, Pôle Emploi, Crédoc.

<sup>60</sup> On entend par **entreprise** la plus petite combinaison d'unités juridiques correspondant à une unité organisationnelle de production de biens et de services bénéficiant d'un certain degré d'autonomie décisionnelle, notamment concernant l'affectation de ses ressources courantes. Une entreprise peut donc être composée de plusieurs unités légales.

<sup>61</sup> Ces écarts de revenus s'expliquent principalement par des écarts au sein de chaque catégorie ou chaque secteur d'activité, et non par des effets de structure. Ils s'expliquent en partie, notamment, par un nombre d'heures travaillées moins important sur l'année. Source : *Indépendants et dirigeants salariés d'entreprise : un tiers de femmes*, INSEE Première, juillet 2015.



## 2. La survie des jeunes entreprises dépend davantage des caractéristiques des créateurs que de la conjoncture

**L'environnement macro-économique** participe aux difficultés des entreprises à perdurer et à créer des emplois. Comme déjà évoqué ci-dessus, les chances de pérennité des entreprises créées en 2006 ont été diminuées par la crise de 2008 en comparaison des entreprises créées en 2002 ou en 2010<sup>62</sup>. Les taux de pérennité observés selon les générations restent néanmoins assez voisins. En France, le taux de pérennité des entreprises à trois ans varie ainsi, selon les années de créations, de 66 % à 71% (un tiers de défaillance) et de l'ordre de 50% à 55% à cinq ans (un peu plus de la moitié).

**Tableau 4 : Taux de pérennité des entreprises (hors autoentrepreneurs) (en %)**

Date de création	Taux à 1 an	Taux à 2 ans	Taux à 3 ans	Taux à 5 ans
1er semestre 2002	93	81	69	54
1er semestre 2006	92	79	66	50
1er semestre 2010	91	81	71	nc

*Source : INSEE, enquêtes SINE.*

Les taux de survie à trois semblent par ailleurs assez proches de ceux observés chez nos principaux partenaires (Allemagne et Espagne notamment selon les données Eurostat).

Les taux de pérennité varient significativement selon les secteurs. Les créations dans le secteur de la santé ou dans les activités scientifiques et techniques semblent plus robustes (pérennité supérieure ou proche de 80 % à trois ans).

A l'inverse les activités commerciales ou dans la construction, qui sont aussi les secteurs où les créations d'entreprise sont les plus importantes, connaissent des taux de pérennité inférieurs à 70 %, voire 66 % (pour le commerce).

Des éléments liés aux créateurs sont également des facteurs de fragilité : des moyens financiers faibles, un niveau de diplôme ou d'expérience inférieur notamment. Ainsi, chez les créateurs qui ont au moins trois années d'expérience, trois quarts des entreprises survivent au moins trois ans.

<sup>62</sup> Les générations indiquées correspondent à celles qui sont suivies par l'INSEE au travers de l'enquête SINE.

## ANNEXE N° 2 : LES RESEAUX D'ACCOMPAGNEMENT<sup>63</sup>

Les **réseaux d'accompagnement** (tels que l'ADIE, Initiative France, BGE, France Active, Réseau Entreprendre notamment) **agissent de façon concrète pour soutenir la création d'entreprises.**

**Ils obtiennent des résultats significatifs** : d'une part leur **impact sociétal est important** (insertion par l'activité, relations humaines, rôle d'animation d'un territoire et de mobilisation d'acteurs) et leur engagement social (notamment à travers les bénévoles qui concourent à la mise en œuvre des actions) doit être souligné. D'autre part, leur **impact en termes de pérennité des entreprises créées comme d'insertion durable dans l'emploi est significatif**. Une étude menée par France Stratégie<sup>64</sup> en lien avec le Bureau international du travail (BIT) fait apparaître que :

- ◆ les créateurs accompagnés sont pour 77 % à la tête de leur entreprise après trois ans, soit un **taux de pérennité qui apparaît de 6 points supérieur à la moyenne nationale**<sup>65</sup> ;
- ◆ 14 % ont cessé leur activité mais se sont réinsérés sur le marché du travail, dont la majorité dans une situation pérenne (58 % en CDI) soit un total de **91 % des créateurs accompagnés qui se sont réinsérés dans l'emploi de façon durable**.

Une étude réalisée sur le dispositif CréaJeunes de l'ADIE<sup>66</sup> ne met pas en évidence d'impact en matière de création d'entreprises ou de pérennité de celles qui ont été créées mais montre que le dispositif constitue une plus-value en termes de formation pour le public ciblé car, en son absence, seule une minorité des jeunes aurait eu accès à un programme d'accompagnement à la création.

Alors même **qu'un accompagnement peut permettre de renforcer les chances de pérennisation de l'entreprise créée, peu d'entrepreneurs se font accompagner** par les réseaux traditionnels : selon la Cour des Comptes, seuls 10 à 30 % des entrepreneurs seraient accompagnés au moment de la création.

Une **politique publique d'aide à l'accompagnement des entreprises à la fois lisible et transparente est donc un objectif majeur, permettant d'assurer la performance des actions bénéficiant aux entrepreneurs et d'accentuer l'impact de l'accompagnement par les réseaux**.

Or en l'état, le mode de financement des réseaux d'accompagnement, dont les ressources sont issues à 71 % de subventions publiques,<sup>67</sup> **ne permet pas d'assurer un pilotage optimal** des ressources publiques allouées ni une **évaluation adéquate** des objectifs assignés. Ces financements représentaient en subventions directes près de 130 M€ en 2011<sup>68</sup>.

<sup>63</sup> À noter que cette annexe ne traite pas de l'accompagnement des entreprises par les chambres de commerce et d'industrie ou des chambres de métiers et d'artisanat.

<sup>64</sup> France Stratégie, Note d'analyse n° 13, juin 2014, « Le microcrédit professionnel et l'accompagnement à la création d'entreprise en France : quel devenir des créateurs sur le marché du travail trois ans après ? ».

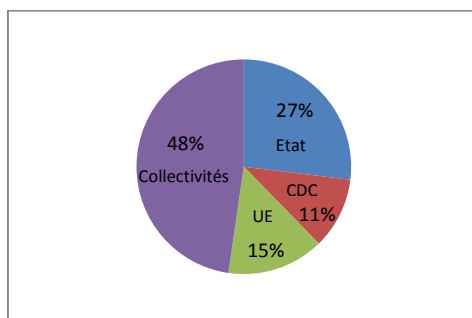
<sup>65</sup> Selon les résultats de l'enquête SINE, au niveau national, le taux de pérennité à trois ans des créations intervenues en 2010 (hors auto-entrepreneurs) est de 71%, source INSEE Première n°1543, « Entreprises créées en 2010, sept sur dix sont encore actives trois ans après leur création », avril 2015. Compte tenu des écarts méthodologiques, la comparaison des ce résultat avec celui de l'étude de France Stratégie est néanmoins assez fragile.

<sup>66</sup> « Les effets du dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise *CréaJeunes* : résultats d'une expérience contrôlée », rapport d'évaluation par Bruno Crépon, Esther Duflou, Elise Huillery, William Parienté, Juliette Seban, mai 2014.

<sup>67</sup> Rapport de la Cour des Comptes, tome 2. Pour les cinq grands réseaux d'accompagnement : ADIE, Initiative France, BGE, France Active, Réseau Entreprendre.

<sup>68</sup> Ceci n'intègre pas le budget consacré par les chambres consulaires à l'accompagnement des entreprises.

**Graphique 5 : Répartition des 130 M€ de subventions directes versées aux réseaux d'accompagnement (y compris NACRE) en 2011**



*Source : Rapport de la Cour des comptes, 2012.*

Ces financements publics font aujourd'hui l'objet d'une gestion éclatée :

- ◆ au sein de l'État, ils sont partagés entre au moins six programmes budgétaires différents pour des montants parfois inférieurs à 1 M€, concourant ainsi à **un saupoudrage budgétaire et à un pilotage sous-optimal des ressources publiques allouées par l'État à ces structures** (cf. tableau 5 :) ;
- ◆ au plan national, outre les différents ministères, les opérateurs tels que Pôle Emploi, ou la Caisse des dépôts et consignations (CDC), **allouent également des crédits de fonctionnement aux réseaux, sans réel partage d'objectifs** ;
- ◆ **enfin, et a fortiori, le partage et la coordination entre acteurs nationaux (État et opérateurs) et territoriaux sont faibles ou inexistantes.**

**Tableau 5 : Répartition des subventions allouées par les ministères en faveur de l'entrepreneuriat (exécution, année 2014, hors accompagnement NACRE)<sup>69</sup>**

Structure	État <sup>70</sup>						Pôle Emploi
	DGE	Outre-mer	DGEFP	DGEFP	CGET	CGET	
Programme budgétaire	134	123	103	FSE national	147	112	
Total des subventions alloués (en M€)	0,61	2,50	0,73	5,99	0,66	0,19	0,50
<b>Total</b>	<b>10,7 M€</b>						<b>0,5 M€</b>

*Source : Ministères et entretiens mission.*

L'intervention de la CDC à destination des réseaux et de l'entrepreneuriat se décompose en 26 M€ sur fonds propres (subventions de fonctionnement aux têtes de réseau et dotation des fonds de prêts d'honneur) et, en incluant des crédits du PIA néanmoins non reconductibles et ceux du FCS, entre 41 et 61 M€ sur fonds confiés par l'État (cf. tableau 6).

<sup>69</sup> Outre les subventions de 0,73 M€ au titre du programme 103 et de 5,99 M€ au titre du volet national du Fonds social européen (FSE), la DGEFP gère également l'accompagnement NACRE qui représente 20 M€ en 2014 distribués aux réseaux d'accompagnement (par appels à projets) en fonction du nombre de dossiers NACRE suivis.

<sup>70</sup> Les crédits ici répertoriés peuvent varier d'une année à l'autre. Par ailleurs ils ne sont pas nécessairement exhaustifs du fait d'une absence d'information en provenance de certains ministères comme celui de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

**Tableau 6 : Interventions de la CDC en faveur des réseaux d'accompagnement et de l'entrepreneuriat**

En M€	Sur fonds propres CDC		Sur fonds confiés par l'État		
	Subventions directes aux réseaux	Dotations des fonds de prêts d'honneur	Gestion du fonds de cohésion sociale (FCS)	PIA à destination de l'économie sociale et solidaire (ESS) <sup>71</sup>	PIA « Culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat »
<b>Total</b>	15 M€	11 M€	19,3 M€ <sup>72</sup>	(20 M€)	20 M€
	<b>26 M€</b>		<b>39,3 M€ + une partie du PIA ESS</b>		

Source : Entretiens mission.

En conséquence, si l'on s'intéresse à la sphère État au sens large (ministères, Pôle Emploi, CDC), ce sont plus de 56 M€ qui sont alloués, hors PIA, aux réseaux d'accompagnement ou au profit d'actions en faveur de l'entrepreneuriat.

Ce montant est un minorant : il ne tient notamment pas compte des coûts d'accompagnement du dispositif NACRE financé par l'État (20 M€ en 2014 sur crédits DGEFP<sup>73</sup>), ni de la dépense fiscale (moindre recette de l'État) dans le cadre des réductions d'imposition (pour les particuliers ou entreprises) pour les dons accordés aux associations accompagnant les créateurs d'entreprises (article 238 bis du code général des impôts).

Ce **saupoudrage des ressources publiques** s'accompagne :

- ◆ d'un **manque de définition partagée des objectifs** : l'élaboration d'une stratégie nationale fixant un cadre d'action coordonné et partagé avec les réseaux leur permettrait de savoir vers quelles priorités orienter leurs actions. Ceci pourrait se faire par cercles concentriques :
  - au sein de l'État, une coordination des ministères paraît indispensable afin de concentrer les ressources et donc de mieux pouvoir piloter les financements ainsi accordés ;
  - au sein de la sphère étatique élargie (Pôle Emploi, CDC notamment), il paraît important de faire converger les objectifs notamment avec la Caisse des dépôts ;
  - entre la sphère étatique et les régions, chefs de file des collectivités, afin de définir une stratégie nationale commune, pouvant ensuite être déclinée dans des sous-objectifs régionaux adaptés aux spécificités territoriales ;
- ◆ d'un **manque d'évaluation de l'impact, notamment territorial, de l'action des réseaux d'accompagnement** : force est de constater que les financeurs publics n'ont que très récemment engagé le travail nécessaire d'évaluation de l'action des réseaux. À ce titre, il convient de noter que la CDC a engagé depuis un an une démarche de définition d'une méthodologie commune afin de pouvoir mesurer des comparables (créateurs accompagnés, financés, nombre d'emplois créés). Le ministère des Outre-mer a par exemple conditionné l'octroi de ces financements (gérés par la CDC) à la création effective d'emplois<sup>74</sup>.

<sup>71</sup> Le financement du PIA ESS n'est pas exclusivement destiné à de l'accompagnement.

<sup>72</sup> Source PAP 2015 du programme 103, les 21 M€ du FCS prévus pour 2015 se répartissent en 9,2 M€ au titre de la garantie des prêts NACRE, 10,1 M€ au titre de la garantie des autres microcrédits professionnels (FGIF, FGIE...) et 1,7 M€ au titre de la garantie des microcrédits sociaux qui ne sont pas directement au profit de l'entrepreneuriat.

<sup>73</sup> Source : DGEFP.

<sup>74</sup> Toutefois, ce mode de rémunération peut générer des effets d'aubaine et un mode d'action des réseaux préjudiciables, tendant à « accompagner » des créations déjà partiellement réalisées.

Enfin, les contraintes qui pèsent sur les finances publiques conduisent naturellement à s'interroger sur la pérennité du **mode de financement des réseaux, reposant à plus des deux-tiers sur les subventions publiques**<sup>75</sup>. Plusieurs réseaux ont d'ores et déjà engagé une réflexion en vue de diversifier leurs ressources. L'introduction d'une logique de « retour » (financier ou en nature, via l'accompagnement d'autres créateurs) des entrepreneurs ayant réussi leur projet après avoir bénéficié d'un accompagnement pourrait également être examinée.

---

<sup>75</sup> Réseau Entreprendre, et, à une moindre mesure, l'ADIE, font figure d'exception dans ce paysage. Le taux de financement public de l'ADIE reste toutefois majoritaire (60%).



## ANNEXE N° 4 : SYNTHÈSE DU PLAN D'ACTION

Ce plan d'action fera naturellement l'objet d'une discussion rapprochée avec les régions et des travaux complémentaires devront être menés pour compléter les éléments de chiffrage et de mise en œuvre. Son coût serait réparti entre les régions et l'Agence, ainsi que les fonds de la formation professionnelle.

### Objectif : soutenir les TPE et PME qui ont la capacité à créer plus d'emploi, en particulier sur les territoires fragiles

#### ① Favoriser les créations d'entreprises plus pérennes et plus créatrices d'emploi

##### Dans les territoires fragiles

Mesure phare	Actions	Acteurs	Coût estimé
<b>1/ Des créations plus simples, pérennes et rapidement créatrices d'emplois</b>			
Développement de franchises dans les territoires fragiles	Créations « clés en main » <i>packagées</i> par filière dans les territoires fragiles	Agence : repérage via les remontées de terrain des acteurs (régionaux et locaux)	À expertiser
2 000 startups des territoires fragiles formés en ligne	Formation <i>on-line</i> généraliste pour les créateurs des territoires fragiles	Formations en ligne préexistantes	0,5 M€
<b>2/ Renforcer le ciblage sur les territoires fragiles de l'accompagnement des créateurs</b>			
Mise en place d'une conférence des financeurs	Fixation d'objectifs communs, mesure et évaluation des résultats des réseaux	État : concentration des financements État, CDC, Pôle Emploi, Régions : élaboration d'une stratégie	-
30 000 entrepreneurs des quartiers accompagnés sur 3 ans	Renforcer la présence des réseaux d'accompagnement et de financement dans les quartiers (via l'incitation à travers l'évaluation des financements)	Agence et conférence des financeurs + agglomérations et réseaux	Moyens constants ou incitations financières
Accélérer la mise en œuvre du meilleur ciblage NACRE dans les quartiers : objectif de 11 %	En lien avec la DGEFP, accélérer la mise en œuvre du meilleur ciblage NACRE dans les quartiers : objectif de 11 % (note DGEFP du 22 décembre 2014)	Agence via la conférence des financeurs, via les réseaux	Déjà budgété
<b>3/ Repérer les créations à potentiel dans les territoires fragiles</b>			
-	Repérage des potentiels, en lien avec les acteurs de l'accompagnement :	Agence en lien avec les régions, agglomérations, missions locales, réseaux, experts comptables, ...	-
<b>4/ Accélérer le développement de l'offre d'espaces professionnels</b>			
-	Coordination des acteurs existant afin de veiller à la bonne adéquation de l'offre aux besoins	Agence en lien avec ANRU, EPARECA, CDC, régions, agglomérations, grands groupes	-

## Partout

Mesure phare	Actions	Acteurs	Coût estimé
<b>1/ Un site national unique lisible et innovant relié aux plateformes régionales</b>			
Un site Internet national	Site de l'APCE innovant, lisible	APCE	(1,8 M€) Hors plan d'action
	Des plateformes régionales fournissant un même niveau de services et cartographiant la répartition des rôles de chaque acteur	Régions	-
<b>2/ Un numéro d'appel unique</b>			
Un numéro d'appel unique	Mise en place d'un numéro d'appel unique sur la création d'entreprises (si l'intérêt est confirmé) : le centre d'appels est externalisé. Les réseaux devront avoir préalablement segmenté leur offre.	Agence, régions et réseaux	1,5 M€ de masse salariale <i>a minima</i>
<b>3/ Un bannière commune</b>			
-	Mise en place au niveau national d'une bannière commune qui serait la marque au niveau national et local d'une offre de haute qualité	Agence, régions et réseaux	À expertiser
<b>4/ Des formations MOOC <i>online</i> accessibles à tous</b>			
-	Des formations MOOC <i>online</i>	À faire réaliser (externalisation)	0,1 M€
<b>5/ Une promotion renforcée de l'esprit d'entreprise, notamment auprès des jeunes</b>			
-	Développement de programmes auprès des jeunes (écoles, université, acteurs locaux...) : PEPITE, DUCA... Prix européen de la promotion de l'esprit d'entreprise...	Agence en lien notamment avec la DGE et les ministères chargés de l'éducation et de l'enseignement supérieur	Moyens constants et mobilisation crédits du PIA

**② Aider au développement des très petites entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME) qui créent de l'emploi**

Mesure phare	Actions	Acteurs	Coût estimé
<b>1/ Repérer et accompagner les entrepreneurs à potentiel</b>			
Repérage des TPE à potentiel	Organiser la remontée et le partage des données via un extranet	Régions, CCI, autres CT, réseaux) via l'Extranet	À expertiser
10 000 diagnostics développement pour entrepreneurs à potentiel	Diagnostic de développement pour les TPE à potentiel	Appels à projet	5 M€
10 000 formations spécialisées pour le dirigeant de TPE à potentiel	Formations spécialisées pour le dirigeant de TPE à potentiel : gestion du BFR, RH, commercial, digital, levée de fonds (en cofinancement)	Structures existantes ou appels à projet en lien avec les grands groupes - lien avec les OPCA pour le financement	4 M€ <i>potentielle -ment financé par les OPCA</i>



Annexe n° 4

Mesure phare	Actions	Acteurs	Coût estimé
1 000 entrepreneurs « mentorés »	Mentorat par des entrepreneurs	Dans le cadre de la charte du mentorat entrepreneurial	1 M€
<b>2/ Apporter les compétences externes qui manquent au dirigeant de TPE</b>			
-	Mutualisation de back-office RH	-	À expertiser
-	Mécénat de compétences	En lien avec les entreprises et grands groupes	
-	Cofinancement de missions de conseil	-	
<b>3/ Orienter des emplois aidés vers les TPE à potentiel</b>			
	Informers les TPE repérées sur les possibilités de recrutement via les mesures de la politique de l'emploi de publics prioritaires	DIRECCTE	Coût nul, par réorientation
<b>4/ Faciliter l'accès à la commande privée et publique</b>			
Des « facilitateurs » pour que la commande privée et publique ait plus d'impact local	Soutien au développement de facilitateurs d'accès à la commande publique et privée dans chaque région	Agence en lien avec les acheteurs publics (État, CT, opérateurs) et les entreprises de la charte Entreprise et quartiers (E&Q) ou des entreprises publiques	À expertiser
-	Formation des acheteurs publics et privés	Agence en lien avec les acheteurs publics (SAE, UGAP, régions, collectivités) et privés (Charte E&Q et entreprises publiques)	À expertiser
-	<i>Reporting</i> sur la part des fournisseurs en territoires fragiles des achats publics ou privés	Agence en lien avec le CGET, l'observatoire des achats publics, et l'ensemble des acheteurs publics et privés	À expertiser
<b>5/ S'assurer du financement du développement des TPE et PME dans les territoires fragiles</b>			
-	Expertise des besoins et de l'offre de financements locaux	En lien avec les acteurs du financement, la Banque de France, Bpifrance et le CGET	-
Publication par les banques du montant de leurs engagements dans les quartiers	S'assurer de la bonne orientation des financements vers les territoires fragiles	En lien avec les financeurs	-
Mobilisation de ressources PIA en fonds propres et en subventions	Examen de l'opportunité d'une mobilisation en fonds propres (action « Villes durables et solidaires de demain »), pour la reprise d'entreprise, ou en co-investissement avec des grands groupes dans le cadre d'action de RSE sur les territoires, et en subventions (« Projets pour la jeunesse »), pour des projets innovants de formation des jeunes entrepreneurs des quartiers.	En lien avec le CGI, les ministères concernés et Bpifrance	À expertiser

**3 Innover au service des territoires fragiles**

Mesure phare	Actions	Acteurs	Coût estimé
<b>1/ Mesure de l'impact territorial des politiques publiques et des actions des acteurs privés</b>			
-	Statistiques sur les politiques publiques et les actions privées	Agence en lien avec CGET et acteurs de la statistique (INSEE, etc...)	-
<b>2/ Promouvoir l'innovation en matière d'accompagnement et d'appui à l'entrepreneuriat</b>			
-	Repérer les bonnes pratiques via les <i>reporting</i> des collectivités et les diffuser	Agence, en coordination avec les régions et les acteurs de terrain pour la remontée des bonnes pratiques	-
Expérimenter des solutions innovantes	Financement d'expérimentations sur des démarches innovantes et des « pilotes » en particulier dans les territoires fragiles.	Agence en coordination avec les régions et les acteurs de terrain pour la remontée des initiatives innovantes	5 M€
<b>3/ Soutenir l'implication des acteurs économiques</b>			
-	Soutien de l'implication des acteurs économiques pour s'insérer dans les environnements fragiles. Sensibilisation des acteurs nationaux et locaux de la revitalisation des territoires aux enjeux de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprises dans les bassins d'emploi fragiles. Expertiser une éventuelle fondation / fonds de dotation.	Lien avec la Charte Entreprises et quartiers et les acteurs régionaux et locaux	-
<b>4/ Valorisation des succès</b>			
Actions de communication et événementiel autour des <i>success stories</i>	Mise en avant des succès nationaux. Organisation d'événementiels en lien avec les partenaires publics et privés.	Agence, en coordination avec les régions et les acteurs de terrain pour la remontée des bonnes pratiques	-

**Au total**

<b>Coût du plan d'action avec expérimentations</b> (hors mesures non chiffrées, refonte du site Internet et refinancement de l'APCE)	<b>Env. 17 M€</b>
---	-------------------

Source : Mission.

## ANNEXE N° 5 : L'APCE

L'APCE constitue une partie clé de la construction de l'offre de la future agence : son site Internet est le **premier site public visible en matière de création d'entreprises**. Il totalise **onze millions de visiteurs par an** et bénéficie de ce fait d'un excellent référencement en raison de son ancienneté et de la fréquence des consultations.

L'agence pour la création d'entreprises (APCE) est une **association<sup>76</sup> (loi 1901) contrôlée par l'État mais à la gouvernance relativement ouverte** : son conseil d'administration est composé de :

- ◆ six représentants de l'État (deux représentants du ministre chargé des PME, un représentant du ministre chargé de l'industrie, un représentant du ministre chargé de l'emploi, un représentant du ministre chargé de l'Éducation nationale, un représentant du ministre chargé de la jeunesse) ;
- ◆ quatre personnalités nommées par le ministre chargé des PME au titre des établissements publics et professions réglementées intéressés à la création d'entreprise : conseil national des barreaux, CCI, APCMA, CSOEC ;
- ◆ douze personnalités qualifiées nommées par le ministre chargé des PME (dont un représentant de Pôle Emploi).

Pour son fonctionnement, l'APCE mobilise aujourd'hui 33 personnes<sup>77</sup> (31 ETP) avec un budget de 5,3 M€ en 2015.

### 1. Les missions de l'APCE et répartition des effectifs

Les actions mises en œuvre par l'APCE sont :

- ◆ le **site Internet** gratuit grand public : premier site public sur la création d'entreprises, lieu d'échanges entre créateurs, réseaux et plateforme mutualisée ;
- ◆ un site internet payant dédié aux professionnels de l'accompagnement (Pôle-Emploi, CCI, CMA, Boutiques de Gestion, agences de développement, etc.) ;
- ◆ 11 sites internet au bénéfice des conseils régionaux ; conçus, déployés et alimentés quotidiennement en contenus et outils ;
- ◆ deux sites thématiques, l'un consacré à l'entrepreneuriat dans les quartiers, l'autre à l'entrepreneuriat féminin. Deux autres sites similaires sont en construction (*start-up* et *jeunes*) ;
- ◆ des **outils d'aide (150 fiches professionnelles)** aux créateurs, repreneurs, cédants mais aussi accompagnateurs à travers la production de fiches professionnelles ;
- ◆ des actions de **formations des formateurs** à destinations des accompagnateurs membres des réseaux ;
- ◆ des actions de **publication d'informations statistiques** (nationales, régionales, départementales et agglomérations) et **d'études spécialisées** ;
- ◆ des actions d'**animation des réseaux d'accompagnement** (à travers le comité Synergies Réseaux) et des actions **d'échanges et partage de bonnes pratiques** avec les conseils régionaux (comité Synergies Territoires).

---

<sup>76</sup> L'APCE était opérateur de l'État jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

<sup>77</sup> Fin 2013, l'effectif de l'agence était de 42 ETP pour un budget de 6 M€ (- 11 ETP depuis 2013) et fin 2011 54 salariés pour un budget de 7,5 M€ (- 23 ETP depuis 2011).

## Annexe n° 5

Aujourd'hui, en dépit de la restructuration engagée par le président et le directeur général de l'agence, ces **missions sont inégalement mises en œuvre**, notamment en raison du manque de visibilité (même à court terme) sur la situation budgétaire de l'agence. Faute de leviers, l'APCE n'a pas réussi à coordonner les réseaux d'accompagnement pour hiérarchiser les offres et les rendre plus lisibles. Par ailleurs, le site Internet de l'APCE manque d'ergonomie, de lisibilité et de hiérarchisation et devrait être refondu (la refonte a été retardée faute de moyens financiers).

Les effectifs de l'APCE se répartissent ainsi :

**Tableau 7 : Répartition des effectifs selon les missions**

Mission	Descriptif	Effectifs (en ETP)	Coût complet total
Web	Partie visible du site Internet : espace pro et espace grand public	14 ETP	2 M€
Dossiers projecteurs	Informations sur 150 activités sous le format d'une livre donnant au créateur d'entreprise les informations pour construire son projet et business plan	2,3 ETP	0,3 M€
Programmes régionaux	Mise en place de services web dédiés à la création reprise et développement d'entreprises sur les territoires : accompagnement des régions dans leurs plateformes	1,8 ETP	0,3 M€
Animation de comités	Comité Synergies territoires et comité synergies réseaux : créés et animés pour partager les expériences	0,5 ETP	0,1 M€
Observatoire	Observatoire de la création : veille sur les travaux statistiques, production de documents sur l'entrepreneuriat national et régional, proposition en cours sur l'indice entrepreneurial français	1,25 ETP	0,2 M€
Centre de formation de l'APCE	Créé en 1984, lieu de professionnalisation des métiers de l'accompagnement à la création d'entreprises (catalogue annuel), quatre formateurs internes animant 217 heures de formation et 560 heures de formation réalisées par 9 formateurs externes	2,75 ETP	0,4 M€
Guichet d'entreprises	Production d'un référentiel d'information sur les activités pour le compte de l'État dans la mission d'information du public : 173 fiches décrivant les règles et formalités de réglementation à respecter pour créer une entreprise	1 ETP	0,15 M€
Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat	Espace de ressources et de développement de la culture entrepreneuriale pour les établissements d'enseignement. Promotion, diffusion des pratiques pédagogiques pour les professionnels de l'enseignement	1,35 ETP	0,2 M€
<b>Total des effectifs consacrés aux missions</b>		<b>25 ETP</b>	<b>3,65 M€</b>
Fonctions support	Administratives et direction	<b>6 ETP</b>	-
<b>Total des effectifs de l'APCE</b>		<b>31 ETP</b>	

*Source : Document APCE.*

À noter que l'APCE s'est engagée dans une révision de son modèle économique en réduisant ses effectifs : l'agence a réduit ses effectifs de 22 salariés de 2011(nb : 54) à 2015 (nb : 33).

## 2. La situation budgétaire de l'APCE est déficitaire depuis la réduction de la participation de l'État

Son budget est composé, s'agissant des recettes, à **70 % de subventions** :

- ◆ issues de l'État (DGE) à hauteur de 4 M€ jusqu'en 2013 qui ont été diminuées à 2,0 M€ en 2015<sup>78</sup> ;
- ◆ et depuis 2014 de divers financeurs publics : CDC, conseil supérieur de l'ordre des experts comptables (CSOEC), APCMA ;
- ◆ les CCI n'ont pas versé de subventions contrairement à leurs annonces et aux recommandations formulées par le rapport Bert-Restino<sup>79</sup> visant à faire monter en charge les partenaires de l'APCE (CDC, CCI, CMA, CSOEC et Pôle Emploi).

**Tableau 8 : Budget de l'APCE 2012-2015**

Budget (en k€)	2012	2013	2014	2015 (prévisionnel)
<b>Dépenses</b>				
Personnel (salaires, charges sociales, taxe sur les salaires)	4 358	4 030	5 106	3 036
dont plan de restructuration			1 704	45
Autres dépenses de fonctionnement	2 748	2 308	2 319	2 214
<b>TOTAL DES DEPENSES</b>	<b>7 106</b>	<b>6 338</b>	<b>7 425</b>	<b>5 250</b>
<b>RECETTES</b>				
<b>Subventions générales de fonctionnement</b>	<b>3 900</b>	<b>3 950</b>	<b>4 300</b>	<b>2 780</b>
<i>dont subvention DGE</i>	3 900	3 950	3 500	1 980
<i>dont subvention CDC</i>	0	0	667	400
<i>dont subvention CSOEC</i>	0	0	83	250
<i>dont subvention APCMA</i>	0	0	50	150
<i>dont subvention CCI</i>	0	0	0	0
<b>Autres subventions</b> : finançant des projets et programmes (OPPE, programme PRCTE Nord Pas de Calais, programmes de développement de site internet en régions, mini-sites sur des besoins ponctuels)	<b>940</b>	<b>543</b>	<b>268</b>	<b>181</b>
<b>Autres recettes courantes</b>	<b>2 104</b>	<b>1 662</b>	<b>1 520</b>	<b>1 816</b>
* dont recettes du secteur non lucratif	1 069	1 036	970	814
* dont recettes du secteur lucratif (y compris recettes de sous-location)	1 035	625	550	1 002
<b>Autres produits</b> (financiers, mouvements sur provisions, etc.)	<b>175</b>	<b>167</b>	<b>492</b>	<b>45</b>
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>7 119</b>	<b>6 322</b>	<b>6 580</b>	<b>4 822</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>+ 13</b>	<b>- 16</b>	<b>- 845</b>	<b>- 428</b>

Source : DGE, prévisionnel 2015 au 1<sup>er</sup> septembre 2015.

Le rapport Bert-Restino précité proposait pourtant un nouveau modèle économique pour l'APCE passant par :

- ◆ un maintien de la participation de l'État à 1 M€ en 2014 puis 500 k€ par an à partir de 2015 (ou un désengagement total après une dernière subvention de 1 M€ selon le scénario retenu) ;

<sup>78</sup> La subvention versée en 2015 correspond à un redéploiement de crédits, aucune subvention n'étant inscrite en LFI 2015 (programme 134).

<sup>79</sup> Rapport sur un nouveau modèle économique et de services pour l'APCE (janvier 2014), Dominique Restino, Thierry Bert.

## Annexe n° 5

- ♦ une montée en charge des participations de partenaires extérieurs de la CDC, des CCI, CMA, du CSOEC, de Bpifrance et de Pôle Emploi à hauteur de 3,9 M€ en 2014, entre 3,2 et 3,7 M€ en 2015, entre 2,5 et 3 M€ en 2016 et 2017 ;
- ♦ la poursuite de réduction d'effectifs devant générer des économies annuelles de 1 000 k€ (pour un coût social de 1,8 M€ initial financé à 1,2 M€ par une participation exceptionnelle de l'État en compensation des réductions d'effectifs en 2014) ;
- ♦ une montée en charge des ressources propres (passant de 1,8 M€ en 2014 à 3,1 M€ en 2017).

Dans les faits, l'État a réduit son financement (de 4 M€ en 2013 à 2,0 M€ en 2015) en prévision de son extinction. Cette diminution, couplée à l'absence de financement par les chambres de commerce et d'industrie (CCI)<sup>80</sup> et à la réduction entre 2014 et 2015 du financement de la CDC, devrait conduire à un nouveau déficit en 2015 après ceux de 2013 et 2014.

Si aucune subvention n'est versée par l'Etat en 2016, l'association pourrait très rapidement se trouver dans **une impasse budgétaire**, les subventions des autres financeurs (CSOEC, APCMA, CDC) n'étant par ailleurs pas non plus assurées. Cette situation pourrait conduire en théorie à un arrêt de l'activité de l'APCE dès le début de l'année 2016<sup>81</sup>.

À noter qu'en parallèle, **l'APCE a budgété une refonte de son site Internet de 1,8 M€<sup>82</sup> qu'elle n'a pas initiée, dans l'attente de résolution de sa situation budgétaire.**

---

<sup>80</sup> Les CCI se sont retirées du plan initial de financement fin 2014, déstabilisant l'architecture décrite ci-dessus.

<sup>81</sup> Le cumul des déficits a en effet obéré le fonds de roulement de l'association qu'il conviendra de reconstituer en 2016 (1 M € compte-tenu du besoin en fonds de roulement de l'association).

<sup>82</sup> Le rapport Bert-Restino prévoyait un financement de 1,4 M€.

## ANNEXE N° 6 : METHODOLOGIE RETENUE POUR ESTIMER LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE L'AGENCE

Pour construire le tableau du budget estimatif de fonctionnement de la future agence, la mission a procédé selon trois méthodes différentes :

❶ **Fourchette basse** : il s'agit du simple budget de fonctionnement lié à de la masse salariale, sans autre intervention : le rôle de l'agence est réduit à de **l'animation sans aucune capacité d'action, de mise en œuvre de missions ou d'investissements** (informatique, communication).

La mission a calculé le coût moyen d'un ETP de la fonction publique d'État hors enseignement qui est de 61,6 k€ par an<sup>83</sup>. À ceci s'ajoutent des « coûts de sac à dos » de 2 k€ par ETP correspondant à l'ensemble des charges de fonctionnement liées au travail quotidien d'un ETP<sup>84</sup>. Enfin, des coûts immobiliers doivent être adjoints : soit 4,8 k€ par ETP sur la base des ratios de surface par agent et de loyers à respecter retenus par France Domaine<sup>85</sup>. La fourchette haute représente un **coût de fonctionnement annuel par ETP de 68,4 k€**.

Cette hypothèse basse ne semble pas pertinente pour évaluer le budget de l'agence dans la mesure où celle-ci serait démunie de toute action et ne correspond pas aux missions décrites dans les parties 2 et 3 de la note.

❷ **Fourchette moyenne** : établie sur la base du coût moyen par salarié d'une agence de développement économique des collectivités territoriales.

Les agences de développement économique des territoires sont au nombre de 110 pour un budget moyen de 1,5 M€ soit un budget total de 165 M€. Elles emploient 1 600 salariés, soit un **budget moyen de fonctionnement par ETP de 103,1 k€ par an**.

Les missions de ces agences sont, au niveau régional, départemental et locales proches des missions de la future agence : elles accompagnent les entreprises (prospection, conseil) et œuvrent pour l'attractivité économique de leur territoire, permettent d'animer l'échange de bonnes pratiques.

Leurs budgets d'intervention pourraient donc être comparables à la future agence, hormis l'intervention informatique. Leur effectif moyen est de 15 salariés.

❸ **Fourchette haute** : établie sur la base du coût moyen par personnel de l'APCE en 2013 car intervenant avant la mise en œuvre du plan de restructuration qui a généré des dépenses de 1,7 M€ exceptionnelles en 2014. À partir d'un budget de 6,3 M€ pour 42 ETP en 2013, le **coût moyen par ETP est donc de 150 k€**.

L'animation du site Internet et des développements informatiques constitue un des versants de l'action de la future agence.

En conclusion, la **mission préconise de retenir les estimations relevant en priorité de la fourchette moyenne, voire de la fourchette haute** si l'on considère que l'agence doit monter en charge sur le versant informatique.

---

<sup>83</sup> Sur la base du coût moyen indiqué dans le rapport annuel sur l'état de la fonction publique, en réalisant une moyenne non pondérée du coût annuel d'un ETP de catégorie A (86,4 k€), de catégorie B (52,8 k€) et C (45,6 k€) (salaires nets mensuels moyens multipliés par 2 pour inclure les charges employeur).

<sup>84</sup> Par exemple les fournitures, etc. ce coût annuel est forfaitairement retenu pour évaluer les coûts de sac à dos.

<sup>85</sup> 12m<sup>2</sup> par agent et 400€/m<sup>2</sup> annuels.

**Tableau 9 : Tableau du budget de fonctionnement estimé de l'agence selon des hypothèses d'effectifs et de l'ampleur des missions confiées**

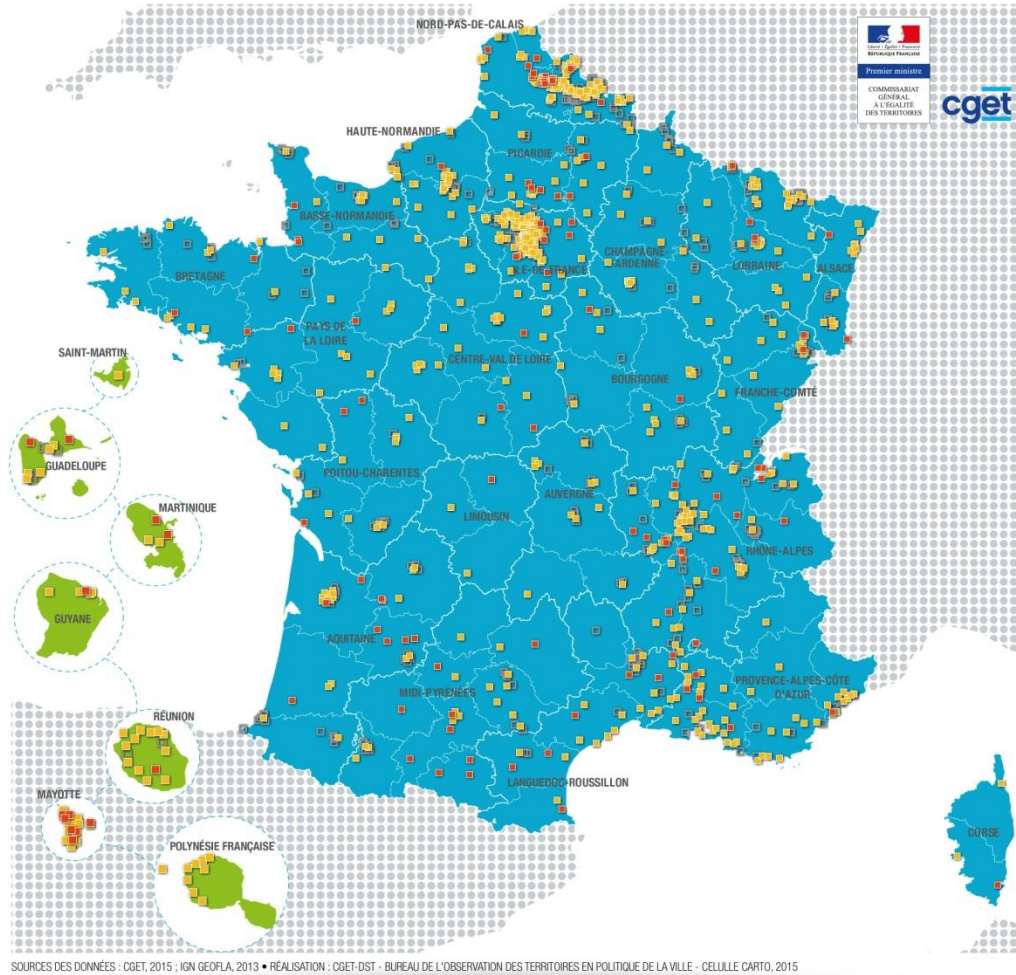
En M€ récurrents	Selon les effectifs retenus						
	10 ETP	15 ETP	20 ETP	25 ETP	50 ETP	75 ETP	100 ETP
Fourchette basse	0,7	1,0	1,4	1,7	3,4	<b>5,1</b>	6,8
Fourchette moyenne	1,0	<b>1,5</b>	<b>2,1</b>	<b>2,6</b>	5,2	<b>7,7</b>	10,3
Fourchette haute	1,5	<b>2,3</b>	<b>3,0</b>	<b>3,8</b>	7,5	<b>11,3</b>	15,0

*Source : Mission sur la base d'un coût par ETP moyen de 68,4 K€ par an (fourchette basse), de 103,1 k€ (fourchette moyenne) et de 150 k€ (fourchette haute). Ces coûts n'incluent pas les interventions additionnelles (investissement informatique, appels d'offres pour formation, etc...) décrites en partie 2.*

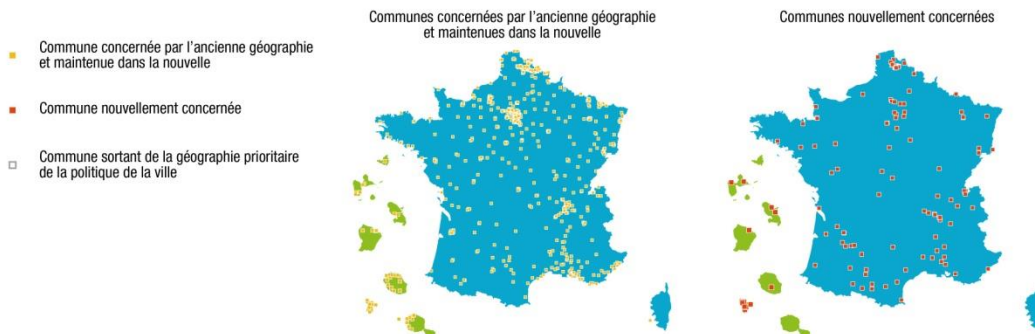
En fonction des effectifs retenus, l'agence pourrait ainsi générer des frais de fonctionnement annuels récurrents compris entre 2,1 M€ (fourchette moyenne à 20 ETP) et 3,8 M€ (fourchette haute à 25 ETP).



# ANNEXE N° 7 : COMMUNES INTEGRANT DES QUARTIERS PRIORITAIRES DE LA POLITIQUE DE LA VILLE



## LA NOUVELLE GÉOGRAPHIE PRIORITAIRE DE LA POLITIQUE DE LA VILLE EN 2015



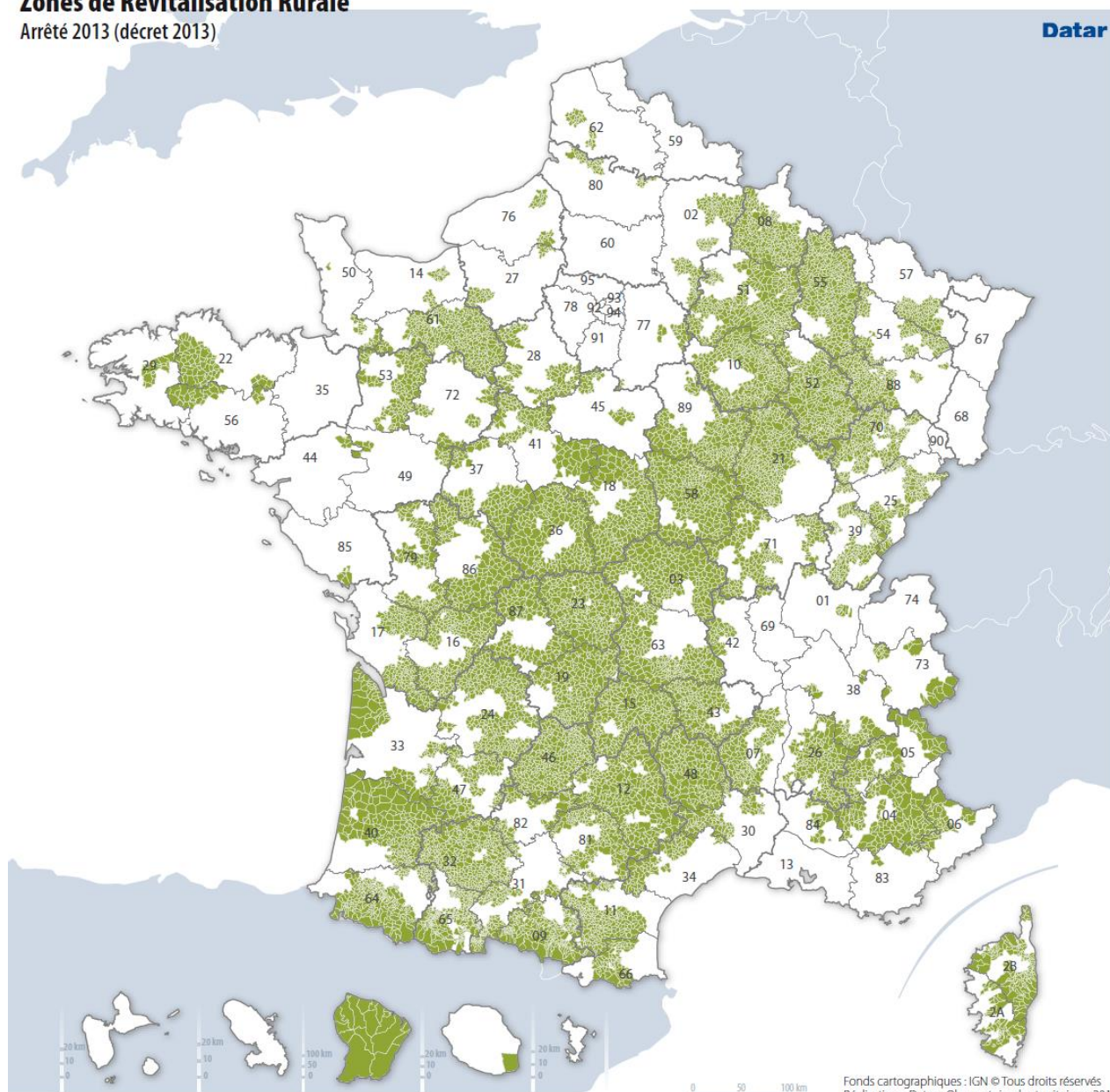
Source : CGET

## ANNEXE N° 8 : ZONES DE REVITALISATION RURALES


### Zones de Revitalisation Rurale

Arrêté 2013 (décret 2013)

Datar



Source : Datar, 2013

 Communes classées en ZRR (14 290)



Source : CGET

## **LISTE DES PERSONNES RENCONTREES**

# LISTE DES PERSONNES RENCONTREES PAR LA MISSION

## 1. Parlement

- ◆ M. François Brottes, député de la 5<sup>ème</sup> circonscription de l'Isère, président de la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale ;
- ◆ M. Laurent Grandguillaume, député de la 1<sup>ère</sup> circonscription de Côte d'Or, membre de la commission des finances ;
- ◆ M. Razzy Hammadi, député de la 7<sup>ème</sup> circonscription de la Seine-Saint-Denis ;
- ◆ M. Jean-Claude Lenoir, sénateur, président de la commission des affaires économiques du Sénat ;
- ◆ M<sup>me</sup> Fanny Dombre-Coste, députée de la 3<sup>ème</sup> circonscription de l'Hérault ;
- ◆ M. Abdel-Malek Riad, conseiller en charge du développement économique et de l'industrie, cabinet du Président de l'Assemblée ;

## 2. Présidence de la République

- ◆ M. Boris Vallaud, secrétaire général adjoint ;
- ◆ M. Xavier Piechaczyk, conseiller énergie, environnement, transports, logement ;
- ◆ M. Jean-Jacques Barberis, conseiller conjoncture, commerce extérieur, financement de l'économie et artisanat ;
- ◆ M<sup>me</sup> Delphine Prady, conseillère adjointe énergie, environnement, transports et logement ;
- ◆ M<sup>me</sup> Adrienne Brotons, chargée de mission auprès du secrétaire général ;

## 3. Cabinet et services du Premier Ministre

- ◆ M<sup>me</sup> Maud Bailly, conseillère économie, finances et entreprises ;
- ◆ M. Jérémie Pellet, conseiller financement de l'économie ;
- ◆ M<sup>me</sup> Fadela Benrabia, conseillère technique politiques de citoyenneté ;

### 3.1. France Stratégie

- ◆ M. Jean Pisani-Ferry, commissaire général ;
- ◆ M<sup>me</sup> Selma Mahfouz, commissaire générale adjointe ;
- ◆ M. Gauthier Maigne, chef du département sociétés, institutions et politiques sociales ;
- ◆ M<sup>me</sup> Véronique Deprez-Boudier, cheffe du département travail-Emploi ;
- ◆ M. Daniel Agacinski, conseiller auprès du commissaire général ;

### 3.2. Commissariat général à l'investissement (CGI)

- ◆ M. Thierry Francq, commissaire général adjoint ;
- ◆ M. Michel Guillot, préfet, directeur du pôle territorial ;
- ◆ M. Jean Laraufie, conseiller filières industrielles et transports ;

### **3.3. Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)**

- ◆ M<sup>me</sup> Marie-Caroline Bonnet-Galzy, commissaire générale ;
- ◆ M. Thierry du Bouetiez de Kerorguen, conseiller spécial de la commissaire générale ;
- ◆ M. Marc-Etienne Pinault, directeur du développement des capacités des territoires ;
- ◆ M. Etienne Kalalo, secrétaire général de la commission interministérielle d'aide à la localisation des activités (CIALA) ;
- ◆ M<sup>me</sup> Sabine Thibaud, cheffe du bureau du développement économique et de l'emploi ;
- ◆ M. Jean-Christophe Baudouin, directeur des stratégies territoriales ;

### **3.4. Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)**

- ◆ M<sup>me</sup> Laure de la Bretèche, secrétaire générale ;
- ◆ M. Henri Verdier, administrateur général des données ;

## **4. Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche**

- ◆ M<sup>me</sup> Géraldine Lacroix, conseillère en charge de la lutte contre le décrochage scolaire, de l'insertion professionnelle des jeunes et des relations éducation-emploi, cabinet de la ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;

## **5. Ministère des Finances et des Comptes Publics**

- ◆ M<sup>me</sup> Claire Waysand, directrice de cabinet du ministre des Finances et des Comptes publics ;
- ◆ M. Florian Guyot, conseiller micro-économie et politiques publiques au cabinet du ministre des Finances et des Comptes publics

### **5.1. INSEE**

- ◆ M. Jean-Luc Tavernier, directeur général ;
- ◆ M. Philippe Cunéo, chef de l'inspection générale ;
- ◆ M<sup>me</sup> Fabienne Rosenwald, directrice des statistiques d'entreprises ;
- ◆ M<sup>me</sup> Françoise Maurel, directrice de la diffusion et de l'action régionale ;
- ◆ M<sup>me</sup> Valérie Albouy, directrice de cabinet ;
- ◆ M<sup>me</sup> Sylvie Marchand, cheffe du département de l'action régionale ;
- ◆ M. Eric Lesage, département de l'action régionale ;

## **6. Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social**

- ◆ M. Renaud Damesin, conseiller « développement emploi » au cabinet du ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social ;

- ◆ M<sup>me</sup> Sophia Agoumi, chargée de mission emploi des jeunes et lutte contre les discriminations au cabinet du ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social ;

## 6.1. DGEFP

- ◆ M<sup>me</sup> Emmanuelle Wargon, déléguée générale ;
- ◆ M. Hugues de Balathier, chef de service, adjoint à la déléguée générale ;
- ◆ M<sup>me</sup> Myriam Mesclon-Ravaud, sous-directrice Parcours d'accès à l'emploi ;
- ◆ M<sup>me</sup> Marie-France Curry, adjointe à la sous-directrice Parcours d'accès à l'emploi ;
- ◆ M. Hervé Léost, sous-directeur Mutations économiques et sécurisation de l'emploi ;
- ◆ M<sup>me</sup> Nathalie Vaysse, adjointe au sous-directeur Mutations économiques et sécurisation de l'emploi ;
- ◆ M. Stéphane Lhéruault, chef de la mission projets nationaux, sous-direction Fonds social européen ;

## 7. Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique

- ◆ M. Emmanuel Macron, ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique ;
- ◆ M. Alexis Kohler, directeur de cabinet du ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique ;
- ◆ M<sup>me</sup> Astrid Panosyan, conseillère en charge de l'attractivité des territoires et des services auprès du ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique ;
- ◆ M<sup>me</sup> Julie Bonamy, conseillère budgétaire et numérique auprès du ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique ;

### 7.1. Secrétariat d'État chargé du Numérique auprès du ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique

- ◆ M. Bertrand Pailhès, directeur de cabinet de la secrétaire d'État chargée du numérique

### 7.2. Secrétariat d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire auprès du ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique ;

- ◆ M<sup>me</sup> Isabelle Amaglio-Terisse, directrice de cabinet de la secrétaire d'État chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie sociale et solidaire ;
- ◆ M. Thomas Boisson, conseiller chargé de l'économie sociale et solidaire et de la transmission entrepreneuriale auprès de la secrétaire d'État chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie sociale et solidaire ;

### 7.3. Direction générale du Trésor

- ◆ M. Michel Houdebine, chef du service des politiques publiques ;
- ◆ M. Corso Bavagnoli, chef du service de financement de l'économie ;
- ◆ M. Sébastien Raspiller, sous-directeur financement des entreprises et marchés financiers ;

- ◆ M. Jean Boissinot, chef du pôle d'analyse économique du secteur financier ;
- ◆ M. Thomas Revial, secrétaire général du comité interministériel de restructuration industrielle ;
- ◆ M. Pierre-Alexandre Miquel, chef de service régional pour les pays nordiques ;

#### **7.4. Direction générale des entreprises (DGE)**

- ◆ M. Pascal Faure, directeur général ;
- ◆ M. Xavier Merlin, chef du service action territoriale, européenne et internationale ;
- ◆ M<sup>me</sup> Véronique Barry, sous-directrice innovation et entrepreneuriat ;

#### **7.5. Direction des affaires juridique des ministères financiers (DAJ)**

- ◆ M. Jean Maïa, directeur ;
- ◆ M. Benoît Dingremont, sous-directeur du droit de la commande publique ;
- ◆ M. Michel Lejeune, sous-directeur du droit public, du droit européen et international ;
- ◆ M. Antoine de Château-Thierry, sous-directeur du droit des régulations économiques ;
- ◆ M<sup>me</sup> Céline Frackowiak, cheffe du bureau de la réglementation générale de la commande publique ;
- ◆ M. Guillaume Delaloy, adjoint à la cheffe du bureau de la réglementation générale de la commande publique ;
- ◆ M. Samuel Mugner, consultant au bureau de la réglementation générale de la commande publique ;

### **8. Ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité**

- ◆ M<sup>me</sup> Sylvia Pinel, ministre du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité ;
- ◆ M<sup>me</sup> Sophie Duval, directrice adjointe du cabinet de la ministre du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité ;

### **9. Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports**

- ◆ M. Patrick Kanner, ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports ;
- ◆ M<sup>me</sup> Myriam El Khomri, secrétaire d'État chargée de la politique de la Ville auprès du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports ;
- ◆ M. Sébastien Jallet, directeur de cabinet de la secrétaire d'Etat chargée de la politique de la Ville ;
- ◆ M. Victor Davet, chargé de mission emploi et développement économique au cabinet du ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports ;
- ◆ M<sup>me</sup> Annabelle Barral-Gilbert, conseillère pour le développement et la cohésion sociale au cabinet de la secrétaire d'État chargée de la politique de la Ville ;

### **10. Ministère des Outre-Mer**

- ◆ M. Brice Blondel, directeur adjoint du cabinet de la ministre des Outre-mer ;

## **10.1. Direction générale des Outre-Mer**

- ◆ M. Marc Del Grand, sous-directeur des politiques publiques ;
- ◆ M. Gilles Armand, chargé de mission affaires monétaires et financières ;

## **11. Préfectures et services déconcentrés de l'Etat**

### **11.1. Préfecture de la région Nord-Pas-De-Calais**

- ◆ M. Patrick David, adjoint au secrétaire général pour les affaires régionales (SGAR) ;
- ◆ M<sup>me</sup> Hélène Exbrayat, coordonnatrice du pôle économie, innovation, recherche, chargée de mission au SGAR ;
- ◆ M<sup>me</sup> Parent-Nutte Cécile, coordonnatrice du pôle culture, cohésion sociale, emploi, santé, sport, éducation, sports, chargée de mission au SGAR ;
- ◆ M. Laurent Saint-Martin, chargé de mission auprès du Préfet délégué pour l'égalité des chances de Nord-Pas-de-Calais ;

### **11.2. Préfecture du Nord**

- ◆ M. Kléber Arhoul, préfet délégué pour l'égalité des chances du département du Nord ;

### **11.3. Préfecture du Pas-de-Calais**

- ◆ M. Alexandre Hermant, délégué de la préfète du Pas-de-Calais, en charge de la déclinaison de la charte Entreprises et quartiers ;
- ◆ M. Vincent Lecomte, chef du bureau de l'animation territoriale et des entreprises au sein de la préfecture du Pas-de-Calais ;

### **11.4. Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte)**

- ◆ M. Jean Ribeil, directeur régional de la Direccte Franche-Comté ;

#### **11.4.1. Responsables régionaux Direccte pôle 3E (entreprises, emploi, économie)**

- ◆ M. Daniel Gallissaires, responsable du pôle 3E de la Direccte d'Alsace ;
- ◆ M. Thomas Metivier, responsable du pôle 3E de la Direccte d'Auvergne ;
- ◆ M. Amine Amouche, responsable du pôle 3E de la Direccte de Basse-Normandie ;
- ◆ M<sup>me</sup> Stéphanie Schaer, responsable du pôle 3E de la Direccte de Bourgogne ;
- ◆ M. Dominique Thefioux, responsable du pôle 3E de la Direccte de Bretagne ;
- ◆ M<sup>me</sup> Dorine Gardin, responsable du pôle 3E de la Direccte du Centre ;
- ◆ M. Dominique Sacleux, responsable du pôle 3E de la Direccte de Champagne-Ardenne ;
- ◆ M. Jean Vaury, responsable du pôle 3E de la Direccte de Corse ;
- ◆ M. Pascal Fornage, responsable du pôle 3E de la Direccte de Franche-Comté ;
- ◆ M. Marc Glita, responsable du pôle 3E de la Direccte de Haute-Normandie ;



- ◆ M. Franck TARRIER, responsable du pôle 3E de la Direccte d'Ile-de-France ;
- ◆ Mme Damienne VERGUIN, responsable du pôle 3E de la Direccte du Languedoc-Roussillon ;
- ◆ Mme Françoise CHRÉTIEU, responsable du pôle 3E de la Direccte du Limousin ;
- ◆ Mme Aloïs KIRCHNER, responsable du pôle 3E de la Direccte de Lorraine ;
- ◆ M. Rémi FERRIER, responsable du pôle 3E de la Direccte de Midi-Pyrénées ;
- ◆ M. François CHARLIER, responsable du pôle 3E de la Direccte du Nord-Pas-de-Calais ;
- ◆ M. Patrick MADDALONE, responsable du pôle 3E de la Direccte de Provence-Alpes-Côte d'Azur ;
- ◆ M. Jean-Baptiste AVRILLIER, responsable du pôle 3E de la Direccte du Pays-de-la-Loire ;
- ◆ M. François TILLOL, responsable du pôle 3E de la Direccte de Picardie ;
- ◆ Mme Isabelle MENANT, responsable du pôle 3E de la Direccte de Poitou-Charentes ;
- ◆ M. Simon-Pierre EURY, responsable du pôle 3E de la Direccte de Rhône-Alpes ;

## 12. Organismes publics

### 12.1. Caisse des dépôts et des consignations (CDC)

- ◆ M. Pierre-René LEMAS, directeur général ;
- ◆ Mme Odile RENAUD-BASSO, directrice générale adjointe, directrice des fonds d'épargne ;
- ◆ M. Jean-Marc MAURY, directeur département développement économique sociale et solidaire ;
- ◆ Mme Gabrielle GAUTHEY, directrice des investissements et du développement local ;
- ◆ Mme Géraldine WELTER, financement de l'économie sociale et solidaire ;
- ◆ M. Patrick POUZET, chargé de projets, département du développement économique et de l'économie sociale et solidaire ;
- ◆ M. Dominique MIRADA, directeur régional Nord-Pas-de-Calais ;
- ◆ M. Franck TAQUI, directeur territorial Franche-Comté ;

### 12.2. Cour des Comptes

- ◆ Mme Michèle PAPPALARDO, conseillère maître à la Cour des comptes ;
- ◆ Mme Anne-Sophie DESSILLONS, rapporteur ;

### 12.3. Bpifrance

- ◆ M. Nicolas DUFOURCQ, directeur général ;
- ◆ M. Pascal LAGARDE, directeur exécutif, direction stratégie, études et développement ;
- ◆ Mme Marie Adeline-PEIX, directrice exécutive, direction partenariats régionaux et action territoriale ;
- ◆ M. Joël DARNAUD, directeur exécutif, direction financement et pilotage du réseau ;
- ◆ Mme Fanny LETIER, directrice exécutive, direction des fonds propres PME ;
- ◆ M. Martial ROZIER, directeur de l'Offre Produits ;
- ◆ M. Benjamin RICHARD, chargé de mission auprès du directeur général ;
- ◆ Mme Blandine LALOY, chargée d'affaires création, BPI région Nord-Pas-de-Calais ;

- ◆ M. Pierre Couturier, directeur régional BPI Franche-Comté ;

#### **12.4. Pôle Emploi**

- ◆ M. Thomas Cazenave, directeur général adjoint ;
- ◆ M<sup>me</sup> Nicole Brejou, responsable du département Partenariats ;
- ◆ M<sup>me</sup> Anne-Charlotte Guermonprez, Pôle Emploi Nord-Pas-de-Calais ;

#### **12.5. Banque de France**

- ◆ M. Jacques Fournier, directeur général des statistiques ;
- ◆ M<sup>me</sup> Lise Collomb, Banque de France Nord-Pas-de-Calais ;

#### **12.6. Médiateurs**

- ◆ M. Fabrice Pesin, médiateur national du crédit ;
- ◆ M. Jean-Lou Blachier, médiateur national des marchés publics ;
- ◆ M. Gérard Lemaire, préfet, directeur du cabinet du médiateur des marchés publics ;

#### **12.7. Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU)**

- ◆ M. Nicolas Grivel, directeur général ;

#### **12.8. Établissement public national d'aménagement et de restructuration des espaces publics commerciaux et artisanaux (EPARECA)**

- ◆ M. Thierry Febvay, directeur général ;

#### **12.9. Union des groupements d'acheteurs publics (UGAP)**

- ◆ M. Alain Borowski, président ;
- ◆ M<sup>me</sup> Isabelle Deleruelle, directrice générale adjointe ;
- ◆ M. Sébastien Taupiac, directeur délégué aux offres complexes ;

#### **12.10. Missions locales**

- ◆ M. Christophe Divi, responsable de la gestion et du développement, directeur adjoint, Mission locale de Paris ;

### **13. Agence pour la création d'entreprises (APCE)**

- ◆ M. Dominique Restino, président du conseil d'administration ;
- ◆ M. Alain Belais, directeur général ;
- ◆ M<sup>me</sup> Catherine Sid, responsable communication et relations extérieures ;

- ◆ M. Yannick Hoche, directeur administratif et financier ;
- ◆ M. Benoît Liger-Belair, directeur commercial et partenariats ;

## **14. Collectivités territoriales**

### **14.1. Association des régions de France (ARF)**

- ◆ M. Alain Rousset, président de l'ARF ;
- ◆ M. Gilles Mergy, délégué général ;
- ◆ M. Erwann Salmon, conseiller développement économique, enseignement supérieur et numérique ;
- ◆ M. Fabien Hellier, conseiller technique développement économique innovation, tourisme ;

### **14.2. Conseil régional de Franche-Comté**

- ◆ M. André Pierre, directeur des affaires économiques ;
- ◆ M. Emmanuel Boillot, chef de service créations d'entreprises ;

### **14.3. Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais**

- ◆ M. Pierre de Saintignon, premier vice-président du conseil régional, chargé du développement économique ;
- ◆ M<sup>me</sup> Charlotte Peytavit, chef du service Action économique ;

### **14.4. Conseil régional de Rhône-Alpes**

- ◆ M. Valéry Perret, responsable du service développement des entreprises et des territoires, direction du développement de l'économie et de l'emploi ;
- ◆ M<sup>me</sup> Carole Fournel, chargée de mission entrepreneuriat, service entrepreneuriat compétitivité innovation, direction du développement de l'économie et de l'emploi ;

### **14.5. Conseil régional d'Ile-de-France**

- ◆ M<sup>me</sup> Marie-Noëlle Granjard, conseillère technique développement économique, innovation, tourisme et numérique au cabinet du président du conseil régional ;

### **14.6. CNER, fédération des agences de développement économique**

- ◆ M. Antoine Angeard, délégué général du CNER ;
- ◆ M. Jean-Paul Pronost, responsable animation du réseau, CNER ;

### **14.7. Association des départements de France (ADF)**

- ◆ M. Pierre Monzani, directeur général ;

## **14.8. Association des communautés de France (ADCF)**

- ◆ M. Nicolas Portier, délégué général ;
- ◆ M. Olivier Crépin, responsable développement économique, transports et mobilités ;

## **14.9. Ville de Roubaix**

- ◆ M. Guillaume Serazin, conseiller municipal délégué aux affaires économiques ;

## **15. Acteurs de l'accompagnement à la création, au financement et au développement des entreprises**

### **15.1. Réseaux consulaires**

#### **15.1.1. Chambres de commerce et d'industrie (CCI)**

- ◆ M. André Marcon, président de CCI France ;
- ◆ M. Jérôme Pardigon, Directeur des relations institutionnelles ;
- ◆ M<sup>me</sup> Sandrine Wehrli, directrice générale déléguée appui, attractivité, compétitivité, CCI France ;
- ◆ M<sup>me</sup> Nadège Chambon, Chargée de mission, direction attractivité des territoires, CCI France ;
- ◆ M. Gérard Lissorgues, vice-président de la CCI Paris Ile-de-France, président de la CCI Seine Saint Denis ;
- ◆ M<sup>me</sup> Danielle Dubrac, membre du bureau de la CCI Paris Ile de France, 1<sup>ère</sup> vice-présidente de la CCI Seine-Saint-Denis ;
- ◆ M<sup>me</sup> France Morot-Videlaine, directrice des politiques territoriales de CCI Paris Ile de France ;
- ◆ M<sup>me</sup> Novica Coso, directeur pôle TPE à la CCI régionale Nord de France ;
- ◆ M. Stéphane Bossavit, pôle TPE à CCI régionale Franche-Comté ;
- ◆ M. Gilles Curtit, président de la CCIR de Franche-Comté ;
- ◆ M. François Mazière, directeur général de la CCIR de Franche-Comté ;
- ◆ M. Dominique Roy, président de la CCI du Doubs ;
- ◆ M. Anthony Jeanbourquin, directeur général de la CCI du Doubs ;
- ◆ M. Luc Drevet, directeur général de la CCI du Jura ;
- ◆ M. Carole Astier, directrice générale de la CCI de la Haute-Saône ;
- ◆ M. Boris Simunic, coordinateur régional sur la création d'entreprise, CCI du Jura ;

#### **15.1.2. Chambre des métiers et de l'artisanat (CMA)**

- ◆ M François Moutot, directeur général de l'assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA) ;
- ◆ M. René Doche, directeur général adjoint de l'APCMA ;
- ◆ M. Paul-Henri Bard, secrétaire général, délégué territorial Jura et Dole, chambre des métiers et d'artisanat de Franche-Comté ;

- ◆ M. Patrick Devassine, CMAR de la région Nord-Pas-de-Calais ;

### **15.2. Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables (CSOEC)**

- ◆ M. Philippe Arraou, président ;
- ◆ M. Ugo Lopez, directeur de cabinet du président ;
- ◆ M. Eric Ferdjallah-Cherel, directeur des études ;
- ◆ M. Olivier Salamito, secrétaire général ;
- ◆ M. Arnaud Debray, vice-président, secteur des missions des professionnels ;
- ◆ M. Philippe Lacoste, directeur de la communication ;
- ◆ Mme Lysiane Yvon, directeur des missions juridiques ;

### **15.3. Réseau BGE**

- ◆ M<sup>me</sup> Danielle Deguéés, vice-présidente ;
- ◆ M<sup>me</sup> Sophie Jalabert, déléguée générale ;
- ◆ M. Vincent Hamel, délégué général adjoint ;
- ◆ M. Nicolas Dubois, BGE Hauts de France ;
- ◆ M. André Aurière, directeur BGE Franche-Comté ;
- ◆ M<sup>me</sup> Hinda Mehri, chef de projet CitésLab, Franche-Comté ;

### **15.4. Réseau France Active**

- ◆ M. Christian Sauter, président ;
- ◆ M. Thierry Dementhon, directeur général ;
- ◆ M. Raphaël Ringeisen, coordinateur du pôle création/reprise d'entreprises, Franche Comté Active ;
- ◆ M. David Sues, directeur de Nord Actif ;
- ◆ M. Nicolas Housset, Nord Actif ;
- ◆ M. Ludovic Canon, directeur de Pas-de-Calais Actif ;

### **15.5. Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE)**

- ◆ M<sup>me</sup> Catherine Barbaroux, présidente ;
- ◆ M. Sébastien Morel, directeur régional Franche-Comté ;
- ◆ M<sup>me</sup> Marine Viala, responsable des partenariats publics ;
- ◆ M. Stéphane Delcroix, responsable régional ADIE Conseil Lille ;
- ◆ M<sup>me</sup> Isabelle Treguer, déléguée territoriale Yvelines et Hauts de Seine ;
- ◆ M<sup>me</sup> Nathalie Huon, conseillère ADIE Seine-Saint Denis ;

### **15.6. Réseau Initiative France**

- ◆ M. Louis Schweitzer, président ;
- ◆ M<sup>me</sup> Bernadette Sozet, déléguée générale ;

- ◆ M. Gyl Coppey, délégué général adjoint ;
- ◆ M<sup>me</sup> Elise Bourdon ;
- ◆ M<sup>me</sup> Laetitia Delage, directrice d'Initiative Plaine Commune ;
- ◆ M. Larbi Nait, vice-président en charge de la communication, Initiative Plaine Commune ;
- ◆ M. Grégory Retz, directeur d'Initiative Lille Métropole Sud ;
- ◆ M. Philippe Vogne, animateur régional Initiative Franche-Comté ;

### **15.7. Réseau Entreprendre**

- ◆ M. Gérard Leseur, président national ;
- ◆ M<sup>me</sup> Yasmine Hamraoui, directrice Réseau Entreprendre 93 ;
- ◆ M<sup>me</sup> Caroline Santaner, directrice des relations extérieures ;
- ◆ M<sup>me</sup> Héléna Moise, responsable accompagnement, Réseau Entreprendre Franche-Comté ;
- ◆ M. Charles Bernard, directeur du Réseau Entreprendre de Franche-Comté ;

### **15.8. FinanCités (PlaNet Finance)**

- ◆ M. Patrick Gounelle, vice-président ;

### **15.9. The Family**

- ◆ Nicolas Colin, co-fondateur et partenaire ;

### **15.10. Yump France**

- ◆ M. Serge Malik, co-fondateur, chargé de la communication et des affaires publiques ;

### **15.11. Le Comptoir de l'innovation**

- ◆ M. Jean-Michel Lecuyer, directeur général ;

### **15.12. Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion (CREPI)**

- ◆ M. Patrice Bony, Président clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion ;

### **15.13. AVISE**

- ◆ M<sup>me</sup> Cécile Leclair, directrice générale ;

### **15.14. IMS Entreprendre**

- ◆ M<sup>me</sup> Patricia Charrier-Izel, déléguée générale adjointe, directrice des relations entreprises et des partenariats nationaux ;

### **15.15. Pacte PME**

- ◆ M. François Perret, directeur général ;

### **15.16. Association pour la diversité entrepreneuriale (ADIVE)**

- ◆ M. Majid El Jarroudi, *serial* entrepreneur et délégué général de l'ADIVE ;

### **15.17. Outremer Network**

- ◆ M. Daniel Hierso, Outremer Network, président ;

### **15.18. Maison de l'initiative économique locale(MIEL)**

- ◆ M<sup>me</sup> Sylvie Saget, directrice de la MIEL ;

### **15.19. Association pour le développement de l'Innovation et de la Technologie (ADITEC)**

- ◆ M. Abdelkader Bousnane, directeur ;

## **16. Acteurs bancaires et financiers**

### **16.1. Fédération Bancaire Française (FBF)**

- ◆ M<sup>me</sup> Marie-Anne Barbat-Layani, directrice générale ;
- ◆ M. Richard Boutet, directeur de pôle, Banque des particuliers et des entreprises, affaires publiques France ;
- ◆ M. David Verfaillie, responsable de l'action régionale ;
- ◆ M<sup>me</sup> Virginie La Régina, chargée de mission ;

### **16.2. Banques**

- ◆ M. Michel Offredo, directeur du projet Banlieues, BNP Paribas ;
- ◆ M. Christophe Griffart, directeur entreprises et banque privée de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Brie-Picardie;
- ◆ M. Serge Bayard, directeur des entreprises et du développement des territoires, La Banque Postale ;
- ◆ M. Ludovic Aubert, directeur programme banque des professionnels, direction des entreprises et du développement des territoires, La Banque Postale ;
- ◆ M. Hugues Sibille, président, fondation Crédit coopératif ;
- ◆ M<sup>me</sup> Christelle Tavares, chargée inclusion et handicap, mission handicap, Société générale ;
- ◆ M. Pierre-Éric Randrianarisoa, chef de projets engagement sociétal, BPCE ;
- ◆ M<sup>me</sup> Catherine Pourvoyeur, responsable RSE Achats, Groupe BPCE ;

### **16.3. Fonds d'investissement**

- ◆ M. Mathieu Cornieti, président d'Impact Partenaires ;

### **16.4. Association française des investisseurs pour la croissance (AFIC)**

- ◆ M. Paul Perpère, délégué général de l'AFIC ;

## **17. Organisations professionnelles**

### **17.1. Mouvement des entreprises de France (MEDEF)**

- ◆ M. Thibault Lanxade, vice-président du MEDEF ;
- ◆ M<sup>me</sup> Céline Micouin, direction Entrepreneuriat et Croissance ;
- ◆ M. Moussa Camara, AGPR (Agir Pour Réussir) ;

### **17.2. Union professionnelle des artisans (UPA)**

- ◆ M. Pascal Burban, secrétaire général, directeur des services administratifs de l'UPA ;
- ◆ M<sup>me</sup> Nathalie Roy, conseillère technique, chargée des affaires économiques ;

### **17.3. Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises (CGPME)**

- ◆ M. Jean du Mesnil du Buisson, secrétaire général ;

### **17.4. Fédération Française des Services à la Personne (Fédésap)**

- ◆ M. Frank Nataf, vice-président ;
- ◆ M. Julien Jourdan, directeur ;

## **18. Entreprises et Entrepreneurs**

### **18.1. Entrepreneurs**

- ◆ M. Xavier Niel, vice-président du groupe Iliad, et co-proprétaire du groupe Le Monde ;
- ◆ M. Thierry Marx, chef étoilé, dirigeant du restaurant Mandarin Oriental ;
- ◆ M. Jean-Maurice Morque, chef d'entreprise, Crouzet agencement ;
- ◆ M. Ahmed Bouzouaïd, dirigeant fondateur, Muse des territoires ;
- ◆ M. Massoud El Ayati, co-Fondateur dirigeant « Des Bras en Plus » ;
- ◆ M. Ali Abedour, Président « Korrigan » ;
- ◆ M. Stéphane Saal, fondateur « STS Communication Visuelle » ;
- ◆ M. Franck Rykaczewski, fondateur « Entreprise Ouverte » ;
- ◆ M. Julien Hannappe, co-fondateur de Cycles Get Lost ;



- ◆ M<sup>me</sup> Léa Chaffiol, co-fondateur de Cycles Get Lost ;
- ◆ M. Sofiane Iquioussen, directeur de Garage solidaire du Hainaut ;
- ◆ M. Michael Bruniaux, directeur associé de Weenat ;
- ◆ M. Jules Hotrique, entrepreneur, fondateur de « DUALO » ;
- ◆ M. Pierre-François Bernard, directeur des fédérations des coopératives laitières du Doubs et du Jura, président de Franche-Comté Active ;
- ◆ M<sup>me</sup> Agnès Bricard, dirigeante du cabinet d'expertise comptable Bricard, Lacroix & Associés ; conseiller du commerce extérieur de la France, présidente de la Fédération Femmes Administrateurs ;
- ◆ M. Ming-Po Cai, président fondateur de Cathay Capital Private Equity ;
- ◆ M<sup>me</sup> Ingrid Chaine, dirigeante du site internet dédié à l'outremer Shopiles.fr ;
- ◆ M. Yazid Chir, fondateur de Be Bound ;
- ◆ M. Jean-Louis Dabrowski, dirigeant d'Altitude Diffusion ;
- ◆ M. Marie-Hélène Delaux, dirigeante de l'entreprise adaptée Sabooj ;
- ◆ M<sup>me</sup> Stéphanie Lemoine, présidente du conseil consultatif du réseau Jeff de Bruges ;
- ◆ M<sup>me</sup> Anne Lévêque, présidente de Handicall ;
- ◆ M<sup>me</sup> Clémence Souquet, fondatrice de Freesia ;
- ◆ M<sup>me</sup> Jeannette Tisserant, co-fondatrice de TH conseil ;
- ◆ M. Stéphane Dahan, dirigeant de Securiview ;
- ◆ M. Lorry Foucan, expert-comptable, commissaire aux comptes, fondateur du cabinet LMBH Associés ;
- ◆ M. Ange-Alez Martin, président de Perrin Création Besançon ;
- ◆ M. Dominique Charmoille, dirigeant de Charm'ossature Besançon ;
- ◆ M. Mathieu Froidure, dirigeant d'Urbilog ;
- ◆ M. Mathieu Boullenger, fondateur de la société Plus que Parfait et de l'entreprise adaptée Le Petit Plus ;
- ◆ M<sup>me</sup> Caroline Mitanne, dirigeant de l'entreprise adaptée Sourdline ;
- ◆ M. Yacine Kara, président d'Ecolotrans ;
- ◆ M. Romain Cholleton, président de Wrung Division ;
- ◆ M. Franck Berrebi, président de l'entreprise d'insertion Recyc Matelas Europe ;
- ◆ M<sup>me</sup> Sandrine Baud, fondatrice de Cristal Evènement ;
- ◆ M<sup>me</sup> François Repiquet, fondatrice de INTD – Hafnium ;
- ◆ M. Olivier Germouh, associé d'EstImprim ;
- ◆ M. Dejan Barisic, dirigeant de Façades Bisontines ;
- ◆ M. Thiam Souleyman, dirigeant d'IAD Informatique ;
- ◆ M. Frank Nataf, président d'Advitam Europe ;
- ◆ M. Eric Schneider, directeur développement Franchise 02 ;
- ◆ M. Arthur Filimon, co-fondateur et président d'Archideco ;
- ◆ M. Guillaume Boutet, fondateur et président de Trois Prime ;
- ◆ M. Daniel Hierso, entrepreneur, *business angel* et dirigeant d'Outremer Network ;
- ◆ M. Alexandre Goujon, *serial entrepreneur*, *business angel*, fondateur d'Innovigo ;
- ◆ M<sup>me</sup> Sally Bennacer, fondatrice d'Art and Blind ;

## 18.2. Représentants de grandes entreprises

- ◆ M. Éric Rebiffé, directeur général, Sanofi Développement ;
- ◆ M. Dominique Bonnet, directeur développement économique local, Lafarge ;
- ◆ M. Pierre Dubar, délégué Schneider Initiatives Entrepreneurs (SIE) Ile-de-France, Schneider Electric ;
- ◆ M. Patrick Dugard, délégué général partenariats et mécénat, Aéroports de Paris (ADP) ;
- ◆ M. Franck Demaret, directeur général, KIPSTA ;
- ◆ M. Nicolas Louveau, directeur du site KIPSTA ;
- ◆ M<sup>me</sup> Laura Serrano-Blot, déléguée au développement régional en charge des affaires territoriales, Groupe La Poste ;
- ◆ M. Christian Caye, Vinci ;
- ◆ M. Bernard Nebout, Groupe Manpower ;
- ◆ M<sup>me</sup> Jenna Leclercq, Sodesi ;
- ◆ M. Christian Schach-Charlard, RATP ;
- ◆ M. Laurent Legendre, délégué région Ile-de-France, Airbus ;
- ◆ M. Bernard Le Masson, président de la fondation Accenture ;
- ◆ M. Erik Linqier, directeur exécutif Santé et Service Public, Accenture Consulting ;
- ◆ M<sup>me</sup> Bouchra Aliouat, secrétaire générale de la Fondation KPMG ;
- ◆ M. Jean-Paul Stern, chargé de mission, Groupe Randstad France ;
- ◆ M. Alexandre Missofe, chargé d'affaires, Transdev ;

## 19. Experts et personnalités qualifiées

### 19.1. Personnalités qualifiées

- ◆ M. Michel Camdessus, gouverneur honoraire de la Banque de France, ancien directeur général du FMI, président du conseil d'orientation du Fonds de cohésion sociale ;
- ◆ M. René Ricol, associé fondateur de Ricol Lasteyrie corporate finance ;
- ◆ M. Yannick Blanc, Préfet du Val d'Oise, Président de l'association Fonda ;
- ◆ M<sup>me</sup> Anna Halberg, vice-présidente de l'ALMI (agence pour le développement commercial et stratégique), Suède ;
- ◆ M<sup>me</sup> Hermione Gough, ministre conseillère, Ambassade de Grande-Bretagne à Paris ;
- ◆ M. Xavier Fontanet, ancien président directeur général de Essilor, membre du conseil d'administration du groupe l'Oréal, Schneider Electric et du Centre des Professions Financières ;
- ◆ M. Thierry Bert, inspecteur général des finances ;
- ◆ M. Christophe Baulinet, inspecteur général des finances et président du Conseil d'orientation du service des achats de l'Etat ;
- ◆ M<sup>me</sup> Anais Brood, Fondation FACE ;
- ◆ M. Ayité Creppy, directeur du groupe FACE ;
- ◆ M. Nicolas Marion, directeur de practice, BPI group ;
- ◆ M<sup>me</sup> Blandine Tatin, directrice de l'Incubateur d'Entreprise Innovantes de Franche-Comté ;
- ◆ M. Thomas Guyon, responsable de la pépinière d'entreprises de la Courneuve ;
- ◆ M. Saïd Hammouche, fondateur et directeur général de Mozaïk RH ;

- ◆ Mme Chantal Zimmer, président de la Fédération Française de la Franchise ;

## 19.2. Économistes

- ◆ M. Philippe Martin, économiste membre du CAE, Professeur d'économie à Sciences Po ;
- ◆ M. Frédéric Gilli, économiste à Campana Eleb Sciences Po, Construction des outils ESS ;
- ◆ M. Florian Mayneris, maître de conférences en économie à l'Université catholique de Louvain (Belgique) ;
- ◆ M. Sylvain Giguère, chef de division, division du développement économique et de la création d'emplois locaux (LEED), OCDE ;
- ◆ M. Marco Marchese, économiste, OCDE ;
- ◆ M. Philippe Estèbe, économiste, institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires en Europe (IHEDATE).



## LETTRE DE MISSION



*Le Premier Ministre*

Paris, le 16 AVR. 2015

- 4 9 1 / 1 5 / SG

à

M. Abderzak SIFER  
Directeur associé – Impact Partenaires

Mme Marie-Guite DUFAY  
Présidente du Conseil régional de  
Franche-Comté

**M. Julien RENCKI**  
**Chargé de mission auprès du directeur général  
du Trésor**

**OBJET** : Mission pour la création de l'agence de développement économique territorial

À l'aune du nombre d'entreprises créées tous les ans, la France est un pays d'entrepreneurs. Cependant, en dépit de la détermination des créateurs d'entreprises, et malgré les moyens déployés par l'Etat ou ses opérateurs, les collectivités locales, les associations ou encore les chambres consulaires pour les soutenir, ils peinent à transformer leurs projets en succès économiques durables. Ce constat se double d'une fracture territoriale importante : dans les territoires où les habitants connaissent plus souvent le chômage et où la crise économique détruit des emplois, le taux de créations d'entreprises est deux fois supérieur à la moyenne nationale. Mais les défaillances y sont aussi deux fois supérieures à la moyenne nationale.

Ces constats sont connus, étayés par de nombreux rapports. Tous soulignent le même manque : beaucoup de projets entrepreneuriaux trouvent rapidement un premier financement et une identité juridique ; peu trouvent ensuite les conseils et ressources nécessaires au déploiement, à la rentabilité et à la pérennisation de leur activité.

Notre écosystème de soutiens, riche et divers, doit dépasser le stade de l'incubateur tous azimuts. D'abord parce que tous les projets entrepreneuriaux n'ont pas vocation à s'inscrire dans la durée : la sélection des idées doit se faire sur le potentiel économique des projets, pas sur le capital social des porteurs de projet. Ensuite parce que l'offre d'accompagnement doit être à la hauteur des potentiels économiques des projets : après un premier financement, il faut un soutien stratégique, commercial, ou encore marketing, pertinent qui fait souvent défaut.

Le Président de la République a souhaité apporter une réponse à ce besoin et qu'une agence soit créée pour soutenir les entrepreneurs et la création de richesse dans les territoires, et en priorité dans les nouveaux *territoires entrepreneurs* de la Politique de la Ville. L'agence proposera une offre d'accompagnement qui tiendra compte des spécificités locales, du profil des créateurs d'entreprises qui y développent des projets, de leurs difficultés particulières – notamment en termes de discrimination, de capital social, de réseau – et de leurs besoins. Cette offre devra aussi s'appuyer sur des modèles nouveaux de sélection des projets, d'accompagnement, de financement, ou encore de formation et de gestion des ressources humaines.

La création de cette agence devra répondre à cinq objectifs principaux :

1. lisibilité : l'agence devra notamment mettre en réseau et articuler l'action des différents acteurs, voire en réduire le nombre ;
2. visibilité : l'agence devra se matérialiser sous une bannière unique, au niveau national et dans les territoires ;
3. incarnation : le projet devra être porté par un responsable identifié et comptable des résultats économiques dans les territoires concernés ;
4. simplicité : l'agence devra offrir aux porteurs de projets un interlocuteur unique pour tous les aspects de la vie de l'entreprise ;
5. ubiquité : cette agence devra fournir partout une offre identifiable et accessible, en phase avec la réalité des territoires.

Sur cette base, je vous demande, en lien avec les représentants des collectivités territoriales compétentes et les principaux opérateurs publics, parapublics et ministères concernés, de formuler des propositions opérationnelles d'organisation de l'action de l'Agence. Au préalable, vous établirez une cartographie des différents dispositifs existants à l'échelon local et national, mais aussi ailleurs en Europe. Vous en interrogerez ensuite l'efficacité économique, de façon à promouvoir et relier les dispositifs les plus innovants et les plus efficaces.

Vos propositions d'organisation de l'action en faveur de l'entrepreneuriat porteront principalement sur trois plans :

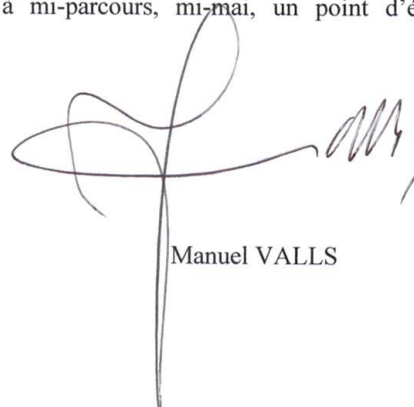
1. Le repérage, la sélection des projets et leur amorçage ;
2. La formation des créateurs d'entreprises et le soutien aux fonctions support d'une entreprise à ses débuts ;
3. Le financement et le développement des entreprises à tous les stades de la vie de l'entreprise et dans la durée.

Vous veillerez également à associer au développement économique des territoires fragiles les initiatives privées, les banques commerciales et les fonds d'investissements qui en sont trop systématiquement absents. Enfin, vous serez attentifs au rôle des collectivités territoriales, au premier rang desquelles des Régions et des intercommunalités, dans la mise en place de cette agence et dans le déploiement de son action.

Vous voudrez bien proposer trois scénarios d'agence : le premier se fondant essentiellement sur l'amélioration de la coordination des dispositifs existant ; le second sur une rationalisation de l'offre dans les territoires pouvant conduire à la remise en cause de certains dispositifs ; le troisième sur l'invention complète d'un nouveau modèle se fondant sur la remise en question des dispositifs existants. Chacun des trois scénarios devra d'abord être guidé par les objectifs à atteindre avant d'envisager l'architecture institutionnelle qui rendrait possible leur réalisation.

Vous serez assistés dans la conduite de vos travaux de l'inspection générale des finances et de l'inspection générale des affaires sociales. Vous pourrez également compter sur la totale collaboration des ministères en charge de la ville, de l'économie, et des finances.

Je souhaite pouvoir disposer de vos conclusions et de vos propositions opérationnelles pour le 1<sup>er</sup> juillet 2015. Nous organiserons à mi-parcours, mi-mai, un point d'étape intermédiaire.



Manuel VALLS