

Région Guadeloupe

Evaluation ex ante des instruments financiers 2014-2020 (FEDER, FEDER/FSE, FEADER, FEAMP) en Guadeloupe

Rapport final - Guadeloupe - Septembre 2016



EY

Building a better
working world

Sommaire

1. Préambule	9
1.1 Objectifs de l'évaluation	9
1.2 Démarche	10
1.3 Eléments de contexte sur la programmation 2014-2020 des fonds européens en Guadeloupe et à Saint Martin	13
2. Eléments clés du contexte régional guadeloupéen et caractéristiques du tissu économique	19
2.1 Contexte démographique, économique et social régional	19
2.2 Caractéristiques du tissu d'entreprises régionales	26
3. Etat des lieux de l'offre de financement à destination des entreprises de Guadeloupe	32
3.1 Cartographie des sources de financement mobilisables en Guadeloupe	32
3.1.1 <i>Les subventions, un outil déclencheur de l'investissement</i>	32
3.1.2 <i>La défiscalisation et les autres dépenses fiscales</i>	35
3.1.3 <i>L'offre de fonds propres et quasi-fonds propres</i>	36
3.1.4 <i>Le financement bancaire et les garanties</i>	45
3.1.5 <i>Bpifrance, AFD et CDC : des institutions présentes en Guadeloupe</i>	50
3.2 Evaluation des instruments financiers ayant mobilisé des fonds ESI sur 2007-2013	53
3.2.1 <i>Le FIRG, un instrument cardinal du capital-investissement régional, dont la politique d'investissement et le processus décisionnel semblent devoir être remaniés</i>	54
3.2.2 <i>Initiative Guadeloupe et le Réseau Entreprendre Guadeloupe : des dispositifs qui se complètent et assurent une continuité du financement sous forme de prêts d'honneur</i>	65
3.2.3 <i>Un Fonds DOM dont l'effet levier sur le financement bancaire reste à mesurer, auquel s'est substitué le Fonds national de garanties de Bpifrance</i>	69
3.2.4 <i>Synthèse de l'évaluation des instruments soutenus par des fonds ESI sur la période 2007-2013 : un dispositif d'ingénierie financière globalement pertinent mais dont l'effectivité peut être renforcée</i>	71
4. Identification des insuffisances du dispositif d'ingénierie financière et défaillances de marché non couvertes	74
4.1 Synthèse de l'offre régionale et couverture par type de besoins	74
4.2 Besoins transversaux au regard des difficultés d'accès au financement et défaillances de marché	77

4.2.1	<i>Des efforts à mettre en œuvre en vue du renforcement de la lisibilité du dispositif régional d'ingénierie financière et d'accompagnement des porteurs de projets</i>	77
4.2.2	<i>Un besoin de renforcement de l'accompagnement des entrepreneurs, en vue d'améliorer leur accès au financement</i>	77
4.2.3	<i>Une orientation prioritaire des instruments financiers vers le renforcement des capitaux permanents des entreprises, le financement du BFR de croissance et d'exploitation</i>	81
4.2.4	<i>Une carence en matière de financements destinés à l'innovation</i>	81
4.2.5	<i>Une carence de financement à pallier s'agissant du retournement des entreprises</i>	84
4.2.6	<i>Un enjeu important de préfinancement des subventions</i>	84
4.3	Estimation des besoins de financement des entreprises guadeloupéennes	85
4.4	Déclinaison sectorielle des besoins de financement, difficultés d'accès au financement et défaillances de marché	90
4.4.1	<i>Tourisme et hôtellerie</i>	91
4.4.2	<i>Economie sociale et solidaire</i>	94
4.4.3	<i>Agriculture et agroalimentaire</i>	98
4.4.4	<i>Pêche et aquaculture</i>	102
4.4.5	<i>Transition énergétique et environnement</i>	105
5.	Propositions d'évolution du dispositif d'ingénierie financière	117
5.1	Les orientations générales, guidant la stratégie régionale d'investissement proposée	117
5.2	Efficacité : le renforcement préconisé des dispositifs d'orientation et d'accompagnement des entreprises	118
5.3	Pertinence et capacité à couvrir les besoins : les évolutions recommandées du dispositif régional d'ingénierie financière par des fonds régionaux et européens	124
5.3.1	<i>Les évolutions recommandées des instruments financiers soutenus par des fonds régionaux et européens sur 2007-2013</i>	124
5.3.2	<i>La création de nouveaux instruments ou la mise en œuvre de partenariats conduisant à soutenir des instruments complémentaires sur fonds régionaux et ESI</i>	135
5.4	Pilotage et efficience : les propositions d'évolution en vue d'améliorer la gouvernance et la gestion du dispositif global d'ingénierie financière	146
6.	Déclinaison de la stratégie d'investissement 2014-2020 proposée à la Région	154
6.1	Rappel du cadre réglementaire : une intervention régionale par des instruments financiers, encadrée par des normes à plusieurs niveaux	154
6.2	Principes généraux de la stratégie d'investissement	157
6.3	Schéma d'articulation globale des instruments financiers proposés	158
6.4	Instruments financiers proposés	166
6.4.1	<i>Propositions de dimensionnement au regard des besoins de financement estimés</i>	166

6.4.2	<i>Fiches d'investissement détaillées</i>	171
6.4.3	<i>Propositions d'indicateurs de suivi</i>	175
6.4.4	<i>Propositions des modalités de réexamen et d'actualisation de l'évaluation ex ante</i>	180
7.	Annexes	182
7.1	Inventaire des attendus de l'évaluation ex ante et tableau de correspondance	182

1. Préambule

1.1 Objectifs de l'évaluation

La Région Guadeloupe, en tant qu'autorité de gestion du programme opérationnel (PO) FEDER, programme de développement rural (PDR) FEADER et PO FEAMP volet régional, et pour le compte de l'Etat, autorité de gestion du PO FEDER/FSE en ce qui concerne le territoire de Saint-Martin, a lancé en 2016 une réflexion sur les instruments financiers qui pourraient être créés ou renforcés sur le territoire régional.

Ainsi, les objectifs de la présente évaluation ex ante sont les suivants :

- ▶ Etablir le bilan de l'offre existante d'instruments financiers, ciblant notamment l'accès au financement des TPE et PME, et déterminer les conditions dans lesquelles cette offre soutenant le développement économique régional pourrait être renforcée et / ou améliorée ;
- ▶ Affiner l'analyse par secteur d'activité (notamment le tourisme, l'économie sociale et solidaire, l'agriculture, la pêche, la transition énergétique et l'environnement) afin d'identifier la nature des éventuelles carences de marché et d'étudier l'opportunité d'élargir l'intervention publique régionale sous forme d'instruments financiers, à travers une utilisation mobilisant non seulement les fonds FEDER mais aussi FEADER, FSE et FEAMP ;
- ▶ Définir une stratégie d'investissement 2014-2020 sous forme d'instruments financiers prenant en compte l'ensemble de ces analyses sectorielles.

La présente étude constitue cette évaluation ex ante, spécifique à la Guadeloupe. Un rapport séparé est consacré à Saint-Martin.

FOCUS	<p><u>La méthodologie de l'évaluation ex ante</u></p> <p>L'évaluation ex ante doit proposer à l'autorité de gestion et à ses partenaires une stratégie d'investissement et de mobilisation des fonds structurels et d'investissement européens (ESI) pour la période 2014-2020 résultant d'un état des lieux des besoins des bénéficiaires potentiels, d'une analyse des défaillances du marché dans les secteurs identifiés et d'une analyse des réponses à apporter.</p> <p>L'étude vise ainsi quatre objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Réaliser un état des lieux du contexte régional et identifier les caractéristiques du tissu économique, afin de qualifier les besoins de financement et conditions d'accès au financement des entreprises et porteurs de projet en Guadeloupe (chapitre 2) ;▶ Identifier l'offre de financement actuellement disponible en Guadeloupe et sa capacité à répondre aux besoins des entreprises et porteurs de projets du territoire (chapitre 3) ;▶ Pointer les éventuelles défaillances du marché de financement sur une variété de secteurs, qui justifieraient une intervention publique spécifique (chapitre 4) ;▶ Proposer une stratégie d'investissement orientant la programmation des fonds ESI 2014-2020 sous forme d'instruments financiers (chapitres 5 et 6).
--------------	---

1.2 Démarche

■ **Cadrage méthodologique**

Conformément au cahier des charges défini par la Région Guadeloupe, l'évaluation ex ante des instruments financiers 2014-2020 couvre les thématiques suivantes :

- ▶ La problématique transversale de l'accès au financement des TPE/PME, sur l'ensemble de leurs phases de cycle de vie (amorçage, création, développement et innovation, reprise/transmission, retournement) ;
- ▶ Les secteurs spécifiques suivants :
 - Le tourisme ;
 - L'économie sociale et solidaire ;
 - L'agriculture et l'agroalimentaire ;
 - La pêche et l'aquaculture ;
 - La transition énergétique et l'environnement :
 - Production d'énergies nouvelles renouvelables (ENR) et projets d'efficacité énergétique et de gestion intelligente de l'énergie, notamment dans le secteur du logement, des bâtiments publics et des bâtiments tertiaires ;
 - Déchets et assainissement : à cet égard, sont spécifiquement visés les investissements portés par les collectivités publiques locales dans le cadre de la mise en œuvre de leurs compétences décentralisées.

■ **Première phase de l'étude : analyse du tissu économique en Guadeloupe et identification des besoins de financement de chacune des cibles visées par l'évaluation ex ante**

Cette première phase repose sur :

- ▶ La réalisation d'une revue documentaire, principalement à partir des sources d'information suivantes :
 - « Rapport Annuel 2014 IEDOM Guadeloupe », IEDOM, juin 2015 ;
 - « Démographie des entreprises », INSEE, janvier 2016 ;
 - « Tableau de bord Guadeloupe 2014 », CEROM, septembre 2015 ;
 - « Les perspectives de développement 2015 », LSE Londres, décembre 2015 ;
- ▶ La réalisation de 6 entretiens de cadrage auprès des services de la Région Guadeloupe :
 - Direction de la Stratégie et des Interventions économiques ;
 - Direction de l'Agriculture, de la Pêche et du Développement Rural ;
 - Direction du Tourisme, des Transports et du Désenclavement numérique ;
 - Direction de l'Environnement et du Cadre de vie ;
- ▶ La réalisation d'entretiens auprès d'un panel de 22 représentants de la demande de financement intervenant en Guadeloupe :
 - Chambres consulaires :
 - La Chambre de Commerce de d'Industrie des îles de Guadeloupe (CCIG) ;
 - La Chambre d'Agriculture de la Guadeloupe ;
 - Le Comité Régional des Pêches ;
 - La Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) ;

- La Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire des Iles de Guadeloupe (CRESS) ;
- La Fédération des Très Petites Entreprises (FTPE) ;
- Les groupements d'employeurs :
 - L'Union des Professionnels de l'Animation Touristique (UPAT) ;
 - Le Groupement Hôtelier et Touristique (GHTG) ;
 - Le Réseau d'Innovation et de Transfert Agricole (RITA) ;
 - Le Syndicat des Producteurs Aquacoles de Guadeloupe (SYPAGUA) ;
- Deux bailleurs sociaux :
 - La Société Pontoise d'HLM (SPHLM) ;
 - SIKOA ;
- Neuf entreprises / porteurs de projet (sur vingt entreprises / porteurs de projet contactés) :
 - Teranov ;
 - EDF systèmes énergétiques insulaires ;
 - Clic cloc ;
 - Porteur d'un projet de recherche sur la valorisation des sargasses ;
 - Phytokobaz ;
 - Allmol ;
 - Ipeos solutions ;
 - La Maison Créole ;
 - Centre Guadeloupéen d'Initiatives locales (CGIL).

■ **Deuxième phase de l'étude : bilan général de la politique menée en matière d'instruments financiers sur la période 2007-2013**

Cette deuxième phase repose sur :

- ▶ La réalisation d'une revue documentaire à partir des sources d'information suivantes :
 - « Etude sur les dispositifs d'ingénierie financière dans les régions Guadeloupe, Guyane et Martinique » VEV Consulting, Mai 2013 ;
 - « Evaluation du Schéma Régional de Développement Economique », Technopolis, juillet 2013 ;
 - « Point d'activité Guadeloupe », Bpifrance, mars 2015 ;
- ▶ La réalisation d'entretiens approfondis auprès d'un panel de 28 intermédiaires financiers et acteurs de l'accompagnement des entreprises intervenant en Guadeloupe :
 - Etablissement de crédits locaux :
 - Crédit Agricole ;
 - BRED ;
 - Caisse d'Epargne Provence-Alpes Corse (CEPAC) ;
 - Société Générale ;
 - Autres institutions financières nationales implantées localement :

- Bpifrance ;
- Agence Française de Développement (AFD) ;
- Caisse des dépôts et consignations (CDC) ;
- Intermédiaires financiers locaux :
 - Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) ;
 - Caraïbes Angels ;
 - DL Finance (Feedelios) ;
 - Initiative Guadeloupe ;
 - Initiative Saint-Martin Active ;
 - Réseau Entreprendre Guadeloupe ;
 - SA SAGIPAR ;
 - SEM Patrimoniale ;
- Autres acteurs du financement :
 - ACG Management ;
 - Starinvest (défiscalisation) ;
- Acteurs de l'accompagnement des entreprises / porteurs de projet et du développement économique local :
 - Les services de l'Etat : DIECCTE, SGAR ;
 - L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) ;
 - La Communauté d'agglomération Cap Excellence ;
 - La Commune de Baie-Mahault et Audacia, la pépinière d'entreprises ;
 - Guadeloupe Expansion, l'agence régionale de développement économique ;
 - La Couveuse d'entreprises Projectiva ;
 - Le Pôle de compétitivité Synergiles ;
 - Le Réseau d'innovation et de transfert agricole (DAAF) ;
 - Guadeloupe Tech ;
 - Le Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) de l'Université d'Antilles Guyane.

■ **Troisième phase de l'étude : définition d'une stratégie régionale d'investissement intégrant le cadre de la programmation européenne 2014-2020**

La présente étude propose une stratégie d'investissement élaborée au travers :

- ▶ De propositions d'évolution du dispositif d'ingénierie financière, alimentées par des éléments de benchmark d'instruments financiers existants, afin de tirer des enseignements / bonnes pratiques d'instruments similaires ;
 - Evolution des instruments financiers existants, en vue d'accroître leur efficacité, pertinence et efficience ;
 - Création de nouveaux instruments financiers, en vue de remédier à des défaillances ou insuffisances identifiées ;

- ▶ D'une présentation des perspectives de mise en œuvre au travers :
 - De la présentation des options de gouvernance ;
 - D'une proposition de dimensionnement tenant compte du fléchage aujourd'hui envisagé pour les fonds ESI et au regard des besoins de financement ;
 - De fiches d'investissement récapitulant les points saillants des instruments envisagés, leur valeur ajoutée et leurs résultats escomptés, conformément aux attendus fixés par le règlement (UE) n° 1303/2013.

1.3 Eléments de contexte sur la programmation 2014-2020 des fonds européens en Guadeloupe et à Saint Martin

■ Rappel sur le contexte de la programmation 2014-2020 en Guadeloupe et à Saint-Martin

Pour rappel, depuis la révision constitutionnelle du 28 mars 2003, deux niveaux de collectivités françaises sont définis en Outre-mer :

- ▶ Les Départements et Régions d'Outre-mer (DROM), dont fait partie la Guadeloupe ;
- ▶ Les Collectivités d'Outre-mer (COM), dont fait partie Saint-Martin depuis le 15 juillet 2007.

Il convient de noter qu'avant 2007, la Guadeloupe formait avec Saint-Martin et Saint-Barthélemy une collectivité unique. Saint-Martin a par ailleurs conservé le statut de Région Ultrapériphérique (RUP).

La programmation opérationnelle des fonds ESI sur la période 2014-2020 prévoit plus de 945 M€ de financements pour la Guadeloupe et le territoire de Saint-Martin :

Programmes	Autorité de gestion	Fonds ESI programmés
Programme opérationnel FEDER-FSE de la Guadeloupe	Région Guadeloupe	610 700 000 € dont : <ul style="list-style-type: none"> • 521 846 279 € de crédits FEDER • 84 453 721 € de crédits FSE • 4 400 000 € de crédits IEJ.
Programme opérationnel FEDER-FSE de la Guadeloupe et de Saint-Martin : <ul style="list-style-type: none"> • Programmation FSE Guadeloupe et Saint-Martin • Programmation FEDER Saint-Martin. 	Préfet de région Guadeloupe - représentant l'Etat dans la collectivité de Saint-Martin	203 800 000 € dont : <ul style="list-style-type: none"> • 38 614 896 de crédits FEDER • 114 146 104 € de crédits FSE.
Programme de développement rural FEADER de la Guadeloupe et de Saint-Martin	Région Guadeloupe	174 024 818 € de crédits FEADER, dont 3 M€ pour Saint Martin
Programme national FEAMP (volet régional Guadeloupe)	Etat (Région Guadeloupe, autorité de gestion déléguée)	8 280 000 € de crédits FEAMP, dont 0,770 K€ pour Saint-Martin

■ Déclinaison de la programmation 2014-2020 en Guadeloupe

Les tableaux suivants synthétisent les documents de programmation 2014-2020 en Guadeloupe et mettent en évidence les priorités d'investissement concernées par une éventuelle mise en œuvre à travers des instruments financiers.

PO FEDER-FSE de la Région Guadeloupe¹

610,7 M€ sont programmés dans le PO FEDER-FSE 2014-2020 de la Guadeloupe. Sept priorités d'investissement ciblent explicitement l'usage des instruments financiers (44,5 M€).

OBJECTIFS THEMATIQUES	USAGES PREVUS DES INSTRUMENTS FINANCIERS	OBJECTIFS SPECIFIQUES
Axe prioritaire 1 : conforter l'engagement de la Guadeloupe en faveur de la recherche et de l'innovation et de la compétitivité des entreprises (103,3 M€ de crédits FEDER dont 17 M€ ciblés vers les instruments financiers)		
<p>▶ OT 1 : Renforcer la recherche, le développement technologique et l'innovation (63,8 M€ dont 41,5 M€ de FEDER)</p>	<p>▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers</p>	<p><i>OS 1 : augmenter la visibilité de la recherche guadeloupéenne en France et à l'étranger dans les domaines de la S3 (20 M€ FEDER)</i></p> <p><i>OS 2 : accroître les partenariats entre les entreprises et les acteurs de la connaissance sur les thématiques de la S3 (21,5 M€ FEDER)</i></p>
<p>▶ OT 3 : Renforcer la compétitivité des PME, du secteur agricole (pour le FEADER) et du secteur de la pêche et de l'aquaculture (pour le FEAMP) (123,6 M€ dont 61,8 M€ de FEDER)</p>	<p>▶ PI 3a - favoriser l'esprit d'entreprise et faciliter l'exploitation économique d'idées nouvelles - abondement d'un fonds régional de pré-amorçage et d'amorçage dédié aux porteurs de projets innovants et jeunes entreprises innovantes et abondement de fonds de prêts d'honneur de soutien à la création d'entreprise des réseaux d'accompagnement</p> <p>▶ PI 3d - soutenir la capacité des PME à croître sur les marchés régionaux, nationaux et internationaux ainsi qu'à s'engager dans les processus d'innovation - soutien aux projets d'investissement des entreprises touristiques d'hébergement visant à la montée en gamme de leur offre d'accueil (prêts / garantie) - interventions en fonds propres et quasi-fonds propres et en fonds de garantie pour financer des projets de développement d'entreprises (fonds de capital investissement, fonds de garantie)</p> <p>▶ 17 M€ de fonds FEDER programmés sous forme d'instruments financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 9,2 M€ programmés sous forme d'instruments de capital-risque et de fonds propres ○ 7,8 M€ programmés sous forme d'instruments de prêt ou équivalent. 	<p><i>OS 3 : accroître la pérennité des entreprises en création et renouvellement créées (9 M€ FEDER entièrement dédiés aux instruments financiers)</i></p> <p><i>OS 4 : diversifier et faire monter en gamme l'offre touristique (20 M€ FEDER)</i></p> <p><i>OS 5 : soutenir la croissance des PME en accroissant leur capacité de production et leur positionnement sur de nouveaux marchés (32,8 M€ FEDER, dont une partie dédiée aux instruments financiers, et l'autre partie dédiée aux aides directes à l'investissement et aux actions collectives)</i></p>
Axe prioritaire 2 : accompagner le développement du numérique, levier clé de la compétitivité du territoire (53 M€ de crédits FEDER)		
<p>▶ OT 2 : Améliorer l'accès aux TIC, leur utilisation et leur qualité (170,7 M€ dont 53 M€ de FEDER)</p>	<p>▶ Pas d'usage d'instrument financier prévu a priori</p> <p>▶ Les priorités d'investissement sont : améliorer l'accès aux TIC, leur utilisation et leur qualité</p> <p>▶ Il pourrait être envisagé de recourir à des instruments tels que des « chèques innovation » pour améliorer l'usage des TIC par les TPE/PME</p>	<p><i>OS 6 : réduire la fracture numérique (43 M€ FEDER)</i></p> <p><i>OS 7 : assurer une plus grande disponibilité et une utilisation accrue des produits et services TIC par les entreprises, y compris de l'e-commerce (10 M€ FEDER)</i></p>
Axe prioritaire 3 : soutenir la transition vers une économie à faible teneur en carbone (49 M€ de crédits FEDER dont 15 M€ ciblés vers les instruments financiers)		
<p>▶ OT 4 : Soutenir la transition vers une économie à faible</p>	<p>▶ 15 M€ programmés sous forme d'instruments financiers : prêt ou équivalent</p>	<p><i>OS 8 : accroître la part des énergies renouvelables dans le mix électrique pour une plus forte autonomie énergétique (21,5 M€ FEDER, dont</i></p>

¹ Sources : Version 1.3 du PO FEDER-FSE Guadeloupe Conseil Régional 2014-2020 et version 6 du Document de mise en œuvre (DOMO) du PO FEDER-FSE Région Guadeloupe 2014-2020

OBJECTIFS THEMATIQUES	USAGES PREVUS DES INSTRUMENTS FINANCIERS	OBJECTIFS SPECIFIQUES
<p>émission de carbone dans tous les secteurs (98,1 M€ dont 49,1 M€ de FEDER)</p>	<p>▶ PI 4a - favoriser la production et la distribution d'énergie provenant de sources renouvelables - il est envisagé des mécanismes de garantie et de prêt, notamment des prêts bonifiés à destination des particuliers et des PME pour des investissements dans le domaine du photovoltaïque (source : PO FEDER).</p> <p>▶ PI 4b - favoriser l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises - il est envisagé un mécanisme de garantie et de prêt pour les investissements des entreprises suite à un audit énergétique (source : PO FEDER).</p> <p>▶ PI 4c - soutenir l'efficacité énergétique, la gestion intelligente de l'énergie et l'utilisation des énergies renouvelables dans les infrastructures publiques, y compris dans les bâtiments publics et dans le secteur du logement - il est envisagé un mécanisme de garantie et de prêt aux collectivités publiques maîtres d'ouvrage des opérations.</p>	<p>une partie pourrait être dédiée à des instruments financiers)</p> <p><i>OS 9</i> : réduire la consommation d'énergie des entreprises (10,8 M€ FEDER dont une partie pourrait être dédiée à des instruments financiers)</p> <p><i>OS 10</i> : réduire la consommation énergétique dans les infrastructures publiques et structurer une filière professionnelle de la construction durable (16,8 M€ FEDER, dont une partie pourrait être dédiée à des expérimentations de tiers-financement ou de situation dans le secteur du logement social, du logement collectif privé, du logement particulier.)</p>
<p>Axe prioritaire 4 : promouvoir l'adaptation au changement climatique et la prévention des risques (12,7 M€ de crédits FEDER)</p>		
<p>▶ OT 5 : Promouvoir l'adaptation au changement climatique et la prévention et la gestion des risques (19,6 M€ dont 12,7 M€ FEDER)</p>	<p>▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers</p>	<p><i>OS 11</i> : réduire la vulnérabilité des bâtiments publics stratégiques et des écoles au risque sismique et aux phénomènes climatiques extrêmes (12,7 M€ FEDER)</p>
<p>Axe prioritaire 5 : protéger et valoriser l'environnement et le patrimoine culturel (142,5 M€ de crédits FEDER)</p>		
<p>▶ OT 6 : Préserver et protéger l'environnement et encourager l'utilisation efficace des ressources (219,9 M€ dont 142,5 M€ FEDER)</p>	<p>▶ 11,5 M€ programmés sous forme d'instruments financiers : prêts ou équivalents</p> <p>▶ PI 6a - investir dans le secteur des déchets afin de remplir les obligations découlant de l'acquis environnemental de l'UE et de répondre aux besoins recensés par les Etats membres en matière d'investissements - il est envisagé un mécanisme de bonification de prêt pour les collectivités locales.</p> <p>▶ PI 6b - investir dans le secteur de l'eau afin de remplir les obligations découlant de l'acquis environnemental de l'UE - il est envisagé un mécanisme de bonification de prêt pour les collectivités locales.</p>	<p><i>OS 12</i> : réduire la pression des déchets sur l'environnement (76,7 M€ FEDER)</p> <p><i>OS 13</i> : préserver la ressource en eau et sécuriser l'alimentation en eau potable des populations (60 M€ FEDER - mutualisé avec OS 14)</p> <p><i>OS 14</i> : mise aux normes des stations et réseaux d'épuration pour préserver l'environnement (60 M€ FEDER - mutualisé avec OS 13)</p> <p><i>OS 15</i> : développer la fréquentation des sites naturels et culturels patrimoniaux (11 M€ FEDER)</p> <p><i>OS 16</i> : maintenir et restaurer les continuités écologiques terrestre et marine et atténuer les principales causes de dégradation de la biodiversité spécifique en Guadeloupe (3,5 M€ FEDER)</p>
<p>Axe prioritaire 6 : améliorer l'accessibilité externe et interne du territoire (20 M€ de crédits FEDER)</p> <p><i>Objectif</i> : adapter l'infrastructure portuaire, développer les modes de transport alternatifs</p>		
<p>▶ OT 7 : Promouvoir le transport durable et supprimer les goulets d'étranglement dans les infrastructures de réseaux essentielles (100 M€ dont 20 M€ de FEDER)</p>	<p>▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers</p>	<p><i>OS 17</i> : adapter l'infrastructure portuaire aux mutations du transport maritime international (10 M€ FEDER)</p> <p><i>OS 18</i> : accroître le report modal des véhicules individuels vers des modes de transport alternatifs (10 M€ FEDER)</p>
<p>Axe prioritaire 7 : promouvoir le développement urbain (22,6 M€ de crédits FEDER)</p> <p><i>Objectif</i> : améliorer le cadre de vie dans les quartiers urbains en difficulté</p>		

OBJECTIFS THEMATIQUES	USAGES PREVUS DES INSTRUMENTS FINANCIERS	OBJECTIFS SPECIFIQUES
<p>▶ OT 9 : Promouvoir l'inclusion sociale et lutter contre la pauvreté et toute forme de discrimination (34,8 M€ dont 22,6 M€ de FEDER)</p>	<p>▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers</p>	<p><i>Objectif spécifique 19 : amélioration du cadre de vie dans les quartiers urbains en difficulté (16,6 M€ FEDER)</i></p> <p><i>Objectif spécifique 20 : renforcer la qualité de vie et développer l'activité des centres bours et centres villes situés hors de quartiers prioritaires de la politique de la ville (6 M€ FEDER)</i></p>
<p>Axe prioritaire 8 : compenser les surcoûts liés à l'ultra-périphérie et aux autres handicaps structurels (97,8 M€ de crédits FEDER)</p>		
<p>Axe prioritaire 9 : investir dans le capital humain (72,7 M€ de crédits FSE)</p>		
<p>▶ OT 10 : Investir dans l'éducation, la formation et la formation professionnelle pour l'acquisition de compétences et l'apprentissage tout au long de la vie</p>	<p>▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers</p>	
<p>Axe prioritaire 10 : renforcer l'insertion professionnelle des jeunes NEET par l'accès à la formation en apprentissage (4,4 M€ de crédits IEJ)</p>		
<p>▶ OT 8 : Promouvoir un emploi durable et de qualité et soutenir la mobilité de la main d'œuvre</p>	<p>▶ Non intégré dans le périmètre de l'évaluation ex ante</p>	
<p>Axe prioritaire 11 : renforcer les capacités administratives pour accompagner le développement du territoire (8,3 M€ de crédits FSE)</p>		
<p>▶ OT 11 : Renforcer les capacités institutionnelles des autorités publiques et des parties intéressées et contribuer à l'efficacité de l'administration publique</p>	<p>▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers</p>	

PDR FEADER de la Guadeloupe²

174 M€ sont programmés dans le PDR FEADER 2014-2020 de Guadeloupe. L'utilisation d'instruments financiers n'est pas prévue en première approche.

DOMAINES PRIORITAIRES	USAGES PREVUS DES INSTRUMENTS FINANCIERS
Priorité 1 : Transfert des connaissances et l'innovation dans les secteurs de l'agriculture et de la foresterie, ainsi que dans les zones rurales	
▶ Favoriser l'innovation, la coopération et le développement des connaissances	▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers
▶ Renforcer les liens de l'agriculture et foresterie et la recherche et innovation	
▶ Favoriser l'apprentissage tout au long de la vie et la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture et de la foresterie.	
Priorité 2 : Amélioration de la viabilité des exploitations agricoles et la compétitivité de tous les types d'agricultures dans toutes les régions et la promotion des technologies agricoles innovantes et la gestion durable des forêts (61,6 M€ de crédits FEADER)	
▶ Faciliter la modernisation, compétitivité et restructuration des exploitations agricoles	▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers
▶ Faciliter le renouvellement des générations dans le secteur de l'agriculture	▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers
Priorité 3 : Promotion de l'organisation de la chaîne alimentaire, y compris la transformation et la commercialisation des produits agricoles, le bien-être des animaux ainsi que la gestion des risques dans le secteur de l'agriculture (35,3 M€ de crédits FEADER)	
▶ Valeur ajoutée aux produits agricoles par la transformation et amélioration de la commercialisation	▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers
▶ Gestion et prévention du crédit agricole	
Priorité 4 : Restauration, la préservation et le renforcement des écosystèmes liés à l'agriculture et à la foresterie (26,6 M€ de crédits FEADER)	
▶ Restaurer et préserver la biodiversité	▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers
▶ Améliorer la gestion de l'eau	
▶ Prévenir l'érosion des sols et améliorer la gestion des sols	
Priorité 5 : Promotion de l'utilisation efficace des ressources et le soutien de la transition vers une économie à faibles émissions de CO2 et résiliente aux changements climatiques, dans les secteurs agricole et alimentaire ainsi que dans le secteur de la foresterie (46,9 M € de crédits FEADER)	
▶ Développer l'utilisation efficace de l'énergie dans l'agriculture et la transformation alimentaire	▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers
▶ Faciliter la fourniture et l'utilisation des sources d'énergies renouvelables, de sous-produits, des déchets résidus et autres à des fins de bioéconomie	
▶ Réduire les émissions d'oxyde d'azote et de méthane provenant de l'agriculture	
▶ Promouvoir la séquestration du carbone dans les secteurs de l'agriculture et de la foresterie	
Priorité 6 : Promotion de l'inclusion sociale, la réduction de la pauvreté et le développement économique dans les zones moins rurales (27,9 M € de crédits FEADER)	
▶ Faciliter la diversification, la création de petites entreprises et la création d'emplois	▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers

² Version finale (novembre 2015) du Programme de développement rural 2014-2020 de la Guadeloupe

DOMAINES PRIORITAIRES	USAGES PREVUS DES INSTRUMENTS FINANCIERS
▶ LEADER	▶ Pas d'usage prévu des instruments financiers

Programme national FEAMP (volet régional Guadeloupe)

Pour la période 2014-2020, 8,3 M€ de financements sont programmés pour le volet régional Guadeloupe. L'utilisation d'instruments financiers n'est pas prévue en première approche.

2. Eléments clés du contexte régional guadeloupéen et caractéristiques du tissu économique

L'objectif de ce chapitre est de :

- ▶ Réaliser un état des lieux du contexte démographique, économique et social régional ;
- ▶ Identifier les caractéristiques du tissu d'entreprises régionales, afin de qualifier les besoins de financement et conditions d'accès au financement de ces dernières.

Ainsi, il s'agit de dresser un état des lieux global, préalable nécessaire à tout exercice d'évaluation, devant permettre de faire ressortir les spécificités de la Guadeloupe et de ses acteurs économiques, décisives de la nature de leurs besoins de financement.

2.1 Contexte démographique, économique et social régional

Région monodépartementale située à 6700 kms de la métropole, la Guadeloupe est un archipel d'une superficie de 1 628 km², constitué de cinq groupes d'îles :

- ▶ La Guadeloupe continentale, d'une superficie de 1 438 km², composée de la Basse-Terre à l'Ouest (848 km²) et la Grande-Terre à l'Est (590 km²), séparées par la Rivière Salée ;
- ▶ Les îles voisines : l'archipel des Saintes (14 km²), La Désirade (22 km²) et Marie-Galante (158 km²).

En mars 2016, la densité de population relevée par le Ministère des Outre-mer était de 246 hab/km².

Ce contexte géographique de la Guadeloupe emporte des enjeux majeurs pour le développement économique de la région : l'éloignement, l'étroitesse des marchés, l'insularité sont ainsi reconnues - notamment par la réglementation européenne sur les aides d'Etat, qui lui confère le statut de Région Ultrapériphérique (RUP) - comme de nature à limiter la compétitivité de son économie ; la proposition de stratégie d'investissement 2014-2020 se doit d'être finement adaptée à ce contexte particulier et aux besoins de financement qu'il induit.

■ *Un développement sous contrainte territoriale, justifiant la mise en œuvre de politiques publiques ad hoc*

La situation géographique de la Guadeloupe, en plein cœur de la zone Caraïbes, offre des perspectives importantes de développement, donnant à ce territoire l'opportunité de se positionner comme un centre névralgique des échanges au sein de la zone. **Néanmoins, son éloignement de la métropole et de l'Union européenne ainsi que son insularité - voire la double insularité des Îles du Sud - contraint également son développement économique :**

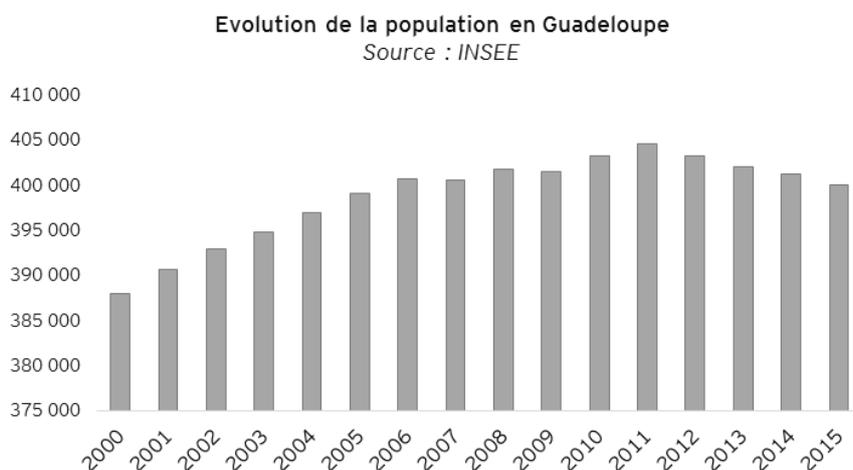
- ▶ Le **caractère exigü du marché** limite d'une part les volumes de production des entreprises et la réalisation d'économies d'échelle, et crée d'autre part une dépendance du territoire aux marchés extérieurs pour une partie des produits ;
- ▶ Des **surcoûts de production** par rapport à la métropole (au regard des économies d'échelle limitées, du coût d'une main d'œuvre qualifiée « importée » de métropole, etc.) sont estimés comme suit par l'Union européenne :
 - Surcoûts des matières premières estimés entre 10 et 30% de coûts supplémentaires liés aux contraintes de transport, de stockage et de quantité ;
 - Surcoûts liés aux salaires estimés entre 20 et 30% de coûts supplémentaires ;
 - Surcoûts de l'investissement estimés entre 15 et 30% de coûts supplémentaires liés aux problématiques de surdimensionnement, aux terrains et bâtiments.

- ▶ **Le nécessaire sur-stockage des entreprises guadeloupéennes** : l'éloignement avec la métropole, principale partenaire commercial, induit des délais d'approvisionnement importants (évalués à 12 jours³) obligeant les entreprises locales à constituer des stocks d'intrants et de marchandises plus importants. **Le financement de ces stocks représente une charge supplémentaire pour les petites entreprises guadeloupéennes et impacte fortement leurs besoins en fonds de roulement (BFR).**

La prise en compte de ces handicaps a conduit l'Union européenne à la création d'un statut particulier de Région Ultrapériphérique (RUP) qui s'applique à la Guadeloupe, permettant d'adapter à ce contexte la réglementation sur les aides d'Etat et justifiant la mise en œuvre de politiques publiques adaptées (allègements de charges sociales et fiscales, octroi de mer, défiscalisation, etc.).

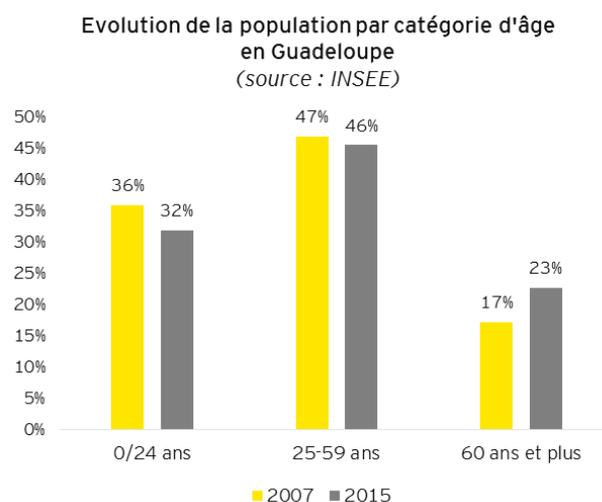
■ **Une croissance démographique guadeloupéenne en érosion et un vieillissement de la population au cœur des enjeux de développement du territoire**

En 2015, la Guadeloupe comptait 400 132 habitants, soit une population en réduction de -0,30% par rapport à 2014 et de -0,80% par rapport à 2010.



Actuellement, le contexte démographique local est marqué par trois grandes tendances :

- ▶ **Le vieillissement de la population** corrélé à un taux de natalité en déclin (-3,7 points en moins entre 2005 et 2013) et à l'allongement de la durée de vie moyenne de la population (+2,6 ans pour les hommes, +3,1 ans pour les femmes) ;
- ▶ **Le creusement du déficit migratoire** : le solde migratoire baisse ainsi de 8,9% entre 2012 et 2013 ;
- ▶ **Des inégalités démographiques constatées au sein des territoires guadeloupéens** : si certains territoires voient leur croissance démographique augmenter (+4% pour la Communauté d'agglomération (CA) de Nord Basse-Terre, + 3% pour la CA de Nord Grande Terre, +2,9% pour la CA de Sud-Est Grande Terre), d'autres au



³ Hélène Ernatus. *Performance des entreprises dans une petite économie insulaire de la Caraïbe : Le cas de la Guadeloupe*. Economies et finances. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2009. Français

contraire accusent une forte baisse (-5,5% pour la communauté de communes de Marie-Galante, -2,9% pour la CA Sud Basse Terre, -1% pour Cap Excellence).

■ **Un taux de chômage élevé, qui touche en premier lieu les jeunes, et une population active peu diplômée, concentrée dans le secteur tertiaire**

La structure sociale de la Guadeloupe est marquée par un taux de chômage élevé, particulièrement chez les jeunes. Ce taux de chômage touche de manière inégale les plus jeunes, les femmes et les moins diplômés.

Sa population active occupée est quant à elle majoritairement salariée du secteur tertiaire, avec un taux plus élevé de salariés des trois fonctions publiques qu'en métropole, et un taux encore important de non-diplômés.

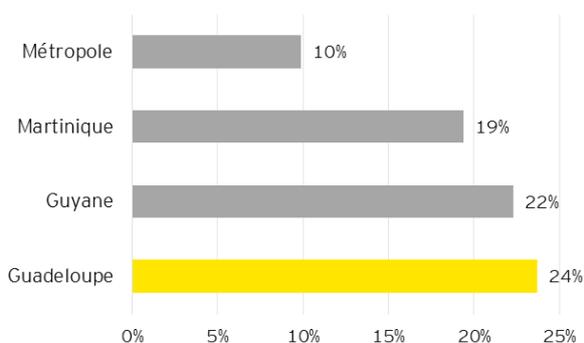
Un taux de chômage élevé, qui s'inscrit dans la durée après la crise économique et sociale de 2009

La Guadeloupe continue de subir les conséquences de la crise sociale de 2009 : l'archipel avait alors dû faire face à d'importantes grèves, emportant des conséquences importantes sur l'économie locale.

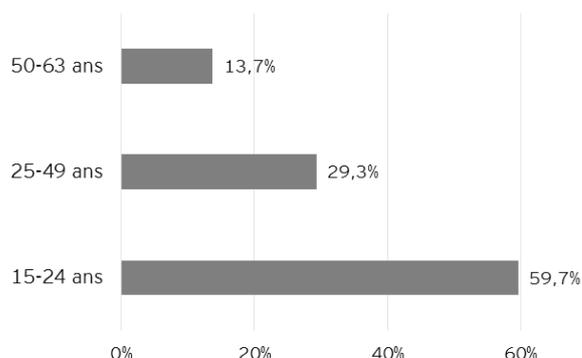
En 2014, le marché du travail en Guadeloupe est caractérisé par un fort taux d'inactivité et un taux de chômage élevé, particulièrement chez les jeunes :

- ▶ Le taux de chômage au sens du BIT ressort à 23,7% en 2014, soit le niveau le plus haut parmi ses départements voisins, et là où celui de la métropole s'élève à 9,9% ;
- ▶ Le chômage touche de manière inégale les classes d'âge, il touche ainsi particulièrement les plus jeunes, dont le taux de chômage atteint presque 60% ;

Taux de chômage des 15 ans et plus au sens du BIT en 2014 (en % de la population totale)
(Source : INSEE)



Taux de chômage par classe d'âge en 2014
(Source : INSEE)

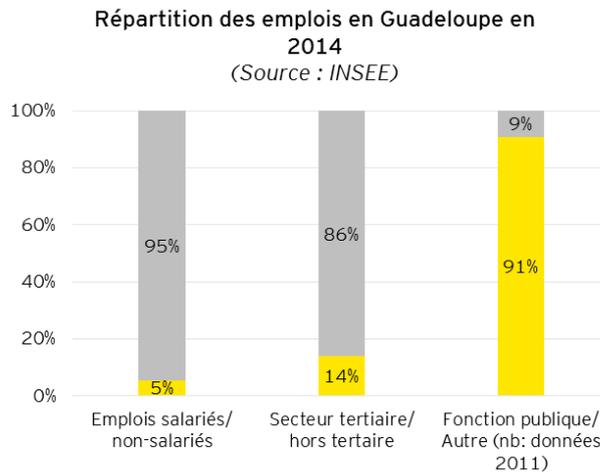


- ▶ Par ailleurs des caractéristiques telles que le niveau d'éducation ou le sexe creusent d'autant plus les écarts, ainsi les femmes connaissent un taux de chômage de 4,2 points plus élevé que leurs homologues masculins, tandis que les personnes non-diplômées voient leur taux de chômage plus élevé de 20,9 points par rapport aux personnes en possession d'un diplôme de niveau bac +2.

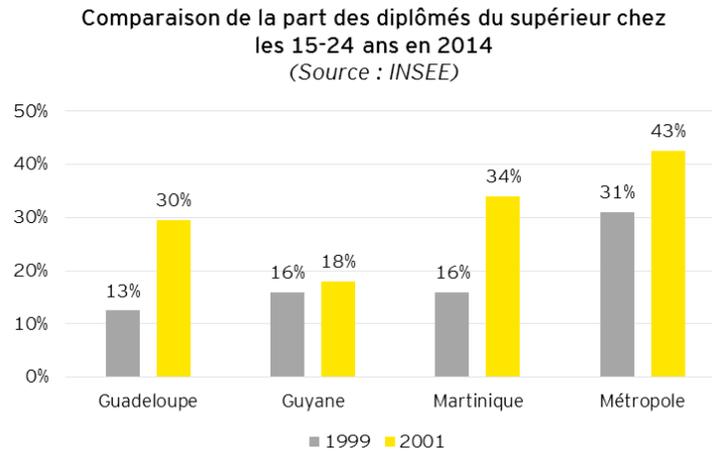
Une population active peu diplômée, majoritairement salariée du secteur tertiaire

La population active, qui compte un total de 123 805 personnes en 2013, présente plusieurs caractéristiques :

- ▶ Cette population est majoritairement salariée (pour 94,5% d'entre elle), du secteur tertiaire (pour 86,1% d'entre elle), avec un fort taux de personnes employées de la fonction publique (9,1%, à confronter aux 8,5% de la moyenne nationale) ;



- ▶ La proportion d'actifs non diplômés demeure plus importante dans l'archipel guadeloupéen qu'en métropole. Néanmoins, il convient de noter que la part des diplômés du supérieur (parmi les 25-34 ans) a doublé en Guadeloupe entre 1999 et 2011.



La Guadeloupe se distingue par la tendance au vieillissement de sa population, et par le chômage qui touche cette dernière. Elle est également moins formée et moins qualifiée que la moyenne nationale.

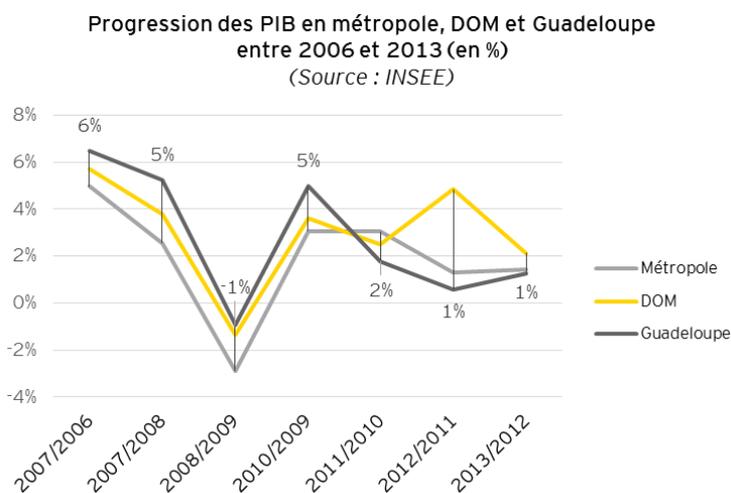
Une croissance économique atone, portée par le secteur tertiaire

La structure économique de la Guadeloupe subit des bouleversements depuis les années 1990. Les secteurs traditionnels prépondérants qu'étaient l'agriculture, le bâtiment et le commerce de proximité se sont vus supplantés par l'émergence d'une économie de services et de services administrés.

Une économie relativement atone

L'économie guadeloupéenne est marquée par une certaine atonie, bien qu'une légère reprise des indicateurs de croissance soit constatée entre 2013 et 2014. Le PIB de la Guadeloupe évolue de + 0,9% entre 2013 et 2014, après une évolution de + 0,1% entre 2012 et 2013 : d'après le CEROM, il s'élève en 2014 à 8,1 M€, ce qui reste inférieur au PIB d'avant la crise (8,37 M€ en 2008).

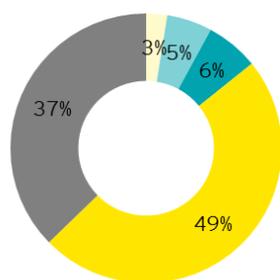
Avec une inflation quasiment nulle (+0,3%), la consommation des ménages a légèrement augmenté entre 2013 et 2014 (+0,7%).



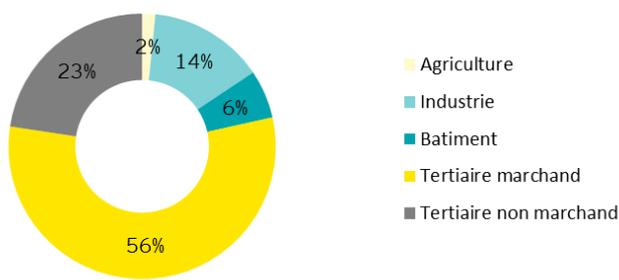
Le secteur tertiaire est prépondérant sur le territoire guadeloupéen

Le secteur tertiaire concentrait en 2013 plus de 85% de la valeur ajoutée et 86,5% des emplois salariés. Pesant pour 48% de la richesse produite en Guadeloupe, et 56% en métropole, les services marchands sont prépondérants en Guadeloupe comme en métropole. En revanche, les services non marchands occupent une place plus importante en Guadeloupe qu'en métropole : ils contribuent pour 37,5% à la richesse de l'île, là où ils pèsent seulement pour 22% dans le PIB métropolitain.

Répartition de la valeur ajoutée par secteur en Guadeloupe en 2013
(Source : INSEE)



Répartition de la valeur ajoutée par secteur en Métropole en 2013
(Source : INSEE)



■ **Un poids majeur et impactant du secteur public sur l'économie locale**

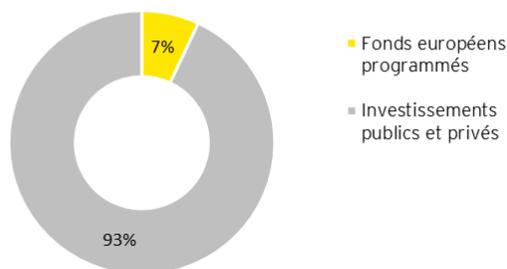
Le secteur public, dont le poids apparaît essentiel pour l'économie locale, et qui a contribué à maintenir une croissance légère, connaît aujourd'hui, des difficultés financières et un net recul de sa capacité d'autofinancement, notamment au niveau des communes.

Le poids du secteur public apparaît essentiel dans l'économie locale guadeloupéenne

Le poids important des services non marchands dans l'économie guadeloupéenne est la conséquence d'un secteur public très présent :

- ▶ Le secteur public dynamise l'économie locale pour :
 - **Les ménages**, par le biais des salaires de la fonction publique, qui emploie 42 % des salariés guadeloupéens, et bénéficie d'un régime spécifique ultramarin de sur-rémunérations (un coefficient multiplicateur de 40% est affecté au traitement des fonctionnaires en poste dans ces territoires), et des prestations sociales. La masse salariale de l'administration et de l'enseignement augmente de 2,9% entre 2013 et 2014.
 - **Les entreprises**, par le biais des subventions et commandes publiques : la consommation du secteur public a ainsi augmenté de 1,3% en volume entre 2013 et 2014 ;
 - **Les ménages et entreprises**, par le biais des avantages fiscaux dont bénéficie la Guadeloupe : ainsi, le taux de prélèvements obligatoires est en moyenne inférieur de 10 points en Guadeloupe par rapport à la métropole (35% dans les DOM en moyenne contre 44% en métropole).
- ▶ Les fonds publics participent activement au PIB de la Région Guadeloupe :
 - L'Etat contribue par le biais des **transferts publics**. En 2000, un rapport du Sénat sur l'importance des transferts publics établit le constat suivant : leur taux - calculé comme le solde entre les dépenses de l'Etat et de la sécurité sociale et les recettes des administrations - **représente 35% du PIB en Guadeloupe** (part équivalente en Martinique).
 - Les **fonds FEDER et FSE** contribuent au PIB guadeloupéen à hauteur de 1%, contre seulement 0,003% en moyenne nationale. Ainsi, le poids des fonds européens dans le PIB régional est bien plus important en Guadeloupe qu'en métropole. Pour rappel, les RUP bénéficient d'un montant plus important de fonds ESI que les autres régions. En ce qui concerne les investissements, sur les 11 389 millions d'euros consacrés à ces derniers dans le PIB régional entre 2007 et 2013, 7% sont issus de fonds européens 2007-2013 (797 M€).

Le poids des fonds européens 2007-2013 dans le total des investissements publics et privés réalisés
(Source: INSEE-CEROM)



Les difficultés financières du secteur public impactent donc toute l'économie locale

Le secteur public connaît des difficultés financières, qui se traduisent par un net recul de la capacité d'autofinancement des collectivités locales de Guadeloupe, en baisse de 19,4% en 2013. Ce recul est constaté à tous les niveaux institutionnels du territoire :

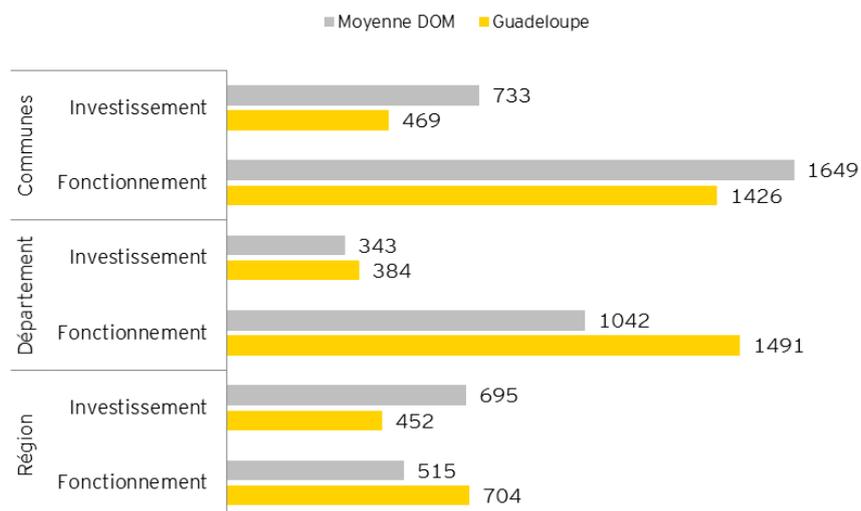
- ▶ **Région** : capacité d'autofinancement en baisse de 17,6% en 2013 ;
- ▶ **Département** : capacité d'autofinancement en baisse de 27,6% et dette de 98,7 M€ en 2013 ;

- **Communes** : capacité d'autofinancement en baisse de 14,4%, et dette en augmentation, se chiffrant à hauteur de 344 M€ en 2013. Il convient de noter que les différences entre les communes sont importantes. Ce sont particulièrement les petites communes qui présentent des difficultés avec un autofinancement insuffisant combiné à une situation de trésorerie tendue.

Les difficultés financières des collectivités locales se constatent dès lors sur le marché économique local de deux manières :

- Un **retard récurrent de paiement aux entreprises locales**, pouvant mettre en péril la situation économique et l'activité de ces dernières en cas d'insuffisance de capitaux permanents permettant d'absorber ces délais ;
- Un **manque d'investissement en termes d'infrastructures et d'équipements publics locaux** freinant l'activité économique des entreprises, or les dépenses rapportées au nombre d'habitants montrent qu'à l'exception du Département, les dépenses moyennes d'investissement des collectivités guadeloupéennes se situent en dessous des moyennes constatées sur la strate en 2013 dans les DOM.

Dépenses par habitant en 2013 en euros
(Source: Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie)



2.2 Caractéristiques du tissu d'entreprises régionales

Les éléments précédents ont permis de dresser les contours du contexte régional : dynamiques socio-démographiques, tendances macro-économiques, place du secteur public. Ces grandes caractéristiques, qu'elles soient d'ordre structurel ou conjoncturel, ont un impact majeur sur le tissu économique régional et, par là, sur la nature de leurs besoins de financement et leurs conditions d'accès au financement.

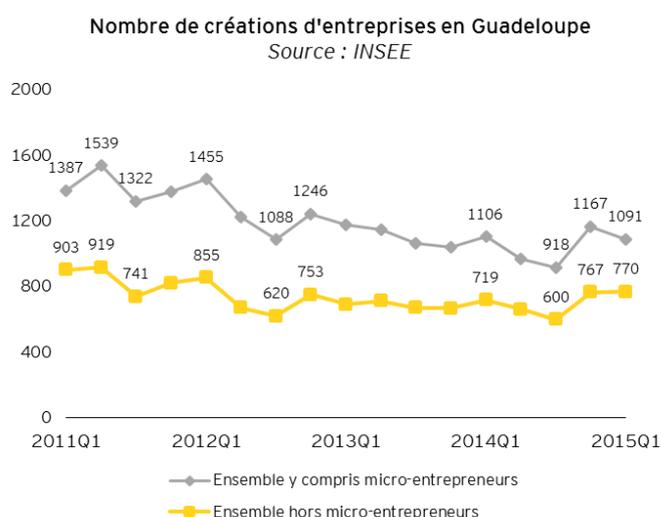
Les éléments présentés ci-après ont pour objet d'affiner cette présentation du contexte régional, par l'étude de la structure du tissu d'entreprises.

■ **Un dynamisme fort de l'entrepreneuriat local et un tissu économique régional structuré autour des TPE**

Un entrepreneuriat local dynamique mais en baisse

Dans un contexte où la croissance économique reste atone et le chômage devient structurel, le dynamisme fort des auto-entrepreneurs/micro-entrepreneurs sur le territoire régional est notable, même si la tendance des créations d'entreprises est à la baisse sur les trois dernières années.

Les créations d'entreprises intervenues entre 2013 et 2014 se concentrent notamment sur le secteur du tourisme : +13,8% de créations d'entreprises dans les secteurs du commerce, des transports, de l'hébergement et de la restauration, selon une évolution contraire à l'ensemble du secteur, qui voit les créations d'entreprises baisser de 0,9% entre 2013 et 2014.

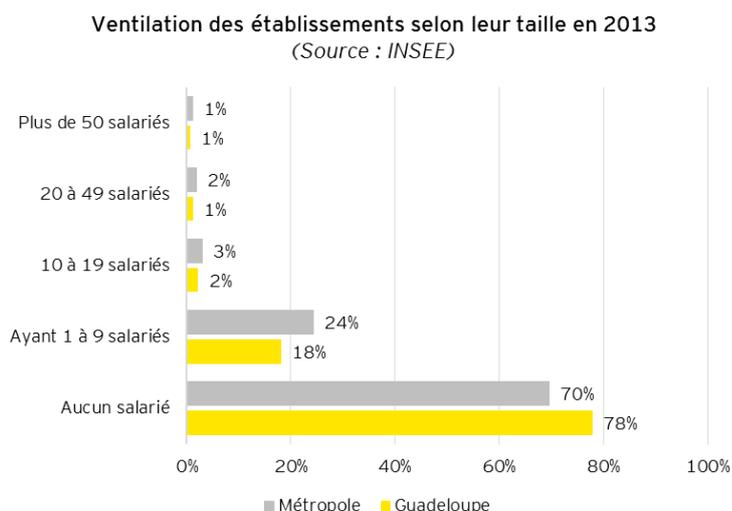


Un tissu économique composé majoritairement de très petites structures

Le tissu économique guadeloupéen est principalement constitué de TPE⁴. La répartition par taille fait apparaître une concentration prononcée avec plus de 78% des établissements guadeloupéens n'ayant aucun salarié, contre 70% au niveau national. La proportion des établissements employant plus de 9 salariés est de 2,7% en Guadeloupe contre 5,9% au niveau national.

La petite taille des établissements n'est pas propre à un seul secteur mais est caractéristique de l'ensemble de l'économie guadeloupéenne.

Par ailleurs, ces petites structures guadeloupéennes font face à certaines difficultés économiques et financières, qui impactent leur développement et leurs besoins de financement :



⁴ La recommandation 2003/361/CE de la Commission européenne définit les micro-entreprises (moins de 10 salariés, moins de 2M€ de chiffres d'affaires) et les petites et moyennes entreprises (moins de 250 salariés, moins de 43 M€ de chiffre d'affaires). Les Très Petites Entreprises (TPE) sont le vocable le plus utilisé en France pour désigner ces micro-entreprises de moins de 10 salariés.

- ▶ Fragilité financière (sous-capitalisation originelle et faiblesse structurelle en fonds propres) ;
- ▶ Eloignement des centres d'approvisionnement et de consommation, décisif de leur gestion des stocks et impactant leur BFR, faisant ainsi du financement du BFR une problématique permanente pour nombre d'entreprises ;
- ▶ Etroitesse du marché intérieur ;
- ▶ Niveau relativement faible de formation des cadres dirigeants : faible culture en matière de gestion, finance et comptabilité.

■ **Une économie locale diversifiée, mais particulièrement tournée vers le secteur du commerce**

Les secteurs-clés de l'économie locale sont principalement structurés autour du tourisme, qui emporte de nombreux secteurs (transports aériens et maritimes, restauration, hébergement), mais aussi des autres services marchands, des services non-marchands, et de l'agriculture, particulièrement dynamique sur les segments de la banane et de la canne à sucre.

Le dynamisme des industries du tourisme : transport, hébergement, restauration

Les industries du tourisme, qui couvrent de nombreux secteurs, représentent un secteur-clé en Guadeloupe, même si certains indicateurs semblent en berne en 2014. Ce secteur a souffert de la crise de 2009, mais offre depuis quelques années de nouvelles opportunités pour les entrepreneurs :

- ▶ Selon l'INSEE, ce secteur représente à lui seul plus d'un tiers des créations d'entreprises en Guadeloupe (avec un dynamisme fort : hausse de 13% des créations de sociétés en 2014, hausse de + 6% des créations d'entreprises individuelles, et stabilité des créations d'auto-entreprises).
- ▶ L'institut IEDOM considère qu'en 2014, le secteur de l'hébergement et de la restauration représente 8% du tissu d'entreprises guadeloupéennes au 1er janvier 2014 (soit 3 452 entreprises) et concentre 3,8% des effectifs salariés en 2013.
- ▶ D'après l'enquête « Besoins en main-d'œuvre 2014 » de Pôle emploi, 21,2% des établissements dans le secteur de l'hébergement et de la restauration déclarent avoir des projets de recrutement.

Hébergement : En 2014, l'activité du secteur de l'hébergement a été pénalisée par divers facteurs (grève aérienne d'Air France en septembre, épidémie de chikungunya, notamment) : le secteur de l'hébergement enregistre alors une baisse de 15% selon l'INSEE.

Trafic aérien : De son côté, le trafic de passagers aériens hors transit enregistre une très légère baisse (-0,4% après +2,0% l'année précédente) mais des perspectives d'évolution existent dans le secteur, avec la mise en service d'un nouveau terminal aérien régional en septembre 2014 et une extension du parking de véhicules légers réalisée.

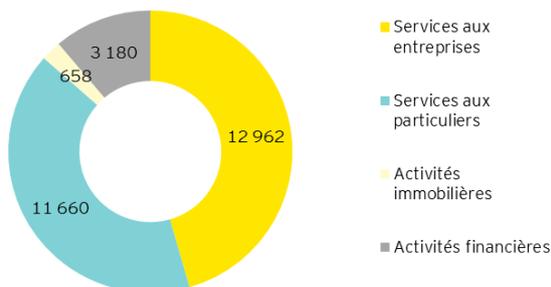
Trafic maritime : le transport maritime de voyageurs augmente de 10% par rapport 2013, avec un total de 980 424 passagers en 2014. Le secteur de la croisière notamment connaît une bonne progression, avec un nombre de croisiéristes qui augmente de 48,0% par rapport à 2013. L'institut IEDOM estime qu'au cours du seul mois de décembre 2014, les résultats sont en hausse de 73,2% par rapport à décembre 2013, avec un total de près de 70 000 croisiéristes.

Le secteur du transport maritime offre en outre des **pistes d'évolution et de développement** dans la mesure où un « Grand projet de port », un programme d'investissement portant sur l'amélioration du chenal d'entrée et la création d'un second terminal à Jarry, devra permettre d'accueillir en 2020, des bateaux d'un tirant d'eau de 16 mètres, d'une capacité d'environ 12 000 EVP (contre 11,5 mètres et 2 500 EVP actuellement).

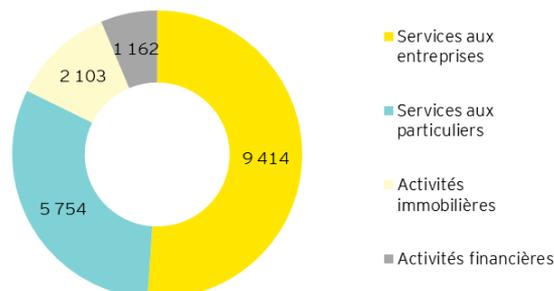
Les services marchands, au cœur de la valeur ajoutée de l'économie guadeloupéenne

Représentant 48,5% de la valeur ajoutée de l'économie guadeloupéenne, le poids des services marchands est en stagnation en 2014. Ils regroupent, hors transports, les services aux entreprises (51,1%), les services aux particuliers (31,2%), les activités immobilières (11,4%), et les activités financières (6,3%).

Nombre de salariés par segment des services marchands
(Source : INSEE)



Nombre d'établissements par segment des services marchands
(Source : INSEE)



Les services marchands occupent par ailleurs une place prépondérante au sein du tissu économique régional : 38,6% du nombre total d'établissements et 46,2% des créations d'établissements en 2014. Les services aux entreprises, concentrent 51,1% des établissements du secteur des services marchands et 45,5% de ses salariés. Ils représentent par ailleurs plus de la moitié (54,5%) des créations d'établissements du secteur des services marchands et un quart des créations d'établissements totales en 2014.

En 2014, toutefois, le secteur des services marchands est en recul, avec un ralentissement de l'expansion des services aux entreprises, et un nombre de créations d'établissements qui diminue par rapport à 2013, tout comme le nombre de salariés du secteur.

Le secteur non marchand : un secteur-clé de l'économie de la Guadeloupe

Les activités non marchandes (éducation, santé et administration publique) occupent une place prépondérante dans l'économie de la Guadeloupe, en termes de création de richesses et d'effectifs salariés, elles représentent ainsi en 2014 :

- ▶ 44,9% des effectifs salariés du département ;
- ▶ 9,6% des entreprises du tissu économique de l'île ;
- ▶ 13,0% des créations d'entreprises.

Liés notamment à une progression du nombre de diplômés et à un vieillissement général de la population, les secteurs dynamiques sont principalement ceux de l'éducation et de la santé. Ainsi le nombre de professionnels de santé augmente en 2014 (+10,3% sur an) et les projets d'établissements hospitaliers pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) sont en hausse.

Un secteur primaire pesant peu mais dont certains segments restent dynamiques

Si le secteur primaire a largement reculé, pour ne peser désormais que 3% de la valeur ajoutée régionale totale, il connaît néanmoins un certain dynamisme, notamment sur les segments de la canne à sucre et de la banane, qui représentent plus de 50% de la surface agricole utile (SAU) guadeloupéenne.

Un récent programme de replantation de la canne à sucre, allié à des conditions climatiques favorables, a conduit à une double hausse :

- ▶ les exportations de rhum augmentent de 17,7% en volume,
- ▶ et la production de sucre de 30,6% en volume.

Par ailleurs, les expéditions de bananes vers les pays européens ont augmenté de + 3% en 2014 par rapport à 2013, soit un total d'environ 73 000 tonnes en 2014, dans un marché qui a maintenu ses prix (pour un prix de 70 centimes d'euro le kilo, soit le prix de 2012).

■ ***Un tissu d'entreprises fragiles, peu structurées sur le plan financier et pour lesquelles l'accès au financement est souvent perturbé***

Un taux de survie à 5 ans des entreprises de 54%

Si le taux de création d'entreprises en Guadeloupe est élevé, le taux de survie à 5 ans de ces dernières est affiché à hauteur de 54% en 2011 (taux voisin de la moyenne nationale).

La pérennité des entreprises guadeloupéennes varie selon les filières :

- ▶ Les entreprises les plus pérennes appartiennent aux secteurs des transports (taux de pérennité de 74%), de l'industrie manufacturière, de la santé et de l'action sociale ;
- ▶ Les entreprises les moins pérennes sont les entreprises du commerce, de la restauration et de l'enseignement.

En 2011, l'INSEE démontre par ailleurs une corrélation entre le capital investi à la création et la pérennité des entreprises guadeloupéennes : en effet, on observe que 64% des entreprises ayant investi 80 000 euros et plus sont toujours en activité contre 53% des entreprises ayant investi moins de cette somme.

Une sous-capitalisation des TPE/PME, décisive de leurs conditions d'accès au financement et de leur pérennité

Les TPE/PME guadeloupéennes manquent globalement de capitaux propres. Cette faiblesse contraint leur développement en :

- ▶ Limitant leur accès au financement bancaire en vue de mener à bien leurs investissements ;
- ▶ Fragilisant leur robustesse financière, et notamment leur capacité à supporter les chocs auxquels elles sont susceptibles d'être plus largement exposées que les entreprises de métropole, induits par leur ultra-périphéricité.

En 2011, l'AFD et le CEROM illustrent cette sous-capitalisation par rapport aux entreprises de métropole par la comparaison des taux de rentabilité financière (chiffre d'affaires sur capitaux propres), qui sont de 18,7% en Outre-mer contre 13,6% en métropole⁵.

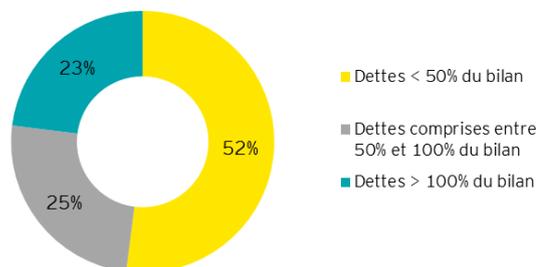
Une moindre confiance des financeurs alimentée par le poids des dettes fiscales et sociales dans le bilan des structures employeuses, et leur absence de structuration financière

En sus de la fragilité des entreprises guadeloupéennes du fait de la faiblesse de leurs capitaux propres, leur accès au financement est également rendu plus difficile du fait, d'une part, de l'**accumulation de leurs dettes fiscales et sociales** et, d'autre part, de leur **moindre structuration financière**.

⁵ Conférence AFD-CEROME, « Une entreprise dans un DOM : est-ce que cela change la donne ? », 25 novembre 2011

- ▶ Les entreprises et structures employeuses guadeloupéennes ont tendance à utiliser leurs dettes fiscales et sociales comme une variable d'ajustement de leur trésorerie ;
- ▶ Il ressort par ailleurs des entretiens menés que les TPE/PME connaissent un défaut de structuration administrative et financière, induisant des délais très longs de fourniture des informations financières demandées par les établissements bancaires et autres financeurs.

Poids des dettes sociales et fiscales dans le total du bilan des structures employeuses
(Source: Boutiques de gestion - BGE)



De fait, ces faiblesses structurelles des entreprises sont de nature à restreindre l'intervention des banques, réputées frileuses au regard des normes AQR et des standards de sécurisation qui s'imposent à ces dernières. A cet égard, les entretiens menés ont permis de faire émerger l'enjeu-clé de renforcement de l'accompagnement des entreprises - notamment les plus petites, en vue de professionnaliser leur gestion et leur pilotage.

Le tissu d'entreprises de Guadeloupe est caractérisé par le poids essentiel de TPE, notamment celles de moins de 1 salarié. Dans un contexte de chômage important, ce poids des toutes petites structures traduit une situation dans laquelle la création d'entreprises vise souvent à formaliser et consolider le propre emploi de l'exploitant.

Un autre trait distinctif relève de la faiblesse des capitaux propres et de la structuration financière des TPE/PME guadeloupéennes, qui restreint leur accès au financement bancaire et leur capacité à se développer (innovation, internationalisation, conquête de nouveaux marchés, etc.). A cet égard, un enjeu-clé identifié a trait à la nécessaire consolidation du bilan des entreprises et au renforcement de leurs fonds propres et quasi-fonds propres.

Un tel objectif est particulièrement adapté aux démarches régionales actuelles et futures d'ingénierie financière.

■ Une dynamique de l'innovation insufflée par plusieurs acteurs, malgré des obstacles structurels

Un écosystème de l'innovation en effervescence autour d'infrastructures-clés

L'innovation a été identifiée comme un axe majeur du potentiel de développement guadeloupéen. En effet, il convient de noter que la Guadeloupe abrite le plus important dispositif de recherche publique de l'Outre-mer français (830 personnes). Ainsi, la recherche et l'innovation guadeloupéenne sont structurées et développées autour de différentes infrastructures :

- ▶ L'Université d'Antilles Guyane ;
- ▶ Un Centre Hospitalier Universitaire ;
- ▶ Une vingtaine de laboratoires dont deux importants que sont l'INRA et le CIRAD.

Une intervention européenne encadrée par la S3

Depuis quelques années, l'Union européenne, à travers ses différents programmes, démontre sa volonté de développer et d'accompagner l'innovation sur le territoire guadeloupéen. Ainsi, différents diagnostics sur l'innovation guadeloupéenne ont été réalisés depuis 2008, notamment par le biais de l'élaboration du PO FEDER et de la Stratégie régionale de développement économique (SRDE). En outre, la collectivité régionale, en partenariat avec les acteurs du territoire et à l'issue d'une large consultation, s'est dotée de sa stratégie de spécialisation intelligente (S3), qui identifie trois domaines d'activités stratégiques (DAS) :

- ▶ DAS 1 : valorisation de la diversité des ressources insulaires ;
- ▶ DAS 2 : prévention et gestion des risques en milieu caribéen ;
- ▶ DAS 3 : promotion des industries créatives.

Dans le même temps, les divers appels à projets innovants révèlent fréquemment l'existence d'un vivier de projets et le dynamisme des porteurs de projet.

Néanmoins, il ressort du Diagnostic territorial 2014-2020 réalisé par la Région que le dispositif de recherche demeure faiblement orienté vers les entreprises : dynamiques en innovation organisationnelle, celles-ci sont peu positionnées en matière d'innovation de procédés ou d'innovation technologique. Les principaux freins entrevus sont les suivants :

- ▶ Le profil des entreprises locales, majoritairement composées de TPE ayant des difficultés à supporter les coûts afférents à la recherche (sous-capitalisation, faiblesse de trésorerie), dans un contexte où les secteurs de l'industrie et de la technologie sont peu représentés (hors énergies et matériaux) ;
- ▶ La faible disponibilité des financements mobilisables sur ce segment : l'offre de financement Innovation de Bpifrance est sous-utilisée et des fonds d'amorçage ne sont pas, à ce jour, proposés en région ;
- ▶ Le caractère limité des moyens dédiés au transfert (Technopole en cours de structuration) ;
- ▶ L'insuffisance de la mise en réseau des acteurs.

Cependant, un certain nombre d'initiatives contribuent à développer l'écosystème d'accompagnement de l'innovation, telles que :

- ▶ La mise en place du pôle de compétitivité Synergies (énergies, matériaux), qui joue un rôle d'animation des acteurs sur le territoire pour susciter et accompagner l'innovation dans les filières des énergies renouvelables et des matériaux tropicaux (appui aux entreprises et aux porteurs de projet, formations, organisation de journées thématiques...)
- ▶ Le réseau RITA, qui se distingue, dans le secteur primaire, comme un levier de transfert vers les exploitants agricoles. De plus, il a pour projet de s'étendre à l'industrie agro-alimentaire ;
- ▶ La mise en place de la Pépinière d'entreprises Audacia à Baie-Mahault et le projet de Technopole en cours de structuration.

Le soutien à l'innovation est un axe stratégique en Guadeloupe. Un enjeu fondamental semble principalement consister dans la mise en place d'un réseau régional des acteurs de l'innovation. A cet égard, le travail de structuration, de définition des actions et de recherche des animateurs est en cours.

De plus, une autre problématique consiste dans le financement des projets innovants, notamment dans le cadre de l'amorçage (pré-crédit) d'entreprises, mais aussi portés par des entreprises existantes.

3. Etat des lieux de l'offre de financement à destination des entreprises de Guadeloupe

L'objectif de ce chapitre est de :

- ▶ Cartographier les acteurs du financement en Guadeloupe, et ainsi dresser un état des lieux global des sources de financement disponibles pour les porteurs de projet et entreprises ;
- ▶ Proposer une description plus spécifique ainsi que des éléments d'évaluation des instruments financiers ayant mobilisé des fonds ESI sur la période 2007-2013.

Cet exercice d'analyse de l'offre de financement disponible et de l'ingénierie financière publique déployée ces dernières années s'appuie sur les données et informations disponibles (données publiques et documentation communiquée par les acteurs et personnes interrogées).

Il vise à pointer d'éventuelles carences ou situations sous-optimales (cf. chapitre 4), qui pourront motiver des évolutions du dispositif régional (cf. chapitre 5).

3.1 Cartographie des sources de financement mobilisables en Guadeloupe

Les développements ci-après rappellent, par catégories, les sources principales de financement identifiables en Guadeloupe :

- ▶ Les subventions directes aux entreprises, financées principalement sur fonds régionaux et/ou sur fonds ESI ;
- ▶ La défiscalisation, et les autres dépenses fiscales réalisées par l'Etat en Outre-mer, afin d'attirer l'investissement vers ces territoires (soit des subventions indirectes) ;
- ▶ L'offre de renforcement des fonds propres et quasi-fonds propres, principalement sous forme de capital-investissement, mais également par des prêts d'honneur et dans le cadre de la microfinance ;
- ▶ Les financements bancaires, souvent adossés à des garanties proposées aux établissements bancaires par des organismes financiers publics, tels que Bpifrance Financement ou l'AFD.

3.1.1 Les subventions, un outil déclencheur de l'investissement

■ **Un outil majeur du soutien public aux entreprises du territoire et une source de financement décisive du point de vue des porteurs de projets**

Les aides publiques sous forme de subventions directes sont un **véhicule majeur du soutien apporté par les collectivités publiques aux entreprises et porteurs de projet du territoire**. Celles-ci, financées notamment par la Région et sur fonds ESI, sont identifiées par de nombreux intermédiaires financiers du territoire⁶ comme un **élément déclencheur de l'investissement** et du montage de projets entrepreneuriaux en Guadeloupe. Les échanges menés avec des porteurs de projet, chefs d'entreprise et représentants de filières semblent confirmer ce poids des subventions dans les décisions d'investissement ; deux préoccupations majeures relayées par ces derniers consistant, d'une part, dans la **lourdeur des dossiers de demande de subvention** - notamment impliquant des fonds ESI - et les **délais longs d'instruction** et, d'autre part, dans le **besoin de préfinancement des subventions**.

- ▶ En 2012, une *Evaluation relative à l'impact des aides régionales dans la création et le développement des entreprises en Guadeloupe sur la période 2006-2009*⁷ considérait que les aides régionales (hors FEDER)

⁶ Les intermédiaires financiers rencontrés dans le cadre des entretiens réalisés en vue de l'étude partagent ce diagnostic, qu'il s'agisse des établissements bancaires rencontrés (Crédit agricole, CEPAC, BRED, Société générale) ou des autres acteurs en Région (Initiative Guadeloupe, Réseau Entreprendre, SAGIPAR, Bpifrance, CDC, AFD).

⁷ *Evaluation relative à l'impact des aides régionales dans la création et le développement des entreprises en Guadeloupe sur la période 2006-2009*, 2012, SOFRED Consultants/VIP Finance pour la Région Guadeloupe

représentaient, la troisième source de financement (en proportion des plans de financement) des projets en Guadeloupe - derrière le recours à l'autofinancement, à d'autres sources et au financement bancaire.

- La même étude estimait par ailleurs que les subventions sur fonds régionaux avaient, pour 26% des entreprises concernées, un « effet complet » (l'entreprise n'aurait pas réalisé son projet sans l'aide régionale) et pour 34% de ces dernières, un « effet dimensionnant » (l'entreprise aurait réalisé son projet différemment sans l'aide régionale).

Les informations transmises par la Région et les Services de l'Etat⁸ permettent d'estimer le montant d'aides directes aux entreprises allouées sous forme de subventions sur fonds régionaux (montants programmés) ou fonds FEDER (montants versés) à hauteur de **59 M€** sur la période 2007-2013. Il convient néanmoins de relever que ces données n'intègrent pas les aides adressées au secteur de l'hébergement touristique, qui mobilisent des montants importants de fonds régionaux et FEDER.

Le tableau ci-après présente un bilan de ces aides directes et illustre la place significative des aides aux entreprises financées sur fonds FEDER, estimées à un total de 30 M€ (montants effectivement versés, afférents aux aides directes aux entreprises et aux aides au fret)⁹.

Bilan des aides aux entreprises sur 2007-2013 sur fonds régionaux et fonds FEDER

Dispositifs	Nombre de bénéficiaires	Total aides versées (M€) sur 2007-2013	Moyenne des aides versées (€) sur 2007-2013
Subventions directes sur fonds régionaux			
Aide régionale au démarrage d'activité (ARDA)	638	4,47	7 006
Aide régionale à l'investissement et à la création d'emploi (ARICE et ex-ARIE)	1351	19,01	14 071
Diverses aides à l'investissement	124	6,62	53 387
Subventions directes sur fonds FEDER			
Aide directe aux entreprises	NC	14,38	NC
Aide au fret	NC	14,47	NC
Total			
Total des subventions directes sur fonds régionaux et sur fonds FEDER	+ 2113	58,95	NC

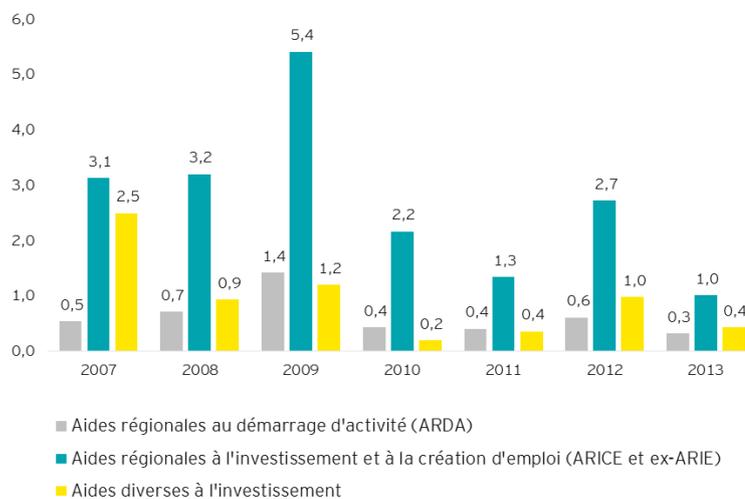
⁸ La Région (DSIE) nous a transmis un tableau récapitulatif des aides régionales aux entreprises sur la période 2005-2015. Par ailleurs, les Services de l'Etat nous ont communiqué d'une part les rapports annuels d'exécution du FEDER sur la période 2007-2013 et d'autre part un rapport Technopolis/Amnyos de 2014 portant sur l'impact économique des fonds européens 2007-2013 en Guadeloupe et dans les Iles du Nord.

⁹ Source : données transmises par la Région Guadeloupe

Les dispositifs d'aides financées sur fonds régionaux, ayant représenté environ 33 M€ entre 2007 et 2013, sont :

- ▶ Les Aides Régionales au Démarrage d'Activité (ARDA), qui visent le soutien des projets de création de TPE portés par des demandeurs d'emploi, allocataires du RSA, bénéficiaires de minimas sociaux ou de contrats précaires, et sont fléchées vers des dépenses d'acquisition de matériel d'équipement et de production, de loyers et de licences d'exploitation ;

Répartition des aides aux entreprises sur fonds régionaux sur la période 2007-2013 et par dispositif (en M€)



- ▶ Les Aides Régionales à l'Investissement et à la Création d'Emploi (ARICE), qui constituent le dispositif le plus mobilisé, et visent le soutien des projets de création d'entreprise, extension d'activité, modernisation, transmission-reprise d'activités et la création de nouveaux emplois ; ces aides visent une contribution au financement des investissements matériels et immatériels ;

- ▶ Des Aides diverses à l'investissement, moins mobilisées en nombre de dossiers mais présentant des tickets moyens plus élevés.

■ Une dépendance des porteurs de projet aux subventions, pouvant présenter des écueils

Les subventions publiques ont des impacts réels pour les TPE et PME du territoire, constatés par une étude SOFRED/VIP Finance menée en 2012¹⁰ (amélioration de leur système productif, création d'emplois nouveaux et augmentation du chiffre d'affaires).

Néanmoins, il ressort des entretiens que les intermédiaires financiers du territoire relèvent dans certains cas ¹¹ :

- ▶ Une tendance de certains porteurs de projet à considérer que les subventions obtenues peuvent se substituer à leur apport personnel ;
- ▶ Un rapport à la prise de risque économique par conséquent biaisé chez ces entrepreneurs, par ailleurs insuffisamment accompagnés durant les différentes phases de cycle de vie de leur entreprise (création, exploitation, retournement, etc.).

En outre, les entreprises et porteurs de projet rencontrés, ainsi que les représentants d'entreprises et de filières, ont relevé un certain nombre d'écueils relatifs aux phases de montage de dossier et au versement des aides, de nature à limiter l'efficacité de ces dernières et à renforcer les effets d'aubaine :

- ▶ Une procédure lourde et complexe de demande d'aide (montage de dossiers), particulièrement lorsqu'elle a trait aux fonds ESI, amenant certaines entreprises à recourir à des consultants spécialisés (prestations d'assistance technique) et favorisant les entreprises relativement solides, et capables d'absorber les charges administratives liées à ce montage de dossier ;
- ▶ Des délais d'instruction longs et un manque d'information et de transparence autour de la procédure d'instruction, laissant les porteurs de projet dans l'incertitude ;

¹⁰ Evaluation relative à l'impact des aides régionales dans la création et le développement des entreprises en Guadeloupe sur la période 2006-2009, 2012, SOFRED Consultants/VIP Finance pour la Région Guadeloupe

¹¹ La validité de ce constat, qui ressort des entretiens qualitatifs menés auprès des interlocuteurs rencontrés et qui se limite à traduire leur point de vue, reste à confirmer/infirmer dans le cadre d'une évaluation approfondie.

- ▶ Des délais de versement longs (entre 6 mois et 3 ans) des aides qui sont allouées sur justification de dépenses, en fonction de la remontée des rapports d'exécution par les chefs d'entreprise¹², dans un contexte où les avances consenties (20% des fonds dans le cas d'une aide FEDER) sont jugées insuffisantes et peuvent également être versées au terme d'un délai significatif.

Au regard de la place occupée par les subventions publiques dans les plans de financement soutenus, du mécanisme de versement sur justification des dépenses et des délais de versement, un besoin très souvent mis en exergue par les acteurs économiques interrogés réside dans le préfinancement des subventions, spécifiquement celles accordées sur fonds ESI (FEDER/FSE, FEADER, FEAMP) :

- Les porteurs de projet, notamment les TPE et entreprises en création, connaissent des difficultés dès lors qu'il s'agit d'avancer leurs dépenses d'investissement, **accentuées par le faible niveau de leurs fonds propres** ;
- Les banques préfinancent peu ces subventions, excepté pour leurs clients historiques et entreprises les plus solides : de fait, celles-ci ne constituent pas une créance pour les entreprises ; l'AFD intervient en préfinancement des subventions sur fonds ESI uniquement auprès des collectivités locales ;
- *In fine*, les subventions sont perçues par certains porteurs de projet comme bénéficiant aux entreprises les plus solides, qui en auraient le moins besoin au regard de leur capacité à absorber les délais de versement de ces dernières.

3.1.2 La défiscalisation et les autres dépenses fiscales

■ **Un mécanisme de défiscalisation en soutien des investissements productifs réalisés en Outre-mer**

Les mécanismes de défiscalisation en Outre-mer, introduits par la loi de finances rectificative du 11 juillet 1986 et ayant fait l'objet depuis lors d'évolutions diverses, ont pour objet de **compenser les handicaps structurels des DROM/COM au regard de leur éloignement et d'accélérer leur développement économique et social en incitant et facilitant l'investissement.**

Ainsi, les investissements productifs sont soutenus de manière indirecte par deux dispositifs de dépense fiscale en Outre-mer :

- ▶ La réduction d'impôt sur le revenu pour les particuliers investisseurs (article 199 undecies b du code général des impôts) : ces investissements sont réalisés par les particuliers sous forme de participation à des sociétés qui achètent des matériels et des biens d'équipement, en vue d'une location aux entreprises sur cinq ans : dans ce schéma, les économies fiscales réalisées par les particuliers investisseurs sont rétrocédées aux entreprises bénéficiaires et se traduisent par une diminution du coût de la location de matériels ; ce dispositif est le plus mobilisé en faveur des investissements productifs.
- ▶ La déduction d'impôt sur les sociétés au titre des investissements productifs qu'elles réalisent (article 217 undecies du code général des impôts) (réduction de l'assiette de leur impôt).

D'après le rapport *Evaluation de la défiscalisation Outre-mer* de 2013, la dépense fiscale en faveur de l'investissement productif représentait dans les DROM/COM 485 M€ en 2013, dont 299 M€ liés à des investissements de plein droit et 186 M€ liés à des investissements agréés. **11,3% de cette dernière dépense fiscale, soit 21 M€ concernaient des investissements productifs réalisés en Guadeloupe.** Globalement, la défiscalisation soutient notamment l'industrie, le secteur des transports, l'hôtellerie et la construction, le tourisme.

Il convient de relever qu'un pan majeur de la défiscalisation concerne le soutien aux investissements dans le secteur du logement social.

¹² A cet égard, il convient de préciser que les conventions de financement prévoient généralement un délai de réalisation de l'opération de 2 ans ; les acomptes et soldes sont souvent versés juste avant l'échéance de la convention en raison de la transmission à cette période des éléments par le bénéficiaire.

■ **La TVA NPR, une « quasi-subsidiation »¹³ d'investissement**

La Guadeloupe bénéficie, comme la Martinique et la Réunion, d'un régime fiscal dérogatoire au droit commun, présentant l'application d'une **TVA à des taux réduits**, des **exonérations de cette TVA pour les biens d'investissements neufs importés**, immobilisés dans les comptes, et la **possibilité pour les entreprises de déduire de leur TVA collectée les montants non acquittés au titre de ces biens exonérés** : la TVA non perçue récupérable (NPR).

L'objectif de cette TVA NPR, prévue à l'article 295 A du code général des impôts, est de compenser les surcoûts liés à l'éloignement des économies ultramarines ou à la taille du marché, qui impactent les opérations d'investissement. En 2009, la loi du 27 mai pour le développement économique des Outre-mer a fait globalement évoluer le mécanisme de TVA NPR et a entériné son volet Investissement, « *perçu par l'entreprise comme une subvention d'investissement classique à caractère exceptionnel, permettant d'anticiper ou de déclencher la décision d'investir.* »¹⁴ La liste des produits et biens d'équipement, dont l'importation en Guadeloupe, en Martinique et à la Réunion peut avoir lieu en franchise de la taxe sur la valeur ajoutée, est fixée dans les articles 50 undecies et 50 duodecies de l'annexe IV du code général des impôts.

A l'inverse, il convient de noter que cette loi de 2009 a supprimé le mécanisme de TVA NPR qui s'appliquait aux achats, bien souvent considérée par les entreprises comme « *aide à l'exploitation* », d'après le rapport de 2007 de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale de l'administration. Ce dernier relevait d'ailleurs que la TVA NPR sur les achats était perçue comme une ressource « *contribuant au résultat, et dont la suppression pourrait mettre en péril l'équilibre financier de l'entreprise* », qui avait pour effet de masquer les vulnérabilités de ces entreprises et retarder leurs ajustements structurels.

3.1.3 L'offre de fonds propres et quasi-fonds propres

L'offre régionale de financement des fonds propres et quasi-fonds propres fait intervenir plusieurs types d'acteurs et d'instruments en Guadeloupe. La cartographie ci-dessous présente une vue d'ensemble, déclinée ci-après selon les modalités d'intervention (capital-investissement, prêts d'honneur et microcrédits) et les types d'acteurs impliqués.

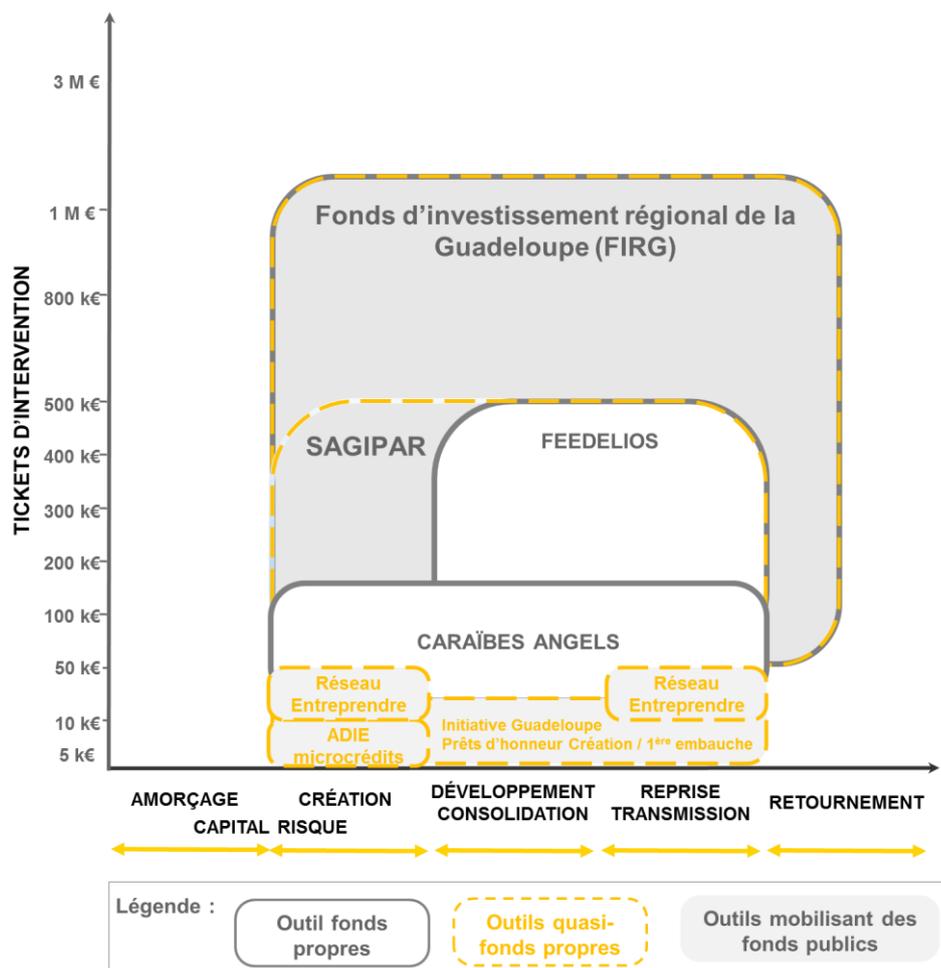
Note : Les **quasi-fonds propres** constituent des ressources financières n'ayant pas la nature comptable de fonds propres mais s'en approchant. Ils regroupent notamment les **comptes courants d'associés**, les **obligations convertibles** ou les **prêts participatifs**, prêts de longue durée dont la rémunération peut être partiellement indexée à la performance de l'entreprise bénéficiaire.

Les prêts d'honneur peuvent également être associés à cette catégorie des quasi-fonds propres, en ce qu'ils sont contractés par le créateur d'entreprise en tant qu'apport au capital social de son entreprise.

¹³ *Rapport sur la TVA non perçue récupérable*, 2007, Inspection générale des finances, Inspection générale de l'administration

¹⁴ Cf. *supra*

Cartographie des instruments financiers intervenant dans le financement des fonds propres et quasi-fonds propres en Guadeloupe (positionnement théorique)



Source : Analyses EY, sur la base des entretiens et bilans des opérateurs, avril 2016.

3.1.3.1 Une activité du capital-investissement globalement réduite dans les DOM, reposant en Guadeloupe sur un faible nombre d'opérateurs actifs

■ Un nombre restreint d'entreprises accompagnées par le capital-investissement en Outre-mer et des montants limités

Selon les données collectées par l'AFIC, au 31 décembre 2014 (dernières données disponibles à date), 5 370 entreprises françaises étaient en portefeuille de capital-investisseurs. Dans les DROM/COM, ce nombre d'entreprises accompagnées par le capital-investissement se limitait à 58¹⁵ (soit 1,14% du portefeuille français). Les données propres au seul périmètre de la Guadeloupe ne sont pas disponibles.

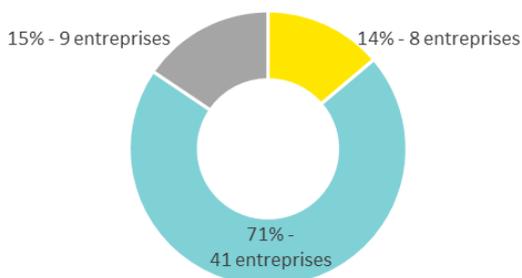
Ainsi, l'activité du capital investissement en Outre-mer apparaît à ce jour limitée par rapport à celle déployée dans les régions de métropole.

- Le portefeuille domien au 31 décembre 2014 comprend des entreprises accompagnées en capital-développement dans des proportions plus importantes qu'au niveau national (71% contre 58%) ; le capital-risque et le capital-transmission sont en contrepartie moins représentés. Ces résultats ne font état que d'une

¹⁵ Les enquêtes AFIC sont réalisées sur la base d'une collecte d'informations auprès de capital-investisseurs professionnels. Les données qu'elles permettent de faire ressortir peuvent ne pas être exhaustives, en l'absence de réponses de la part de certains de ces capital-investisseurs interrogés.

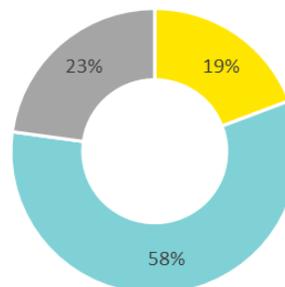
vision figée à une date précise et doivent être nuancés au regard de l'ancienneté éventuelle des investissements considérés.

Répartition du portefeuille d'entreprises investies en outre-mer au 31/12/2014 selon le type de capital-investissement mobilisé
(source : AFIC/EY)



■ Capital-risque ■ Capital-développement
■ Capital-transmission

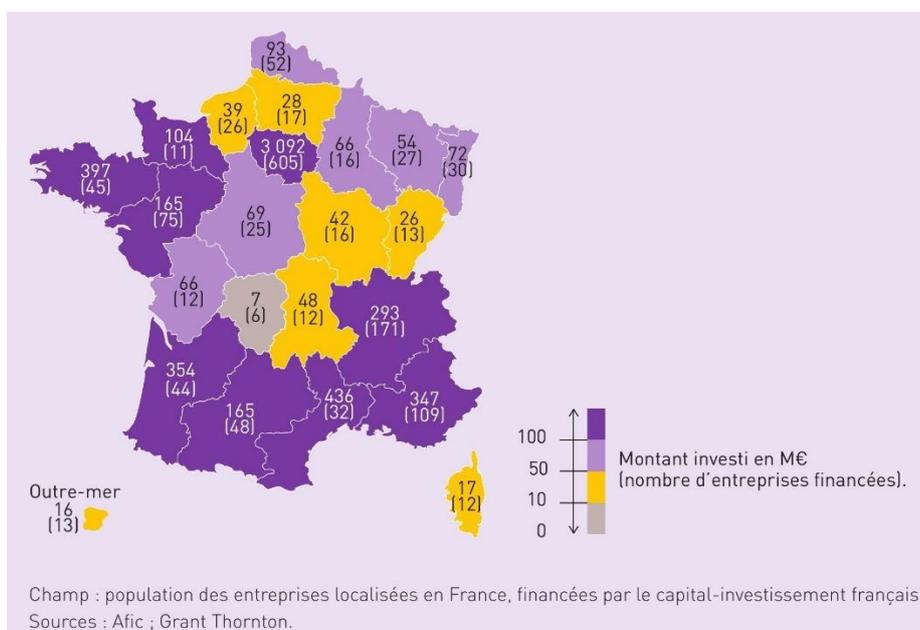
Répartition du portefeuille d'entreprises investies en France au 31/12/2014 selon le type de capital-investissement mobilisé
(source : AFIC/EY)



■ Capital-risque ■ Capital-développement
■ Capital-transmission

- Par ailleurs, les investissements réalisés en Outre-mer sur la seule année 2014 ont représenté 0,9% du nombre total d'entreprises financées en France - soit 13 entreprises sur un total de 1417 entreprises (contre 20 entreprises sur 1342 en 2013) - et 0,5% des montants investis la même année - soit 16 M€ sur un total de 6 393 M€ (contre 5 M€ en 2013 sur 5 315 M€)¹⁶.

Répartition géographique des entreprises accompagnées par le capital-investissement français sur l'année 2014



Source : PME 2015 - Rapport sur l'évolution des PME, Observatoire des PME, Bpifrance 2016, La Documentation française

¹⁶ PME 2015 - Rapport sur l'évolution des PME, Observatoire des PME, Bpifrance, 2016, La Documentation française

- Enfin, entre 2013 et 2014, les données AFIC présentent une baisse du nombre d'entreprises financées par le capital-investissement en Outre-mer mais une nette augmentation des montants mobilisés (5 M€ en 2013 contre 16 M€ en 2014).

Ainsi, le montant moyen investi par entreprise est passé de 250 k€ à 1,23 M€ entre ces deux années.

Les données disponibles sur l'activité du capital-investissement en Outre-mer, qui ne peuvent être affinées au niveau de la seule Guadeloupe, révèlent néanmoins une activité du capital-investissement globalement restreinte en Outre-mer.

Ce constat fait écho à celui précédemment évoqué (cf. chapitre 2.2) d'une insuffisance de fonds propres des entreprises en Guadeloupe et d'un besoin prégnant de renforcement de ces derniers.

En effet, au-delà même de la problématique du financement des investissements, cette carence en fonds propres fragilise plus largement ces dernières dans leur exploitation et ne leur permet pas de faire face à leurs besoins et aux éventuels risques et aléas rencontrés dans leur activité - renforcés en Outre-mer du fait de l'étroitesse du marché, de l'éloignement et du contexte économique et social local.

■ **Trois opérateurs du capital-investissement recensés en Guadeloupe mais une activité essentiellement concentrée au niveau de la SA SAGIPAR (sur ses fonds propres et en tant que mandataire du FIRG)**

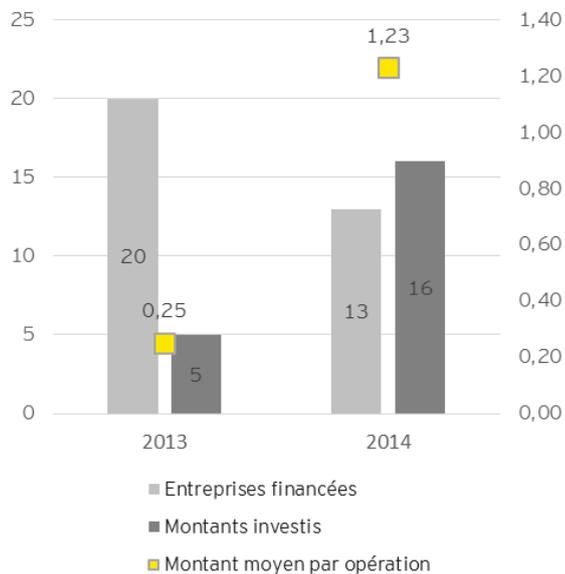
Trois acteurs positionnés sur le segment du capital-investissement ont été identifiés en Guadeloupe.

La SAGIPAR, principal opérateur local du capital-investissement, impliquée dans la majorité des opérations réalisées en Guadeloupe sur ses fonds propres ou en tant qu'exécutante - dans le cadre de son mandat de représentation du FIRG - des décisions prises par un Comité de gestion représentant la Région

La société de capital-risque SAGIPAR (Société Antilles Guyane d'Investissements et de Participations) est le principal opérateur professionnel actif sur le territoire, dont les actionnaires principaux sont la Région Martinique - aujourd'hui Collectivité territoriale de Martinique -, la Région Guadeloupe et la holding Alyse Participations (AFD-Caisse des dépôts et consignations (CDC)-BPCE) - désormais liquidée et remplacée par les actionnaires héritiers de la liquidation amiable opérée. Cette SCR déploie, dans un cadre interrégional, une activité de capital-investissement dédiée aux PME-PMI de Guadeloupe et de Martinique. **Dans ces deux régions, elle se positionne ainsi sur un segment où la demande et les besoins de financement sont majeurs, au regard des faiblesses structurelles des entreprises concernant la structuration de leur haut de bilan.**

Elle intervient ainsi en Guadeloupe sur ses fonds propres¹⁷ - à hauteur de 4,7 M€ - et à travers son mandat de représentation du Fonds d'investissement régional de Guadeloupe (FIRG), doté à 100% (8,1 M€ entre 2009 et 2015) par des fonds régionaux et FEDER. Cette société de capital-risque est ainsi impliquée depuis 2004, que ce soit par le biais de ses fonds propres ou en tant que gestionnaire des Fonds régionaux, dans la majorité des opérations de capital-investissement réalisées sur le territoire. Elle constitue le principal acteur professionnel local du capital-investissement.

Evolution entre 2013 et 2014 du nombre d'entreprises financées par le capital-investissement en outre-mer, des montants investis et du montant moyen
(source: AFIC)



¹⁷ Il convient de noter que la SA SAGIPAR n'a pas réalisé d'investissements sur ses fonds propres depuis 2011, pour des raisons explicitées au chapitre 3.2.1.

Compte tenu de la mobilisation des fonds régionaux, soutenus par des fonds FEDER, en dotation du FIRG, une analyse spécifique de cet instrument est approfondie en chapitre 3.2. Une présentation plus complète de la SAGIPAR, mandataire du FIRG, et de son activité sur fonds propres est également proposée à ce chapitre.

Une plateforme de financement participatif, Feedelios, créée sur l'héritage du FIP GenCap Outre-mer

Quatre Fonds d'investissement de proximité (FIP) ont été créés en Outre-mer entre 2005 et 2011, notamment le FIP GenCap Outre-mer, monté en 2011 et géré par la société DL Finance & Investissement, représentée en Guadeloupe. Cet instrument visait à constituer un outil complémentaire de renforcement des fonds propres des entreprises ultramarines, collectant l'épargne disponible en Outre-mer et attirant cette dernière par le biais des avantages fiscaux accordés aux investisseurs (réduction d'impôt à hauteur 50% en Outre-mer).

Les quatre FIP ont connu des difficultés en matière de collecte, celle-ci étant répartie sur quatre instruments et son accès étant limité aux épargnants domiens. Ainsi, le FIP GenCap Outre-mer a permis de collecter 700 k€, après un allongement de sa période de souscription. **Deux investissements ont été réalisés en Guadeloupe.**

En 2014, au regard des opportunités offertes par la nouvelle régulation du secteur du financement participatif (*crowdfunding*), l'objet social du FIP GenCap Outre-mer a été modifié en **plateforme de financement participatif par le biais d'interventions en fonds propres** (actions simples, actions de préférence, obligations convertibles), opérationnelle depuis février 2015 - suite à une procédure lourde d'agrément par l'AMF de la société de gestion en conseiller en investissements participatifs (CIP). Cette évolution d'objet social et création de la plateforme de financement participatif Feedelios offre les opportunités suivantes :

- ▶ Une ouverture de la collecte à des souscripteurs de toute origine (et non pas seulement des souscripteurs d'origine ultramarine) ;
- ▶ Une démarche sensiblement différente, consistant pour le CIP dans le cadre de la plateforme de *crowdfunding* à rechercher des entreprises viables et à potentiel, en vue de les présenter au public et de collecter des fonds pour une opération spécifique ;
- ▶ Il convient de noter que l'ordonnance du 28 avril 2016 a introduit les minibons de caisse, qui constituent des formes d'émissions obligataires simplifiées, accessibles aux SARL ; mécanisme que Feedelios souhaite proposer, et qui présente de nombreuses opportunités :
 - *Le statut de SARL est la forme de société la plus commune en France, notamment privilégiée à la création d'entreprises.*
 - *Néanmoins, les levées de fonds et augmentations de capital sont complexes pour les sociétés ayant opté pour ce statut, moins avantageuses sur le plan fiscal, et conduisent ainsi de nombreuses entreprises à opérer des démarches administratifs en vue de modifier leur statut vers la Société par actions simplifiée (SAS), ou à renoncer à la levée de fonds.*

Les interventions futures de Feedelios ont vocation à toucher un périmètre d'entreprises réunissant les critères suivants :

- ▶ Entreprises viables, exerçant ses activités depuis 2 à 3 ans dans tous secteurs d'activités ;
- ▶ Entreprises recherchant des financements en vue d'un projet de développement (export, autre projet) ;
- ▶ Ticket minimal recherché de 50 k€.

Feedelios accompagne actuellement deux projets. La collecte ouverte pour l'un de ces deux projets n'a pas permis de réunir le montant cible - or l'objectif de collecte doit être réuni afin que le versement des fonds puisse être réalisé - mettant en exergue l'enjeu de la visibilité d'un tel instrument de financement participatif.

Si Feedelios est une plateforme en cours de lancement, qui n'a pu démontrer de résultats à ce jour, ce type d'initiatives porteuses d'innovation en matière de financement présente des opportunités considérables en Guadeloupe :

- ▶ Tout d'abord, un tel dispositif contribue à densifier le marché local du financement, dans un contexte insulaire où le nombre d'acteurs financiers en présence est limité ; ainsi, il peut offrir une alternative de financement pour les entreprises et projets du territoire.
- ▶ Par ailleurs, les dispositifs de financement participatif ont pour objet de lever des fonds privés et de particuliers, peu mobilisés à ce jour dans le financement entrepreneurial, pour des projets locaux souvent porteurs de sens. Un enjeu majeur et décisif du succès de tels outils réside, comme évoqué plus haut, dans la visibilité importante de ces derniers. Ainsi, un soutien public à ce type d'initiatives est recommandé, passant par des subventions destinées à contribuer au financement des frais nécessairement importants de communication et de publicité.
- ▶ Enfin, les modalités de financement proposées par Feedelios, en fonds propres, apparaissent pertinentes au regard des besoins des entreprises locales, souvent fragiles sur le plan financier en raison d'une capitalisation insuffisante.

Des Business Angels peu visibles en Guadeloupe, réunis au sein de l'association Caraïbes Angels

L'association Caraïbes Angels a été créée en 2007, sur le périmètre géographique DFA (Guadeloupe, Martinique, Guyane) ; elle rassemblait alors une vingtaine de Business Angels, majoritairement d'origine martiniquaise. La crise sociale de 2009 a conduit au départ de plusieurs membres, si bien que l'association est constituée à ce jour de 14 membres dont 12 chefs d'entreprise martiniquais.

L'objectif de cette association est de mettre en relation des porteurs de projets en recherche de fonds propres avec des Business Angels, membres de l'association ; néanmoins, l'activité de ces investisseurs demeure limitée :

- ▶ Entre 2013 et 2015, 7 projets ont été financés, pour un montant total d'apports en capital de 450 k€ (soit 64,3 k€ par projet en moyenne). Deux tiers de ces projets ont été accompagnés en Guadeloupe ; sur ces 7 projets, 5 ont concerné des créations d'entreprises et 2 ont eu trait à des reprises ;
- ▶ Les interventions sont systématiquement réalisées au sein de SAS sous forme de prises de participation minoritaires (max. de 30% du capital) ou de prêts participatifs ;
- ▶ Les motivations identifiées des Business Angels sont de trois ordres¹⁸ :
 - Les perspectives de rentabilité tirées d'investissements dans des projets à fort potentiel de développement (retour sur investissement cible supérieur à 15%) : cette motivation est estimée concerner moins de 50% des Business Angels réunis au sein de l'association ;
 - Les opportunités de défiscalisation ;
 - Des visées de communication et d'amélioration de l'image des entreprises des Business Angels.
- ▶ Il convient de noter qu'**aucune information sur la pérennité des projets accompagnés n'a été identifiée** : si chaque projet financé fait l'objet d'un suivi par le Business Angel impliqué, de telles informations ne sont pas systématisées et consolidées au niveau de l'administration de l'association.

¹⁸ Source : entretien du 6 avril 2016 avec le Secrétaire général de l'association Caraïbes Angels

Une SEM Patrimoniale, chargée d'opérations de patrimoine et d'aménagement, mobilisée à quelques reprises en tant que capital-investisseur

La SEM Patrimoniale, créée en 2010, est un instrument d'intervention dont la Région est le principal actionnaire, chargé de réaliser des opérations de patrimoine, y compris l'aménagement et les constructions annexes afin de permettre aux entreprises de s'implanter sur le marché local. Ainsi, cette SEM a pour objet :

- ▶ la construction, l'acquisition, l'exploitation et la location de tout bâtiment à usage administratif, commercial et industriel ;
- ▶ les acquisitions foncières et le portage foncier, la construction et l'exploitation de bâtiments à usage d'habitation sous réserve qu'ils s'inscrivent dans un projet global
- ▶ l'exercice des missions d'études, de mandat ou de développement économique ;
- ▶ toute opération liée au développement économique de la Guadeloupe.

Ce positionnement de la SEM Patrimoniale semble admettre, d'après les informations collectées, quelques opérations de capital-investissement ; à cet égard, il ressort des entretiens réalisés un sentiment partagé de manque de visibilité et de lisibilité concernant le champ d'intervention de cette structure et son positionnement en capital-investissement, mobilisée notamment dans des situations d'urgence en vue de créer ou sauvegarder des activités et emplois sur le territoire.

3.1.3.2 Une offre dynamique de financement sous forme de prêt d'honneur¹⁹ et de microcrédit social

■ Des instruments pluriels de prêts d'honneur sur le territoire guadeloupéen, en réponse à une demande forte

L'offre disponible en région en vue du financement des projets de création-reprise de TPE et de la première embauche est constituée d'une variété de dispositifs et d'opérateurs, qui se sont renforcés sur la période 2007-2013 et proposent essentiellement des prêts d'honneur (prêts personnels aux porteurs de projets, souvent à taux zéro) allant de 5 k€ à 25 k€, ayant pour objet de compléter les apports personnels du porteur de projet et de faciliter la levée de financements bancaires.

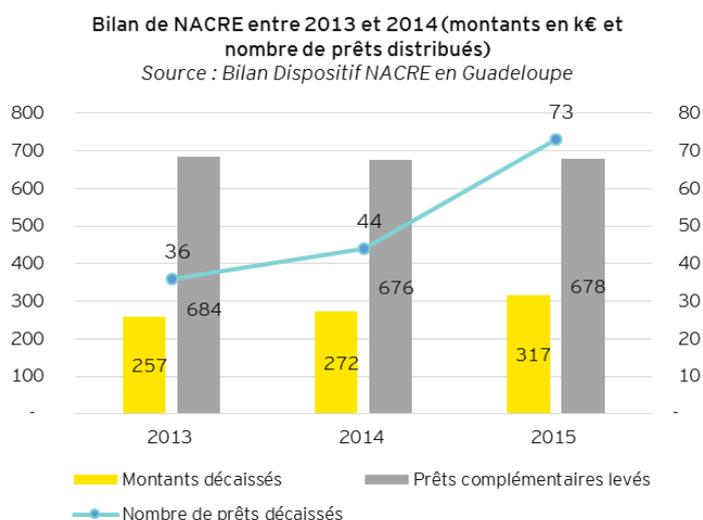
Ces dispositifs de financement font l'objet d'une demande importante et semblent répondre à un besoin fort, notamment de la part de porteurs de projet qui, en créant leur entreprise, créent leur propre emploi. Il est globalement ressorti des entretiens que le développement des structures de prêts d'honneur passe par :

- ▶ Le renforcement de l'accompagnement des porteurs de projets en vue de :
 - Améliorer la viabilité des projets et des dossiers financés ;
 - Augmenter l'effet levier et le taux de couplage bancaire des prêts d'honneur accordés ;
 - Augmenter les chances de pérennisation des petites entreprises créées (suivi / coaching sur les premières années d'existence de l'entreprise).
- ▶ Une sélectivité accrue des dossiers ;
- ▶ La poursuite de la mise en œuvre systématique des actions de recouvrement des créances, en vue de pérenniser les fonds de prêts (assurer le recyclage des fonds, et notamment des fonds publics mobilisés).

Les dispositifs recensés en Guadeloupe sont les suivants :

¹⁹ Cet emploi du terme de « micro-finance » pour désigner l'offre de prêts d'honneur disponible sur le territoire ne doit pas masquer le fait que ces prêts d'honneur peuvent s'élever jusqu'à 50 k€, notamment ceux proposés par le Réseau Entreprendre.

- ▶ Le **dispositif étatique NACRE**, dont les opérateurs sur le territoire guadeloupéen sont l'ADIE et Initiative Guadeloupe, consiste en un prêt à taux zéro, en vue de la création ou de la reprise d'entreprises portées par des porteurs de projets sans emploi ou rencontrant des difficultés d'insertion. Ce dispositif d'accompagnement d'une durée minimale de trois ans propose un accompagnement dans le montage du projet (accompagnement sur 4 mois), sa structuration financière (accompagnement sur 4 mois) ainsi qu'un accompagnement lors du démarrage et du développement de l'entreprise (accompagnement sur 3 ans).



- Ce dispositif est porté par les opérateurs suivants : BGE Guadeloupe, Initiative Guadeloupe, l'ADIE, CMA de la Gadeloupe, Association de gestion et de promotion des TPE ;
- Il convient de noter qu'un couplage du prêt à taux zéro NACRE avec un prêt bancaire est systématiquement recherché ; l'effet levier démontré s'élève entre 2 et 2,7.

- ▶ Le **dispositif Projet Initiative Jeune (PIJ)** vise à encourager le développement de l'entrepreneuriat en fournissant une aide en capital aux jeunes créateurs d'entreprises. Il s'adresse aux jeunes âgés de 18 à 30 ans, qui créent ou reprennent une entreprise dont le siège et l'établissement principal sont situés dans les DOM, à Saint-Barthélemy, à Saint-Martin, ou à Saint-Pierre-et-Miquelon. Il convient de noter que les aides PIJ, limitées à un montant de 7 320€, représentent souvent une fraction non négligeable de l'investissement de départ. Par la nature des soutiens financiers apportés, ce dispositif est complémentaire de NACRE ;

Il convient de noter qu'à compter de 2017, la gouvernance du dispositif NACRE changera : il sera géré par la Région alors que le PIJ continuera à être géré par la DIRECCTE.

- ▶ Les **prêts d'honneur à taux zéro proposés par Initiative Guadeloupe** :
 - Prêts d'honneur à taux zéro Création et Première Embauche, entre 5 k€ et 25 k€, selon le cofinancement bancaire qui parvient à être levé (en moyenne, ces prêts se situent entre 15 et 18 k€) : en 2013-2014, une logique de cofinancement a été développée. Ce cofinancement est obligatoire pour les projets de taille significative (besoin de financement supérieur à 25 k€).
 - Prêts d'honneur Dynamisation, s'adressant aux entreprises en difficulté devant financer un BFR significatif, correspondant à la reprise de 800 k€ du plan CO.RAIL²⁰, consistant dans des prêts à taux zéro à hauteur de 15 k€ destinés aux entreprises de plus de 5 ans, pour leur achat de matériel / financement de leur fonds de roulement.

Par ailleurs, le Réseau Entreprendre Guadeloupe propose des **prêts d'honneur pour des tickets de 15 k€ à 50 k€, en vue de la création d'entreprises à fort potentiel de développement.**

Les analyses présentées au chapitre 3.2 détaillent certains des dispositifs proposés par Initiative Guadeloupe et Réseau Entreprendre Guadeloupe, ces derniers ayant mobilisé des fonds régionaux et FEDER.

²⁰ En 2009, le Plan CO. RAIL (contrat de reprise d'activité et d'initiative locale) a été lancé afin de permettre aux TPE et aux PME locales de surmonter leurs difficultés de trésorerie.

■ **Des microcrédits de l'ADIE adressés à des publics alliant aux difficultés économiques d'importants problèmes sociaux**

Un dynamisme de l'ADIE, dans un contexte guadeloupéen où plus d'un quart de la population est allocataire de minimas sociaux²¹

L'ADIE est une association unique reconnue d'utilité publique, qui offre en région un microcrédit social destiné à un public de personnes durablement éloignées de l'emploi, connaissant par ailleurs d'importantes difficultés économiques et sociales (bénéficiaires de RSA et autres minimas sociaux, interdits bancaires, etc.). Ainsi, le microcrédit ADIE n'est pas, à la différence des autres dispositifs précédemment décrits - tels que le prêt d'honneur - couplé à un apport personnel ou prêt bancaire. L'ADIE se substitue pleinement, pour des tickets allant de 1 k€ euros à 10 k€, aux institutions classiques de prêts.

Plus spécifiquement, les interventions de l'ADIE sont réalisées dans les conditions suivantes :

- ▶ Ticket maximum de 10 k€ afin de participer à un plan de financement à hauteur de 20 k€ toutes ressources confondues (subventions notamment) ; en moyenne, les microcrédits distribués sont de 3 k€.
- ▶ Durée de remboursement étalée sur maximum 48 mois ; en moyenne, la durée s'établit à 24 mois.
- ▶ Taux d'intérêt : à hauteur de 7,17% (données datant d'avril 2016).
- ▶ Type de besoin financé : sans restriction. Le microcrédit peut viser le financement de matériels, le besoin de trésorerie, etc.
- ▶ Délai de déblocage des fonds : celui-ci est réduit et peut être limité à un mois.
- ▶ Par ailleurs, il convient de noter que, depuis 2015, un partenariat de l'ADIE avec AXA a été déployé en Guadeloupe, visant à offrir des solutions assurantielles aux créateurs qui n'ont pas accès à ces dernières et pour lesquels un sinistre peut conduire à l'échec du projet. Ainsi, l'ADIE distribue une offre spécifique AXA (responsabilité civile, etc.), cet assureur n'étant pas en contact direct avec les bénéficiaires.

L'activité de l'ADIE est significative en Guadeloupe et révélatrice du dynamisme de la création des TPE :

- ▶ 2 M€ sont distribués annuellement par l'ADIE sous forme de microcrédits en Guadeloupe ;
- ▶ 570 personnes bénéficiaires d'un microcrédit ADIE en 2015 (à titre de comparaison, la même année 4 000 entreprises ont été créées en Guadeloupe) ;
- ▶ Un taux de remboursement des microcrédits distribués par l'ADIE s'élevant à 95% ;
- ▶ Un taux de pérennité des entreprises créées, soutenues par l'ADIE, supérieur à celui observé au niveau de la métropole :
 - Taux de pérennité à 2 ans : 78% dans la zone Antilles-Guyane, contre 70% en métropole ;
 - Taux de pérennité à 3 ans : 66% dans cette même zone, contre 58% en métropole ;
- ▶ Le taux d'insertion à trois ans s'élève à 81% dans la zone Antilles-Guyane : ainsi, au-delà du succès de l'entreprise créée, l'accompagnement par l'ADIE impacte plus largement la capacité des personnes accompagnées à s'insérer sur le marché du travail ;
- ▶ 60% des créations d'entreprises ont été réalisées dans le secteur du commerce : commerce ambulancier, vente sur les marchés, magasins, restauration/livraison, prestations de services (esthétique, beauté). Le secteur de l'artisanat est également représenté. Le secteur agricole est minoritaire (2% des bénéficiaires).

Rappel du modèle économique de l'ADIE

Pour rappel, le modèle de l'ADIE en Guadeloupe repose globalement sur un financement du fonctionnement (budget de 500 k€ annuels) tel que :

²¹ Source : INSEE, 2010

- ▶ 65% de fonds publics : sur la période 2007-2013, FSE (à hauteur de 100 k€ par an - programme opérationnel géré par l'Etat) et contrepartie apportée par la Région (à hauteur de 50 k€ par an) ;
- ▶ 35% d'auto-financement.

A l'inverse, les fonds de prêts sont constitués à partir d'emprunts de l'ADIE auprès des banques :

- ▶ En tant qu'association unique, l'ADIE repose essentiellement sur des ressources nationales ;
- ▶ Une organisation et des partenariats locaux peuvent permettre de lever des ressources complémentaires : 600 k€ ont été levés localement en Guadeloupe.

Le dynamisme de l'activité de l'ADIE en Guadeloupe est jugé en phase avec le contexte de la création d'entreprises en Guadeloupe et la place occupée par les micro-entrepreneurs qui, dans un contexte de croissance économique atone et de chômage structurel, visent souvent à formaliser et consolider leur propre emploi. A cet égard, il convient de noter que l'ADIE concentre tout spécifiquement son activité sur les quartiers prioritaires, dans lesquels ses actions peuvent avoir un impact fort. Un de ses objectifs est notamment d'accompagner les personnes à sortir des schémas offerts par l'économie sous-terrainne (actions de communication, pédagogie, accompagnement administratif, etc.).

Un enjeu fort identifié réside dans la proximité de l'ADIE avec les publics qu'elle cible, afin d'assurer la visibilité de ses outils et leur accessibilité par les petits porteurs. Or, le rayonnement de l'ADIE en Guadeloupe est à ce jour principalement concentré dans le Centre, induisant des **besoins non couverts sur le reste du territoire**.

Un élargissement du périmètre de couverture du territoire par l'ADIE passerait par l'ouverture d'une nouvelle agence, projet qui fait actuellement l'objet de réflexions au sein de cette dernière et qui supposerait de redimensionner les fonds de fonctionnement de la structure (notamment les dotations en fonds publics, sur lesquels repose largement l'ADIE).

3.1.4 Le financement bancaire et les garanties

Les différentes publications de l'Institut d'Emission des Départements d'Outre-mer (IEDOM) présentent un état des lieux de l'offre de financement bancaire en Guadeloupe. Les développements ci-après synthétisent les caractéristiques majeures de cette offre, déterminantes des éventuels besoins de financement non couverts et instruments financiers mobilisant des fonds publics - et fonds ESI - qui pourront être recommandés au chapitre 5.

La Guadeloupe présente l'un des paysages bancaires les plus fournis d'Outre-mer, avec la présence de 21 établissements bancaires. La même enquête montre que les trois principaux établissements de crédit concentrent 49,9% des parts de marché en Guadeloupe en 2014, contre 53,4% pour la Guyane et près de 61,2% à la Réunion.

■ Un paysage régional des établissements de crédits en cours d'évolution

L'activité de crédit en Guadeloupe est principalement assurée par les établissements disposant d'une implantation locale. A la fin de l'année 2014, l'IEDOM dénombrait :

- ▶ Cinq banques affiliées à l'Association Française des Banques : la Banque des Antilles Françaises (BDAF), la Banque Française Commerciale Antilles Guyane (BFC-AG), BNP Paribas Guadeloupe, la Société Générale de Banque aux Antilles (SGBA), La Banque Postale ;
- ▶ Six banques mutualistes et coopératives : la BRED - Banque Populaire, la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de la Guadeloupe (CRCAMG), la Fédération du Crédit Mutuel Antilles-Guyane (FCMAC), la Caisse d'Epargne Provence Alpes Corse (CEPAC), la Caisse Régionale de Crédit Maritime Mutuel d'Outre-mer (CRCMMOM), la CASDEN - Banque Populaire ;
- ▶ Quatre sociétés financières : le Crédit Moderne Antilles Guyane (CMAC), Cafineo, la Société anonyme de gestion et de financement, SOMAFI-SOGUAFI ;
- ▶ Cinq institutions financières spécialisées : Natixis Factor, BRED - Cofilease, la Société Financière Antilles-Guyane (SOFIAG), l'AFD et Bpifrance Financement ;
- ▶ Un établissement à statut particulier : la CDC.

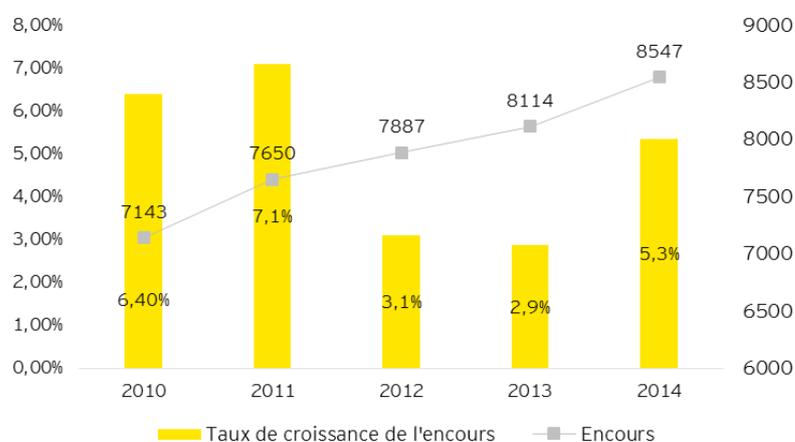
Ce paysage connaît actuellement des évolutions et restructurations, qui traduisent l'adaptation des établissements implantés localement à des exigences prudentielles renforcées (Bâle II, Bâle III) et à des exigences de rentabilité (rationalisation des charges passant par des rapprochements) et passent également par des modernisations des systèmes d'information des banques (renforcement de la maîtrise des risques) :

- ▶ La CEPAC a fusionné en date du 1er mai 2016 avec la BDAF (deux points de vente en Guadeloupe) ;
- ▶ La BRED - Banque populaire a absorbé la Caisse Régionale de Crédit Maritime Mutuel d'Outre-mer (CRCMMOM) ;
- ▶ LCL est en cours de déploiement suite à la reprise de la BFC-AG.

Suite à ces restructurations, le marché du crédit est concentré en Guadeloupe autour de trois établissements de crédits locaux :

- ▶ La Caisse régionale de Crédit Agricole Mutuel de la Guadeloupe, qui a la spécificité d'intervenir sur le territoire dans le cadre de son plein exercice (non adossée aux comptes du Siège en métropole), et qui représente environ 16% de l'encours total, doit 1,4 milliard d'euros en 2015 (dont 280 M€ réalisés cette même année) ;
- ▶ La BRED - Banque populaire, deuxième acteur en termes de part de marché ;
- ▶ La CEPAC, renforcée suite à son rapprochement avec la BDAF.

Evolution des concours bancaires : encours en M€ et taux de croissance en glissement annuel
(source : IEDOM, 2015)



L'IEDOM note ainsi en 2014 que « si le système bancaire des DCOM conserve des caractéristiques qui lui sont propres (taille réduite du marché, poids des coûts de structure et niveau élevé de sinistralité), les places bancaires ultramarines convergent progressivement vers le système bancaire métropolitain du fait d'évolutions récentes. En effet, la quasi-totalité des établissements exclusivement locaux a disparu du fait de rapprochements avec de grands groupes bancaires hexagonaux. Ces changements structurels se poursuivent afin d'atteindre une meilleure efficacité et ainsi permettre une amélioration de la rentabilité des activités à travers deux grands volets : la mutualisation des dépenses les plus lourdes comme l'informatique et l'optimisation des organisations. »²²

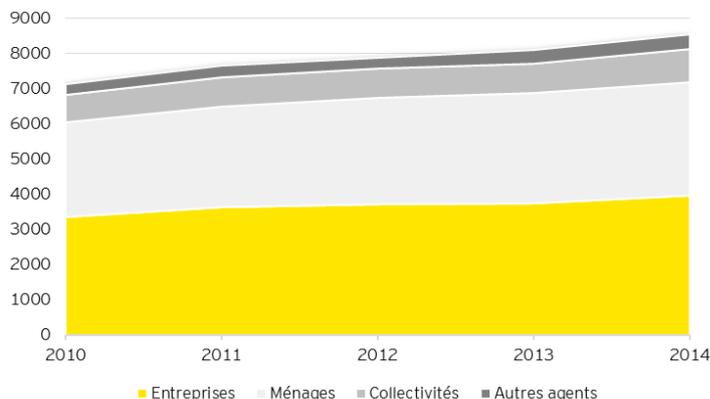
■ **Une progression de l'encours qui ne doit pas masquer les difficultés d'accès au financement bancaire pour les TPE guadeloupéennes, renforcées sur un certain nombre de secteurs**

L'IEDOM observe sur la période 2010-2014 une progression de l'activité de crédit, qui se traduit par l'évolution de l'encours sain des crédits (cf. graphique présenté ci-dessus).

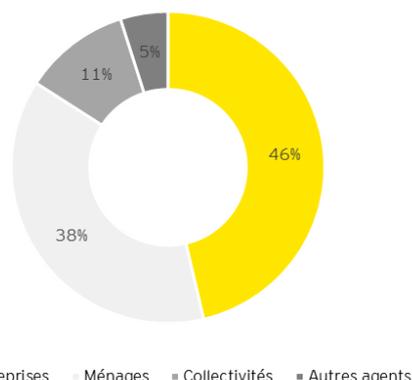
- ▶ Cet encours sain est **majoritairement destiné aux entreprises** (46% à fin 2014, soit environ 4 milliards d'euros) et en progression pour cette catégorie de clientèle (+18% entre 2010 et 2014).

²² IEDOM, Panorama de l'activité bancaire dans les DCOM en 2014, Décembre 2015

Evolution de l'encours sain (en M€) et répartition entre entreprises, ménages et collectivités
(source : IEDOM, 2015)

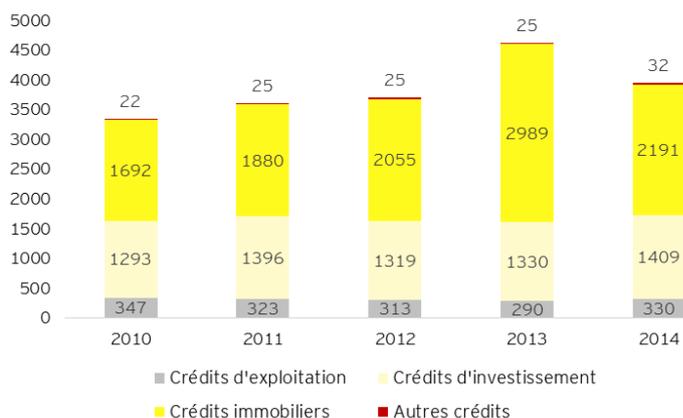


Répartition de l'encours au 31/12/2014 entre entreprises, ménages et collectivités
(source : IEDOM, 2015)

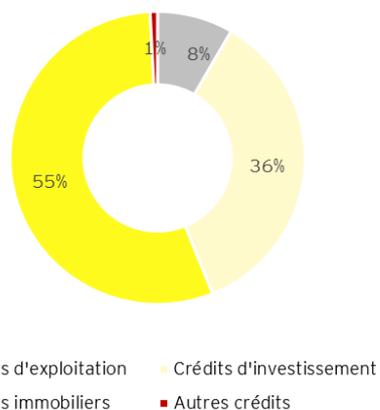


- Cet encours aux entreprises est principalement porté par les crédits immobiliers (55% de l'encours) et les crédits d'investissement (36% de l'encours). A l'inverse, les crédits d'exploitation ne constituent à fin 2014 que 8% de l'encours total aux entreprises, soit 330 M€ sur un total de 4 milliards d'euros.

Evolution et décomposition des encours aux entreprises (en M€)
(source : IEDOM, 2015)

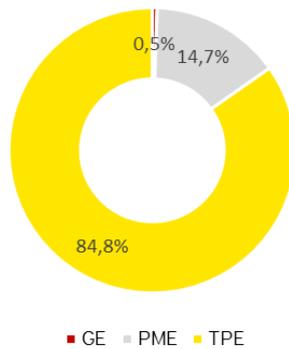


Ventilation de l'encours sain aux entreprises au 31/12/2014
(source : IEDOM, 2015)

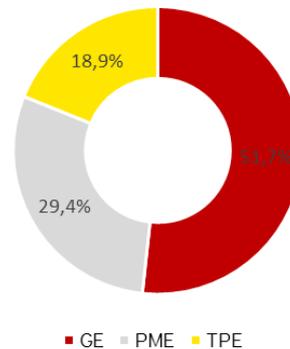


- Par ailleurs, il convient de noter que les grandes entreprises (GE), qui à fin 2014 représentent 0,5% des entreprises concernées par un encours de crédit, portent néanmoins 51,7% de cet encours total, soit 960 M€. A l'inverse, les TPE, qui forment l'essentiel du tissu économique régional et 85% des entreprises considérées par les statistiques de l'IEDOM, ne représentent que 18,9% de l'encours, soit 350 M€ à fin 2014. Au-delà des considérations sur les besoins de financement, moindres pour les TPE, ces données semblent confirmer pour les TPE un accès contraint au financement bancaire.

Ventilation des entreprises clientes selon leur catégorie
(source : IEDOM, 2015)



Ventilation de l'encours aux entreprises selon leur catégorie
(source : IEDOM, 2015)

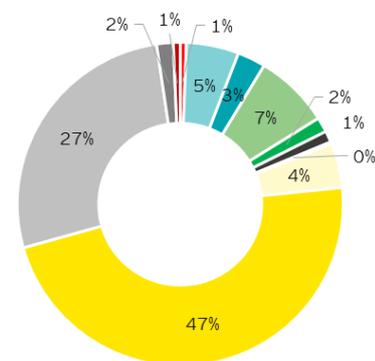


- Enfin, une analyse sectorielle de la répartition de l'encours aux entreprises met en exergue la concentration des risques sur le secteur de l'immobilier, le soutien aux entreprises et le commerce.

Un certain nombre de secteurs représentés en Guadeloupe, tels que l'agriculture, sylviculture et la pêche, l'économie sociale et solidaire (enseignement, santé et action sociale) semblent néanmoins peu couverts par l'offre de financement bancaire.

Le chapitre 4.2 détaille les conditions d'accès au financement des acteurs économiques selon une vision sectorielle.

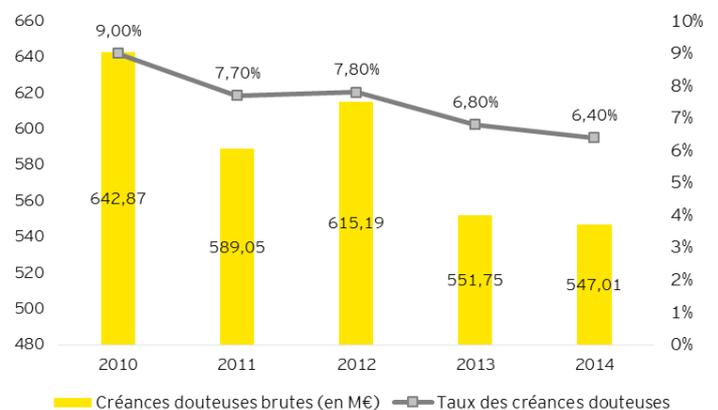
Répartition sectorielle de l'encours
(source : IEDOM, 2015)



- Agriculture, sylviculture et pêche
- Industrie
- Construction
- Commerce
- Hébergement et restauration
- Transports et entreposage
- Information et communication
- Activités financières et d'assurance
- Activités immobilières
- Soutien aux entreprises
- Enseignement, santé et action sociale
- Autres

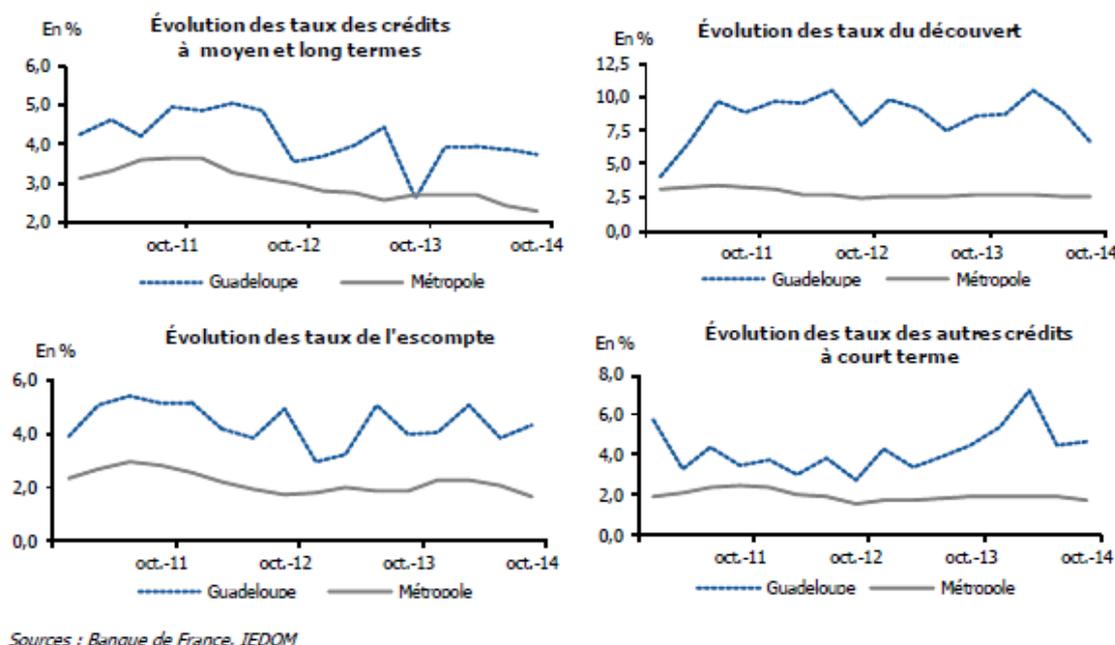
La part faible des TPE parmi les entreprises souscripteurs d'un crédit, en dépit de leur poids dans le tissu économique régional, est à mettre en perspective avec, d'une part, la faible structuration financière de ces entreprises et, d'autre part, la stratégie d'assainissement des encours engagée par les banques depuis quelques années, dans un contexte de taux des créances douteuses significatif. Cette stratégie peut se traduire *de facto* par une augmentation de la sélectivité des banques dans leur choix de financement.

Evolution des créances douteuses
(source : IEDOM, 2015)



■ **Des taux d'intérêts en Guadeloupe sensiblement supérieurs à ceux constatés en métropole**

Par ailleurs, les entreprises du territoire peuvent être pénalisées par les conditions d'exercice de l'activité bancaire propres à l'île, en effet, les taux d'intérêts pratiqués en Guadeloupe sont sensiblement supérieurs à ceux constatés en métropole.



Cette réalité peut être un frein important au développement des entreprises du territoire, de par le renchérissement du crédit, alors même que les structures sont fortement demandeuses de financement.

■ **Un recours significatif des banques aux dispositifs de garanties bancaires mobilisant des fonds publics**

Des dispositifs publics de garanties bancaires sont proposés en vue de sécuriser les établissements bancaires, et *in fine* de faciliter l'accès au financement des TPE/PME du territoire :

- ▶ Le Fonds DOM, géré par l'AFD et ayant mobilisé des fonds régionaux et FEDER a été actif jusque 2013 ;
- ▶ Le Fonds national de garanties de Bpifrance a pris son relai à cette date ;
- ▶ Le FOGAP, dédié aux secteurs de l'agriculture et de la pêche, géré par l'AFD.

Ces mécanismes visent à réduire le risque auquel s'expose le système bancaire, et par là même, les taux d'intérêt pratiqués. Ils font l'objet d'une analyse plus approfondie au chapitre 3.2.3. Toutefois, il peut d'ores et déjà être rappelé qu'en 2014, les bilans d'activité de Bpifrance Financement montrent que le fonds de garantie géré par l'institution a réalisé en Guadeloupe et à Saint-Martin 320 interventions en garantie et apporté 26 M€ de garanties qui ont permis de lever 50 M€ de prêts.

3.1.5 Bpifrance, AFD et CDC : des institutions présentes en Guadeloupe

Outre le système bancaire traditionnel présent en Guadeloupe, la présence d'institutions nationales majeures permet une diversification des financements octroyés aux entreprises. Parmi elles, Bpifrance, l'AFD et la CDC jouent un rôle prépondérant.

■ **Bpifrance**

Bpifrance est un organisme français de financement et de développement des entreprises, rassemblant depuis 2013 les activités auparavant conduites par Oséo, CDC Entreprises, le FSI et le FSI Régions, et soutenant le financement et le développement des entreprises (entreprises innovantes, PME, ETI), en appui des politiques publiques menées par l'Etat et les Régions.

En Guadeloupe, selon les rapports d'activité de l'institution de 2014, 606 projets d'entreprises ont été soutenus par des instruments de dette à hauteur de 126 M€. Ces financements ont permis de lever 156 M€ de financements (publics et privés).

Les activités de Bpifrance sur l'île ont principalement consisté en trois types d'interventions :

- ▶ 33 interventions en financement ont permis la mise en place 4 M€ de financements, en partenariat avec les banques et les organismes de fonds propres dont 1 M€ de concours de Bpifrance ;
- ▶ 320 interventions en garanties ont permis aux entreprises de bénéficier de 50 M€ de prêts garantis par Bpifrance à hauteur de 26 M€ ;
- ▶ 252 interventions en financement de la trésorerie ;
 - Au titre du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, 2,3 M€ de préfinancement du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) pour 35 entreprises ;
 - 86 M€ d'avances en trésorerie au titre des créances commerciales.
- ▶ Un projet innovant soutenu par une aide à l'innovation (Bourse FrenchTech, sous forme de subvention).

Sur le volet fonds propres et capital-investissement, Bpifrance intervient de manière indirecte en Guadeloupe en tant qu'actionnaire de la SAGIPAR. Les Fonds directs Bpifrance peuvent également intervenir sur le territoire ; à ce jour, plusieurs dossiers ont été étudiés mais n'ont pas permis d'aboutir²³.

Bien que l'offre de Bpifrance soit large, de nombreux outils sont peu sollicités par les entreprises guadeloupéennes, à l'image de l'Aide à l'innovation, sollicitée par une unique entreprise au cours de l'année 2014.

A cet égard, les entretiens menés ont permis de faire ressortir des interrogations de la part des acteurs concernant l'adéquation entre l'offre proposée par l'institution et les besoins des entreprises du territoire :

- ▶ La mobilisation des instruments développés par Bpifrance est limitée pour les TPE/PME de moins de trois ans ;
- ▶ Les taux appliqués par Bpifrance sont jugés élevés et déconnectés par rapport au contexte économique et financier des porteurs d'entreprises et projets en Guadeloupe.

²³ Retour d'entretien mené avec la Direction interrégionale de Bpifrance en Outre-mer

En outre, un certain nombre d'outils mis en place par Bpifrance au niveau national ont peu été mobilisés au niveau local, notamment :

- ▶ Sur le volet quasi-fonds propres, l'offre nationale de Bpifrance Financement comprend des prêts sans garantie, introduits en 2013 en Outre-mer et visant à renforcer la structure financière des entreprises. Leur durée est généralement de 7 ans, avec un différé d'amortissement de 2 ans.
 - Prêt Hôtellerie, pouvant bénéficier aux PME de plus de 3 ans pour leurs travaux de rénovation en vue de se conformer à la nouvelle classification hôtelière. Le ticket de financement peut s'étendre de 30 k à 800 k€, remboursés sur 10 ans dont 2 ans de différé d'amortissement. D'après nos échanges avec Bpifrance, ce prêt a été à ce jour peu mis en œuvre.
 - Prêt Restauration, bénéficiant également aux PME de plus de 3 ans pour leurs travaux de mise aux normes de l'établissement. Le ticket de financement peut s'étendre de 40 k à 600 k€, remboursés sur 1 ans dont 1 ans de différé d'amortissement.
 - Prêt de développement territorial, bénéficiant également aux PME et ETI et visant les investissements immatériels et l'augmentation du BFR dans le cadre d'un programme global de développement. Le ticket de financement peut s'étendre de 15 k€ à 300 k€, remboursés sur 7 ans dont 2 ans de différé d'amortissement.
 - Prêt Mod'Envol, ciblant la modernisation des points de centre-ville dans le secteur de l'habillement indépendant.
- ▶ Des instruments de soutien aux projets innovants, tels que :
 - Aide à l'innovation sous forme de subvention, avance récupérable en cas de succès et prêt à taux zéro, visant à financer tout projet de produits, procédés ou services innovants, présentant des perspectives d'industrialisation et/ou de commercialisation : destinée aux PME et ETI de plus ou moins de trois ans, et comprise entre 15 k€ et 3 M€ en fonction du risque et de l'avancement du projet ;
 - Prêt d'amorçage visant à renforcer la trésorerie des entreprises visées et créer les conditions favorables à la préparation d'une levée de fonds auprès de fonds d'amorçage ou à son développement et sa croissance : destinée aux PME de moins de cinq ans, et comprise entre 50 k€ et 100 k€ ;
 - Aide aux projets collaboratifs, mobilisant des fonds PIA, sous forme mixte de subvention et d'avance récupérable de l'Etat, et le FUI, sous forme de subvention de l'Etat ou des collectivités territoriales : destinées à toute PME, ETI ou Grande entreprise mettant en œuvre un projet collaboratif d'innovation stratégique ; à ce jour, aucun dossier n'a été mis en œuvre en Guadeloupe ;
 - Prêt innovation, finançant les dépenses immatérielles liées au lancement industriel et commercial d'une innovation, et adapté à des projets de grande envergure, mis en place par des PME ou ETI de plus de trois ans.

■ Agence Française du Développement

Les engagements de l'AFD dans l'Outre-Mer représentent 20% de la totalité de ses engagements. Ainsi, les enjeux de croissance de l'institution se situent davantage dans les pays du Sud et les émergents.

Les activités de l'AFD en Guadeloupe sont les suivantes :

- ▶ Offre de financement aux collectivités locales et à leurs satellites : l'AFD intervient en financement des investissements pluriannuels portés par les collectivités publiques locales et établissements publics (projets de ports, aéroports, etc.) :
 - Dette long-terme ;
 - Préfinancement des subventions européennes : au regard des difficultés de trésorerie des collectivités, un risque identifié à ce jour est que ces mécanismes de préfinancement ne soient pas utilisés sur les projets d'investissement.

- ▶ Conseil aux collectivités : l'activité de l'AFD de conseil aux collectivités est de plus en plus significative et a vocation à être renforcée. L'objectif est d'assister les Directions / les élus dans la prise de décision au regard des problématiques de finances publiques.
- ▶ Offre de financement au secteur privé : l'AFD intervient en financement long-terme de projets de taille significative, notamment portés par des grandes entreprises (CAPEX à hauteur minimum de 7 à 8 M€ et prêts accordés d'un montant minimum de 3 à 5 M€). Les opérations se font en général en cofinancement avec les banques. Les secteurs d'intervention sont variables : énergies nouvelles renouvelables, agroalimentaire, tourisme.

Enfin, il convient de souligner que le déploiement des activités de Bpifrance en Guadeloupe est mis en œuvre par l'AFD dans le cadre d'une convention de prestations de services : ainsi, des équipes AFD sont dédiées à Bpifrance, sous la direction opérationnelle de la Direction régionale Antilles-Guyane.

■ **Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)**

Le groupe Caisse des Dépôts est le premier investisseur institutionnel dans le capital des entreprises françaises. En soutenant notamment les ETI et les PME dont les projets sont porteurs de croissance. En Guadeloupe, la CDC participe au financement des plateformes de prêts d'honneur que sont Initiative Guadeloupe et le Réseau Entreprendre et a des participations dans la SAGIPAR.

Elle intervient notamment en soutien de l'investissement public et des projets contribuant à la transition énergétique, et peut être amenée à réaliser des interventions en fonds propres dans des projets de taille significative. Ainsi, au 31/12/2014, les éléments de bilan suivants étaient présentés : 152 M€ de prêts signés en Guadeloupe, dont 121 M€ en faveur du logement social et 31 M€ pour les collectivités territoriales.

3.2 Evaluation des instruments financiers ayant mobilisé des fonds ESI sur 2007-2013

Dans le panorama de l'offre de financement aux entreprises et porteurs de projet présenté au chapitre précédent, s'intègrent les instruments financiers soutenus par la Région Guadeloupe, via la mobilisation de fonds ESI mais également via ses crédits régionaux.

Conformément au règlement (UE) n°1303-2013, le présent chapitre a pour objet de dresser un bilan du dispositif d'ingénierie financière ayant mobilisé des fonds ESI sur la période 2007-2013 ; plus spécifiquement, il vise à fournir des éléments d'analyse sur la pertinence et l'efficacité de chacun des instruments déployés, au regard des besoins de financement identifiés sur le territoire non couverts par le marché privé.

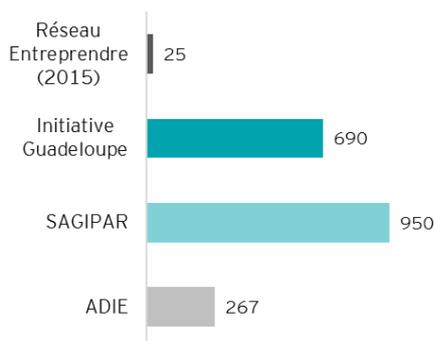
Cet exercice d'évaluation, permettant d'identifier la valeur ajoutée ou au contraire les écueils du dispositif actuel, doit servir d'outil d'aide à la définition de la stratégie régionale future d'ingénierie financière (cf. chapitres 4, 5 et 6).

■ 15,1 millions d'euros de fonds régionaux et FEDER mobilisés en faveur de l'ingénierie financière entre 2007 et 2015

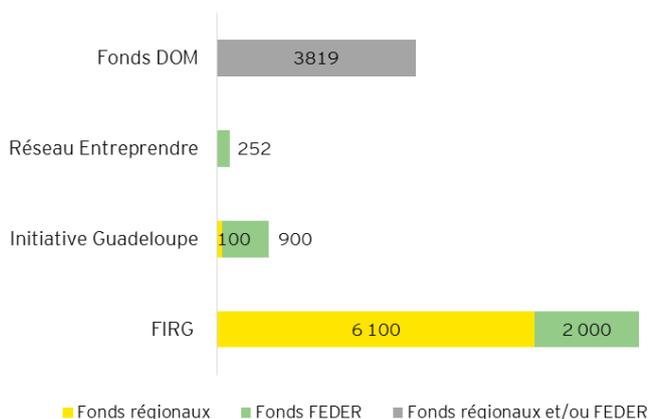
La documentation²⁴ transmise par la Région Guadeloupe et les Services de l'Etat ont permis d'identifier la mobilisation de 15,1 M€ en soutien d'instruments financiers entre 2007 et 2015. Ces montants ont permis de :

- ▶ soutenir le fonctionnement de structures intervenant en ingénierie financière : un montant total de 1,9 M€ de fonds régionaux ont été versés sous forme de subventions de fonctionnement à la SAGIPAR (950 k€ en 2008), Initiative Guadeloupe (690 k€), l'ADIE (50 k€) et le Réseau Entreprendre Guadeloupe (25 k€) ;
- ▶ abonder les instruments financiers que sont le FIRG en capital-investissement (2 M€ de fonds FEDER et 6,1 M€ de fonds régionaux²⁵), les fonds de prêts d'Initiative Guadeloupe (900 k€ de fonds FEDER et 100 k€ de fonds régionaux²⁶) et du Réseau Entreprendre Guadeloupe (252 k€), et le fonds DOM de garanties bancaires (3,8 M€ de fonds régionaux et FEDER²⁷).

**Subventions de fonctionnement
apportées aux intermédiaires financiers
sur fonds régionaux entre 2007 et 2015
(en k€)**



**Fonds régionaux et FEDER apportés en dotation des
instruments financiers entre 2007 et 2015 (en k€)**



²⁴ Les rapports annuels d'exécution du FEDER sur la période 2007-2013 nous ont notamment été transmis, ainsi que le bilan des aides régionales aux entreprises.

²⁵ La Région Guadeloupe est également actionnaire de la SAGIPAR depuis 2003, dans le cadre d'une prise de participation à hauteur de 1,03 M€.

²⁶ Il convient de noter que durant la période d'écriture de ce rapport, la Région Guadeloupe était en discussion avec Initiative Guadeloupe en vue de doter ses fonds de prêts à hauteur de 1 M€ supplémentaires sous forme d'avances remboursables.

²⁷ Le détail de la répartition entre fonds FEDER et régionaux n'a pas été identifié par notre cabinet.

Une présentation plus détaillée et une analyse de la pertinence et de l'efficacité des instruments financiers ayant directement été abondés par des fonds FEDER et/ou régionaux (cf. graphique de droite ci-dessus) sont proposées ci-après.

■ **Une dizaine de millions d'euros²⁸ apportés directement à plus de 500 porteurs de projets et 51 millions d'euros, sous forme de garanties, par l'intermédiaire des instruments financiers ayant mobilisé des fonds FEDER et des fonds régionaux entre 2007 et 2015**

La reconstitution des données transmises par la Région et les intermédiaires financiers rencontrés permet d'estimer en grande masse à **plus de 10 M€** les financements qui ont pu être directement apportés à environ 500 entreprises et porteurs de projets par des instruments financiers dotés par des fonds ESI (FEDER) sur 2007-2013 :

- ▶ 6,12 M€ ont été investis auprès de 23 entreprises par le FIRG entre 2010 et 2015 (cf. chapitre 3.2.1) ;
- ▶ Initiative Guadeloupe supportait à la fin 2014 des montants d'engagements à hauteur de 2,69 M€ (contre 691 k€ à la fin 2011) ;
- ▶ Réseau Entreprendre Guadeloupe a accordé entre 2013 et 2014 environ 290 k€ à 9 Lauréats.

Par ailleurs, le Fonds DOM a accompagné en garanties bancaires entre 2011 et 2013 un montant total de 91 M€ de crédits (50,7 M€ de garanties accordées).

A noter que ces données ne permettent pas de comparer la performance et l'efficacité individuelle de ces opérateurs, tant les segments sur lesquels ils sont positionnés sont différents, impliquant un rythme d'activité et d'opérations variable.

3.2.1 Le FIRG, un instrument cardinal du capital-investissement régional, dont la politique d'investissement et le processus décisionnel semblent devoir être remaniés

3.2.1.1 La dualité du dispositif régional de capital-investissement

Comme évoqué précédemment au chapitre 3.1.3, l'activité de capital-investissement en Guadeloupe est principalement organisée autour **d'un opérateur privé, la SAGIPAR** - créée à cette fin en 2004 par Alysée Participations et les Régions agissant en son sein comme actionnaires et administrateurs - et repose sur **deux ressources d'investissement** et ainsi **deux cadres d'intervention** :

- ▶ Les fonds propres de la SAGIPAR, réunissant des capitaux publics et privés, qui permettent à cette dernière de réaliser des investissements en son nom propre en Guadeloupe et en Martinique ;
- ▶ Le FIRG, distinct de la SAGIPAR, sanctuarisant des fonds régionaux soutenus par des fonds FEDER, dont l'activité est réalisée au terme de décisions d'investissement prises par un Comité de gestion composé d'élus régionaux décisionnaires et exécutées par la SAGIPAR, en tant que simple mandataire du Fonds.

Les développements ci-après présentent tour à tour ces deux périmètres, qui composent le capital-investissement régional.

²⁸ Cette estimation n'intègre pas les montants apportés en garanties par le Fonds DOM.

■ La SA SAGIPAR, unique SCR de Guadeloupe, à l'actionariat public-privé

Présentation générale de la SAGIPAR :

La SAGIPAR est une société anonyme, créée en 1989, aujourd'hui capitalisée à hauteur de 4,7 millions d'euros, dont les actionnaires sont les suivants :

- ▶ Collectivité territoriale de Martinique : 24% ;
- ▶ Région Guadeloupe : 22% ;
- ▶ AFD, CDC, BPCE, en qualité d'actionnaires héritiers de la liquidation amiable du holding d'investissement Alyse Participations : 36% ;
- ▶ Organismes consulaires locaux : 5% ;
- ▶ Entreprises et particuliers : 13%.

Le holding d'investissement Alyse Participations est à l'origine du schéma actuel de gouvernance de la SAGIPAR²⁹, instrument interrégional de capital-investissement, positionné en Guadeloupe et en Martinique.

Au regard de ses statuts, mis à jour en avril 2015 afin de se conformer à la Directive AIFM³⁰ et à la législation nationale la transposant, la SAGIPAR se présente comme une « *Holding d'investissement telle que définie par l'AMF : un véhicule d'investissement dédié au développement économique tel que décidé par les Régions Guadeloupe et Martinique, sans recherche de profit autre que celui d'assurer la pérennité de la S.A. SAGIPAR.* » Ainsi, en 2015, ce statut de Holding d'investissement entérine la vocation particulière de la SAGIPAR, qui s'écartere des considérations de maximisation de la rentabilité, telles que classiquement recherchées par des investisseurs.

Les interventions de la SAGIPAR passent par des prises de participation directe ou indirecte dans toutes les entreprises en création ou en développement, sans spécialisation particulière par secteur d'activité. Les statuts précisent néanmoins que « *seront favorisées toutes les technologies adaptées aux régions tropicales concernant aussi bien les domaines de l'environnement, des biotechnologies, des énergies renouvelables, de la logistique, des transports et de l'adaptation des systèmes aux climats tropicaux* » ainsi que « *les participations dans les entreprises présentant un fort potentiel de croissance et des perspectives de rentabilité élevées.* »

Instrument	SAGIPAR (SCR)
Date de création	1989
Type de capital-investissement	Création - Développement - Transmission
Capital social	4,7 M€
Actionnaires	Région Guadeloupe : 22% ;
	Collectivité territoriale Martinique : 24% ;
	AFD-CDC-BPCE (héritiers de la liquidation de Alyse Participations) : 36% ;
	Organismes consulaires locaux : 5% ;
	Entreprises et particuliers 13%.
Fonds investis (au 30/06/2014)	2,97 M€
Territoire d'intervention	Guadeloupe
	Martinique
Entreprises cibles	PME-PMI ayant la forme juridique de sociétés
Secteurs	Positionnement généraliste
Actifs - besoins financés	Investissement et exploitation
Modalités	Prise de participation minoritaire
	Avances en comptes courants
	Prêts participatifs
Tickets	De 40 à 500 k€ (prise de participation < 40% du capital)
Nombre de participations réalisées (connues, à partir des comptes sociaux communiqués entre 2008 et 2014)	- 15 prises de participation (valeur brute de 1,78 M€) ; - 7 prêts participatifs (montant prêté : 1,56 M€) ; - 3 avances en compte courant (avances apportées : 280 k€)
Nombre de participations en cours (au 30/06/2014)	- 11 participations en cours (valeur brute de 1,53 M€) ; - 5 prêts participatifs toujours en période de remboursement (montant prêté : 1,16 M€) ; - 3 avances en compte courant (avances apportées : 0,28 M€).

²⁹ Un Protocole d'accord a été conclu entre l'AFD et les Régions, puis converti en pacte d'actionnaires avec Alyse Participations. En outre, le Régime notifié d'Aide d'Etat N316/2004 « DOM - régime de capital-risque » expose l'ambition du Holding Alyse Participations de « *développer un réseau de sociétés d'investissement régionales dans chaque partie des DOM* ».

³⁰ Directive 2011/61/UE du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2011 sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs. Cette directive, applicable aux gestionnaires de Fonds d'Investissement Alternatifs, et entre autres aux fonds ouverts aux investisseurs non professionnels, avait notamment pour objet de soumettre les gestionnaires de FIA à une obligation d'agrément, à des règles harmonisées en matière de gestion des risques et de gestion des conflits d'intérêt, de capitaux propres réglementaires, d'évaluation, de protection des actifs ou encore de rémunération.

Au regard de l'objet social de la SAGIPAR, « *n'étant pas créée dans le but principal de produire une rémunération pour ses investisseurs par la cession de ses filiales ou de ses sociétés associées* » (article L.532-9 V7° du code monétaire et financier) et du pouvoir discrétionnaire offert à ses actionnaires sur la gestion des investissements, celle-ci n'a pas été considérée comme un FIA.

La SAGIPAR est administrée par un Conseil d'administration, qui « *détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre (...) et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent* » (à ce jour, les administrateurs sont au nombre de quatre ; une évolution des statuts afin de réduire le nombre d'administrateurs de 6 à 4 étant prévue en juin 2016). Ce Conseil d'administration est responsable des décisions d'investissement sur fonds propres de la société.

- ▶ Ainsi, il convient de noter que le schéma initial de gouvernance a prévu que le Directeur général de la SAGIPAR n'est pas décisionnaire des investissements ;
- ▶ Depuis le 31 janvier 2015, il a néanmoins été décidé d'unifier les fonctions de Direction Générale et de Présidence du Conseil d'administration de la SAGIPAR.

Ainsi, ce Conseil d'administration est actuellement constitué des administrateurs suivants, outre le Président Directeur général de la SAGIPAR :

- ▶ Société anonyme de la raffinerie des Antilles (SARA) ;
- ▶ Région Guadeloupe ;
- ▶ Collectivité territoriale de Martinique.

Bilan d'activité de la SAGIPAR :

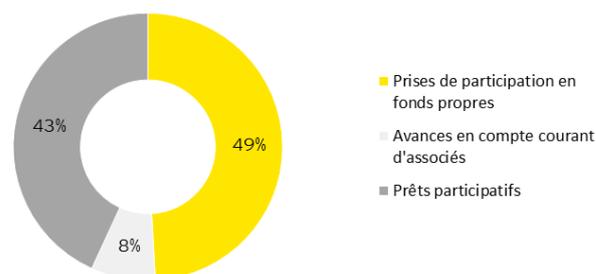
Les graphiques ci-après présentent des éléments de bilan de la SAGIPAR ; ils se fondent sur la consultation des comptes clos (bilans et résultats de la société) au titre des exercices 2008-2009 à 2013-2014.

A cet égard, il convient de noter qu'aucun investissement n'a été réalisé sur les fonds propres de la SAGIPAR depuis 2011, l'ensemble des opérations ayant été portées sur les Fonds régionaux de Martinique et de Guadeloupe. Cette absence d'investissement depuis plusieurs années sur les fonds propres de la SAGIPAR a été motivée, d'après les entretiens menés avec la structure, par une volonté de préserver les capitaux de la société, dans un contexte où les décisionnaires sur les Fonds régionaux, connaissant des situations financières dégradées (cf. développements suivants), étaient également décisionnaires sur les fonds propres de la société.

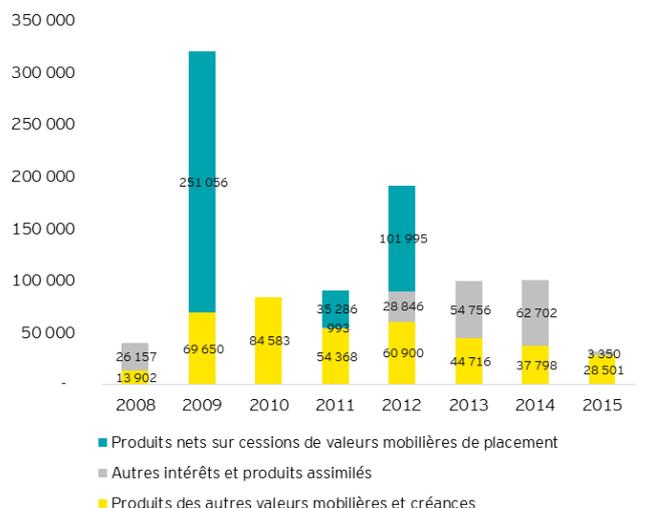
Ainsi, entre 2008 et 2011, des investissements en cours à hauteur de 2,97 millions d'euros ont pu être identifiés³¹, dont :

- ▶ 1,78 M€ de prises de participation dans 15 sociétés (valeur brute des titres détenus) ;
- ▶ 280 k€ d'avances en compte courant dans 3 sociétés ;

Ventilation des investissements et participations en cours entre 2008 et 2011



Evolution et ventilation des produits financiers de la SAGIPAR depuis 2008



³¹ Ce montant a été identifié à partir des comptes de la SAGIPAR consultés pour les exercices 2008-2009 à 2011-2012. Ainsi, il intègre un certain nombre d'investissements réalisés avant 2008.

- ▶ 1,56 M€ de prêts participatifs accordés à 7 sociétés.

En 2015, il convient de noter que les dépréciations couvrent 100% de la valeur brute des titres, soit 1,53 M€ pour 14 participations détenues (1 entreprise détenue liquidée entre 2008 et 2015). Par ailleurs, en 2015, 4 entreprises sont en cours de liquidation.

En outre, des provisions à hauteur de 87% des titres participatifs (soit le solde restant à rembourser) ont été constituées.

Enfin, l'examen des produits financiers de la SAGIPAR depuis 2008 fait notamment ressortir des produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement constatés à trois reprises, en 2009, 2011 et 2012 (cf. graphique ci-dessus).

■ **Le FIRG, un instrument financier distinct de la SAGIPAR, sous mandat de représentation de cette dernière pour le compte de la Région Guadeloupe**

Présentation générale du FIRG :

Le FIRG constitue une entité juridique créée en 2009-2010 par la Région³², dont l'objet est de favoriser la « consolidation des capitaux permanents des entreprises viables », et notamment « le renforcement de la structure financière d'entreprises viables, le financement de projets, innovants, dans le cadre de projets de développement, le financement de la croissance externe et la reprise d'entreprise ». Comme la SAGIPAR, son statut est depuis 2014³³ celui d'une Holding d'investissement tel que défini par la Directive AIFM, qui vise un objectif de développement économique et ne se fonde pas sur une recherche de profit autre que celle permettant d'en assurer la pérennité.

Depuis 2009, le FIRG a été doté par la Région Guadeloupe et fait l'objet d'un mandat qui confie à

la SAGIPAR d'une part l'**instruction des dossiers**, afin de fournir un avis technique à l'instance décisionnaire du Fonds, et d'autre part l'**exécution des décisions** prises par cette instance, consistant en un Comité de gestion, composé de :

- ▶ deux élus désignés par la Région ayant voix délibérative, dont l'un préside ce Comité ;

Instrument	FIRG
Société de gestion (exécutant les décisions du Comité de gestion)	SAGIPAR
Date de création	2009
Type de capital-investissement	Création - Développement - Transmission
Dotations totales (au 30/06/2015)	8,1 M€ (dont 2 M€ FEDER)
Financeurs	Région Guadeloupe
	FEDER
Fonds investis (au 30/06/2015)	6,125 M€
Fonds disponibles (au 30/06/2015)	1,97 M€
Territoire d'intervention	Guadeloupe
Entreprises cibles	TPE-PME ayant la forme juridique de société, ayant au moins 2 années d'existence
Secteurs	Positionnement généraliste
Actifs - besoins financés	Investissement et exploitation
Modalités	Prise de participation minoritaire
	Avances en compte courant
	Prêt participatif
Tickets	De 50 à 100 k€ (max. 1,5 M€) (prise de participation < 40% du capital)
Investissements (au 30/06/2015)	- 3 participations en cours (valeur brute de 0,91 M€) ; - 22 prêts participatifs toujours en période de remboursement (montant prêté : 4,15 M€) ; - 3 avances en compte courant (montant : 1,09 M€).

³² En 2009, la création du FIRG mais également des Fonds régionaux martiniquais (FIRM 1, FIRM 2, FIRM 3, FPRM) rejoignait les cadres proposés par les régimes d'aides d'Etat notifiés n° 758/2006 concernant le capital-investissement Outre-mer et n° 629/2007.

³³ Un tel positionnement a fait l'objet d'une décision transcrite dans le procès-verbal de la réunion du Comité de gestion du 8 décembre 2014 et formalisé par la mise à jour de son règlement intérieur.

- ▶ du Directeur général des services de la Région ou le Directeur général adjoint aux Affaires économiques, ayant voix consultative ;
- ▶ d'experts désignés selon leurs compétences et les dossiers étudiés, ayant voix consultative.

Ainsi, contrairement aux investissements réalisés par la SAGIPAR sur ses fonds propres, les interventions du FIRG sont réalisées à partir de fonds d'origine exclusivement publique, régionale ou européenne (FEDER) et traduisent la volonté de l'instance régionale de disposer d'un outil *ad hoc* de mise en œuvre de sa politique publique en matière économique, et d'en maîtriser les décisions d'investissement – la SAGIPAR n'interférant pas, au-delà des avis économiques qu'elle peut être amenée à exprimer, dans le processus de décision³⁴.

FOCUS	<p><u>Rémunération de la SAGIPAR au titre de son mandat de représentation du FIRG :</u></p> <p>La rémunération de cette dernière au titre de son mandat de représentation du fonds consiste dans une somme forfaitaire annuelle de 150 k€ HT depuis le 1^{er} juillet 2014³⁵.</p> <p>Initialement, cette rémunération était prévue comme suit³⁶ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Une commission de gestion annuelle égale à 3% HT du montant des fonds gérés, avec un minimum de 300 k€ ; ▶ Un intéressement annuel comprenant un prélèvement de 4% des fonds investis, hors liquidations judiciaires et redressements judiciaires, et 50% des produits générés par la gestion du FIRG (placements financiers et commission, intérêt et plus-values sur investissements). <p><u>Tenue de la comptabilité du FIRG par la SAGIPAR :</u></p> <p>Une comptabilité séparée de la SAGIPAR est tenue pour les opérations du FIRG : un compte « Dotation FIRG » a été ouvert dans les comptes de la SAGIPAR, dont la contrepartie est inscrite aux comptes de dépôts ouverts par cette dernière dans ses livres. La situation nette du fonds est reportée dans la comptabilité de la SAGIPAR à l'actif et au passif, via des comptes d'opérations pour compte de tiers.</p>
--------------	---

Il convient de noter que le mandat de représentation du FIRG par la SAGIPAR est en cours de renouvellement par la Région, dans le cadre d'une convention nouvelle, non encore signée à date de l'écriture du présent rapport (mai 2016).

Bilan d'activité du FIRG :

Au 31/12/2015, le bilan d'activité du FIRG fait état d'un investissement total à hauteur de 6,15 M€ depuis 2010, auprès de 22 entreprises bénéficiaires (dans le cadre de 28 opérations distinctes ; certaines entreprises ayant fait l'objet de plusieurs opérations d'investissement).

- ▶ 58,5% des investissements ont été réalisés en 2010, durant la première année d'activité du FIRG ;
- ▶ Ces investissements ont pris la forme de :
 - Titres participatifs à hauteur de 67% des investissements réalisés (4,15 M€) : 22 prêts participatifs ont été accordés à 21 entreprises ;
 - Avances en compte courant à hauteur de 18% des investissements réalisés (1,09 M€) : 3 avances en compte courant ont été réalisées ;

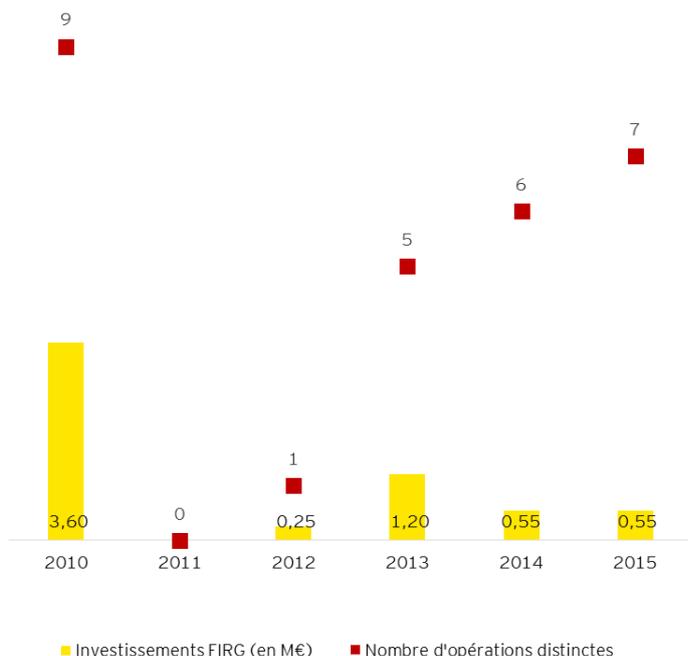
³⁴ Il convient de noter qu'en 2013 (PV du 31/10/2013), le Comité de gestion a souhaité élargir la liste de ses membres avec voix délibérative au Directeur général de la SAGIPAR, « afin de ne pas laisser l'exclusivité de la décision aux élus régionaux, tout en favorisant la performance économique et en prenant en compte les exigences de l'Europe. » (Modifications ainsi portées à l'article 12 du règlement intérieur du FIRG). Aucune décision d'investissement n'a été prise par ce Comité de gestion élargi, dans la mesure où le Directeur général de la SAGIPAR a présenté sa démission de cette instance en juin 2014, au regard des remises en causes par les porteurs de projets des demandes formulées par la SAGIPAR en tant que mandataire, en vue d'assurer la sécurité juridique des opérations.

³⁵ Cette décision est consignée au sein du procès-verbal de la réunion du Comité de gestion du 8 décembre 2014.

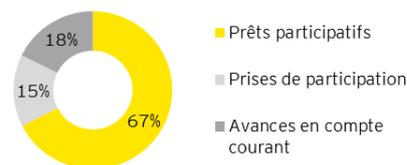
³⁶ Ce mode de double rémunération, comportant une partie liée aux résultats, est conforme aux dispositions du régime d'aide d'Etat N629/2007 (régime cadre d'interventions publiques en capital-investissement), conformément auquel le FIRG a été créé. Il est également en ligne avec les Lignes directrices relatives aux aides d'Etat visant à promouvoir les investissements en faveur du financement des risques (2014), qui prévoient au paragraphe 143 que « la rémunération des intermédiaires financiers ou des gestionnaires de fonds doit comprendre des honoraires de gestion annuels, ainsi que des incitations basées sur les résultats, telles qu'un intéressement différé. »

- Prises de participation au capital des sociétés à hauteur de 15% des investissements réalisés (910 k€) : 3 prises de participation ont été opérées.

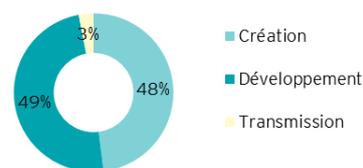
Chronique des investissements réalisés par le FIRG : montants investis (en M€), nombre d'opérations distinctes (prises de participation, comptes courants, prêts participatifs) et nombre d'entreprises



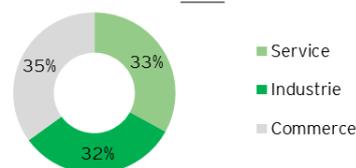
Ventilation des investissements du FIRG par catégorie d'actifs



Ventilation des investissements du FIRG par phase de développement



Ventilation sectorielle des investissements du FIRG



Source : rapport d'activité du FIRG 2015

3.2.1.2 Des modalités d'exécution du FIRG qui limitent la portée de son action

La pertinence de cet instrument et de son positionnement théorique apparaît établie :

- Au regard de la nature des besoins de financement des entreprises** : l'intervention du FIRG a pour ambition de renforcer les capitaux propres des TPE/PME en Guadeloupe en vue d'accompagner les projets de création/reprise ou de développement, et de soutenir le financement d'investissements (objectif explicite pour 4 opérations) mais aussi le financement du BFR (objectif explicite pour 11 opérations)³⁷. Ce positionnement est cohérent avec l'enjeu-clé identifié d'accompagner la consolidation du bilan des entreprises et le renforcement de leurs fonds propres et quasi-fonds propres (cf. chapitre 2.2).
- Au regard de l'objectif du FIRG de contribuer à créer et sauvegarder des emplois sur le territoire guadeloupéen** : l'intervention du FIRG a visé la création de 41 emplois et le maintien de 174 emplois *a minima*³⁸.
- Au regard des types de projets soutenus et de leur adéquation avec les axes stratégiques de développement économique de la Région** : les interventions du FIRG ont touché les secteurs du tourisme, de l'agro-transformation, du commerce, du bâtiment et de l'audiovisuel.

³⁷ Rapport d'activité 2015 du FIRG

³⁸ Idem

■ **Une situation financière dégradée du FIRG, révélée par ses comptes d'exploitation et entretenue par l'absence de mise en œuvre de procédures de recouvrement des sommes dues**

Au 30/06/2015³⁹, les comptes d'exploitation du FIRG font état d'un résultat net négatif, à hauteur de -252 k€ (contre -898 k€ en 2014 et -1 081 k€ en 2013). En outre, un report à nouveau est inscrit au passif du FIRG, à hauteur de -5,8 M€ (-4,9 M€ en 2014 et -3,8 M€ en 2013), traduisant une situation de cumul de résultats négatifs de ce Fonds depuis 2010.

- ▶ En 2015, les produits financiers s'élèvent à 135,5 k€ (contre 252,5 k€ en 2014 et 152,2 k€ en 2013) et sont constitués à hauteur de 46% des revenus des prêts participatifs et créances immobilisées et à hauteur de 44% par des reprises sur provisions ;
- ▶ *A contrario*, les charges financières consistent dans des dotations financières aux provisions, à hauteur de 689 k€ en 2014 (798 k€ en 2013) dont 95% ont trait à des provisions sur le remboursement des prêts participatifs.

En outre, l'examen du bilan du FIRG au 30/06/2015 révèle que la totalité des montants investis dans le cadre des 3 prises de participation réalisées par le FIRG ont été intégralement provisionnés (soit 910 k€) :

- ▶ Deux entreprises ayant fait l'objet d'une prise de participation sont en liquidation judiciaire, respectivement depuis mai 2013 et mai 2014 ;
- ▶ La troisième entreprise considérée est en procédure de sauvegarde depuis 2011.

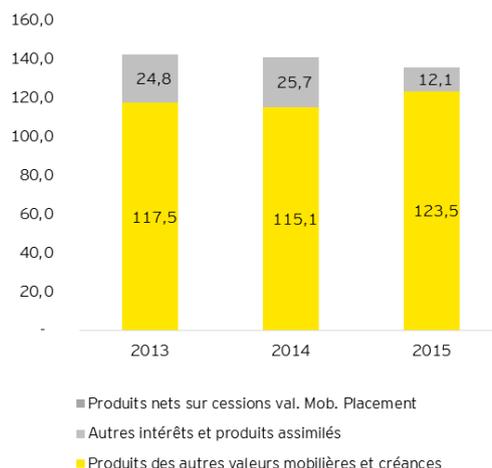
La faiblesse des produits financiers du FIRG, liés principalement au remboursement des prêts participatifs ou avances en compte courant, et les montants annuels de dotations aux provisions mettent en exergue **une propension importante des bénéficiaires du FIRG à ne pas rembourser les sommes dues à ce dernier** : en 2015, sur 13 entreprises bénéficiaires redevables d'un remboursement au FIRG (sur 21 entreprises bénéficiaires d'un prêt participatif / une avance en compte courant), 10 entreprises n'avaient procédé à aucun remboursement, 2 entreprises à un remboursement partiel et 1 unique entreprise était à jour de ses remboursements.

■ **Des choix d'investissement du FIRG, non systématiquement fondés sur des critères économiques**

Au-delà des interrogations que la situation financière du FIRG soulève sur sa politique de recouvrement (cf. ci-dessus), celle-ci reflète également la situation dégradée des entreprises soutenues par ce dernier et conduit à interroger, d'un point de vue économique, la pertinence des choix d'investissement réalisés.

A cet égard, le mandat de représentation de la SAGIPAR prévoit de confier à cette dernière l'instruction des dossiers, en vue de fournir au Comité de gestion un avis technique sur la qualité du projet et sa viabilité, avis devant constituer un outil d'aide à la décision pour les membres décisionnaires de cette instance. Cet avis technique de la SAGIPAR se fonde sur une analyse transversale des projets dont elle a été saisie⁴⁰ : analyse de l'entreprise et de son marché, du process industriel et du plan d'investissement escompté, de l'organisation et du management, et analyse financière (évaluation des besoins de financement, définition du plan de financement, analyse des flux de trésorerie), etc.

Evolution et ventilation des produits financiers du FIRG entre 2013 et 2015 (en k€)



³⁹ Il s'agit des derniers comptes qui ont pu nous être communiqués par la SA SAGIPAR à la date d'écriture du rapport, les comptes d'exploitation 2015 étant en cours de finalisation. Ainsi, les analyses de la situation financière du FIRG n'intègrent pas les investissements réalisés sur l'année 2014-2015.

⁴⁰ Concernant la saisine de la SAGIPAR pour les dossiers analysés dans le cadre du FIRG, il convient de relever que, d'après les entretiens menés, les membres du Comité de gestion en sont à l'origine dans de nombreux cas.

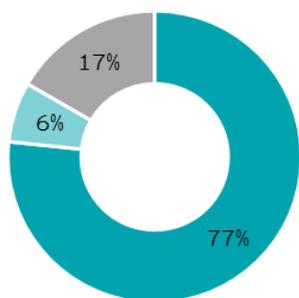
Néanmoins, l'analyse des décisions d'investissement prises par le Comité de gestion du FIRG et retracées par les procès-verbaux des réunions de ce Comité⁴¹ révèle que ces décisions sont, dans la majorité des cas, prises indépendamment des avis techniques formulés par la SAGIPAR, et dans certains cas, en l'absence de transmission d'un dossier à cette dernière. De fait, ces décisions d'investissement reflètent l'importance accordée par la Région à des critères tels que la création ou la sauvegarde d'emplois et le maintien ou le développement d'activités économiques en Guadeloupe.

- ▶ Sur une sélection de 30 décisions d'investir du Comité de gestion sur la période considérée⁴², la SAGIPAR avait exprimé en amont un avis technique défavorable pour 23 dossiers et n'a pas été en mesure de formuler son avis pour 2 dossiers (indisponibilité des éléments permettant d'instruire les dossiers ou insuffisance du délai laissé à l'instruction). 5 dossiers ont reçu un avis favorable.
- ▶ Ainsi, sur 24 investissements effectivement réalisés sur la période considérée⁴³, l'avis technique de la SAGIPAR était défavorable pour 19 dossiers, favorable pour 3 dossiers ; 2 investissements ayant été réalisés en l'absence de cet avis.

Il convient de noter que la variation entre la décision d'investir du Comité de gestion pour 30 dossiers et la réalisation effective de 24 opérations s'explique notamment par une absence de transmission des documents nécessaires en vue d'assurer la sécurité juridique de l'opération (3 dossiers) et des conditions d'intervention finalement refusées par les porteurs de projet (3 dossiers - parmi lesquels un dossier a finalement été soutenu par la SEM Patrimoniale).

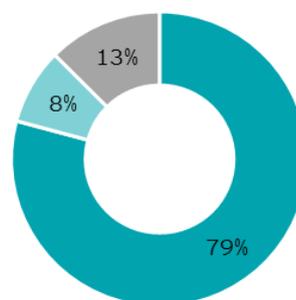
- ▶ Les avis défavorables de la SAGIPAR se sont fondés notamment sur le constat d'une « situation économique dégradée des entreprises » ayant saisi le FIRG ainsi qu'un « manque de visibilité sur le développement des bénéficiaires », appelant à clarifier la politique d'investissement du fonds et le traitement des entreprises en difficulté, théoriquement non éligibles sur la période 2007-2013 à un soutien par le biais d'un instrument mobilisant des fonds ESI⁴⁴.

Avis techniques exprimés relatifs aux dossiers ayant reçu une décision favorable de la part du Comité de gestion du FIRG



■ Avis technique défavorable ■ Absence d'avis technique
■ Avis technique favorable

Avis techniques exprimés relatifs aux investissements effectivement réalisés par le FIRG



■ Avis technique défavorable ■ Absence d'avis technique
■ Avis technique favorable

A ce jour, sur les 22 entreprises actuellement bénéficiaires du FIRG, 5 entreprises ont bénéficié d'un montant total de 3,37 M€ d'investissements (soit 55% du montant total investi par le FIRG) et sont en liquidation judiciaire (3), en procédure de sauvegarde (1) ou en situation économique difficile (1).

⁴¹ Les procès-verbaux des réunions du Comité de Gestion s'étant tenues entre le 04/07/2013 et le 27/11/2015 nous ont été communiqués.

⁴² Il s'agit ici de 30 décisions d'investir, telles que formulées par le Comité de gestion, retracées par les PV des réunions qui se sont tenues entre le 04/07/2013 et le 27/11/2015. Ces décisions ne se confondent pas nécessairement avec les investissements effectivement réalisés, tributaires du positionnement du porteur de projet après notification par la SAGIPAR de la décision du FIRG et de la signature par ce dernier de la documentation d'investissement.

⁴³ Il s'agit des investissements réalisés suite à des décisions favorables du Comité de gestion du FIRG entre le 04/07/2013 et le 27/11/2015.

⁴⁴ Règlement (UE) n° 1303/2013 - Article 37

■ **Un investisseur FIRG confronté à une absence de visibilité sur la situation économique et juridique de certains porteurs de projet accompagnés**

A côté de ces 5 bénéficiaires connaissant des difficultés économiques, il convient de noter qu'à la date d'écriture de ce rapport (mai 2016), sur les 17 autres entreprises suivies par le FIRG, on constate de la part de 15 entreprises (83%) une absence de communication par ces dernières sur leur situation économique et juridique, en dépit de leurs obligations contractuelles d'information de l'investisseur FIRG. Celles-ci incluent :

- ▶ La transmission semestrielle de tableaux de bord permettant de suivre la trajectoire de l'entreprise, par rapport au BP, de son exploitation, sa trésorerie, sa situation commerciale, ses effectifs, sa propriété intellectuelle, ses perspectives et balances comptables ;
- ▶ La transmission annuelle de l'ensemble des documents comptables annuels et de l'actualisation du budget prévisionnel.

Ces défauts de communication formalisée de la part des porteurs de projet à l'égard du FIRG ont un impact majeur sur l'efficacité réelle de cet instrument :

- ▶ L'absence de transmission d'information par un certain nombre de bénéficiaires, associée au défaut de remboursement des sommes dues par la majorité des bénéficiaires de prêts participatifs et avances en compte courant, fait peser une **forte incertitude sur la situation économique** de ces dernières et conduit la SAGIPAR à provisionner des sommes importantes ;
- ▶ Cette situation constitue un obstacle à la mise en œuvre, par la SAGIPAR dans le cadre de son mandat, de son **rôle de suivi des affiliés et d'accompagnateur de ces derniers** : or, un besoin majeur des entreprises du territoire relève de fait de l'accompagnement et du conseil en vue de l'exécution de leurs projets d'entreprise (dimensionnement adéquat des investissements, établissement de prévisionnels, dimensionnement des besoins de financement, robustesse du plan d'affaires, etc.) ;
- ▶ Le schéma d'organisation du FIRG, polarisé entre, d'une part, un Comité de gestion composé d'élus décisionnaires et, d'autre part, la SAGIPAR, exécutante de ces décisions, semble conduire à **alimenter un détachement des porteurs de projet vis-à-vis de leurs engagements** ; ces derniers ayant tendance à se prévaloir de l'écoute préalable qu'ils ont reçue auprès des membres du Comité de gestion pour se défaire des demandes formulées par la SAGIPAR dans sa qualité de mandataire, perçues comme illégitimes alors qu'elles visent à garantir la conformité des opérations.

Le positionnement du FIRG en renforcement des capitaux propres des entreprises est jugé pertinent en Guadeloupe au regard du profil des entreprises du territoire, peu structurées et sous-capitalisées : il permet de couvrir des besoins de financement trop souvent sous-estimés sur la phase d'exploitation des projets, de structurer les TPE/PME et d'améliorer leur accès au financement bancaire.

Néanmoins, cet instrument présente un certain nombre d'écueils dans ses modalités d'exécution, qui limitent son efficacité et l'atteinte des objectifs assignés à un outil de capital-investissement :

- ▶ Le schéma de gouvernance ne garantit pas la primauté, dans le processus décisionnel, des critères économiques et techniques devant former la motivation principale d'un instrument de capital-investissement (viabilité du projet financé).
 - Cette situation menace la pérennité de l'instrument financier, interrogeant par ailleurs le respect de son statut d'holding d'investissement et sa cohérence avec les régimes notifiés N758/2006 et N629/2007, initialement applicables, et les Lignes directrices de 2014 relatives aux aides d'Etat visant à promouvoir les investissements en faveur du financement des risques⁴⁵ ;
 - De plus, cette situation impacte également l'image de la SAGIPAR, autre outil du capital-investissement régional ;
 - Par ailleurs, ce schéma de gouvernance ne semble pas en mesure d'offrir la souplesse et rapidité de décision attendues de la part d'un instrument de capital-investissement par les porteurs de projet : au regard des mandats régionaux des membres décisionnaires du Comité de gestion et de la pluralité des sujets dont ceux-ci sont responsables, les disponibilités de ces derniers peuvent être fortement contraintes, conduisant à délayer la prise de décisions.

Des évolutions de ce schéma de gouvernance semblent ainsi souhaitables, en vue de permettre au dispositif régional de capital-investissement (FIRG, mais également SAGIPAR sur ses fonds propres) d'être opérant.

- ▶ Par ailleurs, cette situation ne permet pas au FIRG de jouer le rôle attendu d'un outil public de capital-investissement, consistant - au-delà de l'effet levier permis individuellement au niveau des projets - à amorcer un marché du capital-investissement et avoir un effet d'entraînement plus global sur les conditions d'accès au financement des entreprises : de fait, d'après les entretiens menés, les difficultés financières du FIRG dissuadent certains porteurs de projet et intermédiaires financiers, en tant qu'éventuels cofinanceurs, de le solliciter.
- ▶ Enfin, le processus décisionnel du FIRG, s'il garantit une maîtrise par la Région de l'utilisation de ses fonds et le respect de la stratégie régionale de développement économique, ne correspond pas aux bonnes pratiques en la matière - notamment par rapport à la réglementation de l'UE sur les aides d'Etat⁴⁶ sous forme d'ingénierie financière - au regard des impacts qu'il fait peser sur la protection des élus en cas de contentieux.

⁴⁵ Ces trois textes normatifs européens mettent en exergue le fait que les fonds de capital-risque régionaux devront être gérés « de manière à générer une rentabilité suffisante pour assurer la pérennité de leur activité ».

⁴⁶ Le paragraphe (67) du régime d'aide d'Etat N629/2007 indique que, « la décision d'engagement sera prise par les organes de direction du fonds de capital-risque, assistés d'un comité d'engagement ». Ainsi, dans le cas d'un FCPR, « les investissements seront décidées par des équipes de gestion privées » et dans le cas d'une SCR, « la décision d'investissement reviendra *in fine* aux mandataires sociaux, qui rendront compte aux organes de gouvernance de la société ». Par ailleurs, le régime d'aide d'Etat N410/2010 relatif à l'adaptation et la prolongation du régime N629/2007 précise que « un comité d'engagement assiste le gestionnaire dans ses décisions d'investissement ». Cette gestion « est assurée par une équipe professionnelle, expérimentée, dont les pratiques sont conformes aux standards du marché et aux normes professionnelles. ».

3.2.1.3 Un instrument dont la portée pourrait être améliorée, par une rationalisation de sa politique d'investissement et de son processus décisionnel

■ Une politique d'investissement devant s'affirmer comme le préalable obligatoire des décisions d'intervention

Au regard de la pertinence et des écueils du FIRG tels qu'identifiés précédemment, il est recommandé de faire évoluer les modalités d'exécution du FIRG et l'organisation de son processus décisionnel, en vue d'améliorer la portée de cet instrument et d'accroître son impact structurant sur le développement économique de la Guadeloupe.

Ces évolutions passeraient en premier lieu par une refonte de la politique d'investissement, afin d'en clarifier la substance et la place :

- ▶ Substance de la politique d'investissement au sens large : l'enjeu est que celle-ci traduise précisément la stratégie de la Région et ses ambitions en matière de :
 - Tickets de financement ;
 - Allocation des fonds mobilisés en dotation du FIRG par secteur et par phase de cycle de vie des entreprises (amorçage, création, développement, transmission, retournement) ;
 - Allocation des actifs (instruments financiers développés), déterminée par les priorités en termes de nature de besoins de financement à couvrir (financement des investissements, financement de l'exploitation et des besoins en BFR) ;
 - Allocation sectorielle des fonds ;
 - Nature de l'accompagnement réalisé par le capital-investisseur et degré d'implication ;
 - Politique de recouvrement.
- ▶ Place de la politique d'investissement : en tant qu'instrument traduisant les objectifs de la Région, la politique d'investissement doit être le déterminant essentiel et incontournable du choix d'investissement. La pertinence de cette politique d'investissement et sa capacité à adresser les priorités stratégiques régionales doivent pouvoir être réinterrogées par les instances de gouvernance du fonds aussi souvent que de besoin (au regard du contexte économique du territoire, du résultat des opérations passées, etc.).

■ Une nécessaire primauté des critères économiques, qui appelle à faire évoluer le processus décisionnel de l'instrument

De même, il apparaît essentiel pour la pérennité des fonds de **définir un processus décisionnel garantissant la primauté des critères techniques et économiques.**

- ▶ En premier lieu, la révision de la politique d'investissement et la restauration de sa place centrale dans le dispositif de gouvernance du FIRG peut permettre de faire évoluer ce processus et de déléguer la prise de décisions d'investissement, à un comité d'engagement élargi, composé de professionnels du capital-investissement et d'experts *ad hoc* ; une telle délégation de la prise de décision - en ligne avec la politique d'investissement du fonds telle que définie par l'instance régionale - sera non seulement le gage d'une absence de confusion concernant les critères de choix d'investissement (technique versus politique), mais également un moyen de **protéger la responsabilité des élus régionaux.**
- ▶ En second lieu, deux scénarios d'évolution des processus décisionnels sont identifiés, permettant de garantir le fondement des investissements sur des critères économiques :
 - Scénario 1 : incorporation du FIRG (fonds régionaux, soutenus par des fonds FEDER) dans les capitaux propres de la SAGIPAR, en vue de confier les décisions d'investissement au Conseil d'administration de la SAGIPAR - un Comité d'engagement propre aux décisions d'investissement en Guadeloupe pouvant au préalable se prononcer sur la viabilité et l'opportunité des opérations ;
 - Scénario 2 : maintien du FIRG, en tant qu'entité juridique séparée, et dont les décisions d'investissement sont confiées à un Comité technique et contrôlées par les instances régionales, à l'aune de la politique d'investissement précisément définie et pouvant être réinterrogée par ces mêmes instances autant que de besoin.

La stratégie d'investissement proposée au chapitre 5 détaille ces recommandations et propose des schémas de mise en œuvre de ces dernières.

3.2.2 Initiative Guadeloupe et le Réseau Entreprendre Guadeloupe : des dispositifs qui se complètent et assurent une continuité du financement sous forme de prêts d'honneur

Préambule : des opérateurs globalement confrontés aux contraintes afférentes à la mobilisation des fonds ESI, renforcées en période de transition et fragilisant notamment l'activité d'Initiative Guadeloupe

A ce jour, Initiative Guadeloupe et le Réseau Entreprendre Guadeloupe ont bénéficié :

- ▶ De 1152 k€ de fonds FEDER programmés⁴⁷ en dotation de leurs fonds de prêts, afférents à la période de programmation 2007-2013 : 900 k€ pour Initiative Guadeloupe et 252 k€ pour le Réseau Entreprendre ;
- ▶ De 100 k€ de fonds régionaux versés en dotation du fonds de prêts d'Initiative Guadeloupe en 2015 ;
- ▶ De 185 k€ de fonds régionaux versés en subvention de fonctionnement : 160 k€ pour Initiative Guadeloupe et 25 k€ pour le Réseau Entreprendre.

A cet égard, ces deux opérateurs ont porté à notre attention les contraintes de gestion induites par les modalités de versement du FEDER :

- ▶ Des crédits FEDER programmés vers le Réseau Entreprendre Guadeloupe, dont le versement est encore partiel et a fait l'objet d'un échelonnement, conduisant à engager ces sommes auprès des Lauréats bénéficiaires sans pouvoir leur verser. Ces modalités sont jugées peu adaptées à la vie des projets et le Réseau Entreprendre ne bénéficie pas d'accords avec des banques portant sur des avances de trésorerie dans l'attente du versement des fonds publics.
- ▶ Une période de transition entre le PO FEDER 2007-2013 et le PO FEDER 2014-2020, fragilisant l'activité d'Initiative Guadeloupe et la création d'entreprises : en l'attente de la mise en œuvre du PO FEDER 2014-2020 et du versement des fonds afférents, Initiative Guadeloupe est dans une situation difficile, qui l'oblige à interrompre ses décaissements au profit des entreprises ou de réaliser des décaissements partiels, le **fonds de dotation étant épuisé : doté à hauteur de 1M€ en 2013, celui-ci s'élevait à 200 k€ en fin 2014**. Dans le même temps, l'opérateur continue, sur la demande de la Région, d'instruire des dossiers et d'engager des fonds, qui ne peuvent, en l'état, être versés.

3.2.2.1 Les fonds de prêts d'honneur Initiative Guadeloupe, un instrument très dynamique, en mesure d'assurer un recyclage des fonds publics mobilisés

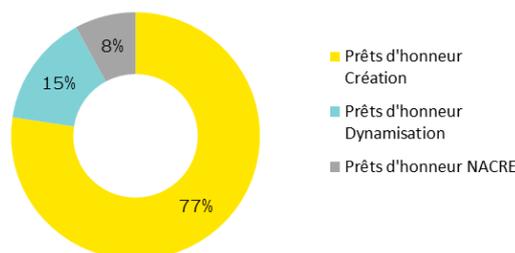
■ Une montée en charge qui semble répondre à un besoin manifeste des porteurs de projet guadeloupéens

Membre du réseau Initiative France, Initiative Guadeloupe est un outil d'accompagnement à la création d'activités dont le cœur de métier est le financement de projets sous forme de prêts d'honneur à taux zéro :

- ▶ Prêts d'honneur à taux zéro Création, entre 5 k€ et 25 k€, selon le cofinancement bancaire qui parvient à être levé (en moyenne, ces prêts se situent entre 15 et 18 k€) ; ce cofinancement est obligatoire pour les projets dont le plan de financement est supérieur à 25 k€.
- ▶ Prêts d'honneur Dynamisation, s'adressant aux entreprises en difficulté devant financer un BFR significatif, correspondant à la reprise de 800 k€ du plan CO.RAIL, consistant dans des prêts à taux zéro

Ventilation des 177 prêts d'honneur distribués en 2014 par Initiative Guadeloupe

Source : Rapport d'activité 2014



⁴⁷ 918 k€ de fonds FEDER effectivement versés selon les dernières informations dont nous disposons.

à hauteur de 15 k€ destinés aux entreprises de plus de 5 ans, pour leur achat de matériel / financement de leur fonds de roulement.

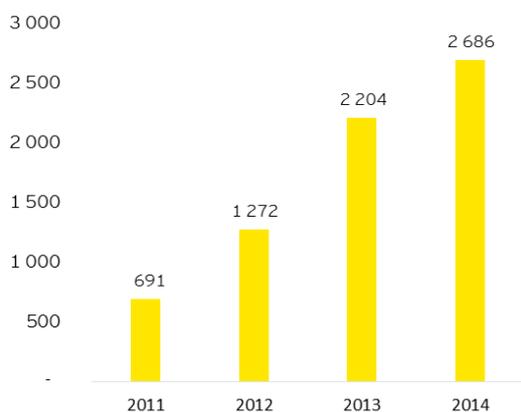
- ▶ A noter par ailleurs qu'Initiative Guadeloupe est opérateur du dispositif Agir pour l'emploi et du dispositif NACRE.

Les prêts d'honneur distribués sont garantis par Bpifrance.

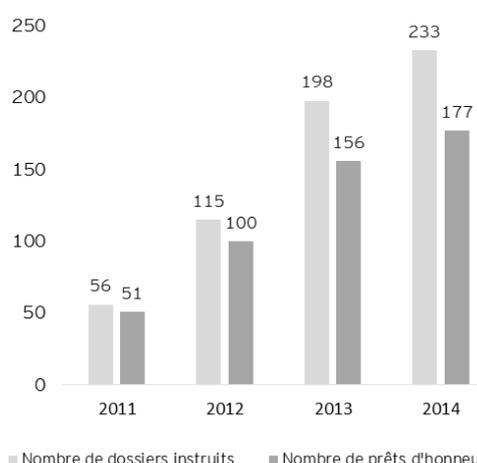
L'activité d'Initiative Guadeloupe est en forte croissance depuis 2012, permettant de répondre à un besoin qui peut se mesurer à travers l'audience de l'opérateur (1120 personnes accueillies chaque année) et le nombre de dossiers montés en vue d'être présentés au Comité d'agrément, instance décisionnaire du fonds de prêts (180 à 200 dossiers par an).

- ▶ Le montant cumulé des engagements a connu une progression de 289% entre 2011 et 2014 ;
- ▶ Le nombre de bénéficiaires a augmenté de 247% ;
- ▶ Les financements accordés ont permis la création de 512 emplois entre 2011 et 2014 ;
- ▶ Cette activité de financement est complétée par un accompagnement et un suivi des bénéficiaires pendant une durée de 3 à 5 ans, mis en œuvre après octroi du financement. Des actions de parrainage peuvent compléter ce dispositif. Ainsi, à ce jour, une cinquantaine d'entreprises font l'objet d'un suivi.
- ▶ Le taux de pérennité des entreprises soutenues est affiché à 80% à trois ans et à 58% à horizon de cinq ans.

Evolution des engagements d'Initiative Guadeloupe (montants en k€)
Source : Rapport d'activité 2014

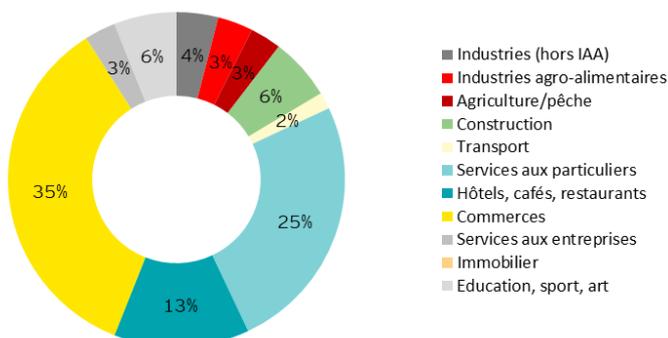


Evolution de l'activité d'Initiative Guadeloupe : dossiers instruits et prêts d'honneur
Source : Rapport d'activité 2014



Ainsi, Initiative Guadeloupe permet à ce jour de soutenir la création/reprise et la dynamisation des TPE qui forment l'essentiel du tissu économique guadeloupéen. Cette plateforme est principalement sollicitée par des créateurs d'entreprises dans le secteur du commerce (35% des bénéficiaires en 2014) et des services aux particuliers (25% des bénéficiaires), qui créent par là leur propre activité et leur emploi.

Ventilation des 177 prêts d'honneur distribués en 2014 par secteur d'activités
Source : Rapport d'activité 2014



■ **Un couplage encore limité avec des financements bancaires mais néanmoins en hausse**

En 2014, le rapport d'activité d'Initiative Guadeloupe relevait un couplage bancaire à hauteur de 33,4%, contre 20% en 2012 (et un taux de 68% démontré par Initiative Saint-Martin Active). Ainsi, les prêts d'honneur d'Initiative Guadeloupe, ayant pour objet de compléter les apports personnels du porteur de projet afin de faciliter la levée de financements bancaires, ne permettent pas encore, à ce jour, ce couplage - de nature à assurer un effet levier - dans la majorité des cas.

- ▶ Néanmoins, la recherche de cofinancements bancaires est de plus en plus systématique et n'est plus seulement réservée aux prêts d'honneur participant à un plan de financement supérieur à 25 k€ ;
- ▶ Des partenariats avec les banques sont développés à cette fin par Initiative Guadeloupe, associant en 2014 le Crédit Mutuel et la BDAF aux réunions de son Comité d'agrément.

Le caractère mesuré de ce couplage avec des financements bancaires obtenus par les porteurs de projet renvoie à la problématique de la qualité et viabilité des dossiers financés, telles qu'analysées par les établissements bancaires. A cet égard, il convient de noter que le pôle Création / Reprise d'Initiative Guadeloupe est composé seulement de 4 personnes, dont 2 chargées d'instruction qui accompagnent le montage des dossiers (traitant ainsi 180 à 200 dossiers par an).

Ainsi, il semble qu'un redimensionnement de l'équipe d'Initiative Guadeloupe puisse être envisagé, en vue de renforcer l'accompagnement réalisé au niveau de chaque projet et d'en renforcer la robustesse, au-delà de l'enjeu du montage d'un dossier complet de demande de financement. L'objectif serait *in fine* d'améliorer l'impact du dispositif et sa capacité à déboucher sur la création de structures viables et pérennes.

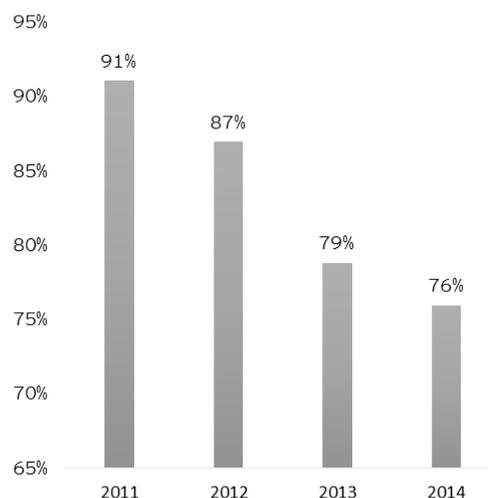
■ **Une progression de l'opérateur vers la mise en œuvre d'une démarche de soutien plus structurante pour le développement économique local**

Depuis 2012, Initiative Guadeloupe a entamé une démarche de professionnalisation de sa gestion et de ses procédures, visant notamment à se placer dans une véritable logique d'ingénierie financière, qui responsabilise les bénéficiaires accompagnés et participe à l'accompagnement du développement économique local :

- ▶ L'association place depuis 2012 des efforts particuliers dans le recouvrement des fonds et va au bout des procédures engagées (validation des pertes, recouvrement, etc.) : ainsi, en 2014, sur 45 k€ non remboursés, 36 k€ ont pu être recouverts. **Cette démarche contribue également à la pérennisation du fonds de prêts, en permettant un effet de recyclage des fonds mobilisés** - recyclage qui a permis à l'opérateur de poursuivre sur 2014-2015 son activité de prêts d'honneur en l'absence de dotation FEDER ;
 - En période de croisière normale, hors difficultés liées au réabondement du fonds de prêts, le revolving s'élève à 90 k€ par mois, d'après les entretiens menés ;
 - Actuellement, il est de 50 k€ : les versements en prêts d'honneur étant décalés ou partiels, les échéanciers sont également décalés.
- ▶ Elle souhaite étendre ses activités par :
 - La création du Fonds croissance (prêts d'honneur croissance d'un ticket maximum de 40 k€), visant les investissements réalisés par les entreprises dans le cadre de leurs projets de développement, passant par la création de nouveaux emplois, l'internationalisation, etc.

Evolution du taux de conversion en prêts d'honneur des dossiers instruits et présentés au Comité d'agrément

Source : Rapport d'activité 2014



- Une affiliation à France Active en 2017, passant par la création d'un fonds de garantie présentant une quotité à hauteur de 60% et le déploiement des autres instruments de France Active (notamment, les contrats d'apports associatifs).

3.2.2.2 Réseau Entreprendre Guadeloupe, un jeune opérateur mettant l'accent sur l'accompagnement de ses Lauréats par des entrepreneurs

■ Un dispositif tourné vers les projets à potentiel de création d'emplois

Créé à la fin de l'année 2012, le Réseau Entreprendre Guadeloupe est intégré la fédération nationale du Réseau Entreprendre mais conserve par ailleurs son autonomie financière et de gestion. Son fonctionnement repose notamment sur le bénévolat de ses 59 membres actuels, chefs d'entreprises (représentation de grands groupes, de PME, de consultants, de cabinets d'assurance, etc.).

Les activités du Réseau Entreprendre Guadeloupe sont de deux types :

- ▶ Le financement de ses Lauréats sous forme de prêts d'honneur à taux zéro, suivant les conditions suivantes :
 - Tickets : entre 15 k€ et 50 k€, en vue de participer à un plan de financement à hauteur de 70 k€ ;
 - Phases de cycle de vie visées : création / reprise ;
 - Positionnement du porteur de projet en tant que gérant majoritaire ;
 - Création prévue de trois emplois sur les trois premiers mois de la vie de l'entreprise et fort potentiel de développement envisagé ;
 - Secteurs : tous secteurs, hors l'agriculture et l'économie sociale et solidaire ;
 - Cofinancement obligatoire et apport minimal devant être apporté par le porteur de projet : entre 10% et 15% du besoin à financer ;

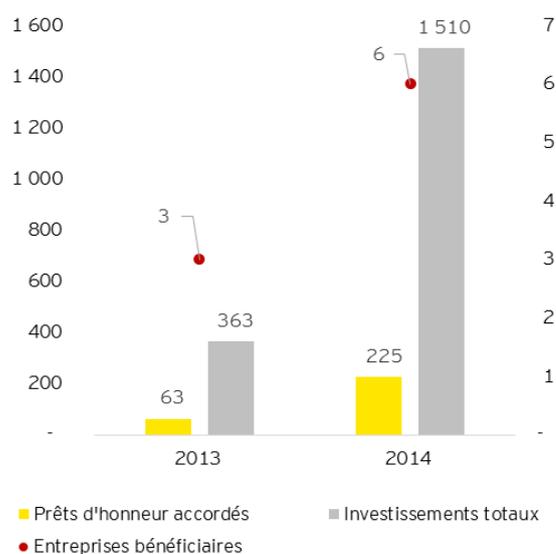
A noter que le Réseau Entreprendre bénéficie des garanties apportées par Bpifrance, pouvant couvrir 40% à 60% du prêt d'honneur (délégation de signature garantissant au dispositif une certaine souplesse).

- ▶ L'accompagnement des Lauréats : ceux-ci doivent honorer 1 rendez-vous par mois avec leur accompagnateur, sur une période de 36 mois. Cet accompagnement permet de réaliser le suivi du projet (revue et transmission des tableaux de bord, reporting) et vise à offrir aux porteurs des retours d'expérience et conseils en vue de la gestion de son entreprise (comptabilité, premiers recrutements, etc.).

Entre 2013 et 2014, le Réseau Entreprendre Guadeloupe a financé 9 Lauréats, pour un montant total de 288 k€ et un montant moyen de 32 k€. Ces prêts d'honneur ont participé à boucler des plans de financement pour un montant total de 1,9 M€.

Le positionnement de cet instrument apparaît pertinent : il offre un continuum de financement par rapport aux interventions d'Initiative Guadeloupe, qui soutiennent des projets de taille plus réduite, et permet un accompagnement plus soutenu de projets intégrant une démarche innovante et un modèle économique moins traditionnel.

Activité de prêts d'honneur du Réseau Entreprendre Guadeloupe : montants engagés (en k€), bénéficiaires et investissements totaux permis



■ **Une difficulté ressentie à lever des financements bancaires, condition déterminante du prêt d'honneur du Réseau Entreprendre Guadeloupe**

Sur les 9 projets que le Réseau Entreprendre Guadeloupe soutient, l'effet levier constaté sur les financements bancaires est de l'ordre de 3-4, alors qu'il s'établit à 13 au niveau national.

Ainsi, le label apporté par le Réseau Entreprendre Guadeloupe, qui accompagne le montage du projet et conditionne ses prêts d'honneur à la robustesse du modèle économique, n'apparaît pas à ce jour complètement à même de convaincre les banques d'apporter leurs concours à hauteur des besoins, démontrant ainsi une certaine frilosité de ces dernières sur la création d'entreprise. **Néanmoins, le Réseau Entreprendre est une structure jeune, dont la visibilité sur le territoire est amenée à se renforcer et qui travaille actuellement à nouer des partenariats avec les établissements bancaires installés localement.**

3.2.3 Un Fonds DOM dont l'effet levier sur le financement bancaire reste à mesurer, auquel s'est substitué le Fonds national de garanties de Bpifrance

■ **Un dynamisme du Fonds DOM mais un effet levier difficilement quantifiable**

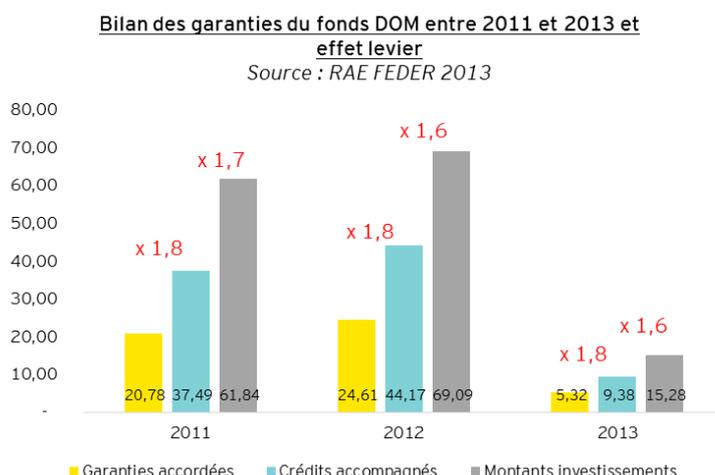
Le Fonds de garantie des départements d'Outre-mer (Fonds DOM) était jusque 2013 l'outil principal disponible de garanties bancaires⁴⁸ en Guadeloupe, géré alors par l'AFD. Visant à faciliter l'accès des TPE et PME au crédit bancaire, celui-ci s'adressait aux TPE/PME viables en phase de création, développement, transmission et renforcement de la structure financière. Il ciblait à cet égard les crédits moyen et long terme (2 à 15 ans) souscrits par des entreprises.

- ▶ La quotité de garantie était au maximum de 70% de l'encours du crédit, avec un montant maximal d'encours garanti de 1,5 M€.
- ▶ Etaient exclues de son champ d'intervention les entreprises du secteur de l'agriculture et de la pêche qui dépendent du FOGAP, ainsi que les entreprises intervenant dans l'intermédiation financière et les entreprises de promotion et de locations immobilières.

Ce fonds a été créé en 1999 ; les éléments de bilan disponibles consultés⁴⁹ ne concernaient néanmoins que la période 2011-2013 et ne présentent pas les garanties qui ont été effectivement appelées.

Néanmoins, ils font état de :

- ▶ 50,7 M€ de garanties accordées entre 2011 et 2012, permettant d'accompagner des crédits à hauteur de 91 M€ et des investissements totaux à hauteur de 146,2 M€ ;
- ▶ 200 à 300 dossiers accompagnés chaque année (jusque 2013) ;
- ▶ Un effet levier présenté des garanties accordées sur les investissements réalisés, qui se situe autour de 2,9 (1 euro de garantie contribue *in fine* à financer 2,9 euros d'investissement).



⁴⁸ Le Fonds de garanties agriculture pêche (FOGAP) vise également les projets d'installation ou de diversification des PME des secteurs de l'agriculture, de la pêche, de l'aquaculture et de la filière bois. Néanmoins, sa mobilisation a été résiduelle : ainsi, 10 dossiers ont été traités en 2014 pour un encours de risques de 735 k€.

⁴⁹ Rapport d'exécution intermédiaire PO 2007-2013 - 30/06/2013 - Fonds DOM

La pertinence des dispositifs de garanties bancaires repose sur leur objectif d'augmenter le volume de financement bancaire accordé aux entreprises à travers deux leviers :

- ▶ dans un contexte où les banques sortent d'une crise financière et font face au renforcement des contraintes réglementaires, les garanties leur permettent de sortir de leurs bilans les volumes de prêts garantis, et contribuent ainsi à maintenir l'activité de financement des entreprises ;
- ▶ en portant une partie du risque bancaire, les garanties doivent permettre aux banques de financer des projets risqués qui, en l'absence du dispositif, n'auraient pas trouvé de financement.

Il convient néanmoins de noter que les dispositifs de garantie n'ont pas vocation de permettre aux banques de financer des projets jugés économiquement non viables ou non rentables. Ainsi le caractère « risqué » des projets doit s'interpréter comme fonction de leur caractère innovant, de l'absence de caution personnelle du porteur de projet, etc.

A cet égard, un certain nombre d'écueils liés à la mise en œuvre du Fonds DOM sont ressortis des entretiens menés avec des intermédiaires financiers du territoire et porteurs de projet ; il convient de noter que ces difficultés n'ont pas pu être confirmées par une approche documentaire.

- ▶ Des délais longs d'obtention de la garantie ;
- ▶ Les garanties accordées par le Fonds DOM ne sont pas à première demande, et sont par ailleurs jugées difficiles à mobiliser par les acteurs bancaires en raison de covenants stricts. Dans ce contexte, il semble que les banques utilisent les garanties du Fonds DOM plutôt comme des sur-garanties, en complément des cautions personnelles du porteur. Dès lors, l'effet de levier sur le financement des projets risqués apparaît fortement diminué ;
- ▶ Les prêts à court terme (<24 mois) ne sont pas éligibles aux garanties du Fonds DOM, tandis que les entreprises interrogées ont été de difficultés à obtenir des financements à court terme, notamment de leur trésorerie ;
- ▶ La mobilisation du Fonds DOM aurait bénéficié majoritairement aux projets présentant les montants les plus significatifs, portés par des PME solides pour qui l'accès au financement est déjà facilité.

■ **Un dispositif relayé en 2013 par le Fonds national de garanties Bpifrance**

Clôturé en 2013, le Fonds DOM a été remplacé par le déploiement en Guadeloupe du Fonds national de garanties Bpifrance. En 2014, **les bilans d'activité de Bpifrance Financement (Guadeloupe et îles du Nord) montrent que ce dispositif a permis de prendre le relai du fonds DOM, en dépit d'une quotité de garantie moindre (50% ou 60% selon la catégorie de garantie) :**

- ▶ 320 interventions en garantie ont été réalisées sur cette année 2014 ;
- ▶ 26 M€ de garanties accordées ont permis d'accompagner 50 M€ de prêts.

De fait, Bpifrance Financement a accompagné la mise en œuvre de son Fonds de garantie par des actions de nature à renforcer la mobilisation de ce dernier par les établissements bancaires :

- ▶ Travail de communication et de renforcement des partenariats avec les banques ;
- ▶ Organisation d'un dispositif de délégation de signature aux établissements bancaires partenaires, pour la mise en œuvre de garantie de prêts d'un montant inférieur à 200 k€.

Par ailleurs, son offre de garanties bancaires apparaît élargie par rapport au Fonds DOM, qui était exclusivement concentré sur la garantie de crédits moyen et long terme :

- ▶ Pour les PME de moins de 3 années d'existence :
 - Garantie création (financement des immeubles, matériels, véhicules, etc.) : en 2014, 278 entreprises ont été soutenues par ce dispositif, pour un montant de risque pris par Bpifrance de 22 M€ et 44 M€ de financements totaux accordés.
- ▶ Pour les PME de moins ou plus de 3 années d'existence :

- Garantie court terme (financement des concours court terme et des engagements par signature) - non mobilisée en 2014 en Guadeloupe.
- Garantie International (financement des besoins immobiliers, matériels ou immatériels, programmes à l'export) - non mobilisée en 2014 en Guadeloupe.
- ▶ Pour les PME de plus de 3 années d'existence :
 - Garantie Renforcement de la trésorerie (financement du BFR, consolidation des crédits court terme existants) ;
 - Garantie Innovation (financement des investissements incorporels ou corporels, préfinancement des subventions publiques, préfinancement du CIR, augmentation du BFR, etc.) - non mobilisée en 2014 en Guadeloupe.

3.2.4 Synthèse de l'évaluation des instruments soutenus par des fonds ESI sur la période 2007-2013 : un dispositif d'ingénierie financière globalement pertinent mais dont l'effectivité peut être renforcée

A l'issue de la cartographie de l'offre globale de financement aux entreprises et porteurs de projet et de l'appréciation plus spécifique de la pertinence et des résultats du dispositif d'instruments financiers ayant mobilisé des Fonds ESI sur la période 2007-2013, l'évaluation peut à ce stade mettre en évidence les points forts du dispositif régional ainsi que les points d'attention.

Ces derniers ont vocation à orienter les travaux à venir sur la future stratégie régionale d'investissement.

	POINTS FORTS	POINTS D'ATTENTION
LISIBILITÉ, VISIBILITÉ ET ACCESSIBILITÉ DU DISPOSITIF REGIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le regroupement de plusieurs opérateurs du financement (Initiative Guadeloupe, SAGIPAR) avec les services régionaux de la Direction de la Stratégie des interventions économiques et les acteurs de l'accompagnement que sont Guadeloupe Expansion et Synergiles relève de la création d'un guichet physique, offrant une plus grande lisibilité sur les acteurs et les dispositifs d'accompagnement pour les porteurs de projet. ▶ La visibilité du dispositif régional d'ingénierie financière peut se mesurer à leur audience (nombre de personnes accueillies, nombre de dossiers reçus) : à cet égard, Initiative Guadeloupe se distingue par l'accueil d'environ 1200 personnes par an. Par ailleurs, cette structure s'efforce d'assurer un bon maillage territorial (permanences mensuelles et accueils délocalisés dans les communes). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La lisibilité de la stratégie régionale globale de développement économique, telle qu'elle ressort du dispositif existant d'ingénierie financière, est jugée limitée (priorités stratégiques concernant les secteurs d'activités clés, sélectivité des projets). ▶ En dépit du regroupement de plusieurs acteurs sur un lieu unique, l'écosystème d'accompagnement et de financement semble peu lisible du point de vue des porteurs de projet et de leurs conseils (experts comptables, etc.). <ul style="list-style-type: none"> ○ L'enjeu de la disponibilité de l'information est considéré comme le levier préalable en vue d'améliorer l'efficacité du dispositif global de soutien aux porteurs de projet et entreprises. ○ Le renforcement de la visibilité des outils passe en outre par la mise en œuvre de liens renforcés entre les intermédiaires financiers. Ainsi, il est globalement considéré que les instruments financiers pertinents existent mais que leur « mise en musique » est insuffisante. Le partage et la circulation de l'information sur les dossiers pourraient être renforcés entre les intervenants (mise en réseau des intermédiaires). ○ Une autre problématique a trait à la qualité de l'accompagnement. Une formule cohérente d'accompagnement, en amont de la création puis tout au long des phases de cycle de vie des entreprises, n'existe pas aujourd'hui. Ainsi, les « portes d'entrée » apparaissent nombreuses,

	POINTS FORTS	POINTS D'ATTENTION
		<p>manquant elles aussi de visibilité, adressant un nombre limité de porteurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Plus globalement, un « réseau des accompagnateurs » est jugé manquant (faible coordination des acteurs). Par ailleurs, la politique d'accompagnement semble devoir être clarifiée (logique qualitative à privilégier sur la logique quantitative) ; l'enjeu n'étant pas de permettre le financement de l'ensemble des dossiers mais plutôt, d'une part, l'émergence des projets à potentiel et, d'autre part, une sélection des dossiers viables et robustes (et par voie de conséquence, un rejet des projets non viables). <ul style="list-style-type: none"> ▶ Le renforcement du dispositif d'accompagnement est un enjeu majeur pour l'économie guadeloupéenne en ce sens, elles doivent monter en compétence et poursuivre leur professionnalisation. Elles sont en effet la clé permettant à nombre de projets d'atteindre la maturité suffisante nécessaire à leur épanouissement. ▶ Une confusion majeure concerne tout spécifiquement le dispositif régional de capital-investissement et la distinction entre les deux acteurs que sont le FIRG et la SAGIPAR, et la nature de leur relation (mandat de représentation de la SAGIPAR, pour le compte de la Région).
<p>POSITIONNEMENT ET EFFICACITÉ DU DISPOSITIF REGIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les dispositifs de fonds propres et de quasi-fonds propres généralistes (sans spécialisation sectorielle) sont bien adaptés (à l'exception de la phase d'amorçage) aux caractéristiques de la demande régionale et aux besoins de renforcement des capitaux permanents des entreprises régionales. ▶ <u>Création d'entreprises</u> : Une offre bien adaptée aux besoins de financement des créateurs d'entreprises (microcrédit social, microfinancements, prêts d'honneur) sur l'ensemble du territoire ▶ <u>Développement</u> : Un instrument FIRG qui permet de répondre aux projets de développement des TPE/PME du territoire et vise intervenir dans un approche globale, prenant finement en compte les besoins d'investissement et d'exploitation (financement du BFR). ▶ <u>Reprise/transmission</u> : Des instruments présents et un instrument FIRG pouvant être mobilisé sur des tickets significatifs (1,5 M€). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>Amorçage</u> : Un stade de développement non couvert par les instruments financiers existants (les prêts d'honneur, interviennent plutôt sur la création) ; alors qu'un écosystème d'accompagnement des projets innovants est en cours d'émergence (création d'Audacia, projet de Technopole). Le positionnement des instruments de prêts d'honneur pourrait être élargi pour intégrer la phase d'amorçage sur des petits tickets de financement. Par ailleurs, un continuum de financement pourrait être proposé via l'élargissement du positionnement des instruments régionaux de capital-investissement, intervenant sur des tickets plus importants. ▶ <u>Retournement</u> : Un stade de développement aujourd'hui partiellement adressé par le FIRG, au regard de la situation de difficulté de certaines entreprises accompagnées. Un enjeu spécifique concerne la clarification et formalisation de la politique d'investissement sur ce sujet et le respect de la réglementation de l'UE en la matière (cadre strict des aides d'Etat ; absence de mobilisation possible des Fonds ESI). ▶ Une politique régionale d'investissement / de financement qui mériterait d'être précisée en vue de renforcer la transparence du dispositif. La question des critères de sélection des projets est à mettre au cœur de la stratégie régionale d'investissement future.

	POINTS FORTS	POINTS D'ATTENTION
ADÉQUATION DES INSTRUMENTS D'INGÉNIERIE FINANCIÈRE AVEC LES BESOINS		<ul style="list-style-type: none">▶ Un enjeu de pérennisation des dispositifs de garantie des encours de trésorerie à anticiper : Bpifrance a déployé son Fonds national de garantie, et propose notamment un dispositif de renforcement de la trésorerie qui apparaît en adéquation avec les besoins de financement des entreprises. Néanmoins, ce dispositif est restreint aux PME de plus de 3 ans et sa mobilisation en 2014 s'avère limitée.

4. Identification des insuffisances du dispositif d'ingénierie financière et défaillances de marché non couvertes

L'objectif de ce chapitre est de :

- ▶ Identifier de manière transversale les insuffisances du dispositif régional actuel de financement, mais plus largement de l'écosystème de l'accompagnement des acteurs économiques du territoire ;
- ▶ Proposer une estimation des besoins de financement non couverts ;
- ▶ Qualifier de manière plus fine ces difficultés par secteurs d'activité et typologies de projets.

Cette analyse repose largement sur les entretiens menés avec les acteurs et parties prenantes du dispositif sur la période 2007-2013 :

- ▶ Les acteurs institutionnels ;
- ▶ Les intermédiaires financiers ;
- ▶ Les groupements d'employeurs, représentants d'entreprises ou de secteurs et porteurs de projet rencontrés.

4.1 Synthèse de l'offre régionale et couverture par type de besoins

SEGMENT	MONTANTS DES BESOINS / DEMANDE ET OFFRE REGIONALE / SECTORISATION			ANALYSES EY
	0 - 50 k€	50 k€ - 100 k€	> 100 k€	
AMORCAGE (NOTAMMENT PROJETS INNOVANTS)	Les projets innovants doivent être compris comme des projets nécessitant des études spécifiques en vue d'atteindre leur maturité. La plupart des projets innovants en Guadeloupe ne relève pas d'une innovation technologique de rupture, mais plutôt organisationnelle : projets basés sur la dématérialisation/domotique, s'écartant des modèles économiques traditionnels (<i>source : entretiens</i>).			DES CARENCES ET DÉFAILLANCES DE FONDS D'AMORCAGE, QUI NE TOUCHENT ENCORE QU'UN NOMBRE JUGÉ LIMITÉ DE DOSSIERS, MAIS IMPACTANT POUR LE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE
	Estimation d'un besoin d'accompagnement en amorçage pour 5 à 10 projets par an (<i>source : entretiens</i>).			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bourse French Tech Bpifrance (< 1 projet/an) ▪ Subventions FEDER 		Investisseurs privés nationaux, partenaires industriels	
	Projets très généralistes, même si les projets TIC et numérique sont plus représentés		Projets industriels (ENR notamment) nécessitant des besoins de financement élevés pour la création de démonstrateurs	

	0 - 50 K€	50 K€ - 250 K€	> 250 K€	
CREATION D'ENTREPRISE	<p>En moyenne 1100 créations d'entreprises par an (y compris micro-entrepreneurs) et 770 créations d'entreprises par an (hors micro-entrepreneurs) (source : INSEE, 2014).</p> <p>A noter par ailleurs que les micro-entreprises de 0 salarié forment 78% du tissu, les TPE de moins de 9 salariés, 96%.</p>			<p>UN RÉSEAU IMPORTANT ET VARIÉ D'ACTEURS ET D'OUTILS DE FINANCEMENT (notamment sur les petits tickets) MAIS UN DISPOSITIF A RENFORCER, A RENDRE PLUS EFFECTIF ET A ÉLARGIR À L'ENSEMBLE DES SECTEURS</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ADIE (500 dossiers / an) ▪ ACCRE (exonérations de cotisations sociales) ▪ NACRE / PIJ (≈ 100 dossiers/an) ▪ Subventions d'investissement ▪ Prêts d'honneur Initiative Guadeloupe (180 à 200 dossiers/an) ▪ Prêt d'honneur Réseau Entreprendre (3 à 4 dossiers/an) ▪ Caraïbes Angels (<1 dossiers/an) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subventions d'investissement ▪ FIRG (2 dossiers/an) ▪ Garantie Bpifrance (20 dossiers/an) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subventions d'investissement ▪ FIRG (1 dossier/an) ▪ Garantie création Bpifrance 	
	Surreprésentation des services à la personne et aux entreprises	Surreprésentation des activités de commerce, et tourisme	Surreprésentation des activités industrielles et du tourisme	
PROJETS DE DEVELOPPEMENT	< 200 K€	200 K€ - 1 000 K€	> 1 000 K€	<p>DES BESOINS EN FONDS PROPRES AFIN DE RENFORCER LA ROBUSTESSE FINANCIÈRE DES ENTREPRISES ET SOUTENIR L'AUGMENTATION DE BFR SUR L'ENSEMBLE DES SECTEURS</p>
	Modernisation de l'outil de production, consolidation financière	Modernisation de l'outil de production, Développement commercial, développement à l'international	Projets d'innovation, acquisition	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedelios est positionné (0 dossier/an à ce jour) ▪ FIRG (2 dossiers/an) ▪ Garanties Bpifrance (150 dossiers/an) ▪ Financement CT Bpifrance ▪ Cofinancement prêt MLT (2 dossiers/an) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedelios est positionné (0 dossier/an à ce jour) ▪ FIRG (1 dossier/an) ▪ Prêts Croissance Bpifrance (30 dossiers/an) ▪ Garanties Bpifrance (50 dossiers/an) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FIRG (<1 dossier/an) 	
<p>Une carence identifiée notamment concernant le financement de l'augmentation de BFR et le financement des investissements immatériels.</p>				

	< 50 K€	500 K€ - 1.500 K€	> 1.500 K€	DES DOSSIERS VIABLES GLOBALEMENT COUVERTS PAR LE MARCHÉ PRIVÉ
REPRISE / TRANSMISSION	Des besoins globalement couverts par le marché privé.			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ACCRE (exonérations de cotisations sociales) ▪ Réseau Entreprendre (2 dossiers/an) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FIRG (1 dossier/an) 		
RETOURNEMENT	< 1.500 K€	> 1.500 K€		
	<p>Une situation de retournement/redéploiement qui touche en réalité de nombreuses entreprises, nécessitant un accompagnement extrêmement appuyé des entreprises (restructuration financière, restructuration juridique).</p> <p>FIRG (1 dossier/an dans la pratique, appelant à clarifier sa politique d'investissement)</p> <p>A noter que sur les petits tickets inférieurs à 15 k€, le Fonds de dynamisation s'adresse aux entreprises en difficulté devant financer un BFR significatif (14 dossiers en 2014). Il s'agit de la reprise du plan CO.RAIL.</p>			
		Acteurs privés nationaux spécialistes		

4.2 Besoins transversaux au regard des difficultés d'accès au financement et défaillances de marché

Cinq enjeux et besoins transversaux sont identifiés à ce jour, afin d'améliorer la pertinence et l'efficacité de l'offre de financement et sa capacité à répondre à la demande des porteurs de projets et entreprises.

Les besoins transversaux en Guadeloupe sont de plusieurs types et touchent à deux thématiques principales : l'accompagnement des entreprises – à tous les stades de développement - et le financement de ces dernières.

En amont de toute problématique financière, il apparaît déterminant de renforcer le rôle, les moyens, et la visibilité des structures d'accompagnement. Il s'agit en effet de permettre l'établissement de projets matures, viables et finançables. La question de la mobilisation des instruments financiers est complémentaire à cette approche et nécessite des développements particuliers ; une attention toute particulière doit être portée au renforcement des fonds propres des entreprises guadeloupéennes, élément clé dans l'obtention de financements bancaires.

4.2.1 *Des efforts à mettre en œuvre en vue du renforcement de la lisibilité du dispositif régional d'ingénierie financière et d'accompagnement des porteurs de projets*

L'offre régionale de financement est constituée de nombreuses structures déployant une large palette d'instruments : microcrédit, quasi fonds-propres, fonds propres, garanties ce qui permet de couvrir une large typologie de besoins de financement.

Cependant, cette pluralité des structures et des offres de financement induit également une faible lisibilité du dispositif global et des champs d'intervention de chaque opérateur pour les porteurs de projet et entreprises ; ainsi, la lisibilité du dispositif régional de financement passe en premier lieu par sa rationalisation, afin d'éviter les redondances ou mises en concurrence des offres : par exemple, le positionnement de la SEM Patrimoniale, chargée d'opérations de patrimoine et d'aménagement, et mobilisée à quelques reprises sur des opérations de capital-investissement, a été jugé peu lisible par plusieurs intermédiaires financiers et porteurs de projet.

En outre, le niveau d'interaction aujourd'hui constaté entre les intermédiaires financiers apparaît réduit (en termes de réorientation des dossiers, de définition de critères d'analyse communs, de lancement de démarches d'interventions communes, etc.).

A ce titre, les actions de communication et d'information réalisées par les intermédiaires financiers semblent globalement insuffisantes – même si des dispositifs apparaissent plus visibles et mieux identifiés que d'autres. **Cette disponibilité de l'information doit être complétée par un accompagnement permettant aux porteurs de projet de mobiliser à bon escient l'offre de financement existante.**

4.2.2 *Un besoin de renforcement de l'accompagnement des entrepreneurs, en vue d'améliorer leur accès au financement*

Un constat partagé par l'ensemble des intermédiaires financiers et représentants d'entreprises/de secteurs/de filières rencontrés a trait au manque de robustesse observé au sein de nombreuses TPE/PME du territoire : **absence de structuration juridique et financière, mais également manque de compétences et de professionnalisation qui impacte la gestion du projet/de l'entreprise et sa pérennité.**

Ainsi, il convient de distinguer :

- ▶ D'une part, les **problématiques d'accompagnement « amont »**, sur les phases de structuration des projets et des entreprises, d'amorçage et de création déterminantes de la solidité des fondations des sociétés futures, et nécessitant des levées de fonds ; or, de nombreux dossiers soumis aux financeurs sont jugés comme manquant de robustesse, trop approximatifs, sur lesquels ces derniers manquent de visibilité à un horizon de 3 à 5 ans (vision partielle, marché peu qualifié ou identifié, investissements surestimés, BFR sous-estimé, etc.).

Si les acteurs de l'accompagnement « amont » sont pluriels en Guadeloupe, cette problématique renvoie à **leur structuration et à leur visibilité**, mais également à la **nature de leur accompagnement**, pouvant se

traduire par des dossiers dont la substance est sensiblement déconnectée des attentes des établissements bancaires, démontrant une certaine frilosité sur la création. A titre d'illustration, il ressort des entretiens que la logique d'accompagnement au montage de dossiers (demande de subventions, demande de financement autre) peut dans certains cas prévaloir par rapport à une logique d'accompagnement consistant à travailler la robustesse et la viabilité du Business plan et Plan de financement envisagé.

- ▶ D'autre part, les **problématiques d'accompagnement en « aval » de la création** : de nombreuses carences identifiées par les parties prenantes concernent l'exécution des projets, la gestion des entreprises et leur pilotage, leur capacité à s'exporter, innover, s'ouvrir sur de nouveaux marchés, se redéployer. Ainsi, sur les phases de cycle de vie du développement et du retournement, les dispositifs d'accompagnement efficaces sont jugés peu efficaces (hors accompagnement aux démarches d'export, mené par Guadeloupe Expansion).

Amorçage/Création	Développement	Reprise/Transmission	Retournement
Acteurs positionnés sur l'accompagnement			
<u>Région - Direction de la stratégie et des interventions économiques</u>			
<p><u>Couveuse de projets - Projectiva</u> : accueil et orientation des porteurs de projet ; information et formation ; mise en situation réelle des porteurs de projet.</p> <p>150 dossiers/an reçus ; 40 à 50 dossiers/an traités ;</p> <p>Taux de pérennité des structures accompagnées par Projectiva : 35/40% à trois ans.</p>	<p><u>Chambre de commerce et d'industrie des îles de Guadeloupe</u> accueil, accompagnement, formations des entreprises et porteurs de projet.</p>	<p><u>Boutiques de gestion (BGE)</u> : création et reprise d'entreprises : diagnostic des idées et clarification du projet de création ; accompagnement à la définition d'un plan de travail ; orientation vers les dispositifs de financement d'entreprises ; conseils personnalisés et formations (gestion, RH, stratégie commerciale, financière, communication, développement).</p>	<p><u>Acteurs identifiés : Etat / DIECCTE.</u></p>
<p><u>Boutiques de gestion (BGE)</u> : création et reprise d'entreprises : diagnostic des idées et clarification du projet de création ; accompagnement à la définition d'un plan de travail ; orientation vers les dispositifs de financement d'entreprises ; conseils personnalisés et formations (gestion, RH, stratégie commerciale, financière, communication, développement).</p>	<p><u>Guadeloupe Expansion (agence régionale de développement économique)</u> : actions d'accompagnement et de suivi des entreprises sur la phase de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueil qualifié et orientation ; ▪ Dispositif d'accompagnement qualifié : diagnostic stratégique, formations, analyses sur le mode de fonctionnement et les perspectives de la structure, plan d'action et préconisations - 53 entreprises (2014 dont 22 abandons) ; ▪ Assistance à l'export : Guichet unique Export, formations et actions de professionnalisation, diagnostics export, séminaires - 81 entreprises (2014) ▪ Appui méthodologie aux projets innovants - 20 entreprises (2014). 	<p><u>Chambre de commerce et d'industrie des îles de Guadeloupe</u> : structure d'accompagnement de projets viables : accueil, accompagnement, formations des entreprises et porteurs de projet.</p>	
<p><u>Audacia (Pépinière)</u> : structure d'accompagnement de projets viables, comportant une dimension innovante, sur leurs trois premières années : mise à disposition de locaux à des prix préférentiels aux entreprises ; coaching individualisé et collectif (financement, droit, marketing) ; mutualisation de services et d'équipements. Et t</p> <p>10 projets accompagnés.</p>	<p><u>Organisations socio-professionnelles</u> : accompagnement, conseils individualisés, appui au montage de dossiers et formations aux porteurs de projet et entrepreneurs.</p>	<p><u>Organisations socio-professionnelles</u> : accompagnement, conseils individualisés, appui au montage de dossiers et formations aux porteurs de projet et entrepreneurs.</p>	

<p><u>Chambre de commerce et d'industrie des Îles de Guadeloupe</u> : structure d'accompagnement de projets viables : accueil, accompagnement, formations des entreprises et porteurs de projet.</p>	<p><u>DIECCTE - Agir pour l'emploi</u> : accompagnement spécifique des entrepreneurs sans salarié a été mis en place afin de sécuriser la démarche de recrutement de leur premier employé et favoriser la pérennité des emplois créés.</p>		
<p>Organisations socio-professionnelles : accompagnement, conseils individualisés, appui au montage de dossiers et formations aux porteurs de projet et entrepreneurs.</p>			
Intermédiaires financiers doublant les financements par une démarche d'accompagnement			
<p><u>ADIE</u> : montage de dossier de demande de microcrédit, réalisée par un conseiller ADIE avec le créateur ; accompagnement individuel post-crédation, qui constitue l'essentiel des actions d'accompagnement de l'ADIE et consiste dans un suivi du créateur afin de l'aider dans la gestion de son entreprise (mise en place d'une comptabilité, etc.).</p>	<p><u>SAGIPAR</u> : suivi des affiliés, participation à la vie sociale des affiliés.</p>	<p><u>SAGIPAR</u> : suivi des affiliés, participation à la vie sociale des affiliés.</p>	<p><u>SAGIPAR</u> : suivi des affiliés, participation à la vie sociale des affiliés.</p>
<p><u>Initiative Guadeloupe</u> : accompagnement et un suivi pendant une durée de 3 à 5 ans sont mis en œuvre après octroi du financement. Des actions de parrainage peuvent également compléter ce dispositif. Une cinquantaine d'entreprises sont suivies actuellement.</p>			
<p><u>Réseau Entreprendre</u> : accompagnement du Lauréat sur une durée de 24 à 36 mois par un accompagnateur ayant été impliqué dans la Commission de pré-validation et du Comité d'engagement, ou tout autre membre du réseau (chef d'entreprises).</p>			
<p><u>SAGIPAR</u> : suivi des affiliés, participation à la vie sociale des affiliés.</p>			

Au-delà des évolutions à porter au dispositif existant d'ingénierie financière, un des enjeux cruciaux du développement économique et entrepreneurial en Guadeloupe est d'être en mesure de mettre à disposition des entreprises des structures d'accompagnement lisibles et performantes. En effet, il s'agit de pouvoir apporter un soutien technique et stratégique immédiatement opérationnel aux sociétés, et ce à tous les stades de leur développement. A ce jour, les acteurs de l'accompagnement listés ci-dessus restent trop confidentiels et insuffisamment identifiés par les porteurs de projet. Finalement, avant même la question du financement des entreprises, l'enjeu est de faire éclore sur le territoire des projets réellement porteurs, bien conseillés et accompagnés dans leur développement par des structures professionnelles offrant une valeur ajoutée certaine. Cet accompagnement sera la clé afin de garantir une utilisation efficace des instruments financiers et une amélioration des conditions d'accès au financement des projets.

4.2.3 Une orientation prioritaire des instruments financiers vers le renforcement des capitaux permanents des entreprises, le financement du BFR de croissance et d'exploitation

Deux autres constats partagés par l'ensemble des parties prenantes rencontrées est le suivant :

- ▶ Le **renforcement des capitaux permanents** (fonds propres et quasi-fonds propres) des TPE/PME guadeloupéennes, insuffisamment structurées, est un enjeu-clé : cette insuffisance perturbe leur accès au financement bancaire pour accéder à l'investissement et, au-delà, leurs perspectives de développement, en dépit des aides publiques pouvant être réunies ;
- ▶ Le **développement d'outils de financement** :
 - Du **BFR de croissance** induit par des opérations d'investissement, celui-ci étant, d'après les retours des entretiens menés, souvent sous-évalué, pouvant conduire à la mise en échec des projets ;
 - De **l'exploitation** des TPE/PME guadeloupéennes, au regard des aménagements nécessités par la contrainte insulaire, qui pèsent notamment lourdement sur leur BFR (gestion des stocks, etc.), mais également des délais de paiement des collectivités publiques locales et des délais de versement des subventions d'investissement.

Ces deux constats amènent à confirmer le **poids essentiel à accorder aux instruments de fonds propres et quasi-fonds propres dans le futur dispositif**, permettant de consolider le bilan des entreprises en contribuant à l'équilibre structurel de leur exploitation. Il s'agit ainsi de disposer des capitaux permanents suffisants afin de mener à bien les projets d'investissement et de couvrir la phase d'exploitation, qui recouvre la dimension entrepreneuriale des projets.

4.2.4 Une carence en matière de financements destinés à l'innovation

L'innovation peut revêtir plusieurs formes, définies par le manuel d'Oslo :

- ▶ L'innovation de produit : l'introduction sur le marché d'un produit (bien ou service) nouveau ou nettement modifié au regard de ses caractéristiques fondamentales, ses spécifications techniques, des logiciels incorporés ou de tout autre composant matériel ou immatériel incorporé, ainsi que de l'utilisation prévue ou de la facilité d'usage ;
- ▶ L'innovation de procédé : l'introduction dans l'entreprise d'un procédé de production, d'une méthode de fourniture de services ou de livraison de produits, nouveaux ou nettement modifiés ;
- ▶ L'innovation organisationnelle, tenant à la structure de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la gestion des connaissances et aux relations avec les partenaires extérieurs ;
- ▶ L'innovation de marketing, correspondant à la mise en œuvre de concepts ou de méthodes de ventes nouveaux ou modifiés de manière significative, afin d'améliorer les qualités d'appels des produits ou de l'offre des prestations ou pour entrer sur de nouveaux marchés.

En 2012, l'étude CIS⁵⁰ menée par l'INSEE auprès des PME (entreprises de 10 à 250 salariés) constate les éléments suivants, synthétisés comme suit par l'évaluation du Schéma régional de développement économique réalisée par Technopolis en 2013 :

- ▶ Entre 2008 et 2010, comme en France métropolitaine, la moitié des entreprises antillaises de 10 à 250 salariés ont innové (tous types d'innovation confondus) ;
- ▶ Les entreprises antillaises innovent davantage en organisation car le secteur d'activité et la taille de l'entreprise sont peu favorables à l'innovation technologique ;
- ▶ Au-delà des coûts, la faible propension à innover technologiquement s'explique en partie par le faible niveau des activités de Recherche et Développement (R&D) : en Guadeloupe, ce type d'emplois ne représente que 0,6 % de l'emploi total, soit quatre fois moins qu'en France métropolitaine.

En outre, en 2013, l'écosystème régional de l'innovation est décrit comme suit dans la Stratégie de spécialisation intelligente de la Guadeloupe 2014-2020 :

Dispositifs nationaux existants en 2013	Situation en Guadeloupe en 2013 <i>(en italique : précisions apportées par EY au regard des observations tirées en 2016)</i>
Crédit impôt recherche	Très peu de demandes : moins de 5 par an
Jeunes entreprises innovantes (JEI)	Aucune
Business Angels	Caribbes Angels : financements peu significatifs sur la Guadeloupe <i>Entre 2013 et 2015, 7 projets ont été financés (total de 450 k€), dont deux tiers en Guadeloupe.</i>
Ingénierie financière (non spécialisée dans l'innovation)	SAGIPAR / FIRG FIP GEN CAP Outre-Mer (1ers investissements en cours en 2013) - <i>la plateforme de crowdfunding Feedelios s'est substituée à ce Fonds. A ce jour, elle n'a pas pu réaliser d'investissements.</i>
Plateformes technologiques (PFT), Centres régionaux de transfert de technologies (CRITT), Réseaux de diffusion technologique (RDT), sociétés d'accélération de transfert technologique (SAAT)	Aucun (depuis 1999, disparition du CRITT BAC) Projets : 2 PFT : agro-transformation / énergie et matériaux
Réseaux de recherche et d'innovation technologique RRIT (1997)	Aucun
Instituts Carnot (2006)	Aucun
Incubateurs académiques	Aucun
Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes (1999)	12 lauréats entre 1999 et 2013 7 entreprises créées
Fonds de capital d'amorçage lié à la recherche publique (Loi Allègre 1999)	Aucun
Ingénierie financière en faveur de l'innovation technologique	FEDER principalement - Région - Bpifrance très peu <i>Sur 2007-2013, 6 projets d'innovation technologique ont été financés dans le cadre du PO FEDER, pour un montant mobilisé de FEDER supérieur à 1 million d'euros.</i>
Conventions CIFRE	Très peu de demandes : moins de 5 par an
Financement de projets dans le cadre d'OSEO innovation	Faible utilisation des aides d'OSEO innovation (<i>Bpifrance</i>) dans l'ensemble des Antilles Chute du nombre de projets depuis le départ du chargé de projets d'OSEO innovation - par ailleurs outils trop orientés sur l'innovation technologique

⁵⁰ CIS : Community Innovation Survey

Structures dédiées à l'innovation	2 instituts techniques agricoles : IT2 et IKARE - réseau RITA Synergile (énergies renouvelables et matériaux) CVT Sud en cours de constitution (valorisation des résultats de la recherche) Technopole en préparation (fin 2013)
PRES, pôle de recherche et d'enseignement supérieur (clusters académiques, 2006)	Aucun
SPL, système productif local (districts industriels, 1998)	Aucun
Nombre d'organismes publics affichant un référent innovation	9
Pépinières d'entreprises	1 pépinière en cours de constitution (Baie-Mahault) <i>Aujourd'hui constituée : Audacia.</i>

En matière de financement, il convient ainsi de noter la faible disponibilité de solutions d'ingénierie financière, permettant de prendre le relai des soutiens sous forme de subventions mis en œuvre dans le cadre du PO FEDER :

- ▶ Une offre de **fonds d'amorçage** fait défaut, or ceux-ci sont particulièrement demandés par les projets prenant une dimension innovante (innovations de produits, de procédés, prenant une dimension technologique ou non) et nécessitant des dépenses significatives préalables à la mise sur le marché, dans un contexte où :
 - L'écosystème d'accompagnement des projets innovants se renforce, avec la création de la pépinière Audacia et, à terme, le projet de Technopole ;
 - Bpifrance a très peu déployé en Guadeloupe son offre nationale d'instruments dédiés au financement de l'innovation : seule une Bourse FrenchTech a été mise en œuvre ;
 - Le soutien financier de la Région passe aujourd'hui par des aides financées sur fonds FEDER, alors que Bpifrance a eu très peu l'occasion d'intervenir (1 Bourse French Tech mise en œuvre mais pas de prêt Innovation) ; la mise en place des Chèques-Innovation⁵¹ aura vocation à créer une nouvelle dynamique de démarches entrepreneuriales innovante.
- ▶ Or, les entreprises technologiquement innovantes se distinguent classiquement des entreprises traditionnelles par :
 - Des besoins de financement importants, nécessitant des tickets d'intervention significatifs, pour financer les dépenses de R&D, la démonstration technologique et les licences de brevets. Ce besoin peut perdurer plusieurs années sans que le chiffre d'affaires généré ne permette d'autofinancer les investissements. A la différence des entreprises traditionnelles, les fonds personnels et les prêts d'honneur demeurent insuffisants pour atteindre un point d'équilibre financier ;
 - Une phase d'amorçage nécessaire, qui correspond à la finalisation du modèle économique et au test des prototypes auprès des premiers clients. Durant cette phase, la génération des revenus n'est souvent pas conforme au modèle économique ;
 - Des perspectives de croissance forte, requérant des besoins forts également durant la phase de développement ;
 - Un environnement risqué entraînant une absence des acteurs bancaires traditionnels et une non-éligibilité à certains prêts (notamment quand les actifs sont non tangibles) ;
 - Des délais d'investissements courts, qui demandent de disposer de fonds rapidement afin d'atteindre le marché avant la concurrence ;
 - Des délais de sortie longs, ne pouvant guère être envisagés avant 6 ou 7 ans.

⁵¹ Une note séparée doit être produite par notre cabinet sur l'opportunité et les conditions de mise en œuvre des Chèques-Innovation.

- ▶ En outre, les porteurs de projets et entreprises ont en Guadeloupe des difficultés à lever des financements pour leurs investissements immatériels, ce qui est de nature à freiner leurs innovations organisationnelles mais aussi leurs investissements liés à l'accès à de nouveaux marchés, etc.
 - Ainsi, une carence de financement apparaît à pallier s'agissant de ces investissements immatériels ;
 - La mise en place par la Région des Chèques-Innovation⁵² pourra contribuer à amorcer un tel continuum de financement, via des aides directes sous forme de subventions ciblant les petits investissements immatériels réalisés par des TPE. Des solutions d'ingénierie financière pourront adresser des besoins de financement plus importants.

4.2.5 Une carence de financement à pallier s'agissant du retournement des entreprises

Le dispositif actuel d'ingénierie financière comporte également une carence, qu'il conviendra de pallier, s'agissant de fonds positionnés sur le retournement, dans un contexte où le financement des entreprises en difficulté est un sujet clé en Guadeloupe. Le régime d'Aide d'Etat SA.41259, notifié à la Commission européenne et relatif aux aides au sauvetage et à la restructuration d'entreprises pour les PME en difficulté permet désormais de mobiliser des fonds publics en vue de soutenir ce retournement.

4.2.6 Un enjeu important de préfinancement des subventions

Un écueil relevé par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés réside dans les délais de versement de subventions, notamment sur fonds ESI (FEDER, FEADER, FEAMP), à même de mettre en péril un projet lorsque le porteur ne dispose pas des fonds propres suffisants pour supporter d'avancer ces financements.

- ▶ Cet enjeu renvoie ainsi en priorité à la question de la robustesse financière des entreprises bénéficiant des subventions, et ainsi du niveau de leurs fonds propres ;
- ▶ Sur la phase de développement, d'après les entretiens réalisés avec des banques et des porteurs de projets, les établissements bancaires peuvent être amenés à préfinancer ces subventions pour leurs clients robustes (prêts induisant des charges financières supplémentaires pour l'entreprise) ;
- ▶ Ainsi, la problématique touche essentiellement les TPE/PME en création, ne bénéficiant pas d'une structuration financière suffisante et d'un « historique » auprès d'un établissement bancaire, ainsi que les secteurs insuffisamment structurés et appréhendés comme risqués par les banques (diversification agricole, pêche, artisanat notamment).

Il convient de noter que l'AFD est susceptible d'intervenir en préfinancement de ces fonds ESI auprès des collectivités publiques. A l'inverse, Bpifrance et les établissements bancaires privés sont en général réticents à préfinancer ces soutiens publics, qui ne constituent pas des créances et dont le montant finalement obtenu dépend du montant et de l'éligibilité des dépenses réalisées.

Ainsi, il est considéré que seule la Région serait à même d'intervenir, sur ses fonds régionaux, afin de permettre le préfinancement des subventions, notamment sur fonds ESI. Un mécanisme d'avances remboursables (à hauteur de 80% des fonds ESI programmés) est ainsi recommandé.

⁵² Une note séparée doit être produite par notre cabinet sur l'opportunité et les conditions de mise en œuvre des Chèques-Innovation.

4.3 Estimation des besoins de financement des entreprises guadeloupéennes

L'identification des besoins du territoire est un travail rendu complexe au regard du peu d'informations disponibles, propres à la Guadeloupe. Dans le cadre de la présente étude, l'approche proposée fournit des éléments d'estimation du besoin des entreprises en distinguant trois grandes familles de sources de financement externes (hors autofinancement sur la trésorerie générée par l'entreprise) :

- ▶ Les apports personnels compris comme la somme :
 - Des subventions ;
 - Des prêts d'honneur ;
 - Des économies apportées par le porteur de projet (ou tout autre « love money ») ;
 - Les microcrédits.
- ▶ Les apports en fonds propres entendus comme la somme :
 - Des interventions en capital-investissement ;
 - Des prêts participatifs.
- ▶ L'endettement compris comme l'endettement bancaire (éventuellement endettement garanti).

La problématique de ce travail d'estimation est d'être à même de distinguer les besoins des entreprises guadeloupéennes afférents à la phase de création (amorçage et création qui présentent des spécificités quant à la structure de financement au regard de la faible rentabilité) et aux phases ultérieures (projets de développement, transmission/reprise, s'appliquant *a priori* à des entreprises ayant démontré la pertinence de leur modèle économique).

Initialement concentrée sur la question de la taille de l'entreprise, l'évaluation des besoins a été affinée en vue de prendre en compte une dimension supplémentaire, ayant trait à la typologie d'entreprises, qui induit des fondamentaux économiques différenciés :

- ▶ Les entreprises innovantes, dont le modèle économique repose sur la création de produits, procédés ou techniques qui introduisent une rupture par rapport à l'existant, ou encore qui consacrent à la R&D des dépenses significatives (proposition de retenir le seuil de 10% de leur chiffre d'affaires) ;
- ▶ Les entreprises artisanales, comprises comme des personnes morales n'employant pas plus de 10 salariés et exerçant à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat (entreprises concentrées le secteur de la construction, mais également présentes dans le secteur de l'industrie et du commerce) - *Nota bene* : ces entreprises artisanales peuvent être par ailleurs innovantes ;
- ▶ Les autres entreprises, comprises comme toutes les entreprises ne faisant pas partie des deux catégories précitées, pouvant se concentrer notamment dans le secteur du commerce, des services, etc.

Données d'entrée sur le tissu économique guadeloupéen, utilisées pour l'évaluation des besoins

Les données d'entrée suivantes, ayant trait au profil des créations d'entreprises et à la décomposition du stock d'entreprises guadeloupéennes, ont été utilisées :

- ▶ Sur la création d'entreprises⁵³ :
 - Les micro-entrepreneurs et petites entreprises individuelles constituent 32% des créations d'entreprises en moyenne, entre 2013 et le premier semestre 2015 ;
 - Les autres entreprises constituent 68% des créations d'entreprises en moyenne, entre 2013 et le premier semestre 2015.
- ▶ Sur le stock d'entreprises guadeloupéennes⁵⁴ :
 - 83% des entreprises existantes en 2010 sont des TPE de 0 salarié ;
 - 14,20% des entreprises en 2010 sont des TPE de 1 à 9 salariés ;
 - 2,8% des entreprises en 2010 sont des PME de plus de 9 salariés.

■ Evolution du nombre d'entreprises

Le premier impératif nécessaire à l'évaluation des besoins sur 2016-2020 consiste dans l'estimation prospective du nombre d'entreprises, sur la base des données statistiques INSEE et IEDOM disponibles.

Selon des informations INSEE, le nombre d'entreprises en Guadeloupe en 2014 serait d'environ 54 000. Par ailleurs environ 4 160 entreprises ont été créées.

Pour la suite de l'analyse, les hypothèses suivantes sont retenues :

- ▶ Une stagnation du nombre de nouvelles créations d'entreprises (pour tous les types d'entreprises (micro-entrepreneurs, TPE et PME) sur la période 2016-2021. Ainsi chaque année il est supposé que 4 160 entreprises sont créées en Guadeloupe, ce qui correspond aux tendances historiques récentes (source INSEE), dont :
 - 32% de micro-entrepreneurs et petites entreprises individuelles ;
 - 68% d'autres entreprises, catégorisées comme suit :
 - 70% d'entreprises artisanales⁵⁵,
 - 2,5% d'entreprises innovantes (hypothèse EY formulée sur la base des entretiens menés avec la CCI de Guadeloupe)
 - 27,5% d'autres entreprises (hypothèse EY formulée par différence avec les données précédentes).
- ▶ Sur la base des données INSEE, une répartition du stock d'entreprises existant est réalisée, selon la clé suivante :
 - 83% de micro-entrepreneurs, petites entreprises individuelles et autres entreprises de 0 salarié ;
 - 17% de TPE/PME de 1 salarié et plus, réparties dans les catégories « entreprises artisanales », « entreprises innovantes » et « autres entreprises » dans des proportions similaires à celles décrites précédemment ;
- ▶ Un taux de défaillance des entreprises de 1,1%, est retenu chaque année⁵⁶.

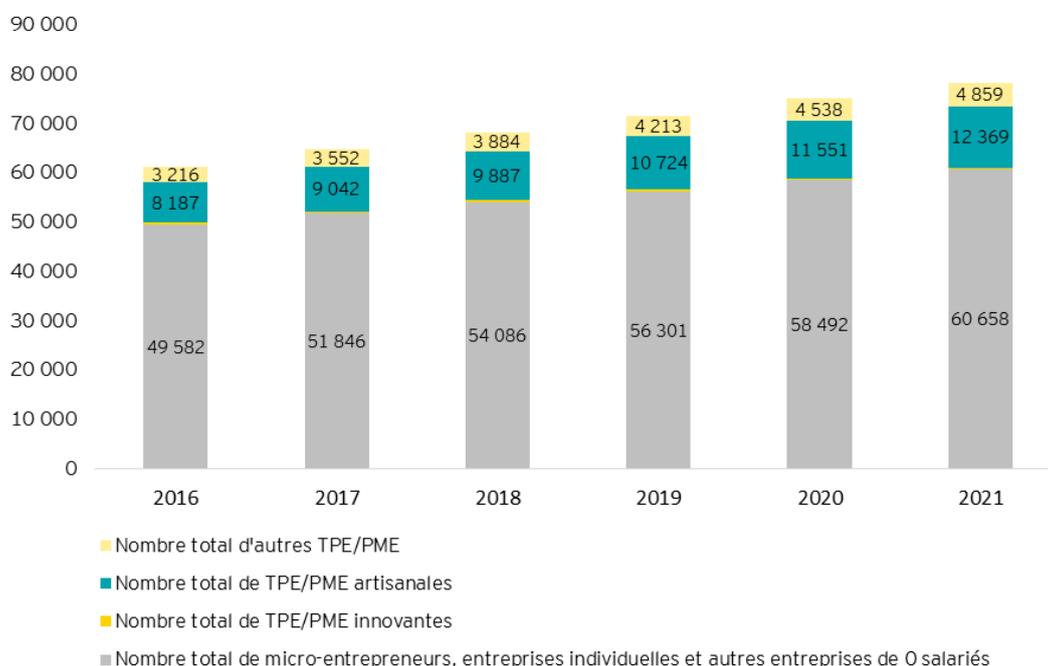
⁵³ Source : Insee Flash Guadeloupe n° 22 - août 2015

⁵⁴ Performances économiques et financières des entreprises guadeloupéennes sur la période 2002-2010, Note expresse n° 270, juin 2014, IEDOM

⁵⁵ Source : France-Antilles - Dossier « Spécial Entreprendre - Guadeloupe 2012 »

⁵⁶ Observatoire de l'Outre-mer, Point Stats, n°15, 1^{er} Trimestre 2013

Hypothèses d'évolution du nombre d'entreprises guadeloupéennes (par catégories)



■ Une caractérisation des besoins en financement différenciée selon la création et les phases ultérieures de développement

Comme évoqué précédemment, l'évaluation des besoins proposée présente une différenciation selon la situation des entreprises concernées :

- ▶ Les besoins en financement à la création des entreprises ;
- ▶ Les besoins en financement des entreprises sur les phases ultérieures du cycle de vie.

Les tableaux ci-dessous établis sur la base des données APCE⁵⁷, confirmées par les entretiens menés auprès des acteurs locaux du financement, présentent la répartition des sources de financement par situation (création, cycle d'exploitation courant) et par type d'entreprises (micro-entrepreneurs, entreprises individuelles et autres entreprises de 0 salarié ; TPE/PME artisanales, innovantes ou autres de 1 salarié ou plus) :

Modalités de financement micro-entrepreneurs, entreprises individuelles et autres entreprises de 0 salarié	Création	Phases ultérieures
Fonds propres	90%	50%
<i>dont apports personnels</i>	100%	100%
<i>dont apports en fonds propres et quasi fonds propres</i>	0%	0%
Endettement	10%	50%

⁵⁷ KPMG/CGPME - Baromètre sur le financement et l'accès au crédit des PME, 2015 ; APCE/EBP/TMO Régions : Financement de la création d'entreprise : qui, quoi, comment ?, 2013

Modalités de financement TPE/PME innovantes (1 salarié et plus)	Création	Phases ultérieures
Fonds propres	100%	60%
<i>dont apports personnels</i>	80%	50%
<i>dont apports en fonds propres et quasi fonds propres</i>	20%	50%
Endettement	0%	40%

Modalités de financement TPE/PME artisanales (1 salarié et plus)	Création	Phases ultérieures
Fonds propres	80%	50%
<i>dont apports personnels</i>	80%	40%
<i>dont apports en fonds propres et quasi fonds propres</i>	20%	60%
Endettement	20%	50%

Modalités de financement autres TPE/PME (1 salarié et plus)	Création	Phases ultérieures
Fonds propres	70%	40%
<i>dont apports personnels</i>	50%	40%
<i>dont apports en fonds propres et quasi fonds propres</i>	50%	60%
Endettement	30%	60%

■ Caractérisation des besoins en financement en phase de création

Sur la base d'analyses documentaires d'une part (données APCE⁵⁸), et des entretiens réalisés avec une sélection d'entreprises (cf. liste exposée en section 1.2) et d'intermédiaires financiers d'autre part, des hypothèses ont été posées concernant les besoins en phase de création par catégories d'entreprises.

Besoin en financement à la création	Montants moyen	Répartition micro-entrepreneurs et entreprises de 0 salarié	Répartition TPE/PME innovantes	Répartition TPE/PME artisanales	Répartition autres TPE/PME
Inférieur à 2k	1 000,00	20%	3%	2%	2%
Entre 2 et 4k	3 000,00	25%	5%	8%	5%
Entre 4 et 8k	6 000,00	35%	10%	10%	25%
Entre 8 et 16k	12 000,00	17%	20%	25%	30%
Entre 16 et 40k	28 000,00	3%	25%	28%	20%
Entre 40 et 80k	60 000,00	0%	25%	20%	10%
Entre 80 et 160k	120 000,00	0%	10%	5%	5%
Plus de 160k	180 000,00	0%	2%	2%	3%

Lecture du tableau : il est formulé l'hypothèse que 40% des micro-entrepreneurs ont un besoin de financement en phase de création inférieur à 2k€ ; 30% d'entre eux présentent un besoin compris entre 2 et 4k€ ; etc.

Sur la base des montants moyens et de la répartition des besoins il est possible de déterminer un montant moyen par type d'entreprises (micro-entrepreneurs, entreprises innovantes, entreprises artisanales, autres entreprises) :

⁵⁸ KPMG/CGPME - Baromètre sur le financement et l'accès au crédit des PME, 2015 ; APCE/EBP/TMO Régions : Financement de la création d'entreprise : qui, quoi, comment ?, 2013

	Besoin à financer moyen (en k€)
Montant du besoin à financer moyen des micro-entrepreneurs	6
Montant du besoin à financer moyen des entreprises innovantes	41
Montant du besoin à financer moyen des entreprises artisanales	33
Montant du besoin à financer moyen des autres entreprises	28

■ Caractérisation des besoins en financement sur la vie de l'entreprise (aval de la création)

Pour estimer les besoins sur les phases ultérieures de cycle de vie des entreprises, des hypothèses ont été prises sur les investissements moyens des entreprises en France.

- ▶ Selon le rapport remis au Premier Ministre en septembre 2015 portant sur « Le financement de l'investissement des entreprises » :
 - L'investissement annuel moyen des entreprises représente 6% de leur chiffre d'affaires. *L'hypothèse retenue est que cette moyenne est légèrement diminuée en Guadeloupe, s'établissant à 5%.*
 - Il est estimé que le financement de ces investissements serait en moyenne réalisé à 70% par de l'auto-financement, sur la trésorerie dégagée par l'entreprise en phase d'exploitation, laissant un besoin en ressources externes à hauteur de 30% de ces investissements.
- ▶ Par ailleurs, un montant moyen des chiffres d'affaires des entreprises guadeloupéennes, par catégories, a été établi, sur la base des informations collectées sur la base de données DIANE (non exhaustive).

	Montant en k€
Chiffre d'affaires moyen micro-entrepreneurs	70
Chiffre d'affaires moyen entreprises innovantes	700
Chiffre d'affaires moyen entreprises artisanales	500
Chiffre d'affaires moyen autres entreprises	800

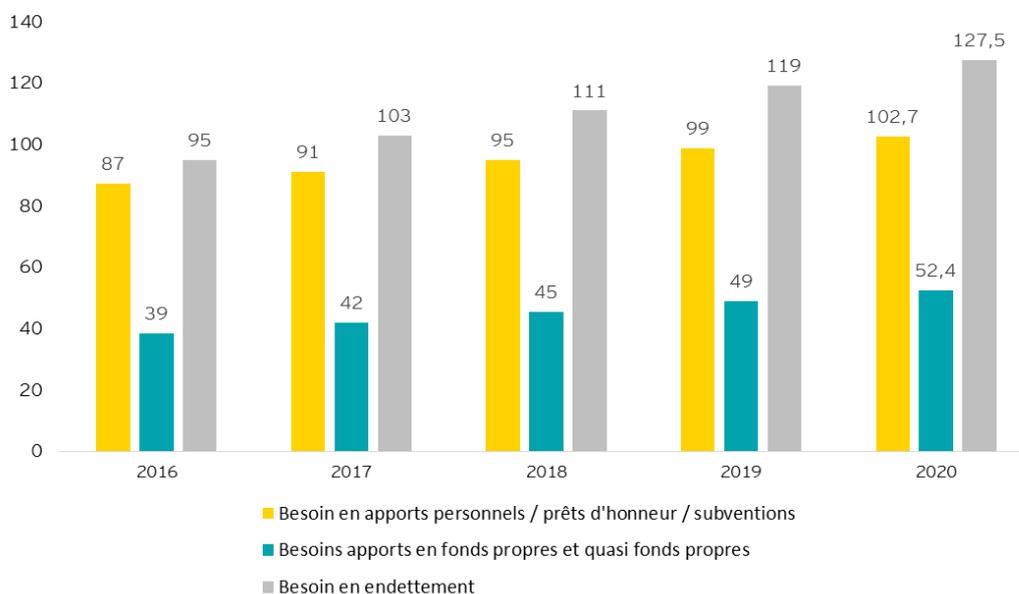
NB : Pour la réalisation de la projection sur la période 2016-2021, une hypothèse de croissance du chiffre d'affaires des entreprises de 1% par an a été retenue : il convient de noter qu'en 2014, la Banque de France faisait état d'une croissance guadeloupéenne de 0,9% dans un contexte d'inflation à 0,3%⁵⁹. Elle envisageait néanmoins de meilleures perspectives pour 2015 et 2016. Des tests de sensibilité ont été réalisés sur cette hypothèse de croissance du chiffre d'affaires, impactant à la marge les résultats concernant les besoins de financement : une hypothèse de croissance du chiffre d'affaires à 0,5% induit des besoins de financement inférieurs de -2% par rapport à une hypothèse de croissance du chiffre d'affaires à 1%.

■ Evaluation des besoins

Capitalisant sur les différentes hypothèses et résultats présentés dans les paragraphes précédents, il est possible de proposer comme suit une évaluation des besoins pour la période 2016-2020.

⁵⁹ INSEE, Les comptes économiques de la Guadeloupe en 2014 - Une économie en sourdine, Comptes économiques rapides pour l'Outre-mer n°24, octobre 2015

Synthèse de l'évaluation des besoins entre 2016 et 2020



Nota bene : Une première version de l'exercice d'évaluation des besoins a été proposée à la Région dans une version du rapport d'évaluation daté du 22 juillet 2016. Au regard des retours de la Région sur ce travail, ce dernier a été affiné afin d'améliorer la prise en compte des spécificités des entreprises du territoire, et la diversité des besoins, selon les catégories d'entreprises (innovantes, artisanales, autres). Ainsi, le travail réalisé sur les hypothèses a résulté dans :

- ▶ La revue de l'estimation des besoins totaux de financement : estimés dans la version précédente du rapport à environ 210 M€ en 2016, ceux-ci ont été revus légèrement à la hausse dans la présente version, estimés à hauteur de 220 M€ la même année ; cette variation s'explique par une mise à jour des hypothèses s'agissant de la composition du tissu d'entreprises et de leurs besoins respectifs ;
- ▶ La revue de la répartition des sources de financement : apports personnels (autofinancement, subventions, prêts d'honneur), apports en fonds propres et quasi-fonds propres, endettement. En effet, il ressort des retours de la Région que les hypothèses initialement prises concernant la structuration des plans de financement apparaissaient optimistes au regard des difficultés d'accès au financement bancaire pour les entreprises du territoire, et la nécessité pour les porteurs de projets de constituer des apports personnels importants.

4.4 Déclinaison sectorielle des besoins de financement, difficultés d'accès au financement et défaillances de marché

Le présent chapitre vise à affiner l'analyse par secteur d'activité afin d'identifier finement la nature d'éventuelles carences de marché et in fine d'étudier l'opportunité d'élargir l'intervention publique régionale sous forme d'instruments financiers, à travers une utilisation mobilisant non seulement les fonds FEDER mais aussi FEADER et FEAMP :

Ainsi, sont analysées ci-après les difficultés de financement et carences de marché sur les secteurs clés spécifiques régionaux, afin d'identifier leurs besoins de financement en vue de la période 2014-2020 :

- ▶ Secteur du tourisme et de l'hôtellerie ;
- ▶ Secteur de l'économie sociale et solidaire ;
- ▶ Secteur de l'agriculture ;
- ▶ Secteur de la pêche et de l'aquaculture ;
- ▶ Secteur de l'environnement et de l'énergie.

Pour chaque secteur clé sont caractérisés :

- ▶ Les difficultés de financement et carences de marché ;
- ▶ Les besoins identifiés.

Ces éléments sont issus des analyses EY ainsi que des entretiens réalisés auprès des acteurs du territoire à ce jour. Ils seront renforcés sur la base des restitutions des ateliers de travail.

4.4.1 Tourisme et hôtellerie

FOCUS TOURISME/HÔTELLERIE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poids du secteur (2013) : 11,3% de la richesse créée en 2010 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Industrie touristique : 10% du tissu d'entreprises ; ▪ Hébergement et restauration : 68% des entreprises touristiques et 3,8% des salariés guadeloupéens ; ▶ Activités/filières clés : hôtellerie, gîtes, tourisme de croisière, tourisme de plaisance ▶ Acteur structurant la filière : Comité du tourisme des Îles de Guadeloupe (CTIG) créé en 2003 ▶ Enjeux-clés : <ul style="list-style-type: none"> ▪ De manière générale : besoins de renforcement des fonds propres et de la structuration financière en vue de porter des investissements et de financer le BFR ; ▪ Montée en gamme de l'hôtellerie ; ▪ Renforcement d'une « image de marque » touristique.
--------------------------------------	--

■ **Contexte sectoriel**

En Guadeloupe, le secteur du tourisme se distingue par sa capacité à être un vecteur de valeur ajoutée et de développement économique majeur du territoire. Au-delà des effets directs, la filière est déterminante pour l'île par son impact sur les autres activités (commerce, BTP, agriculture et pêche, distribution, artisanat, etc.). Ainsi, chaque année, 490 000 touristes sont comptabilisés sur l'archipel, contribuant à hauteur de 550 M€ au PIB guadeloupéen. L'enjeu d'accroître cette fréquentation touristique est ainsi fondamental.

Néanmoins, l'activité touristique apparaît plus faible en Guadeloupe que dans le reste de la Caraïbe et par rapport aux attentes des professionnels du secteur. Accueillant 2% des arrivées de touristes dans la zone Caraïbe en 2013, elle se situe au 10^{ème} rang des destinations touristiques de la CTO (Caribbean Tourism Organization). Plusieurs éléments d'explication sont mis en avant par les acteurs de la filière :

- ▶ La médiatisation du caractère dégradé du climat social, notamment suite aux évènements de 2008-2009, et d'une certaine insécurité ;
- ▶ Une situation de concurrence forte avec d'autres destinations de la Caraïbe (Saint-Domingue, Cuba), proposant des séjours à coûts plus faibles ;
- ▶ L'absence de hub aérien à Roissy, au départ duquel des vols vers les Antilles seraient proposés (enjeu de supprimer un transfert Roissy-Orly jugé peu incitatif).

Peuvent être distingués, dans le secteur du tourisme, d'une part le **secteur de l'hébergement**, composé de l'hôtellerie et des meublés du tourisme, et d'autre part, **l'offre de produits touristiques**, pouvant recouvrir diverses filières (activité de croisière, plaisance, nautisme).

- ▶ **L'hôtellerie** est en difficulté depuis les années 2000 : le Groupement des Hôteliers de la Guadeloupe regroupe tous les hôtels de plus de 40 chambres hors Club Med et Pierres et Vacances. En 2004, il représentait 22 hôtels, soit 4400 chambres ; aujourd'hui, il en représente 12, soit 1810 chambres.
- ▶ A l'inverse, les **meublés du tourisme** constituent désormais, depuis 2013, le premier choix d'hébergement des touristes. Ils connaissent un dynamisme significatif, avec un essor des nouveaux modèles d'hébergement chez l'habitant.
- ▶ **L'offre de produits touristiques** couvre différentes filières plus ou moins émergentes, confrontées à l'enjeu de participer à la « marque touristique » et au rayonnement de la Guadeloupe.

■ **Caractérisation des conditions de financement**

Traits caractéristiques des acteurs de la demande de financement

Le **secteur de l'hôtellerie** a connu un essor dans les années 1980, permis par la défiscalisation lancée afin d'encourager l'investissement dans l'Outre-mer. Globalement, ce secteur concrétise aujourd'hui les enjeux transversaux et difficultés des TPE/PME de Guadeloupe pointées au chapitre 4.1., et de nombreuses entreprises hôtelières sont exclues des circuits du financement bancaire de fait de :

- ▶ Structures financières et juridiques exsangues - notamment issues des montages réalisés dans le cadre de la défiscalisation - et un manque de fonds propres ;
- ▶ Dettes fiscales et sociales importantes ;
- ▶ Manque de formation des professionnels, se traduisant par une exploitation peu optimale des structures hôtelières : carences des investissements, de l'entretien, des opérations de rénovation, mais également de gestion financière et de l'activité ;
- ▶ Dépendances des subventions, sur fonds FEDER et leur contrepartie régionale (investissements en vue de la montée en gamme, entre 500 k€ et 6 M€).

Aujourd'hui, ce secteur est considéré en transition, connaissant des évolutions favorables et devant évoluer vers une montée en gamme (requalification de l'hôtellerie), dans un contexte où les places sur le marché sont limitées, notamment au regard de la concurrence de ces solutions d'hébergement avec les meublés du tourisme, qui connaissent un réel essor⁶⁰.

S'agissant des conditions de financement des projets dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme, il est précisé que :

- ▶ La durée de retour sur investissement est liée dans le secteur de l'hôtellerie au niveau de montée en gamme : un investissement lourd (par ex : supérieur à 10 M€ pour permettre un changement de positionnement de l'hôtel) peut offrir un retour bien inférieur à 20 ans ;
- ▶ Les freins principaux sont :
 - Le risque encore aujourd'hui associé par les financeurs au secteur du tourisme ;
 - Le profil du porteur de projet (crédibilité, apport personnel dans le projet, etc.) et la présentation du dossier de financement (première interface entre le financeur et le projet).

Offre de financement mobilisable

Il convient de relever que le PO FEDER 2014-2020 soutient (20 M€ programmés) :

- ▶ D'une part, les **projets de montée en gamme des hôtels de Guadeloupe** (projets de modernisation d'hôtels 3, 4 ou 5 étoiles et projets de création d'hôtels 4 ou 5 étoiles) et la **création de petites structures de moyenne gamme dans des zones rurales** à fort potentiel touristique, non équipées d'hôtels ;
- ▶ D'autre part, la mise en place d'une offre diversifiée de produits et services touristiques innovants, favorisant l'attractivité du territoire (ex : circuits à visée touristique et culturelle, parcs d'attraction, etc.). L'enjeu est d'inciter à l'émergence de projets de valorisation culturelle, permettant de renforcer l'offre touristique sur le territoire (ex : Identification d'une route des saveurs, d'une route des habitations).

Par ailleurs, la Région soutient sur ses propres fonds par des aides spécifiques les meublés du tourisme (enveloppe de 500 k€). Il convient de noter que les dispositifs régionaux ARICE et ARDA excluent l'hébergement touristique de leur périmètre d'éligibilité.

Concernant les instruments financiers déployés sur le territoire :

⁶⁰ Source : Atelier de travail n°3 « Tourisme et hôtellerie » du 25 mai 2016

- ▶ L'offre nationale Bpifrance intègre en haut de bilan un Prêt Hôtellerie (prêt participatif sans garantie sur 10 ans) ayant pour objet de renforcer la structure financière des entreprises hôtelières et d'accompagner les financements bancaires qui s'inscrivent dans des opérations de rénovation, de mise aux normes et de dépenses liées au service client - très peu mobilisé à ce jour en Guadeloupe (taux d'intérêt élevés au regard du profil d'entreprises hôtelières guadeloupéennes)⁶¹ :
 - Montant : entre 30 k€ et 400 k€ ;
 - Durée : 10 ans avec 2 années de différé de remboursement ;
 - Modalités : cofinancement de 1 pour 1 (prêt bancaire, fonds propres ou quasi-fonds propres) ;
 - Taux : fixés selon le barème Bpifrance en vigueur mais ceux-ci peuvent être réduits par l'intervention de la CDC.
- ▶ Par ailleurs, afin de soutenir le financement en bas de bilan, le Fonds de garanties Bpifrance peut être mobilisé en vue de la création d'entreprises ou leur transmission, les prêts de développement aux entreprises accordés par les banques, le renforcement de leur trésorerie (pas de restriction de secteur). A ce jour, la Garantie Création est la plus mobilisée.
- ▶ Pour les PME dans le secteur de **l'offre de produits touristiques**, le FIRG peut être mobilisé en renforcement des capitaux permanents (haut de bilan) ; une intervention en capital-investissement dans une entreprise hôtelière semble plus difficile au regard du caractère sinistré du secteur et des structures juridiques et financières qui prévalent dans ce secteur.

Globalement, les **projets d'offre de produits touristiques** sont susceptibles de couvrir une variété de secteurs d'activité, de filière et de typologie d'entreprises, et de montants de besoins de financement. Aucune spécificité n'est de ce point de vue *a priori* identifiée par rapport aux conditions de financement et défaillances généralement partagées par les TPE/PME (cf. chapitre 4.1).

■ **Besoins identifiés**

Hôtellerie

Au-delà des enjeux d'accompagnement des chefs d'entreprises hôtelières en vue de leur restructuration et de l'évolution de leur modèle (sur le plan financier mais aussi juridique) - notamment en préparation et à l'issue d'une opération de montée en gamme et du renforcement des structures financières, les besoins remontés par les acteurs ont notamment trait à l'organisation des procédures de subventionnement :

- ▶ Mise en place d'un guichet unique du financement et renforcement de la disponibilité et de la lisibilité de l'information, comme levier préalable en vue d'améliorer l'efficacité du dispositif global de soutien aux porteurs de projets et entreprises ;
- ▶ Allègement des modalités de soumission des dossiers de demande de financement sous le forme de subventions FEDER, afin que le recours à un consultant spécialisé ne soit pas obligatoire - ce qui exclue d'emblée les petites structures ;
- ▶ Préfinancement des subventions FEDER (subventions d'investissement).

Le secteur hôtelier, en retournement, apparaît ainsi extrêmement dépendant des aides sous forme de subvention. La **plus grande mobilisation du Prêt Hôtellerie Bpifrance**, dans le cadre d'un partenariat avec la Région - en vue de la bonification du prêt par exemple - pourrait permettre d'introduire une logique d'ingénierie financière tout en permettant de renforcer les capitaux permanents et la solidité financière des structures.

Par ailleurs, la problématique de l'attractivité touristique du territoire guadeloupéen renvoie à l'aménagement du territoire et aux **investissements publics** dans les projets d'infrastructures, d'environnement (assainissement et de gestion des déchets) et de patrimoine culturel, d'éclairage public, etc.

⁶¹ Source : Entretien AFD/Bpifrance

Offre de produits touristiques

Un besoin particulier identifier consiste à accompagner l'émergence (création) de projets en matière d'offre de produits touristiques, notamment des projets prenant une dimension innovante (usage des TIC, etc.). A cet égard, sont identifiés les besoins suivants :

- ▶ Besoins en fonds d'amorçage (pré-création), permettant de faire émerger les projets ;
- ▶ Préfinancement des subventions ;
- ▶ Renforcement des capitaux permanents ;
- ▶ Accompagnement et financement du retournement pour permettre le rebond d'entreprises en difficulté / dont le modèle économique s'épuise.

■ Pistes d'évolution

En synthèse, les pistes d'évolution concernent deux volets : un volet accompagnement, un volet financement.

- ▶ Sur le volet accompagnement :
 - Un besoin de rationaliser les dispositifs d'accompagnement éparpillés et peu visibles afin de faire émerger un acteur clé, d'envergure régionale, pertinent sur l'ensemble des phases de cycle de vie des entreprises ;
 - Un besoin de faire évoluer les modes d'organisation actuels afin d'évoluer vers des relations de dialogue et de coopération au service du montage des projets de la part de l'ensemble des acteurs ;
- ▶ Sur le volet financement : il n'est pas jugé pertinent de monter des instruments dédiés au secteur du tourisme et de l'hôtellerie ; néanmoins, les instruments existants semblent devoir connaître des évolutions/renforcements et le tourisme devra être au cœur des politiques de financement / d'investissement définies par la Région dans le cadre de la gouvernance de ces outils :
 - Un besoin de renforcement (redimensionnement) et d'évolution (modèle de gouvernance, coopération et coordination avec les autres acteurs) des instruments de renforcement des capitaux permanents ;
 - Un besoin en fonds d'amorçage ;
 - Un besoin en fonds de retournement, permettant de soutenir le redéploiement des entreprises traversant des difficultés.

4.4.2 Economie sociale et solidaire

FOCUS ESS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poids du secteur : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 4400 établissements dont environ 4000 associations, 350 coopératives et 150 mutuelles ; ▪ 11% de l'activité et 12% des emplois ; ▶ Activités/filières clés : services à la personne, insertion par l'activité, services financiers ; ▶ Acteur structurant la filière : Chambre régionale de l'Economie Sociale et Solidaire en cours de structuration. ▶ Enjeux-clés : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secteur dépendant des aides publiques ; ▪ Manque de moyens (déficit d'équipements de proximité, problématique de trésorerie) et de structuration) ; ▪ Besoin de professionnalisation et d'accompagnement, particulièrement des filières potentiellement créatrice d'emplois (agriculture, éco-tourisme, valorisation du patrimoine, services à la personne).
------------------	--

■ Contexte sectoriel et intervention de la Région

La Guadeloupe présente environ 4400 établissements actifs dans la filière de l'économie sociale et solidaire. Trois formes juridiques principales sont empruntées par ces établissements :

- ▶ 91% sont des associations ;

- ▶ 9% sont des coopératives ;
- ▶ 1% sont des mutuelles.

La majorité des salariés de l'ESS en Guadeloupe relèvent de cinq grandes filières :

- ▶ L'action sociale sans hébergement ;
- ▶ L'activité des organisations associatives ;
- ▶ L'enseignement ;
- ▶ L'hébergement médico-social et social ;
- ▶ Les activités financières hors assurances et caisses de retraite.

Au regard du poids du secteur et de son potentiel de création d'emplois, la Région Guadeloupe entend développer ses instruments de soutien à l'économie sociale et solidaire.

Ainsi, le PO FEDER-FSE vise notamment **le renforcement de la structuration, l'ingénierie et la professionnalisation du secteur**, passant par les actions suivantes :

- ▶ Soutien aux instances fédératrices de l'ESS (URSIE-G, CRESS...) dans leur programme d'actions visant à renforcer la structuration du secteur ;
- ▶ Soutien à la formation et la professionnalisation des acteurs, et à la communication ;
- ▶ Appui méthodologique, ingénierie, conseil et accompagnement de projets innovants dans le secteur de l'ESS.

56,7 M€ sont programmés à cet égard.

■ **Caractérisation des conditions de financement**

Traits caractéristiques des acteurs de la demande de financement

De manière générale, les structures de l'ESS ont des difficultés à obtenir des financements privés en raison de leurs **statuts juridiques (nombreuses associations)** et **modèles économiques spécifiques**. L'accès aux financements bancaires privés et aux instruments de fonds propres (capital-investissement) reste ainsi limité. Cette situation s'explique par plusieurs facteurs :

- ▶ Une inadaptation des outils de financement classiques aux objectifs, à la taille, à la gouvernance et aux statuts juridiques propres à ce secteur ;
- ▶ Le statut juridique, lorsqu'il exclut la possibilité de rémunérer les investisseurs. C'est le cas notamment pour les sociétés coopératives, dont les parts sociales ne sont pas revalorisables. En cas de revente par un associé extérieur, les parts sont ainsi revendues à l'entreprise à leur valeur nominale ;
- ▶ Une perception des investisseurs d'un risque élevé associé à ces projets, soit en raison d'un manque de connaissance du secteur, soit par un manque de crédibilité des acteurs, faute de capital de départ et de garanties suffisantes ;
- ▶ Une taille relativement limitée de ces structures, sous-capitalisation et absence de structuration financière ;
- ▶ Un taux de rentabilité faible (absence de finalité lucrative), l'équilibre entre la rentabilité du projet et sa nature collective étant complexe à trouver ;
- ▶ Une qualité de structuration des dossiers de demande de financement pouvant faire défaut (problématique de la crédibilité des acteurs du point de vue des financeurs).

Offre de financement mobilisable

L'essentiel des financements aux acteurs de l'économie sociale et solidaire est apporté sous forme de subventions. Il est ainsi par ailleurs constaté :

- ▶ Une lisibilité et visibilité imparfaite de l'offre et une coopération trop faible entre les acteurs de l'accompagnement et du financement :

Il convient néanmoins de noter qu'un mini-portail en ligne ESS a été structuré par la Préfecture.

- ▶ Des dispositifs existants qui ne sont pas adaptés aux spécificités du secteur :
 - Dans certains cas, le statut juridique exclut la possibilité de rémunérer des éventuels investisseurs ;
 - Il convient de noter que l'offre nationale de Bpifrance intègre un prêt sans garantie ESS :
 - Prêt sur 5 ans entre 10 k€ et 50 k€ ;
 - Prêt destiné au financement des dépenses immatérielles, du BFR ou de l'augmentation du fonds de roulement ;
 - PME réservé en Guadeloupe aux PME de plus de trois ans⁶².

■ **Besoins identifiés**

Les difficultés de financement de la majorité des structures de l'ESS peuvent être caractérisées comme suit :

- ▶ Enjeu de la structuration financière des associations, frein à l'obtention de fonds y compris publics (incapacité à fournir la documentation nécessaire aux dossiers de candidature) ;

⁶² Source : échange téléphonique avec la Direction interrégionale de Bpifrance en date du 26 mai 2016, durant la tenue de l'Atelier de travail n°5 « Economie sociale et solidaire »

- ▶ Enjeu de financement du BFR particulièrement problématique. Le manque de fonds propres est un frein à l'accès aux fonds publics puisque ces derniers nécessitent d'être avancés par l'entreprise (enjeu du préfinancement des subventions) ;
- ▶ Accès limité au financement bancaire, en l'absence de garanties : la structure juridique des associations est telle que ces garanties attendues par les établissements de crédits ne peuvent être réunies.

Ces difficultés ne sont pas rencontrées par les coopératives, généralement bien structurées et ayant trait à des champs d'activité porteurs (agriculture biologique, informatique, recyclage etc.).

Ainsi, les besoins suivants sont principalement identifiés :

- ▶ Besoin d'accompagnement en vue de renforcer la professionnalisation de la gestion des structures et leur caractère bancable ;
- ▶ Déploiement sur le territoire d'instruments permettant de :
 - Contribuer à la structuration financière des structures ;
 - Faciliter leur financement bancaire.

■ Pistes d'évolution

Initiative Guadeloupe a lancé les procédures lui permettant de bénéficier de l'affiliation France Active et de déployer sur le territoire de la Guadeloupe des instruments de garanties et de prêts spécifiquement adressés aux acteurs de l'ESS (associations notamment).

- ▶ Le dimensionnement suivant est entrevu en vue du lancement du dispositif, que la Région pourra soutenir :
- ▶ Enveloppe : 500 k€ dont 300 k€ réservés au fonds de garantie et 200 k€ réservés au fonds de prêts ;
- ▶ Cible de dossiers : 30 projets d'envergure sur 3 ans, permettant de maintenir 30 à 40 emplois ;
- ▶ Origine des fonds : CDC, Département, FSE, et potentiellement Région.

Par ailleurs, le mécanisme spécifique des Contrats à impact social (Social Impact Bonds) pourrait être mis en œuvre en Guadeloupe à titre expérimental, dans le cadre d'un projet spécifique :

- ▶ Le mécanisme relève d'un contrat quadripartite entre :
 - Un acteur public qui souhaite la réalisation d'un programme social.
 - Un opérateur, délégataire destiné à mettre en œuvre le programme.
 - Un (ou plusieurs) investisseur - prêteur privé apporte le financement destiné à financer le programme.
 - Un intermédiaire qui orchestre les relations contractuelles et financières des parties.
- ▶ L'originalité et l'efficacité du dispositif réside dans le fait que :
 - L'investisseur n'est remboursé que si le programme a atteint l'objectif fixé, mais il peut obtenir un rendement attractif si le programme atteint son objectif (intérêts).
 - Les pouvoirs publics ne paient que si les projets produisent les résultats attendus, en fonction des économies générées par le programme pour l'acteur public (ce qui introduit un mécanisme de sélection par le privé des structures financées).
 - Les opérateurs obtiennent des sources de financement assurées pour la mise en œuvre de leurs programmes.

4.4.3 Agriculture et agroalimentaire

FOCUS AGRICULTURE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poids du secteur agricole (2013) : 3% de la valeur ajoutée régionale, 7852 exploitations agricoles et 13 057 emplois permanents ; ▶ Poids du secteur agroalimentaire (2010) : 298 entreprises agroalimentaires dont seules 30 PME et 1902 salariés ; 213 entreprises d'artisanat commercial rattachées au domaine des IAA et 672 emplois ; valeur ajoutée : 86 M€ en 2009 (dont ¼ généré par la filière sucre, rhum et alcools) ▶ Activités/filières clés : banane, canne à sucre ; ▶ Acteur structurant le secteur/les filières : Chambre régionale de l'agriculture, divers représentants de filières (UGPBAN, IGUAVIE, IGUACANNE, etc.) ▶ Enjeux-clés : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secteur agricole : <ul style="list-style-type: none"> - Besoins d'investissement importants (infrastructures et moyens de production) : modernisation, mise aux normes, irrigation, rénovation de hangars et de voiries ; - Accès au financement bancaire compromis par l'insuffisance des fonds propres ; - Préfinancement des fonds européens. ▪ Secteur agroalimentaire : <ul style="list-style-type: none"> - Besoins importants de financement du BFR.
--------------------------	---

■ **Contexte sectoriel et intervention de la Région**

Secteur agricole

Le secteur agricole en Guadeloupe est en pleine mutation, il est profondément affecté par la transformation économique et sociale de l'île. En effet, si le secteur primaire représentait en 2010 encore plus de la moitié des exportations, il ne générerait en revanche que 2,5% de la richesse créée sur le territoire soit 169 millions d'euros environ.

En termes de structure, l'agriculture en Guadeloupe repose principalement sur la banane et la canne à sucre qui sont les deux grandes cultures d'exportation de l'île et occupent plus de 50% des surfaces agricoles utiles. Si la structuration et le développement de ces cultures se poursuivent, **le développement des filières de diversification et de l'élevage est aujourd'hui un enjeu majeur.**

La Guadeloupe comporte 7 852 exploitations dont le nombre ne cesse de baisser. Le nombre d'exploitations agricoles a diminué d'un tiers entre 2000 et 2010. Cependant, l'augmentation de la surface agricole utile traduit un phénomène de concentration des exploitations est en cours. Globalement, les entreprises du secteur agricole sont des micro-entreprises ou TPE :

- ▶ 83% sont des petites exploitations (i.e. leur potentiel de production est inférieur à 25 000 euros) ;
- ▶ 13% sont des moyennes exploitations ;
- ▶ 4% sont des grandes exploitations.

Les rares exploitations de taille significative, comme les PME, sont présentes sur les filières traditionnelles que sont le rhum, la banane la canne à sucre. Ainsi, les seules cultures de la banane et de la canne à sucre représentent plus de la moitié de la surface agricole utile du territoire. Néanmoins, un certain nombre d'opportunités futures du secteur agricole ont été identifiées :

- ▶ Un secteur de l'élevage en phase de restructuration significative, avec l'émergence de la notion de traçage ;
- ▶ Un regain de potentiel pour les activités de valorisation des plantes médicinales avec l'essor des infusions ;
- ▶ Un développement du secteur du bien-être (valorisation des matières premières en cosmétiques, etc.) ;
- ▶ Un potentiel fort de développement rural via la diversification vers le tourisme : la mise en place des gîtes et fermes pédagogiques peut permettre de mettre en valeur les différents produits du terroir ainsi que les filières traditionnelles dans lesquelles la Guadeloupe est spécialisée.

Secteur agroalimentaire

D'après le PO FEADER 2014-2020, « En 2010, le secteur des entreprises de l'agroalimentaire représente 298 entreprises dont seules 30 comptent plus de dix salariés. Ce secteur emploie 1 902 salariés.

D'autre part, il faut compter 213 entreprises d'artisanat commercial rattachées au domaine des IAA (boulangeries, boucherie...) représentant 672 emplois (Source : SSP Esane, 2010). »

■ **Caractérisation des conditions de financement**

Traits caractéristiques des acteurs de la demande de financement

Secteur agricole

Le Crédit Agricole est le seul acteur intervenant dans le secteur agricole dans le cadre de préfinancement des fonds européens (secteur de la banane), de projets de replantation ou ayant trait à la réforme foncière :

- ▶ Banane : il s'agit du secteur le plus rentable, où des besoins de financement peuvent être significatifs dans le cadre de transmission d'entreprises (2 à 3 millions d'euros) mais sont couverts par l'offre privée ;
- ▶ Canne à sucre : les besoins de financement sont plus réduits au regard de la fragmentation des exploitations (taille moyenne de 3 à 4 ha) et de la structuration de la filière ;
- ▶ Diversification agricole : les interventions des banques sont rares (vache allaitante, apiculture, diversification touristique, fruits et légumes). En effet, les acteurs manquent de structuration et sont notamment composés de très petites exploitations peu organisées (gestion de court terme, absence de prévisionnels), jugées fragiles :
 - Cela tient principalement à **la taille de ces exploitations ainsi qu'au manque de fonds propres qui freine leur développement : la sous-capitalisation est un obstacle majeur à l'obtention de crédits.**
 - Face à ces difficultés, les défaillances sont nombreuses et touchent tout particulièrement les petites structures : le nombre de petites exploitations a baissé de 15% depuis 2010.

De manière générale **les besoins d'investissement sont élevés dans le secteur agricole**. Ils ont notamment trait à des projets de modernisation, de mise aux normes, d'irrigation, de rénovation de hangars et de voiries (suivant une démarche innovante pour quelques grosses exploitations, tirant les besoins de financement au-delà de 1 M€), de reconstitution du cheptel (caprins), etc. Un second enjeu relève du **financement de l'augmentation du BFR induite par ces investissements** - largement soutenus par des subventions dans le cadre du PDR FEADER - notamment dans le cadre de projets de diversification de l'activité.

Secteur agroalimentaire

Les entreprises positionnées dans le secteur de l'agroalimentaire souffrent globalement du caractère étroit du marché (investissements surdimensionnés et impossibilités de réaliser des économies d'échelle) et de l'éloignement des services après-vente / sources d'approvisionnement (notamment pièces de rechange) : ainsi, **les besoins de financement du BFR sont importants**. Or la majorité des entreprises du secteur sont des TPE, qui connaissent des insuffisances de fonds propres.

Enfin, il convient de noter que compte tenu de leur taille, les entreprises sont peu tournées vers l'innovation (dépenses de R&D).

Offre de financement mobilisable

Secteur agricole

Les aides publiques destinées au secteur de l'agriculture s'élèvent en 2013 à près de 125 M€ au total, contre 130 M€ en 2012.

- ▶ En 2013, la filière canne a bénéficié de 18 M€ d'aides relatives au Programme d'option spécifiques à l'éloignement et à l'insularité (POSEI) et 27 M€ d'aides nationales.
- ▶ La filière de la banane et la filière animale ont respectivement bénéficié de 32 M€ et de 10 M€ d'aides POSEI.
- ▶ En 2014, le Fonds de garantie agriculture-pêche (FOGAP) a traité 10 dossiers pour un encours de risques de 735 000 € correspondant à 0,9 M€ de crédits bancaires.

Pour la période 2014-2020, le montant de l'enveloppe du Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) s'élève à 174 M€, contre 143 M€ pour la période 2007-2013 (source : IEDOM).

Les outils d'ingénierie financière sont peu mobilisés en soutien du secteur agricole :

- ▶ Le **fonds de garantie agriculture-pêche (FOGAP)** a été créé en 2010, à l'initiative de l'État, afin de faciliter l'accès aux crédits bancaires des entreprises relevant des secteurs agricoles (excepté la culture de la canne à sucre et de la banane), la pêche, la filière bois et l'aquaculture. Ce dispositif a pour vocation de garantir des crédits bancaires à court, moyen et long terme en lien avec un projet d'investissement (préfinancement de l'aide ou financement de la part privée) ou pour préfinancer une aide publique à l'exploitation.

Ce dispositif n'a pas permis d'atteindre les résultats escomptés : sur l'année 2014, seuls 10 dossiers ont été traités pour un encours de risques de 0,7 M€ correspondant à 0,9 millions d'euros de crédits bancaires. Ce dispositif a été peu mobilisé par les banques et l'accessibilité des petits projets s'est révélée limitée.
- ▶ Le **fonds DOM** ne s'adresse qu'à des entreprises agricoles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 750 k€, pour des prêts de moyen/long terme.
- ▶ Seuls 2% des prêts d'honneur distribués par Initiative Guadeloupe ont concerné le secteur agricole.

Or, les instruments financiers pourraient ainsi venir en complément des dispositifs existants (subventions, appuis techniques) pour sécuriser les plans de financement de certains types de projets ciblés et permettre le franchissement de cap des exploitations durant les phases d'installation, de modernisation et de diversification. Ces instruments financiers pourraient également permettre de sécuriser les reprises / créations d'activités et/ou les phases d'investissement dans les exploitations.

Secteur agroalimentaire

Sur le secteur agroalimentaire, les instruments de fonds propres, quasi-fonds propres et garanties bancaires sont mobilisables.

■ **Besoins identifiés**

Secteur agricole

Banane, canne à sucre et rhum : Ces filières sont aujourd'hui les plus développées en Guadeloupe, elles ne constituent pas la priorité d'intervention bien qu'une poursuite de leur structuration soit nécessaire. Il s'agit en effet de renforcer la visibilité des produits pour adresser toujours plus le marché à l'export et contrer la concurrence.

D'un point de vue financier un manque de cohérence entre FEADER et co-financeurs a été mentionné, notamment dû à une dissociation de la politique de paiement et une incohérence des calendriers, qui renvoie à l'enjeu de préfinancement des subventions. Par ailleurs, si les entreprises de ces filières ont traditionnellement un accès facilité au crédit (par rapport aux autres filières agricoles) elles regrettent la complexité du système bancaire.

Elevage : l'enjeu est d'accompagner la structuration la filière. La notion de traçage émerge actuellement sur le territoire et va nécessiter des investissements et de nouvelles logiques d'exploitation.

Diversification agricole : la diversification des activités agricoles (cultures légumières et fruitières) est un enjeu majeur relayé par de nombreux acteurs. Aujourd'hui cette filière est en phase de structuration mais manque de visibilité d'organisation et de moyens. En particulier, une offre de financement dédiée afin de soutenir cette filière serait nécessaire, cette dernière étant souvent jugée trop risquée par les acteurs du financement classique (concurrence, clientèle, maîtrise de l'activité, etc.). Par ailleurs, des difficultés de financements sont particulièrement identifiées pour tous projets prenant une dimension innovante (risque accru perçu - notamment en matière de développement rural) et s'écartant des projets dits « classiques ».

Dans ce cadre :

- ▶ Un besoin clé concerne le renforcement de l'accompagnement des porteurs de projet et la professionnalisation des exploitants, ainsi que l'appui à l'identification des financements et au montage de projets ; trois volets sont identifiés pour cet accompagnement :
 - Aide à la création d'entreprise ;
 - Interface avec les financeurs et notamment assistance technique, telle qu'assurée par le Comité régional des pêches et semblant manquer au niveau de la Chambre d'agriculture pour l'accompagnement des petites exploitations ;
 - Vie de l'entreprise : le rôle et la mobilisation des Centres de gestion pourraient être accrus sur ce volet.
- ▶ Les dispositifs de prêts d'honneur proposés par les plateformes de prêts d'honneur (notamment Initiative Guadeloupe) pourraient être davantage ouverts aux petits exploitants :
 - Afin de compléter leurs apports personnels et de faire levier sur l'offre de financement bancaire pour financer les investissements nécessaires à la modernisation des installations, la mise aux normes, etc. ;
 - Financer plus aisément l'augmentation de BFR induite par l'augmentation des capacités de production ;
- ▶ Une réflexion, en partenariat avec l'AFD et l'Etat, concernant les évolutions à porter au FOGAP pourrait être menée, afin de permettre sa plus large mobilisation par les acteurs bancaires, en garantie de crédits bancaires à court, moyen et long terme : un enjeu-clé a trait à l'accessibilité de l'outil (ex : mise en place d'une délégation de signature, à l'image de ce qui a été mis en œuvre par Bpifrance) et aux garanties de paiement offertes par cet instrument.

Secteur agroalimentaire

Un besoin-clé identifié réside dans des instruments de renforcement des capitaux permanents des entreprises, afin de :

- ▶ Consolider le bilan des sociétés et faciliter l'accès au financement bancaire, notamment en vue de permettre le financement des investissements ;
- ▶ Renforcer la capacité des TPE/PME locales à financer leur exploitation et leur BFR, dans un contexte à même d'alourdir ce dernier (sur-stockage, délais de paiement des collectivités locales, délais de versement des subventions, etc.).

4.4.4 Pêche et aquaculture

FOCUS PÊCHE / AQUACULTURE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poids du secteur pêche et aquaculture (2010) : 19 M€ de valeur ajoutée <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pêche : 900 embarcations déclarées, 700 actifs, production représentant 4000 tonnes/an et 35 M€ (dorade coryphène, thon à nageoires jaunes, poissons perroquets/chats, coulirous) ▪ Aquaculture : production entre 12 et 20 tonnes/an ; ▶ Acteur structurant la filière : Comité régional des pêches maritimes et des élevages marins de Guadeloupe (2005) ; Syndicat des producteurs aquacoles de Guadeloupe (SYPAGUA) ; ▶ Enjeux-clés : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accessibilité des dispositifs de financement et adaptation des instruments financiers existants ; ▪ Préfinancement des subventions.
--------------------------------------	---

■ **Contexte sectoriel et intervention de la Région**

Pêche

Le secteur de la pêche en Guadeloupe représente 900 embarcations déclarées, 700 actifs. La typologie d'entreprises est exclusivement composée de TPE artisanales, peu structurées. La majorité des embarcations sont côtières (activité exercée dans les 12 milles pour environ 65% des navires, contre 9% ayant une activité au large et 27% développant une activité mixte). A côté de ces petites entreprises, de nombreuses embarcations ne sont pas armées en pêche professionnelle et alimentent une économie informelle.

L'intégralité de la production est destinée au marché local et est distribuée via les circuits de proximité. Cependant, cette offre ne suffit pas à satisfaire la demande.

La filière Pêche est représentée par le Comité Régional des pêches depuis 2007. Son activité principale est de fournir un appui aux projets halieutiques ainsi qu'une assistance technique aux entrepreneurs au cours du montage de dossiers de recherche de financement. Par ailleurs, le Comité Régional des pêches a porté la mise en œuvre d'actions collectives (balises sécurité, programmes de valorisation de la filière et de ses produits, assistance technique aux porteurs de projets).

Cette filière est confrontée à des enjeux pluriels, qui impactent son potentiel de développement :

- ▶ Manque de structuration de la filière, notamment de l'aval, afin d'assurer des débouchés aux pêcheurs et ainsi de renforcer l'attractivité du secteur : à cet égard, un certain nombre d'investissements sont des préalables importants (investissements des communes dans des chambres froides au sein des ports, investissements dans des unités de transformation proches de la production, etc.).
- ▶ Attractivité réduite du secteur auprès des jeunes et enjeux du renouvellement ;
- ▶ Contraintes présentées par la politique commune de la pêche, dont l'objectif est d'assurer la conservation et l'exploitation durable des ressources de la mer et donc d'éviter la surpêche. Il n'est donc plus possible d'obtenir des subventions pour la construction de navires neufs et de plus en plus difficile de financer la rénovation de la flotte ;
- ▶ Détérioration de la qualité des milieux marins : eutrophisation des littoraux, prolifération des sargasses, pollution au chlordécone, réchauffement climatique mettant en péril les coraux, etc.

Aquaculture

Sur le secteur de l'aquaculture, le territoire guadeloupéen abrite neuf sites de production et une éclosierie à Pointe-Noire. Selon le SYPAGUA, la production aquacole, se chiffrant entre 20 et 26 tonnes par an, est bien en deçà de la demande locale : le secteur apparaît sinistré depuis 2008, alors que 8000 à 9000 tonnes de poisson sont importées chaque année.

Quatre opérateurs sont actuellement actifs en eau douce et trois opérateurs en eau de mer. L'activité s'articule autour de la production de trois espèces : tilapias rouges, ouassous, ombrines ocellées.

Le potentiel de développement du secteur est donc important.

Intervention de la Région et des autres acteurs publics

Entre 2000 et 2006, l'Instrument financier d'orientation de la pêche (IFOP) était géré par l'Etat. L'accessibilité des pêcheurs et opérateurs en aquaculture a été limitée, si bien qu'une part importante des crédits programmés a fait l'objet d'un dégageant d'office.

Sur la période 2007-2013, l'enveloppe du Fonds européen pour la pêche (FEP) dédiée à la Guadeloupe a représenté 5,2 M€. Dans le secteur de la pêche, l'instauration de l'assistance technique par le Comité régional des pêches auprès des porteurs de projet a favorisé leur accès aux financements. Dans le même temps, les acteurs relèvent une absence de sinistralité sur les dossiers financés⁶³. Sur la période 2014-2020, le FEAMP prévoit une enveloppe de 8,3 M€ de crédits dédiés à la Guadeloupe (dont 770 k€ pour Saint-Martin).

Sur 2014-2020, le Programme d'Options Spécifiques à l'Eloignement et l'Insularité (POSEI) pour la France ne prévoit plus de régime de compensation des surcoûts induits par l'ultra-périphéricité pour les produits issus de l'aquaculture en Guadeloupe. Un Plan de Compensation des Surcoûts (PCS) de la pêche et de l'aquaculture sur 2014-2020 a été défini. A travers ce PCS, la logique de la Compensation des surcoûts doit permettre d'améliorer les recettes des entreprises artisanales et de mieux couvrir les charges sociales afin de contribuer à consolider leur trésorerie.

■ **Caractérisation des conditions de financement**

Pêche

Traits caractéristiques des acteurs de la demande de financement

Les entreprises du secteur de la pêche sont exclusivement artisanales. La typologie d'entreprises est proche de celles observées dans le secteur agricole (très petites entreprises artisanales, peu structurées). Le maintien du caractère artisanal du secteur est un choix délibéré et une stratégie de développement durable. L'enjeu est néanmoins d'accompagner la modernisation de ce secteur.

Ainsi, les principales caractéristiques des entreprises en termes de structuration financière sont les suivantes :

- ▶ Structure financière fragile des entreprises du secteur et faiblesse des fonds propres ;
- ▶ Absence de gestion administrative telle que requise par des financeurs externes : comptabilité sommaire, difficultés à fournir toutes pièces justificatives, etc. ;
- ▶ Taux de rentabilité relativement faible sur le long terme.

Offre de financement mobilisable

Ainsi, l'offre de financement à destination des pêcheurs est très limitée, les entreprises de ce secteur d'activité étant perçues comme peu fiables *a priori*. Seul le Crédit Maritime intervient en financement sur ce secteur (application de taux d'intérêt importants, à hauteur de 7,5%) ; celui-ci a été absorbé par la BRED. Le Comité régional des pêches accompagne en assistance technique les porteurs de projets et joue le rôle d'intermédiaire permettant de sécuriser les projets.

Le FOGAP (fonds de garantie bancaire) a été peu mobilisé et n'a pas permis de répondre aux besoins, au regard de ses modalités de mise en œuvre, peu adaptées aux caractéristiques des acteurs de la pêche :

- ▶ Mobilisation uniquement pour des encours importants (montant supérieur à 200 k€) et ainsi absence d'adaptation à la réalité du tissu économique, constitué de petites entreprises ayant des besoins d'investissement moins élevés (entre 25 k€ et 45 k€) ;
- ▶ Supplément porté sur le taux d'intérêt du crédit octroyé.

Par ailleurs, un écueil spécifique relevé par les acteurs interrogés réside dans la difficulté de mobilisation des fonds européens (IFOP, FEP et sans doute sur 2014-2020 FEAMP), au regard de :

⁶³ Source : entretien Comité régional des pêches maritimes et des élevages marins de Guadeloupe

- ▶ L'absence de souplesse du dispositif et la complexité des dossiers de demande de financement ;
- ▶ L'absence de lisibilité et de transparence des circuits d'instruction et de validation. Cette opacité est préjudiciable aux entrepreneurs et porteurs de projet qui sont dans l'incertitude tout au long du traitement de leur financement ;
- ▶ L'absence de préfinancement des fonds européens programmés.

Ces écueils sont jugés de nature à favoriser les effets d'aubaine (accès facilité pour les projets les plus structurés et les entreprises qui ont les capacités de s'adapter aux contraintes administratives et la trésorerie suffisante pour financer leur BFR dans l'attente du versement des fonds).

Aquaculture

Dans le secteur de l'aquaculture, les obstacles à l'entrée de nouveaux opérateurs sont importants :

- ▶ Processus long d'autorisation à l'installation de nouvelles infrastructures aquacoles ;
- ▶ Investissements significatifs, estimés entre 150 k€ et 450 k€ selon les infrastructures considérées ;
- ▶ Enjeu du préfinancement des subventions à l'investissement, pouvant être mobilisés par les opérateurs robustes auprès de leurs banques ;
- ▶ Enjeu de disposer des fonds propres suffisants afin de financer le BFR, dans un contexte où des recettes peuvent classiquement être dégagées 1 an après la réalisation des investissements ;
- ▶ Durée de retour sur investissement : estimée entre 5 et 10 ans.

Le Crédit Maritime est également le principal interlocuteur financier des opérateurs aquacoles.

■ **Besoins identifiés**

Pêche

Un premier besoin clé concerne le renforcement de l'accompagnement des porteurs de projet et la professionnalisation des exploitants, ainsi que l'appui à l'identification des financements et au montage de projets (besoin de lisibilité des processus d'instruction et de versement des fonds, besoin de réduire la complexité des dossiers).

Concernant les instruments financiers, la problématique est de disposer d'instruments financiers adaptés aux acteurs de la pêche en ce qui concerne les tickets de financement, et les modalités de mise en œuvre :

- ▶ Instruments adaptés de garanties bancaires et de préfinancement des subventions (par exemple, sous forme de prêts à taux zéro ou de garantie bancaire, y compris pour des montants réduits - entre 0 et 10 k€) ; à cet égard, comme pour l'agriculture, une réflexion, en partenariat avec l'AFD et l'Etat, concernant les **évolutions à porter au FOGAP** apparaît souhaitable.
- ▶ Instruments de prêts d'honneur permettant de renforcer la structuration financière de l'entreprise de pêche, pouvant passer par l'élargissement de la cible de bénéficiaires des dispositifs de prêts d'honneur existants ;
- ▶ Instruments de soutien à l'acquisition de navires de pêches pontés :
 - Bateau non ponté pour sortie à la journée : investissement à hauteur de 40 k€ ;
 - Bateau de pêche ponté pour sorties de plusieurs jours : investissement à hauteur de 250 k€.

A noter que la Politique Commune des Pêches interdit le financement des navires sur fonds FEAMP ; ceux-ci constituent le principal actif des entreprises de pêche ; les investissements éligibles en vue de la mise aux normes de sécurité sont bien souvent plus coûteux que l'achat d'un bateau neuf. Ainsi, un instrument de soutien à l'acquisition de nouveaux navires ne pourrait pas mobiliser de fonds ESI.

Aquaculture

Comme pour la pêche, les besoins clés identifiés résident dans :

- ▶ Le préfinancement des subventions d'investissement ;
- ▶ Les instruments de renforcement des capitaux permanents, afin de financer un BFR pouvant être significatif ;
- ▶ L'adaptation et la plus large mobilisation des instruments de garantie bancaire à ce secteur.

4.4.5 Transition énergétique et environnement

Ce chapitre vise les projets afférents à la production d'énergies renouvelables, la rénovation énergétique du bâti, la gestion des déchets et l'assainissement (eau). **Sur ces problématiques, cette évaluation ex ante vise à affiner l'analyse selon le type de porteur de projet :**

- ▶ **Personnes privées : entreprises, bailleurs sociaux et particuliers sur les sujets de rénovation énergétique du logement ;**
- ▶ **Personnes publiques : collectivités publiques locales et leurs groupements.**

FOCUS TRANSITION ENERGETIQUE ET ENVIRONNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poids de la branche « déchets, énergie, eau » : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2,5% de la valeur ajoutée totale (172 M€) - 2010 ▪ 1,1% des entreprises et 0,5% des créations d'entreprise - 2014. ▶ Activités/filières clés des énergies renouvelables : photovoltaïque, géothermie, bagasse, éolienne, hydraulique ▶ Part des énergies renouvelable dans la production d'électricité : 18,5% en 2014 -319 879 MWh) ▶ Taux de dépendance énergétique (2014) : 89%
--	---

4.4.5.1 Production d'énergies renouvelables

■ Contexte sectoriel

La Guadeloupe présente un potentiel important de production d'énergies renouvelables. Au travers de différents programmes, l'archipel s'inscrit dans une démarche d'indépendance énergétique à hauteur de 50% à l'horizon 2030 puis d'autonomie énergétique totale en 2050. Le PRERURE (2008) et le Schéma régional Climat Air Energie (SRCAE) encadrent cette démarche. Il convient par ailleurs de noter que la Région Guadeloupe dispose d'une habilitation à légiférer qui lui permet depuis 2009 de fixer des règles spécifiques au territoire en matière de maîtrise de la demande d'énergie (MDE), de réglementation thermique pour la construction de bâtiments et de développement des ENR.

Les énergies renouvelables permettent de produire 18,5% de la production totale d'électricité en 2014, soit 319 879 MWh. Ainsi, les origines principales de la production d'énergie sont avant tout des produits pétroliers (53% de la production d'énergie) et le charbon (28% de la production d'énergie). Néanmoins, le mix énergétique d'ENR apparaît important, les origines étant plurielles et offrant de nombreuses opportunités de développement (photovoltaïque, géothermie, bagasse, éolien, hydraulique, biogaz).

La Programmation pluriannuelle de l'Energie (PPE 2023) dans sa version projet du 02/02/2016 présente les informations suivantes concernant la puissance installée par filière, en MW. Les objectifs de développement à horizon 2023 sont en cours de définition et validation.

Filières	2014 (en MW)
Photovoltaïque	68
Géothermie	14
Eolien	27
Biomasse (bagasse)	7
Hydraulique	9
Biogaz et déchets	0,2
Nouvelle ENR	0

Il ressort des échanges menés avec l'ADEME que le coût des projets de production d'énergies renouvelables tend à se réduire : le modèle centralisé d'EDF, injecté sur le réseau, est amené à évoluer dans le futur, avec un foisonnement de petits producteurs installant de petites unités de production. Par ailleurs, la Guadeloupe offre un réseau interconnecté, propice aux innovations dans ce secteur (l'Association Synergîles, présente en Guadeloupe depuis 2007, vise à animer le secteur, favoriser la coopération entre les acteurs de la recherche et les entreprises et favoriser le développement d'un terreau favorable à l'innovation dans le secteur des énergies renouvelables et des matériaux).

La CANBT a constitué en 2015 la SEM Energie de Nord Basse-Terre, qui « se veut un outil performant au service des projets de développement des énergies renouvelables sur le territoire, qu'ils soient d'initiative publique ou privée. » Elle a ainsi pour objectifs d'apporter une expertise technique et financière aux collectivités, de prendre en charge la maîtrise d'ouvrage déléguée des projets liés à la réduction des coûts énergétiques (audit énergétiques des bâtiments et éclairages publics, rénovation énergétique, calibrage des centrales photovoltaïques (véhicules électriques, autoconsommation)).

Le bilan de l'activité de cette SEM Energie n'a pu être analysé à ce jour.

Il convient de noter qu'au sein de l'axe 3 du PO FEDER 2014-2020, la priorité d'investissement 4a (promotion de la production et de la distribution de sources d'énergie renouvelable), liée à l'objectif spécifique 8 (accroître la part des énergies renouvelables dans le mix électrique pour une plus forte autonomie énergétique) et faisant l'objet de la fiche action 14 du DOMO 2014-2020, est associée à la programmation de 21,5 M€ de fonds FEDER. Elle vise le soutien de projets d'investissements et études visant à diversifier la production. Il intègre également le soutien à l'émergence de nouvelles énergies renouvelables (énergies marines, bioénergies, micro-hydraulique). Cette programmation vise aussi bien des projets portés par des personnes privées que publiques (cf. chapitre 4.4.5.2).

■ **Caractérisation des conditions de financement**

L'ADEME, en partenariat avec la Région, intervient en soutien des projets d'énergies renouvelables et déchets par voie de subventions, notamment dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA). Cette intervention est réalisée dans le cadre fixé par le RGEC, qui présente des critères de sélection et d'application relativement complexes (administratifs, techniques, puissance, traitement des déchets), nécessitant bien souvent un accompagnement *ad hoc* au montage de dossier.

Sur la période 2014-2020, 40 M€ de crédits FEDER sont programmés sur l'énergie et gérés par la Région en contractualisation avec l'ADEME, l'Etat et le Département dans le cadre de la convention pluriannuelle Etat, ADEME, Région, Département 2015-2020 annexée au contrat de plan Etat-Région et portant sur l'environnement, la maîtrise de l'énergie et le développement durable.

Dans ce cadre contractuel ADEME/Région (FEDER), de nombreux appels à projets sont lancés en vue de faire émerger les projets (ex : mobilité électrique durable, production d'eau chaude solaire dans les bâtiments en rénovation, etc.).

Par ailleurs, le Programme régional pour la maîtrise de l'énergie est une aide spécifique accordée par la Région Guadeloupe qui vise, entre autres, les projets d'équipement en production d'énergie solaire photovoltaïque et thermique (électrification photovoltaïque et eau chaude solaire) et de production d'énergie sur le réseau (ferme éolienne, géothermie). La subvention visée correspond à environ 40% du montant total hors taxes des dépenses éligibles pour les investissements menés par des collectivités, associations, entreprises et particuliers.

Enjeux transversaux identifiés pour les différentes filières ENR :

A de rares exceptions, le cycle de vie d'un projet de production d'ENR se décompose en 3 phases distinctes : le développement, la construction et l'exploitation. Les différentes problématiques que soulèvent chacune de ces phases sont précisées ci-après :

- ▶ **Développement** : cette phase peut durer de plusieurs mois (photovoltaïque) à une dizaine d'années (éolien), le porteur de projet doit effectuer une étude de faisabilité, réaliser la conception du projet puis faire et disposer des autorisations requises (permis de construire par exemple). Ce dernier point suppose la purge de tous les recours, ce qui explique le temps long entre la conception du projet et son lancement effectif.

Durant cette phase de développement, le porteur de projet n'a d'autres choix que de mobiliser des subventions (ADEME/Région, notamment dans le cadre d'appels à projet) et s'autofinancer : les acteurs bancaires et les intermédiaires financiers n'interviennent pas sur cette phase, où le projet est en suspens et le modèle économique non encore précisément défini.

- ▶ **Construction** : une fois cette phase cruciale du développement passée, la phase de la construction peut commencer, dans des délais règlementés. La durée de cette phase dépend du type d'énergies renouvelables visé. De plus, la construction des installations d'énergies renouvelables est soumise à un certain nombre de réglementations en fonction du type d'installations.

Avec le lancement de la construction, les besoins de financement augmentent fortement et nécessitent des apports équivalents en fonds propres. Ces besoins de financement peuvent être satisfaits par le soutien des structures financières comme les banques ou les fonds de capital-investissement.

- ▶ **Exploitation** : la phase d'exploitation présente des enjeux de financement moins importants. Il s'agit pour le porteur de projet de faire face à la variation des coûts d'exploitation, d'assurer la maintenance des installations et de financer les amortissements des investissements pouvant aller jusqu'à 20 ans pour les projets hydrauliques. Les coûts correspondent à l'amortissement du prix d'achat, la maintenance, les pannes, les assurances et les taxes (financement du BFR).

Un manque identifié⁶⁴ relève de l'absence de continuum de financement sur ces phases (situation de rupture) : les porteurs de projet en phase de développement manquent de visibilité sur la nature des financements qui seront par la suite mobilisables ; ce qui engendre un sentiment d'insécurité non favorable à l'instauration d'un climat de confiance, porteur d'investissements.

Enjeux spécifiques identifiés pour les différentes filières ENR :

Au préalable des questionnements sur les instruments financiers, un enjeu-clé à trait à l'existence et la pertinence d'une réglementation incitative, permettant aux porteurs de projet d'investir dans un climat de confiance. Celle-ci fait défaut aujourd'hui (par exemple : absence de réglementation sur la biomasse).

Par ailleurs, EDF n'achète pas la totalité de la production (deux moteurs ne sont pas en activité au sein de la Centrale de Jarry) ; un enjeu notable concerne le seuil des 30% qui met en concurrence le photovoltaïque et l'éolien. Ainsi, les futurs investissements doivent passer par des projets en autoconsommation (investissements additionnels dans des batteries coûteuses et peu disponibles).

Les conditions de financement des projets peuvent être plus spécifiquement distinguées par filière :

- ▶ Sur les filières photovoltaïque et hydraulique, le modèle économique est globalement rentable à long terme, au-delà de 10 ans d'exploitation (**TRI > 20%, marché garanti sur 20 ans**)⁶⁵, ce qui facilite l'intervention des financeurs (banques, CDC en capital-investissement sur les projets de taille significative).

⁶⁴ Atelier de travail n°4 « Projets ENR, efficacité énergétique du bâti » mené le 26 mai 2016

⁶⁵ Informations tirées de l'entretien mené avec l'ADEME, en date des 8 et 14 avril 2016

Dans ce contexte, les subventions d'investissement (ADEME/FEDER) facilitent le « passage à l'acte », permettent d'améliorer la rentabilité et les délais de *pay back*. Elles ne sont pas décisives pour la robustesse du modèle économique des projets mais ont pour effet d'accélérer la réalisation des investissements.

Sur la filière photovoltaïque, peuvent être distingués les projets de fermes solaires de grande ampleur et les petits projets (panneaux solaires mis en place par des particuliers, par des entreprises, sur des bâtiments agricoles, etc.)

Un enjeu-clé identifié concerne le développement des installations, et notamment des projets en autoconsommation avec stockage (alimentant notamment les climatiseurs, et autres installations électriques).

- ▶ **La filière de la géothermie profonde a la particularité de présenter des besoins de financement très élevés sur la phase risquée et déterminante des forages exploratoires (assimilable à la phase de développement des projets ENR, au regard des risques qu'elle présente).** Au regard de ces risques et de la complexité technique des projets, les financeurs privés (banques) sont réticentes à intervenir, induisant une mobilisation très élevée des fonds propres. *A titre illustratif, TERANOV est actuellement en recherche de renforcement de ses capitaux propres afin de réaliser les forages d'exploration suivants une phase d'étude (projet Géotref).*
- ▶ Sur la filière éolienne, les risques sismiques et cycloniques freinent le développement des projets.
 - Production de 10 MW : investissements estimés à 40 M€ ;
 - Coût du raccordement du projet : estimé à 700 k€ ;
- ▶ Les unités de **méthanisation** sont aujourd'hui peu nombreuses sur le territoire (une unité dédiée à la valorisation de la Bagasse) mais pourront être amenées à être développées, notamment en vue de valoriser les sargasses, dans la continuité d'un appel à projet ADEME-Région « Collecte innovante et valorisation des sargasses » portant sur la réalisation d'études concernant le potentiel de récupération du méthane : unité de traitement, installation de petits méthaniseurs dans les hôtels, etc.

Il convient de noter que la **SEM Energie du Nord Basse-Terre** a émergé en 2015, visant à constituer un outil performant au service des projets de développement des énergies renouvelables sur le territoire, qu'ils soient d'initiative publique ou privée. Elle a pour objet de proposer une expertise technique et financière aux collectivités et porteurs de projets privés - la maîtrise d'ouvrage déléguée des projets liés à la réduction des coûts énergétiques (audit énergétiques des bâtiments et éclairages publics, rénovation énergétique, calibrage des centrales photovoltaïques (véhicules électriques, autoconsommation) - des plans de déplacement (administrations, entreprises). Sa priorité de la SEM Energie est de valoriser énergiquement les déchets et la biomasse et de développer le photovoltaïque et l'éolien.

■ **Besoin identifiés**

Les besoins identifiés en lien avec les énergies renouvelables sont de différentes natures mais peuvent être regroupés en deux thématiques : les questions d'accompagnement et organisationnelles, les questions financières.

Besoin identifié de renforcer les dispositifs d'accompagnement des porteurs de projet

A ce jour, quelques acteurs clés assurent un suivi transversal des enjeux de la filière ENR, notamment :

- ▶ Le Conseil Régional ;
- ▶ L'ADEME ;
- ▶ DAAF ;
- ▶ DIECCTE ;
- ▶ La DREAL.

Cependant, il n'existe pas d'instance formelle de coordination des acteurs régionaux (industriels, institutionnels, financeurs).

Malgré l'existence de différentes structures d'accompagnement des entreprises en Guadeloupe, les porteurs de projet font état d'un besoin d'accompagnement en amont de la structuration des projets. Cette phase est en effet critique notamment pour les projets de taille petite et moyenne (projets < 1 MW).

En complément de ces actions, la structuration des actions d'accompagnement des porteurs est jugée clé afin de :

- ▶ les aider à valider les premières études de faisabilité des projets ;
- ▶ leur permettre de disposer d'une meilleure connaissance des instruments financiers mobilisables ;
- ▶ les aider à structurer leur projet/plan de financement en cohérence avec les attentes des financeurs ;
- ▶ les rediriger vers les intermédiaires financiers pertinents.

Phase de développement des projets :

Les enjeux suivants sont identifiés :

- ▶ La multiplication des recours administratifs et des contentieux conduit à des temps de développement longs, induisant pour le porteur privé un risque de rachat voire d'abandon du projet.
- ▶ Les intermédiaires financiers privés n'interviennent qu'au moment de la construction du projet ou, en tout cas, pas avant que tout risque de recours n'ait été écarté.
- ▶ Ainsi, l'enjeu majeur identifié n'est pas le volume de financement, mais la capacité du porteur de projet à apporter des liquidités et à les immobiliser sur des durées potentiellement longues tandis qu'aucun flux d'exploitation n'est disponible en retour. Cet enjeu est particulièrement important pour les porteurs de projet de taille petite ou moyenne, notamment en cas de décalage des plannings induisant des risques de trésorerie difficilement gérables pour ces acteurs (ex : cas d'un agriculteur).

Phase d'exploitation :

La difficulté-clé identifiée par les acteurs interrogés est de concevoir un modèle économique rentable plutôt que de mobiliser des financements (hors phase de développement).

L'ensemble des acteurs interrogés évoquent des difficultés à concevoir des modèles économiques rentables et pérennes, notamment liée à l'incertitude :

- ▶ d'évolution des tarifs de rachat pour laquelle plusieurs cas sont à distinguer :
 - l'exploitation est arrivée à échéance du contrat d'obligation d'achat, mais normalement à ce stade l'investissement est amorti ;
 - l'exploitation n'est pas réalisée conformément à l'autorisation délivrée ;
 - le projet n'a pas été retenu lors de l'appel d'offre CRE ou relève d'une filière qui ne bénéficie plus de contrat d'obligation d'achat, c'est le cas principal identifié dans lequel le modèle économique serait à revoir globalement.
- ▶ concernant la possibilité d'une évolution du modèle allant du tarif de rachat vers un modèle de vente au gré à gré sur un marché. Il convient d'anticiper d'importantes difficultés pour les plus petits opérateurs qui n'ont pas nécessairement les capacités leur permettant d'optimiser le trading de leur production. Dans ce cas de figure, une consolidation du marché est à anticiper, seuls les plus grands acteurs étant en capacité de gérer la complexité induite par une telle évolution du marché ;
- ▶ de sécurisation des intrants (méthanisation) ;
- ▶ ou encore en raison du coût élevé des installations au regard des économies d'énergie réalisées (solaire thermique), nécessitant un apport en subvention (ADEME).

Autres éléments de contexte à prendre en compte :

- ▶ Décision de la Commission Européenne (9 avril 2014) de nouvelles règles de soutien aux ENR :

- Introduction progressive de processus d'appels d'offre pour l'attribution des fonds publics au lieu de tarifs fixes de rachat (installations de grande échelle a priori) ;
- Remplacement des tarifs de rachat par un système de primes (prix de marché + prime) pour relier les ENR aux conditions de marché.

Ainsi, l'accompagnement technique au montage des opérations, tout au long du projet, et notamment sur la phase d'amorçage et en vue de la levée de financements est un enjeu clé. Cela passe par ailleurs par un renforcement des partenariats entre les financeurs privés et les acteurs techniques (ADEME). A ce titre il convient de noter qu'une action est menée par la SEM Energie Nord Basse-Terre, cette dernière n'a cependant pas pu être évaluée dans le cadre de cette étude.

Nécessité de sécurisation de la situation financière des projets

Au regard des ambitions fortes de la Guadeloupe dans le secteur des énergies renouvelables (objectif d'un taux de couverture de 50% de la consommation d'énergie finale par des énergies renouvelables à horizon 2030), et des coûts d'entrées particulièrement élevés, il est apparu déterminant de renforcer la situation financière des entreprises du secteur.

En particulier, il semble important au sens des acteurs interrogés de renforcer les capitaux permanents des entreprises et des projets de la filière. En effet cette robustesse financière des entreprises, est un élément clé dans la levée de fonds bancaires en vue d'investissements, souvent significatifs sur les projets d'énergies renouvelables. Ce besoin de renforcement des capitaux permanents touche à l'ensemble des stades de développement des projets, et en particulier lors de la phase d'amorçage pour les projets innovants.

4.4.5.2 Efficacité énergétique des bâtiments publics, tertiaires, du parc résidentiel privé et du logement social

■ Contexte sectoriel

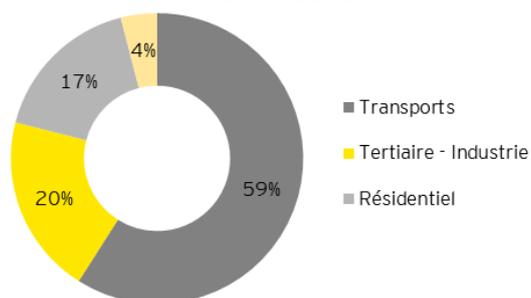
Le parc résidentiel et les bâtiments tertiaires - industrie représentent 37% de la consommation d'énergie finale en Guadeloupe en 2011.

Dans le résidentiel, les consommations électriques ont notamment trait à l'utilisation de la climatisation (33%), de l'eau chaude sanitaire (13%) et du froid alimentaire (11%). La problématique de l'efficacité énergétique est prégnante, dans un contexte où l'on observe une tendance des ménages à rattraper un certain « retard » d'équipements (par exemple, la dimension de « marqueur social » de l'acquisition d'un climatiseur a été mise en avant par les acteurs interrogés).

Au sein de l'axe 3 du PO FEDER 2014-2020, les priorités d'investissement 4b (promotion de l'efficacité énergétique et de l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises) et 4c (promotion de l'efficacité énergétique et de l'utilisation des énergies renouvelables dans les infrastructures publiques, y compris dans les bâtiments publics et le secteur du logement), liées aux objectifs spécifiques 9 et 10 et faisant l'objet des fiches actions 15 et 16, sont associées à la programmation de respectivement 10,8 M€ et 16,8 M€ de Fonds FEDER.

Dans ce contexte, le PRERURE fixe un taux de réhabilitation de 2% par an soit 3 500 logements annuels jusqu'à la fin de la période en 2020. L'intervention du FEDER concernera tous les types de logement (social, collectif privé et particulier) à hauteur de 2000 logements par an dans le cadre de soutien à des expérimentations de « tiers financement » ou de situation de précarité énergétique et sociale (public ANAH).

Consommation d'énergie finale par secteur en Guadeloupe en 2011
Source : ADEME



■ **Caractérisation des conditions de financement**

Les actions identifiées par la PPE (version projet du 02/02/2016) de soutien à la maîtrise de la demande d'énergie sont les suivantes :

- ▶ Le dispositif des Certificats d'Economie d'Energie, permettant d'inciter les fournisseurs d'énergie à mener des actions pour réduire leur propre consommation énergétique ou celles de leurs clients ;
- ▶ Les aides financières directes dans le cadre du CPER et du PO FEDER ;
- ▶ Le crédit d'impôt ;
- ▶ Une Règlementation thermique de Guadeloupe ;
- ▶ La pénétration de nouvelles technologies sur le territoire ;
- ▶ Les actions de pédagogie et d'information du consommateur.

Parc résidentiel privé :

A noter que la Région Guadeloupe a lancé un prêt à taux zéro pour l'acquisition d'un chauffe-eau solaire. Par ailleurs, le Crédit Agricole a déployé, en partenariat avec la Région, un programme d'éco-prêts à taux zéro. Le succès de ce programme a été très modéré, à l'image ce qui est constaté au niveau national (absence d'économies directes, absence de retour sur investissement) et d'une demande réduite de la part des particuliers. Par ailleurs, il est considéré que la valeur ajoutée de ces éco-prêts à taux zéro est moindre dans le contexte de taux actuels pour des crédits consommation / immobiliers ou la réalisation de travaux verts.

Ainsi, les freins à la réhabilitation énergétique des logements privés doivent être appréhendés selon trois thèmes interdépendants :

- ▶ **La demande des particuliers et leur accompagnement dans la gestion de leur projet de rénovation :** le choix des prestations de rénovation par les ménages est identifié comme une difficulté en raison de leur technicité, et d'une certaine défiance des particuliers envers la capacité des professionnels à réaliser une installation garantissant les économies d'énergies promises. A ce titre, l'indépendance entre le prescripteur et le réalisateur des travaux est une condition importante pour inspirer confiance aux particuliers, tant au stade des préconisations qu'au moment de la réalisation des travaux.
- ▶ **L'offre des professionnels :** l'existence de multiples dispositifs d'incitation et d'aides pour la rénovation énergétique des logements du parc privé, comportant des modalités d'instruction et des critères d'obtention multiples, rend difficile leur appréhension par les ménages ; ainsi, un enjeu identifié a trait à la lisibilité des dispositifs et l'accompagnement pédagogique des particuliers.
- ▶ **Le financement des opérations :** le frein majeur à la réalisation des travaux concerne le modèle économique des opérations : investissements lourds dans un contexte de prix de l'énergie faible, ce qui entraîne un retour sur investissement à long terme (20 ans), rendant les travaux peu incitatifs pour les propriétaires. L'enjeu du reste à payer dans le cadre de ce type d'opérations apparaît très important et désincitatif.

La difficulté à financer le restant à charge apparaît particulièrement importante pour les ménages bénéficiaires d'aides publiques au regard de l'absence de préfinancement de ces aides.

- Un enjeu-clé concerne les ménages aux revenus modestes dont le niveau de revenus se situe néanmoins au-dessus du plafond défini par l'ANAH (notamment : fonctionnaires retraités) ;
- Pour les ménages aux revenus modestes : ces derniers sont accompagnés en vue de réaliser un diagnostic du bâti ;

Bâtiments tertiaires - industrie :

Sur la période 2007-2013, les subventions FEDER ont accompagné les entreprises en finançant les surcoûts liés à la construction de bâtiments classés écologiques par comparaison avec le coût d'un bâtiment classique. Les banques peuvent participer au préfinancement de ces constructions mais elles n'interviennent pas encore au titre de la performance énergétique.

Une étude est en cours (OREC) afin d'analyser la consommation énergétique et de constituer un outil de définition de politique publique.

Logement social :

Cinq bailleurs sociaux sont actifs en Guadeloupe : la Société Immobilière de Guadeloupe (SIG), la SIKOA, la Société Pontoise HLM (SPHLM), la Société d'économie mixte d'aménagement de la Guadeloupe et la SEMSAMAR⁶⁶. Au 1^{er} janvier 2009, le parc locatif social était constitué de 29 750 logements (soit 19% des résidents principales et 57% du parc locatif). Ce parc est relativement récent (diagnostic à différencier selon le bailleur social considéré), si bien que les enjeux de réhabilitation énergétique sont jugés relativement limités ; l'essentiel des enjeux résidant plutôt dans l'extension de ce parc. D'après les entretiens menés avec des bailleurs sociaux, les aides à la rénovation énergétique sont aujourd'hui limitées (environ 30% des montants d'investissement) ; **au regard de la difficulté à espérer un retour sur investissement de ces opérations (contexte de paupérisation et de hausse des loyers difficilement acceptable par les locataires), la mobilisation de dispositifs d'ingénierie financière est considérée limitée.**

Ainsi, le bilan énergétique des logements sociaux tient dans de nombreux cas aux équipements (systèmes de climatisation) installés par les locataires et renvoie souvent aux enjeux de pédagogie et d'information des ménages.

Concernant la construction de logement social locatif, il convient de noter que le plan de financement est classiquement le suivant :

- ▶ 50%, prêts CDC sur livret A (taux d'intérêt : 1,35%) ;
- ▶ 38% de crédit d'impôts (IS) ;
 - A noter que ce mécanisme de crédits d'impôts a succédé en 2015 à un dispositif de défiscalisation.
 - Cette évolution a des impacts en matière de montage de dossier (complexité accrue). Par ailleurs, la récupération en crédit d'impôt est réalisée l'année suivant le fait générateur (fondation, livraison,...).
 - Ainsi, on observe un décalage important entre les investissements et la récupération en crédits d'impôts.
- ▶ 12% de subvention LBU (Etat).

Concernant le logement très social locatif, une subvention supplémentaire est versée par le Conseil départemental afin de compenser une décote supplémentaire sur les loyers. Des garanties des prêts octroyés par la CDC peuvent être apportées par les collectivités publiques.

Un certain nombre de projets associés au parc de logement social nous ont été remontés lors des entretiens menés, présentant des enjeux de financement :

- ▶ **Logements sociaux intégrant des installations de climatisation alimentées par des pompes à chaleur (installation de géothermie basse température dans les fondations) :** projet retenu dans le cadre d'un appel à projet ADEME/EDF/Région ;
- ▶ **Véhicules électriques en autoconsommation avec stockage pour les locataires de logements sociaux (auto-partage) :** il s'agit de la mise en place dans un parc de logements sociaux de véhicules électriques à disposition des locataires, alimentés en énergie grâce à des panneaux solaires (autoconsommation avec stockage). L'objectif de ce projet est d'inciter les locataires à l'auto-partage. Les investissements nécessaires en vue de ce projet consistent dans des panneaux solaires, des batteries et bornes électriques et des véhicules. Ils sont estimés à 100 k€.
- ▶ **Eclairage de parking** de résidences neuves, impliquant l'installation de centrales photovoltaïque (coûts estimés entre 70 et 150 k€).

⁶⁶ A noter que seul un entretien avec la SPHLM a pu être mené.

Domaine public :

Les projets suivants impliquent des besoins de financement importants pour les collectivités :

- ▶ **Eclairage public** : selon l'ADEME, les besoins concernent davantage la rénovation globale des équipements que la consommation énergétique associée. L'éclairage public représente classiquement 65% des dépenses énergétiques et 4% de la consommation d'électricité des collectivités.

Les besoins de financement estimés pour le territoire à cette fin de rénovation s'élèvent à 50 M€. Le Sy.MEG dispose des compétences lui permettant de mener ces opérations et est à même de lever des financements.

Sur les prochaines années, quelques dossiers portés par des collectivités seront financés, mais *a priori* pas à la hauteur des besoins au regard des marges de manœuvre financière limitées des collectivités.

Les mécanismes d'ingénierie financière mobilisables ont fait l'objet de réflexions entre l'ADEME et la Région : PPP, rémunération CSPE avec bonification FEDER, financement classique en maîtrise d'ouvrage publique, fonds de garantie.

- ▶ **Bornes d'alimentation des véhicules électriques** : de tels projets peuvent être portés dans le cadre d'initiatives privées. Les enjeux de ces projets touchent notamment aux coûts de stockage de l'énergie et à la fréquence de la recharge :
 - Sur les îles (Désirade, Terre de Haut), les besoins énergétiques sont limités et permettent d'atteindre la rentabilité recherchée (location de véhicules à la journée, autonomie de 40 km) : pour 5 véhicules, l'investissement considéré s'élève entre 150 et 200 k€.
 - En Guadeloupe continentale, au regard des distances, un tel projet présente plus de risques. Une étude de faisabilité lancée par la Région est en cours sur ce sujet.
- ▶ **Bâtiments publics** : les enjeux identifiés sont similaires à ceux analysés sur le parc privé : accompagnement en vue du montage des opérations et soutien au financement.

■ **Besoins identifiés**

Parc résidentiel privé :

Un constat majeur réside dans le besoin d'accompagnement des particuliers en vue de travaux de rénovation énergétique. Par ailleurs, les offres de financement existantes pourraient être optimisées. Ainsi, les pistes suivantes pourraient être étudiées :

- ▶ Solutions d'accompagnement à développer : Mise en place de « plateformes locales de la rénovation énergétique », basée sur la notion de guichet unique et jouant le rôle de « tiers de confiance ». Il peut être envisagé d'intégrer ces prestations d'accompagnement à l'assiette de financement par prêt octroyé au ménage :
 - Soit directement par les banques, le cas échéant avec l'intervention d'un fonds de garantie régional ;
 - Soit par tiers-financement.
- ▶ Solution de financement : les prêts à taux zéro mis en place par la Région dans le cadre d'un partenariat avec le Crédit Agricole semblent aujourd'hui sous-utilisés. Il conviendrait dès lors d'identifier des pistes d'optimisation du dispositif :
 - Une des solutions envisagée pour ce faire serait de confier la validation technique des dossiers à un tiers, par exemple aux plateformes de la rénovation énergétique ayant pour objectif d'assurer la pré-instruction des dossiers sur les aspects techniques (validité des devis puis des factures) en faisant le lien entre les ménages et les professionnels ainsi que les ménages et les banques.
 - En complément, il conviendrait d'étudier la faisabilité de mise en place de nouveaux dispositifs de financement comme le tiers-investissement et un fonds de garantie régional afin de proposer une

offre complémentaire, notamment pour les segments de population les plus précaires et ainsi jugés trop risqués par les acteurs bancaires.

FOCUS TIERS-INVESTISSEMENT	<p>Le tiers-investissement repose sur l'intervention directe vis-à-vis du ménage, d'un opérateur entièrement détenu par les collectivités ou par une société d'économie mixte pour l'octroi du financement. La structuration du tiers-financement vise les mêmes objectifs que le fonds de garantie et représente donc une alternative pour obtenir le taux d'intérêt le plus bas possible et accéder à une durée d'amortissement compatible avec la durée de vie des travaux, et pour prendre en compte les économies d'énergie dans la capacité de remboursement des ménages.</p> <p>Le projet de loi de transition énergétique, dans la version qui doit être examinée par le Sénat à partir de février 2015, précise le statut de cette activité au regard de la régulation bancaire. Il élargit la liste des organismes auxquels l'interdiction relative aux opérations de crédit ne s'applique pas, « aux sociétés de tiers-financement définies dans le code de la construction et de l'habitation et dont l'actionnariat est majoritairement formé par des collectivités locales, ou qui sont rattachées à une collectivité territoriale de tutelle ».</p> <p>Il prévoit qu'un décret en Conseil d'État précise les conditions dans lesquelles les sociétés de tiers-financement sont autorisées par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) à exercer des activités de crédit, ainsi que les règles de contrôle interne qui leur sont applicables à ce titre. Le projet de décret qui précise les modalités de cette exception au monopole bancaire "encadrée", a été soumis par le gouvernement aux parlementaires au cours de l'examen du texte à l'AN.</p>
-----------------------------------	--

Bâtiments tertiaires et logement social :

Concernant le tertiaire privé, cette filière présente essentiellement un besoin d'accompagnement et de sensibilisation des acteurs.

Concernant le logement social, la sensibilisation des bailleurs au sujet semble déjà importante. Les bailleurs sociaux confrontés à des enjeux de rénovation énergétique (principalement la SIG et SIKOA) ont mis en exergue la faiblesse des aides actuellement déployées en vue de soutenir les opérations (estimées à 30% des investissements). **Or, la pertinence de la mobilisation d'instruments financiers apparaît réduite, dans un contexte où un retour sur investissement de ces opérations est difficilement atteignable, ou à très long terme : contexte de paupérisation des locataires et difficultés d'acceptation d'une éventuelle baisse de loyer.**

4.4.5.3 Déchets, assainissement et eau

■ Contexte sectoriel

Déchets :

La filière des déchets est structurée autour de deux plans menés par la Région et le département :

- ▶ Le Plan de Prévention et de gestion des déchets non dangereux (PPGDND) ;
- ▶ Le Plan de prévention de gestion des déchets dangereux (PPGDD).

La filière des déchets a fait l'objet d'une restructuration suite au nouveau schéma départemental de 2013. Ainsi, la collecte et de traitement des déchets relèvent des compétences des communes. La collecte et le tri ne sont pas encore instaurés de façon systématique par les communes, même si les progrès sont notables. Ainsi, en 2014, on compte 12 communes assurant la collecte sélective des déchets (32 au total). Au sein de ces 12 communes, la collecte est assurée par les grandes communautés d'agglomération que sont la Communauté d'agglomération de Nord Grande-Terre (CANBT), la Communauté d'agglomération du Sud Basse-Terre (CANBT) et la communauté des communes de Marie-Galante (CCMG). La CASBT et la CANBT assure également le traitement des déchets de leurs communes. Pour les autres communes, le traitement des déchets est lui assuré par le Syndicat de valorisation des déchets de la Guadeloupe (SYVADE).

Le tissu économique de la filière déchets est constitué de petites entreprises : collecteurs, unités de traitement, unités de collecte, unités de valorisation. Ainsi, la Guadeloupe compte 19 unités de traitement des déchets. En 2014, 749 salariés sur 8 900 dans l'industrie ont été recensés dans le secteur des déchets.

Par ailleurs il convient de noter qu'un observatoire des déchets de Guadeloupe a été créé en 2013, il traduit la volonté de l'ADEME, de la DEAL, du Conseil Général et de la Région Guadeloupe de se doter d'un instrument *ad hoc* pour le suivi et l'évaluation des actions menées localement dans le domaine des déchets. L'observatoire exerce son action selon 5 axes⁶⁷ :

- ▶ le recueil de données statistiques ;
- ▶ l'élaboration d'indicateurs de suivi ;
- ▶ la valorisation et la publication de ces données ;
- ▶ la réalisation d'études ou de recherches ;
- ▶ l'organisation de journées techniques et de formations.

Au sein de l'axe 5 du PO FEDER 2014-2020, la priorité d'investissement 6b (réponse aux besoins importants en matière d'investissement dans le secteur des déchets de manière à satisfaire aux exigences de l'acquis environnemental de l'UE), liée à l'objectif spécifique 12 (réduire la pression des déchets sur l'environnement) et faisant l'objet de la fiche action 18, est associée à la programmation de 76,7 M€ de Fonds FEDER.

Assainissement et eau :

La gestion de l'eau potable relève de la compétence des communes, pouvant être transféré à un Etablissement Public de Coopération Intercommunal. Ainsi, la production et la distribution de l'eau potable sont gérées par 5 EPCI distribuant 28 communes (32 au total). Ces EPCI sont :

- ▶ La CASBT regroupant 11 communes ;
- ▶ La CANGT regroupant 5 communes ;
- ▶ Cap Excellence regroupant 3 communes ;
- ▶ SIAEAG regroupant 6 communes ;
- ▶ La communauté des communes de Marie-Galante regroupant 3 communes.

Ces EPCI compétents en eau n'assurent pas, pour la grande majorité, un mode de gestion direct des services en eau. Ainsi, ce sont des entreprises privées telles que la Générale des Eaux Guadeloupe, la compagnie Guadeloupéenne de services publics ou la Nantaise des Eaux Services qui assurent les services publics de l'eau pour la majorité des EPCI compétentes. Les recettes d'exploitation des collectivités et des délégataires se chiffrent à hauteur de 67,4 millions d'euros sur l'année 2011.

La distribution de l'eau a subi de nombreuses perturbations sur le territoire au cours de l'année 2014. Une importante grève a engendré des coupures sur une grande partie du territoire pendant une dizaine de jours. Les contestations étaient liées à la fin d'une convention liant la Générale des Eaux et le SIAEAG. Face à cette situation complexe, la Région et le Département ont mis en place en septembre 2014 un plan d'urgence de 22 millions d'euros. Le Conseil Général et l'Office de l'eau sont en charge de la mise en œuvre de ce plan.

Au sein de l'axe 5 du PO FEDER 2014-2020, la priorité d'investissement 6b (réponse aux besoins importants en matière d'investissement dans le secteur des déchets de manière à satisfaire aux exigences de l'acquis environnemental de l'UE), liée aux objectifs spécifiques 13 (préserver la ressource en eau et sécuriser l'alimentation en eau potable des populations) et 14 (mise aux normes des stations et réseaux d'épuration pour préserver l'environnement) faisant l'objet de la fiche action 19, est associée à la programmation de 60 M€ de Fonds FEDER.

⁶⁷ Source : www.guadeloupe.developpement-durable.gouv.fr

■ **Caractérisation des conditions de financement**

Entreprises du secteur :

Les projets montés dans le secteur des déchets sont réputés moins rentables et bancables que les projets d'énergies, au regard des éléments suivants : les retards de paiement et/ou impayés de la part des collectivités, les variations de prix. Dans le secteur des déchets, le paysage est notamment constitué de petites entreprises : collecteurs, unités de traitement, unités de collecte, unités de valorisation.

Investissement des collectivités dans les projets assainissement/eau :

Comme présenté au chapitre 2, la situation financière de nombreuses collectivités locales, et notamment des communes, apparaît fragile :

- ▶ Effet ciseau lié au poids des traitements dans les budgets des collectivités (40% des salariés font partie de la fonction publique élargie, 25% de Pôle Emploi et 35% du Secteur marchand).
- ▶ Enjeu de restructuration de leur dette.

Leur capacité à mettre en œuvre les investissements publics locaux relevant de leur collectivité s'en trouve impactée. Ainsi, parmi les établissements de crédits locaux, le Crédit Agricole, principal acteur du financement bancaire auprès des collectivités, intervient peu auprès des communes. De même, l'AFD apparaît de plus en plus réticente à intervenir, y compris via la mobilisation de ses instruments de préfinancement des fonds européens, un risque identifié à ce jour étant que ces mécanismes de préfinancement ne soient pas utilisés pour les projets d'investissement.

■ **Besoins identifiés**

Besoins des acteurs économiques et entreprises du secteur des déchets :

La filière des déchets en Guadeloupe est confrontée aux mêmes problématiques que les énergies renouvelables : un manque de structuration qui nuit à la mise en contact des différents acteurs ainsi qu'une sous-capitalisation des entreprises du secteur. Pour poursuivre le développement des installations sur l'île il conviendrait de faciliter l'accès aux fonds propres des projets notamment dans les phases amont de leur développement.

Besoins des collectivités en vue de financer les projets assainissement/eau :

Un enjeu global concerne la situation financière des collectivités publiques locales (communes) et leur capacité à porter des projets d'investissements (10 communes sur 32 ont une capacité d'autofinancement positive) :

- ▶ La mobilisation de mécanismes d'ingénierie financière (prêts bonifiés) ne pourrait concerner que les collectivités en mesure de rembourser ce prêt, et ainsi, créerait une certaine inégalité de traitement entre les collectivités, en difficulté, bénéficiant de subventions et les collectivités, dont la situation financière est saine, devant rembourser un prêt à la Région ;
- ▶ La maîtrise d'ouvrage déléguée est considérée relativement coûteuse pour la collectivité⁶⁸.

Concernant la problématique du préfinancement des subventions, des mécanismes de paiement de subvention à un tiers peuvent être mis en œuvre par la Région sur ses fonds ou sur des fonds FEDER.

⁶⁸ Considérations issues de l'Atelier n°4, s'étant tenu en date du 26 mai 2016 en Région.

5. Propositions d'évolution du dispositif d'ingénierie financière

Des propositions d'évolution du dispositif régional d'ingénierie financière sont présentées ci-après, ces dernières ayant été partagées dans le cadre de cinq ateliers de travaux organisés à l'Hôtel de Région entre le 23 mai 2016 et le 26 mai 2016.

Ces propositions relèvent de pistes d'optimisation du dispositif régional d'ingénierie financière, en vue d'améliorer :

- ▶ Son efficacité, en réponse aux besoins des porteurs de projets et entreprises du territoire (amélioration de la lisibilité des instruments existants, structures d'accompagnement, etc.) ;
- ▶ Sa pertinence et capacité à couvrir l'ensemble de ces besoins (évolution des instruments financiers existants actuellement soutenus sur fonds régionaux et FEDER ; création de nouveaux instruments) ;
- ▶ Son pilotage et son efficience (enjeux de la gouvernance, gestion du dispositif global, maximisation de l'effet levier).

5.1 Les orientations générales, guidant la stratégie régionale d'investissement proposée

Les orientations suivantes, déterminantes du succès d'une politique publique d'ingénierie financière, guident les propositions d'évolution du dispositif d'ingénierie financière présentées ci-après.

■ **Proposer une offre visible, lisible et crédible**

La stratégie régionale doit mettre en place un dispositif d'ingénierie financière qui puisse garantir :

- ▶ **La visibilité de l'action de la Région et de l'importance de l'effort régional dans la mise en œuvre de ses compétences et en faveur de ses grands engagements politiques** : soutenir l'emploi et le dynamisme économique, accompagner la mutation des entreprises en restructuration, soutenir l'émergence de nouvelles filières (nautisme, etc.) ;
- ▶ **La lisibilité de l'intervention de la Région, à travers :**
 - Un dispositif global d'ingénierie financière reposant sur un nombre réduit d'instruments financiers aux rôles bien identifiés et différenciés, afin d'en assurer la lisibilité et la facilité de compréhension par toute entreprise et tout porteur de projet ;
 - Une chaîne de financement lisible, où pour chaque problématique de financement un référent est clairement identifié, tant du point de vue des bénéficiaires finaux que des intermédiaires financiers et des structures d'accompagnement des porteurs de projet et chefs d'entreprise.

■ **Assurer à la Région une maîtrise forte sur la gouvernance du dispositif déployé**

Dans le cadre de sa compétence de développement économique et dans l'hypothèse d'une contribution significative, sur fonds ESI et sur crédits régionaux, au dispositif régional d'ingénierie financière proposé, la Région doit être à l'origine de la stratégie d'intervention des instruments mis en place, mais doit également être en mesure d'en contrôler étroitement l'activité, et ce au fil de l'eau durant toute leur existence.

■ **Mettre en œuvre un pilotage efficient, optimisé et réactif**

Outre la maximisation de l'effet levier sur les financements privés, le pilotage des instruments financiers mis en œuvre à l'échelle régionale doit répondre aux objectifs suivants :

- ▶ Assurer une organisation fluide et une coordination forte entre les acteurs impliqués (Région, gestionnaires, intermédiaires financiers, autres parties prenantes) ;

- ▶ Assurer un fléchage efficient des fonds ESI (FEDER, mais également FEADER et FEAMP) et mettre en œuvre un dispositif de reporting répondant aux exigences de la Commission européenne ;
- ▶ Assurer la souplesse et la rapidité du traitement des dossiers et la mobilisation des fonds : un enjeu important réside dans la réactivité des dispositifs face à une demande de financement d'une entreprise.

5.2 Efficacité : le renforcement préconisé des dispositifs d'orientation et d'accompagnement des entreprises

En amont des considérations relevant directement des instruments financiers soutenus par des fonds publics en Guadeloupe, une problématique majeure, ressortie dans le cadre de chacun des entretiens menés ainsi que durant les cinq ateliers de travail réalisés, a trait :

- ▶ Au besoin de lisibilité du dispositif régional d'ingénierie financière, de transparence et de circulation et coopération renforcées entre les parties prenantes ;
- ▶ Au besoin de création d'un instrument d'accompagnement structurant, visible et efficace pour les porteurs de projets.

■ **Recommandation n°1 : la création d'un guichet unique, en vue d'améliorer la lisibilité de l'offre et l'orientation des porteurs de projet**

Comme mis en exergue précédemment (chapitre 3.2.4), le dispositif régional d'ingénierie financière et, plus globalement, l'écosystème d'accompagnement des entrepreneurs est jugé peu visible et peu lisible :

- ▶ Les portes d'entrée sont trop nombreuses et induisent un sentiment de complexité et d'absence de transparence du point de vue des porteurs de projet ; or l'enjeu de la disponibilité de l'information est considéré comme le levier préalable en vue d'améliorer l'efficacité du dispositif global de soutien aux porteurs de projets.
- ▶ L'information circule peu entre les acteurs de l'accompagnement et intermédiaires financiers ; les démarches de réorientation et de coopération autour d'un dossier sont limitées.

L'Agence régionale de développement économique Guadeloupe Expansion monte actuellement un portail Entrepreneuriat Guadeloupe, dont l'objectif est de mettre en cohérence et de renforcer la lisibilité sur les acteurs régionaux de l'accompagnement et du financement, tout en simplifiant les démarches et procédures. Cette espace visera à :

- ▶ Cartographier précisément « qui fait quoi » ;
- ▶ Rassembler toutes les informations et identifier les interlocuteurs clés pour les différents types de démarches.

Sans préjuger des résultats de cette initiative, cette dernière nous semble pertinente. **Néanmoins, il est recommandé de compléter ce « guichet unique » en ligne par un guichet physique (point régional unique d'orientation des porteurs de projet).**

- ▶ Cette structure serait un **véritable point d'entrée clairement identifié et privilégié au niveau régional** via un accueil physique et une plateforme Internet et/ou standard téléphonique. Cette structure :
 - Serait articulée avec les outils existants ;
 - Proposerait un dossier de financement unique (format validé par les intermédiaires financiers) ;
 - Permettrait de constituer une base de données régionale (suivie dans le temps) des financements obtenus mais également refusés ;
- ▶ La deuxième mission de cette structure serait d'orienter des porteurs de projet en amont de la demande de financement :

- Accueil par une équipe régionale dédiée (1^{ère} instruction du dossier afin d'aider le porteur à préciser son besoin de financement) ;
- Orientation vers les acteurs régionaux de l'accompagnement et les intermédiaires financiers adaptés ;
- Mobilisation des acteurs (rôle de « liant » et suivi du cheminement du porteur de projet (favorisation de la circulation de l'information).
- Il pourrait être envisagé de conditionner l'obtention de financements régionaux/FEDER par les intermédiaires financiers à l'utilisation de la plateforme et du dossier unique.

Cependant, en cas de mise en place d'une telle structure, il conviendrait de porter une attention particulière à ce qu'elle ne vienne pas complexifier le dispositif régional, mais se positionne en tant qu'acteur régional central jouant le rôle de « tiers de confiance ». Une telle structure ne pourra pas, par ailleurs, se substituer aux rôles proactifs des intermédiaires financiers actifs sur le territoire.

Concernant le guichet en ligne, ayant vocation à constituer une plateforme décentralisée d'orientation des porteurs, il conviendra de créer un site internet intuitif, lisible et mis à jour régulièrement. Un outil semblable a notamment été mis en œuvre par plusieurs Régions, notamment dans le cadre de partenariats avec Bpifrance (Région Bretagne notamment) ou Hubfi (Région Alsace, Champagne-Ardenne, Lorraine et Région Auvergne-Rhône-Alpes).

■ **Recommandation n°2 : le renforcement de l'accompagnement des porteurs de projet et des entreprises et la création d'un dispositif agile, dédié à l'accélération des projets stratégiques et à haut potentiel**

Un second enjeu a trait à la qualité de l'accompagnement. Une formule cohérente d'accompagnement, en amont de la création puis tout au long des phases de cycle de vie des entreprises, est jugée à ce jour inexistante par l'ensemble des acteurs rencontrés (avis partagé durant les cinq ateliers de travail menés) (cf. chapitre 4.2.2).

A cet égard, le tableau présenté au chapitre 4.2.2 montre qu'un certain nombre d'acteurs sont positionnés en vue de délivrer des prestations d'accompagnement - à titre gratuit ou onéreux (accompagnement « amont » et « aval »). La présente étude n'ayant pas vocation à se placer dans une démarche d'audit, notre cabinet n'a pas été en mesure d'estimer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des actions d'accompagnement menées par les structures existantes.

Il est considéré que l'accompagnement « amont » et l'accompagnement « aval », tels que décrits au chapitre 4.2.2, emportent des enjeux différents, et ainsi, doivent être conçus distinctement :

- ▶ Accompagnement « amont » : phases d'amorçage des projets et de création des entreprises avec, pour problématiques principales, la structuration juridique et financière des projets, et la robustesse des business plans et plans de financement, en vue d'accéder à des fonds.
 - Une nécessaire sélectivité dans le choix des projets accompagnés ;
 - Le besoin de mobilisation de compétences spécifiques en ingénierie financière et juridique, permettant d'accompagner les projets dans leur structuration, jusqu'à la levée de financement auprès d'acteurs publics comme privés ;
 - La nécessaire capacité d'une structure d'accompagnement à mobiliser des outils spécifiques nécessaires à un accompagnement efficace des projets : outils de suivi de projets, accès à des sources d'informations spécialisées, etc. ;
 - La capacité à créer les conditions d'une proximité, tout en conservant une totale indépendance, entre la structure d'accompagnement et les financeurs potentiels : malgré cette proximité la structure doit constamment être en mesure de proposer aux projets les solutions les plus avantageuses et les plus adéquates à leur situation particulière.
- ▶ Accompagnement « aval » : phases de développement (internationalisation, innovation, ouverture de nouveaux marchés), de reprise/transmission, de retournement, avec pour problématiques principales, la qualité de gestion (positionnement, organisation) des entreprises et leur pilotage.

- Un accompagnement qui peut être très large (RH, comptabilité, structuration juridique et fiscale, management, ingénierie financière, etc.) suite à un diagnostic stratégique de l'entreprise ;
- Un accompagnement qui peut tout particulièrement mobiliser des éventuels capital-investisseurs impliqués dans le projet et l'entreprise, en ce qu'ils portent un intérêt réel au succès de l'entreprise (prise de risque réelle, enjeu de l'alignement des intérêts), et qui doit ainsi être étroitement lié à la démarche d'ingénierie financière en capital-développement, en capital-transmission, en capital-retournement ;
- Des expertises techniques pointues susceptibles d'être nécessaires à mobiliser.

A cet égard, un dispositif régional idéal d'accompagnement cumulerait, selon nous, la double logique organisationnelle suivante :

- ▶ **Premier pilier : structure régionale d'accompagnement intégrée**, constituée de différents pôles en vue de traiter des problématiques d'accompagnement « amont » et « aval » :

- Plateforme d'orientation (guichet unique d'accueil, tel que recommandé ci-dessus) intégrée à la structure en tant que « Pôle Accueil », devant également prendre en charge un rôle de suivi des dossiers (suivi du parcours du demandeur orienté vers les partenaires) et de « liant » entre les différents opérateurs ;
- Pôle d'accompagnement constitué de deux sillons :
 - **Accompagnement à la création/reprise** : aide à la structuration du projet afin de tester et améliorer sa viabilité sur les plans technique, commercial, financier, juridique ; orientation vers les financeurs ; coaching en vue des rencontres avec les financeurs ; etc.
 - **Accompagnement au développement d'entreprises** : diagnostic stratégique ; professionnalisation à travers des formations ; mobilisation d'un pool d'experts - partenaires techniques - sur des problématiques spécifiques (banquiers, experts comptables, avocats, etc.) rencontrées par l'entreprise ; orientation vers les financeurs ; etc.
 - Accompagnement à l'export ;
 - Accompagnement à l'innovation ;
 - Accompagnement en vue de l'ouverture sur de nouveaux marchés ;
 - Accompagnement spécifique concernant la transmission d'entreprises (mobilisation d'experts ad hoc) et le retournement.

- ▶ **Pilier 2 : Mise en place d'un dispositif agile - pouvant être intégré à la structure décrite ci-dessus mais s'en distinguant par une marque et communication ad hoc - sur l'accompagnement des projets à haut potentiel :**

- Sur l'accompagnement « amont », un dispositif *ad hoc* et souple d'accompagnement pourrait être consacré à la priorité de faire émerger les **projets à potentiel du territoire**, axés sur de nouveaux marchés porteurs, susceptibles de jouer le rôle de « locomotive » pour le développement économique territorial. Ce dispositif agile serait pensé comme une « Banque d'affaires des territoires », positionnée à équidistance entre les règles et le fonctionnement des institutions publiques d'une part, et les standards des investisseurs et du secteur privé d'autre part.

Le travail opérationnel porté par ce dispositif pourrait s'articuler autour de **trois activités prioritaires avec trois cibles distinctes et complémentaires** :

- 1) Accélérer la maturation des projets territoriaux pour les mettre en capacité de lever des financements privés : adaptation de l'offre aux produits, usages, marchés, présentation BP, retour sur investissement, etc. ; Cibles : territoires / SEM ;
- 2) Lever des fonds pour les projets accélérés : ingénierie financière et accompagnement jusqu'à l'obtention des fonds ; Cibles : porteurs de projets et entreprises ;

- 3) Orienter les investisseurs privés vers des opportunités territoriales.

Un tel accompagnement, nécessairement sélectif, pourrait s'appuyer sur la politique de spécialisation prônée par l'Europe en focalisant son action sur des domaines de spécialisation stratégiques, considérés comme prioritaires : numérique, vie durable, énergie, etc.

L'accompagnement de ces projets structurants appellerait un appui de professionnels aux compétences diverses, et notamment relatives :

- Aux questions stratégiques :
 - Etudes de marché ;
 - Diagnostic de la concurrence ;
 - Positionnement stratégique des produits ;
 - Marchés potentiels ;
 - Exportation ;
 - Cible et communication associée.
- Aux questions juridiques :
 - Droit des sociétés ;
 - Droit des affaires ;
 - Droit de la distribution ;
 - Droit de la propriété intellectuelle ;
 - Droit public.
- Aux questions financières :
 - Revue ou établissement de business plan ;
 - Calculs de rendement ;
 - Réalisation de modèles financiers ;
 - Etablissement de dossiers de demandes de financements ;
 - Prospection d'investisseurs potentiels ;
 - Négociations financières.

En synthèse, l'accompagnement des projets pourrait prendre la forme d'une succession des 6 étapes suivantes, cela permettrait de proposer des dossiers de financement robustes de nature à attirer des investisseurs privés et à accélérer le développement des projets.



FOCUS - LA FABRIQUE EN REGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

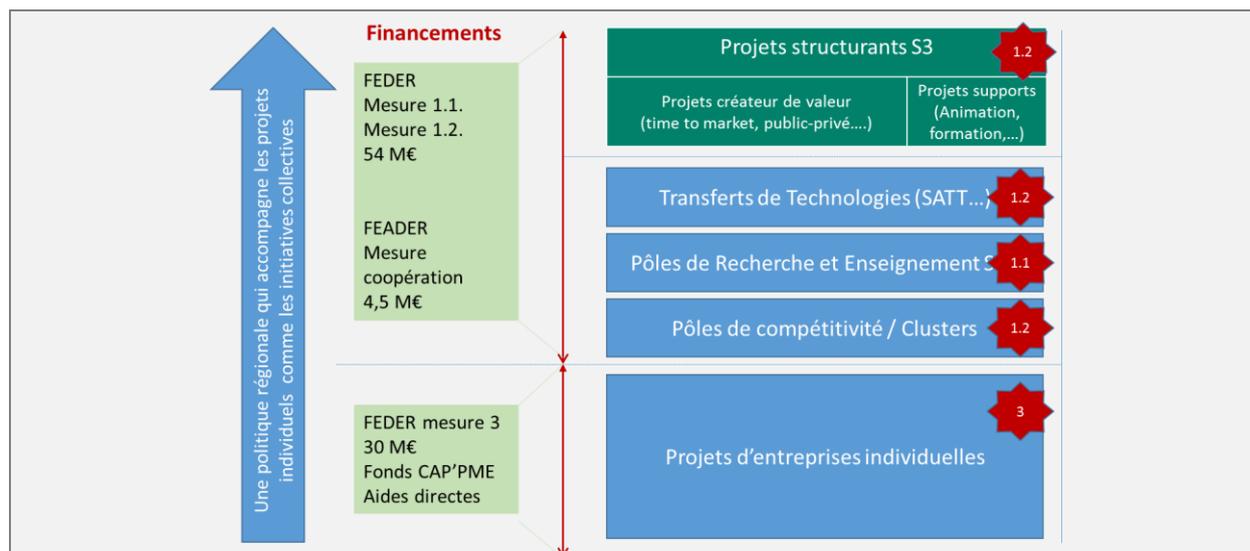
Dans le cadre de sa mise en œuvre opérationnelle de la S3, la Région Auvergne-Rhône-Alpes a créé un dispositif externalisé « LA FABRIQUE », piloté en direct par le DGS et le Président de l'exécutif. L'objectif de ce dispositif consiste dans la création d'une organisation agile, à même de mettre à disposition des territoires toutes les compétences et les méthodologies d'une véritable banque d'affaires.

Les enjeux identifiés, ayant présidé à la mise en place de cette structure, sont les suivants :

- ▶ Les dispositifs régionaux de soutien à l'innovation sont coûteux et ne produisent *pas suffisamment de résultats mesurables en termes d'investissements territoriaux et de créations d'emplois*, seules mesures pertinentes in fine pour les responsables politiques et les administrés
- ▶ *Les projets soutenus réussissent rarement le « passage à l'échelle » et l'accès au marché ; quand ils y parviennent, ils quittent souvent le territoire qui les a soutenus. Tandis que les soutiens en amont de la chaîne de valeur sont importants (R&D et innovation) le soutien plus en aval des projets de développement (design produit, usages, mise en production, développement commercial, investissement, etc.) est insuffisant*
- ▶ *Le secteur public du développement économique s'interface mal avec le secteur du financement privé et le soutien public aux projets est peu et souvent mal coordonné avec les attentes de l'investissement privé*

L'objectif de LA FABRIQUE est de jouer le rôle d'interface et de mise en relation fructueuse entre les entreprises et les investisseurs d'une part, et les partenaires publics et institutionnels d'autre part.

Par ailleurs, il a pour second objectif de flécher les crédits européens dédiés au développement économique (parfois sous-consommés) vers des projets sélectionnés sur leur potentiel à se positionner sur des nouveaux marchés. Il s'agit également, par-là, de présenter une politique lisible, articulée avec les actions de développement économique conduites par la Région.



Un an après sa création, le bilan de ce dispositif apparaît très positif :

- ▶ Une quarantaine de projets stratégiques identifiés ;
- ▶ Une dizaine de projets accélérés en trois mois, entrés en phase opérationnelle de levée de fonds : les actions des accompagnateurs mobilisés au sein de LA FABRIQUE ont pu consister dans :
 - Aide à la définition de la stratégie (étapes, ...) et du modèle économique (nature des recettes, benchmark des prix, ...)
 - Construction d'une trame de business plan et du plan de travail de l'équipe projet
 - Support du porteur de projet dans le chiffrage de son BP (benchmark, ...)
 - Définition du modèle détaillé sur une partie des recettes
 - Revue du business plan et mise en forme en vue d'une levée de fonds
 - Définition de la stratégie d'investissement (apport du porteur de projet, amorçage, démarrage de l'activité, levée de fonds complémentaire)
 - Mise en œuvre d'une stratégie d'investissement avec la réorientation du dossier pour rechercher des fondateurs associés industriels du secteur
 - Mise en place d'un responsable projet 100% dédié pour la recherche de fondateurs industriels et de futur clients.

5.3 Pertinence et capacité à couvrir les besoins : les évolutions recommandées du dispositif régional d'ingénierie financière par des fonds régionaux et européens

Afin d'améliorer la pertinence et l'efficacité du dispositif d'ingénierie financière actuellement soutenu sur fonds régionaux et FEDER (cf. chapitre 3.2) et de pallier à certaines carences de financements identifiées auprès des TPE/PME du territoire (cf. chapitre 4), certaines évolutions stratégiques à porter aux dispositifs existants sont proposées ci-après.

Par ailleurs, la création de nouveaux instruments est recommandée pour couvrir des besoins spécifiques.

5.3.1 Les évolutions recommandées des instruments financiers soutenus par des fonds régionaux et européens sur 2007-2013

Afin d'améliorer la pertinence et l'efficacité du dispositif d'ingénierie financière actuellement soutenu sur fonds régionaux et FEDER (cf. chapitre 3.2) et de pallier à certaines carences de financements identifiées auprès des TPE/PME du territoire (cf. chapitre 4), certaines évolutions stratégiques à porter aux dispositifs existants sont proposées ci-après.

Ces propositions d'évolutions n'intègrent pas, à ce stade, les considérations de dimensionnement des outils (enveloppes financières), qui sont abordées au chapitre 6.

■ **Recommandation n°3 : la pérennisation des instruments financiers existants, soutenus sur 2007-2013 par des fonds régionaux et ESI**

Un constat général issu des entretiens et analyses menés, ainsi que des ateliers de travail, est le suivant :

- ▶ Le dispositif régional d'ingénierie financière est globalement pertinent dans son positionnement, chacun des instruments financiers soutenus sur 2007-2013 permettant de répondre, de manière complémentaire, à des besoins de financement non couverts par le marché privé ;
- ▶ Un enjeu-clé en vue d'améliorer l'efficacité et la portée du dispositif existant relève de la coordination, de l'articulation et des modalités d'exécution des instruments.

A cet égard, il est recommandé en premier lieu de poursuivre le soutien des instruments financiers mis en œuvre sur la période 2007-2013, que ce soutien passe par l'abondement direct des véhicules financiers (fonds de prêts d'honneur Initiative Guadeloupe, Réseau Entreprendre Guadeloupe, FIRG) ou par le soutien au fonctionnement des intermédiaires financiers les mettant en œuvre (financement partiel du fonctionnement de l'ADIE : FSE et contrepartie régionale).

■ **Recommandation n°4 : l'évolution du dispositif régional de capital-investissement et l'élargissement des segments couverts**

POUR RAPPEL	<p>Comme exposé au chapitre 3.2, le dispositif régional de capital-investissement, mobilisant des fonds régionaux et/ou FEDER, est constitué :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ D'une part, du FIRG, dont la situation financière dégradée semble traduire la faible prise en compte des critères économiques dans les décisions d'investissement et à l'absence de mise en œuvre de procédures de recouvrement des fonds prêtés ; ▶ D'autre part, de la SA SAGIPAR, n'étant pas intervenue sur ses fonds propres depuis 2011 en vue de protéger ces derniers dans un contexte où les Fonds régionaux connaissaient des situations financières dégradées. <p>Au regard de ces écueils et, dans le même temps, de la pertinence très forte des instruments de renforcement de capitaux permanents des TPE et PME guadeloupéennes, il est recommandé de porter un certain nombre d'évolutions et de repenser ces deux outils en complémentarité.</p>
--------------------	--

Recommandation 4.A : clarifier la politique d'investissement adossée au dispositif régional de capital-investissement et la faire évoluer, afin de contribuer plus largement à couvrir les défaillances identifiées (phases de cycle de vie / secteurs spécifiques)

Comme évoqué au chapitre 3.2.1.3, il est recommandé de clarifier et redéfinir la politique d'investissement du FIRG et sa place dans le processus de décision. Au-delà du FIRG et en cohérence avec ce dernier, cette politique d'investissement pourrait également utilement être revue au niveau de la SAGIPAR, concernant ses interventions sur fonds propres ; le Conseil d'administration de cette dernière ayant été renouvelé en mai 2016.

Cette politique d'investissement pourra tout spécifiquement préciser les éléments suivants :

- ▶ **Allocation des fonds par cible du financement** : le fléchage des interventions en capital-investissement vers le renforcement des fonds propres en vue de contribuer au financement d'investissements ou en vue de financer le BFR et les besoins permanents des entreprises dans le cadre de leur exploitation pourra être précisé.

A cet égard, il convient de noter qu'en 2012, la SAGIPAR a formulé une « proposition de réaménagement » de cette société ainsi que des fonds régionaux, afin de proposer une approche complémentaire de ces outils.

- ▶ **Tickets de financement** : les tickets de financement seront déterminés par la taille de l'instrument financier, afin d'assurer une diversification des risques. A ce jour, les tickets de financement définis pour le FIRG se situent dans une fourchette allant de 50 k€ à 100 k€, avec des interventions maximales et exceptionnelles à hauteur de 1,5 M€ ; pour la SAGIPAR, la fourchette présentée s'étend de 40 à 500 k€.

Il est recommandé de dimensionner un instrument en mesure d'intervenir dans le cadre d'opérations substantielles de reprise ou de retournement, avec des tickets pouvant se situer entre 500 et 800 k€ (jusqu'à un maximum de 2 M€, dans la limite de 40% du capital de la société ciblée).

- ▶ **Allocation des fonds par phase de cycle de vie** : en vue de répondre aux défaillances identifiées, de diversifier les risques et de permettre à l'instrument d'adresser une masse critique de projets, il est recommandé d'étendre le champ d'intervention de l'outil de capital-investissement : amorçage, création/reprise, développement, retournement. Il est recommandé d'inscrire dans la politique d'investissement un objectif d'allocation des fonds par phase de cycle de vie, à même de permettre de couvrir les besoins identifiés et d'assurer une diversification des risques en vue de la pérennité de l'instrument ; par exemple :

- Amorçage : 10% des fonds investis (tickets inférieurs à 100 k€) ;
- Création/reprise : 30% des fonds investis (tickets inférieurs à 500 k€) ;
- Développement : 60% des fonds investis (tickets inférieurs à 800 k€) ;
- Retournement/rebond : des interventions exceptionnelles au profit d'entreprises connaissant des difficultés passagères ou ayant besoin de renouveler leur modèle économique pourraient être envisagées (tickets pouvant excéder 2 M€). Néanmoins, il convient de noter que les fonds FEDER ne pourront être mobilisés sur de telles interventions.

- ▶ **Allocation des fonds par actif** : la ventilation des interventions par actifs (fonds propres, quasi-fonds propres) doit être cohérente avec :

- Les cibles du financement : plus l'on vise le financement de l'exploitation, plus les instruments de fonds propres font sens ;
- Les cibles en matière de stade de développement (*par exemple : en amorçage, les interventions sous forme de prise de participation peuvent être rendues difficiles au regard de l'absence de sous-jacent permettant initialement de valoriser l'entreprise ; des instruments comme des prêts participatifs convertibles présentent l'avantage, en cas de non remboursement, d'une conversion au capital des sommes dues*) ;
- Les contraintes de liquidité de l'instrument.

- ▶ **Allocation par secteur d'activité** : les secteurs stratégiques régionaux ou souffrant tout spécifiquement d'une carence de leurs fonds propres pourront être ciblés dans la politique d'investissement. Apparaissent notamment pertinents :

- Le commerce ;
 - Les énergies nouvelles renouvelables ;
 - Le tourisme et l'hôtellerie ;
 - Les TIC ;
 - L'agroalimentaire ;
- ▶ Nature de l'accompagnement mis en œuvre par le capital-investisseur et degré d'implication ;
 - ▶ Politique de recouvrement : afin de permettre le recyclage des fonds publics mobilisés (effet revolving), il est recommandé de permettre la mise en œuvre d'une politique de recouvrement des fonds, dans des conditions devant être précisément définies par la politique d'investissement.

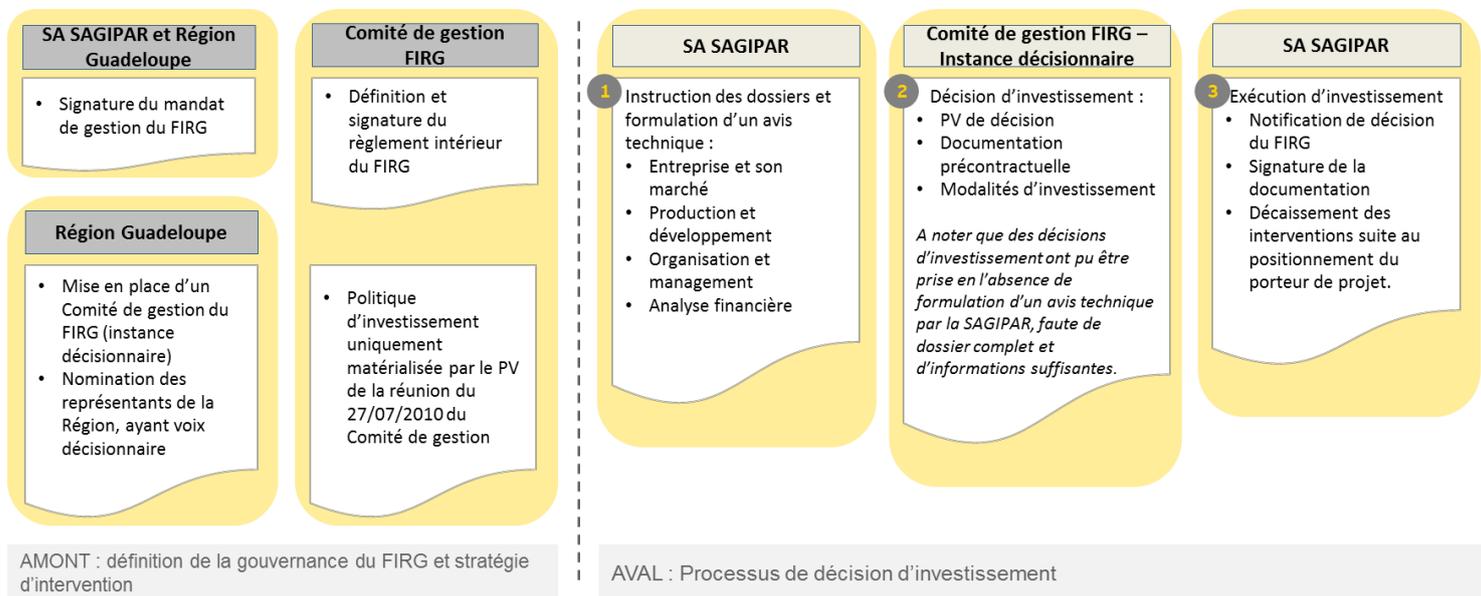
Recommandation 4. B : faire évoluer le processus décisionnel du FIRG, afin de garantir la primauté des critères économiques lors de la réalisation des décisions d'investissement

Il est recommandé de faire évoluer le processus décisionnel du FIRG, afin de garantir le fondement des décisions d'investissement sur des considérations économiques. Les enjeux envisagés sont triples :

- ▶ Assurer la viabilité des investissements réalisés sur fonds publics et ainsi se conformer aux bonnes pratiques en la matière, notamment définies par l'Union européenne dans le cadre de sa réglementation sur les aides d'Etat :
 - Les lignes directrices relatives aux aides d'Etat visant à promouvoir les investissements en faveur du financement des risques (2014) indiquent un certain nombre de conditions pour qu'une mesure de capital-investissement comportant un élément d'aide d'Etat (comme c'est le cas du FIRG) puisse être notifiée et acceptée par la Commission européenne :
 - *« La mesure doit garantir l'équilibre entre les conditions préférentielles offertes par un instrument financier pour maximiser l'effet de levier tout en remédiant à la défaillance du marché constatée, d'une part, et la nécessité pour cet instrument de générer un rendement financier suffisant pour rester viable d'un point de vue opérationnel, d'autre part. »*
 - *« Une mesure prévoyant la création d'un fonds public dont la stratégie d'investissement ne démontre pas suffisamment la viabilité potentielle des entreprises admissibles a peu de chance de satisfaire au critère de mise en balance, étant donné que dans un tel cas, l'investissement sous la forme de financement des risques s'apparente à une subvention. »*
 - *« Les fonds d'investissement de petite taille, dont les activités ont une dimension régionale limitée et qui ne prévoient pas de modalités appropriées en matière de gouvernance, seront analysés afin d'éviter le risque de maintien de structures de marché inefficaces. L'ampleur des régimes régionaux de financement des risques et de leurs activités est potentiellement insuffisante du fait d'un manque de diversification lié à l'absence d'un nombre suffisant d'entreprises admissibles comme cibles des investissements, ce qui pourrait réduire l'efficacité de ces fonds et se traduire par l'octroi d'aides à des entreprises moins viables. Ces investissements pourraient fausser la concurrence et conférer des avantages indus à certaines entreprises. En outre, ces fonds pourraient être moins attractifs pour les investisseurs privés, en particulier les investisseurs institutionnels, étant donné qu'ils peuvent être considérés davantage comme des structures permettant de réaliser les objectifs de la politique régionale, plutôt que comme un débouché commercial viable offrant des retours sur investissement acceptables. »*
- ▶ Restaurer ainsi la réputation du FIRG, impactée par sa situation financière actuelle ;
- ▶ Protéger la responsabilité des élus régionaux, au regard des risques de contentieux.

Le processus décisionnel actuel du FIRG est synthétisé dans le schéma ci-dessous :

Illustration du processus décisionnel actuel du FIRG



L'évolution préconisée du processus décisionnel passe selon nous par une redéfinition du schéma de gouvernance, qui puisse permettre à la Région :

- ▶ D'être seule maîtresse des orientations stratégiques pour les investissements sur fonds de la Région/FEDER, notamment à travers la définition et les évolutions de la politique d'investissement ;
- ▶ De confier à un Comité technique d'engagement le soin de décliner la politique d'investissement et de respecter les règles stratégiques édictées par la politique d'investissement ;
- ▶ De contrôler le respect de la politique d'investissement pour chaque décision du Comité technique d'engagement.

Deux scénarios d'évolution sont proposés à la Région pour arbitrage afin de permettre la mise en œuvre de ces principes de gouvernance :

- ▶ **Scénario 1** : maintien du FIRG, en tant qu'entité juridique séparée, et dont les décisions d'investissement sont confiées à la SAGIPAR, assistée par un Comité d'engagement *ad hoc*, à l'aune de la politique d'investissement précisément définie et pouvant être réinterrogée au par l'instance régionale autant que de besoin ;
- ▶ **Scénario 2** : incorporation du FIRG (fonds régionaux, soutenus par des fonds FEDER) dans les capitaux propres de la SAGIPAR, en vue de confier les décisions d'investissement au Conseil d'administration de la SAGIPAR - un Comité d'engagement propre aux décisions d'investissement en Guadeloupe pouvant au préalable garantir le respect de la politique d'investissement définie par la Région, et se prononcer sur la viabilité et l'opportunité des opérations.

Dans ce scénario, une comptabilité analytique permettra de suivre précisément le fléchage des fonds apportés par la Région Guadeloupe vers des entreprises guadeloupéennes.

Les points communs de ces deux schémas sont les suivants :

- ▶ La définition par la Région d'une politique d'investissement qui occupe une véritable place d'outil d'aide à la décision d'investissement et soit le gage de la mise en œuvre de la stratégie régionale, définie en amont par la Région Guadeloupe. Cette politique d'investissement permettra, tout au long du processus décisionnel, de permettre un suivi et une objectivation des décisions prises ;
- ▶ La définition d'un processus de décision en deux temps :
 - l'instruction, l'évaluation technique des dossiers et la formulation des préconisations d'investissement par un Comité technique : la Direction de la SAGIPAR instruit le dossier et le présente en Comité technique. Le Comité technique, constitué de la Direction Générale de la SAGIPAR, d'experts invités et d'un personnel administratif de la Région, analyse le dossier au regard de la politique d'investissement définie en amont, et retient les dossiers pour lesquels il a émis un avis positif, afin de les présenter à l'organe décisionnel ;
 - la validation de la décision d'investissement par un organe décisionnel (Comité stratégique du FIRG dans le scénario 1 et Conseil d'administration de la SAGIPAR dans le scénario 2) : cet organe décisionnel se prononce *uniquement* sur la conformité de la décision du Comité technique au regard de la politique d'investissement. Ainsi, cet organe n'a pas vocation à réaliser une nouvelle analyse technique du dossier mais uniquement à se prononcer sur sa pertinence au regard de la stratégie du fonds. Si cet organe met en évidence, à partir d'éléments objectifs, que l'investissement proposé par le Comité Technique ne correspond pas à la stratégie du fonds, celui-ci est abandonné.

En synthèse, selon le nouveau processus proposé, la décision d'investissement est prise par le Comité technique d'engagement sur des critères économiques et financiers, tandis qu'un organe distinct vérifie que la proposition d'investissement émise par le Comité technique est conforme à l'orientation stratégique de l'instrument.

Afin d'assurer un fonctionnement fluide du dispositif, il est important de définir un délai maximum de traitement des dossiers (un délai de 2 mois est préconisé).

SCENARIO 1 : Evolution de la gouvernance et du processus décisionnel du FIRG

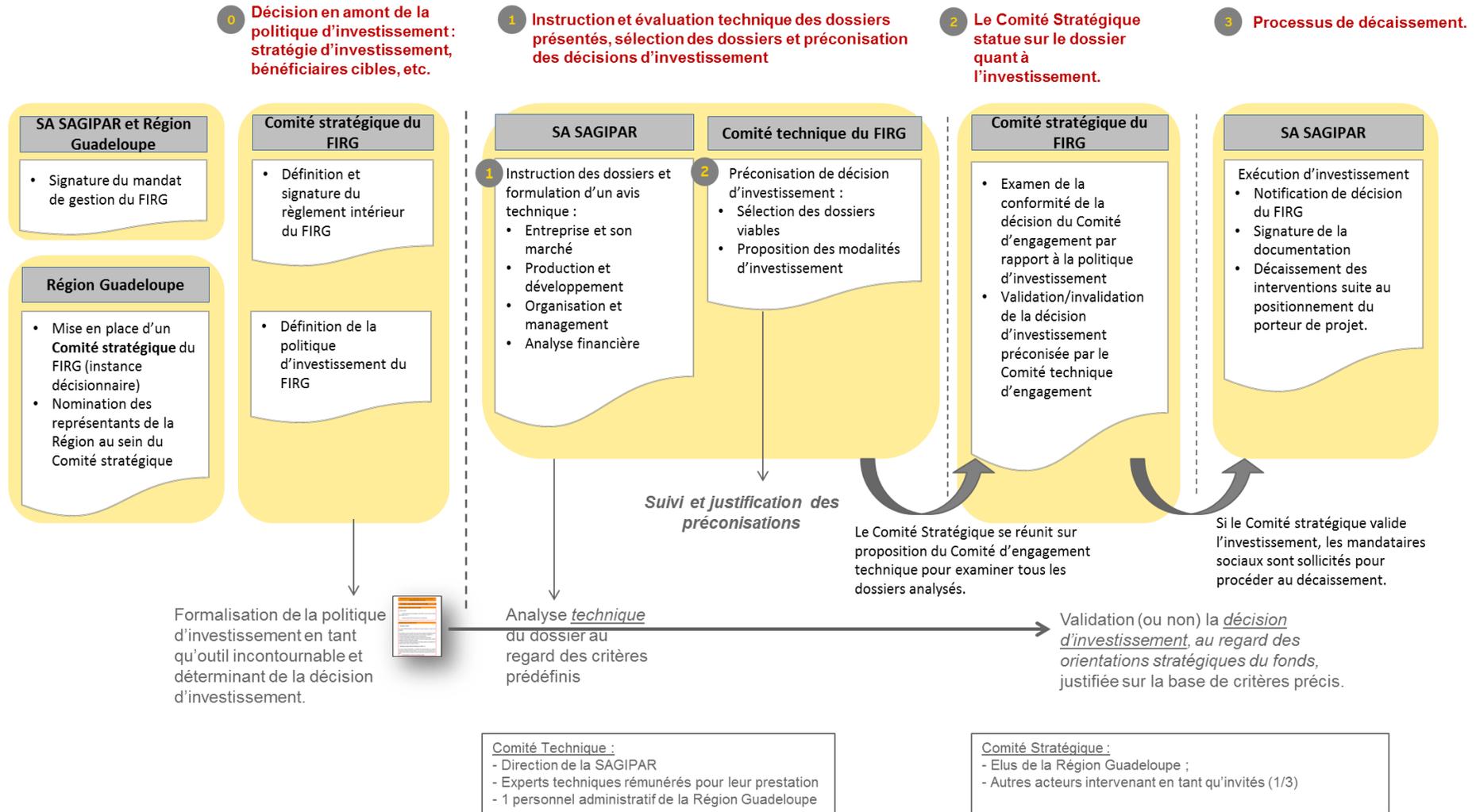
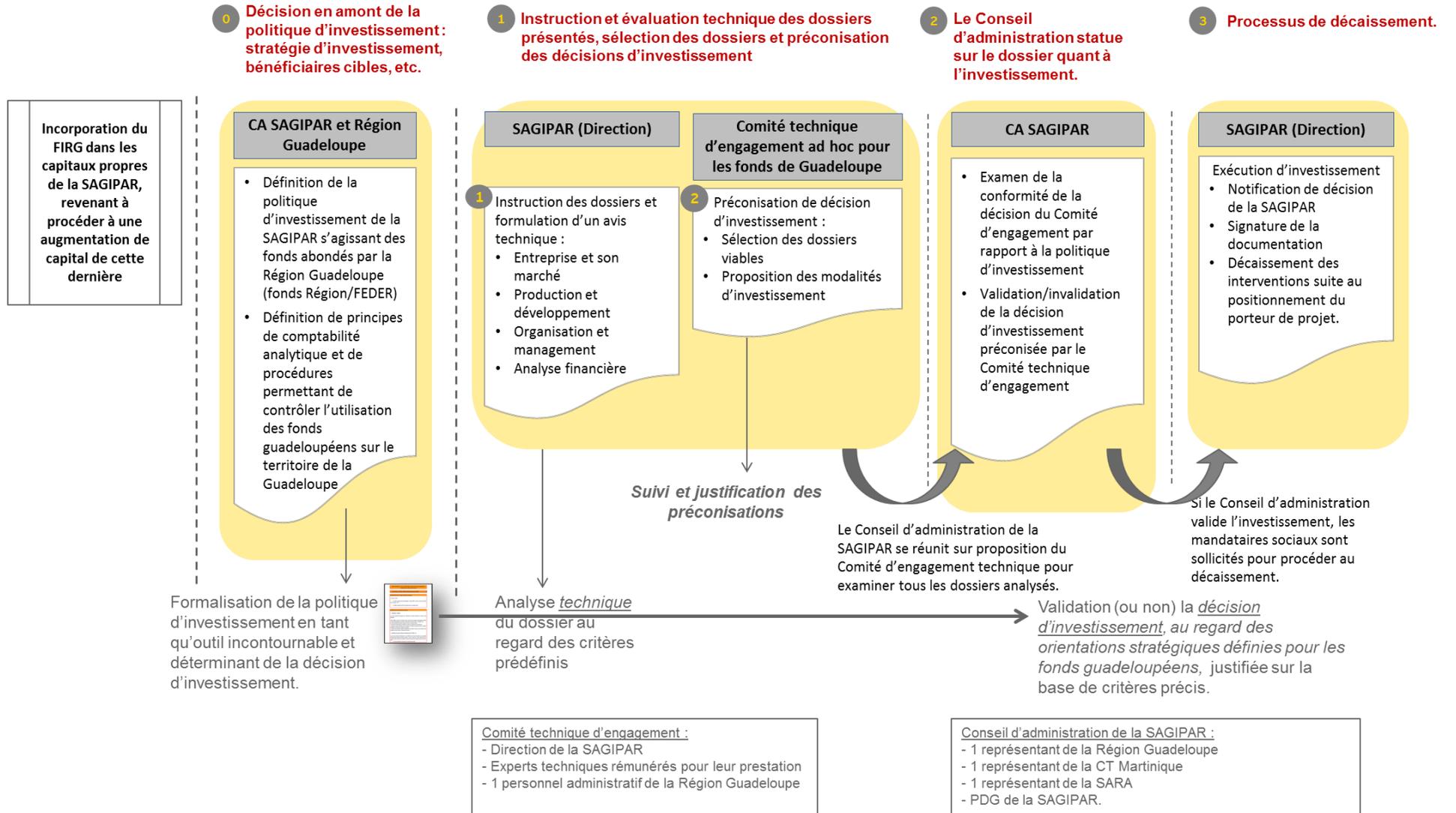


Illustration du processus décisionnel proposé dans le cadre du scénario 2

SCENARIO 2 : Incorporation du FIRG dans les capitaux propres de la SAGIPAR et adaptation du schéma de gouvernance



Ces deux scénarios présentent chacun les avantages et écueils suivants :

	Scénario 1 - Evolution de la gouvernance et du processus décisionnel du FIRG	Scénario 2 - Incorporation du FIRG dans les capitaux propres de la SAGIPAR et adaptation du schéma de gouvernance pour les décisions concernant les fonds guadeloupéens
Maîtrise du fléchage des fonds abondés par la Région Guadeloupe sur le territoire	Avantage : Des fonds de la Région Guadeloupe qui demeurent sanctuarisés, avec une comptabilité d'exploitation distincte de la SAGIPAR ;	Ecueil éventuel : Les fonds de la Région Guadeloupe ne seront plus sanctuarisés mais fondus dans les capitaux propres de l'outil. → Une comptabilité analytique à déployer et suivre finement afin de vérifier le fléchage des fonds régionaux et FEDER vers les entreprises du territoire guadeloupéen.
Pérennité des fonds	Avantage : Un processus décisionnel à même de garantir le fondement des décisions d'investissement sur des critères techniques et économiques (intervention d'un Comité technique sélectionnant les dossiers viables et formulant au Comité stratégique des préconisations d'investissement - Comité stratégique examinant la conformité du dossier au regard de la politique d'investissement régionale) ;	Avantage : Une incorporation des fonds régionaux dans les capitaux propres de la SAGIPAR et une intervention du Conseil d'administration dans la prise de décision d'investissement, devant garantir la viabilité des interventions, qui sont engageantes pour la pérennité de la société privée SAGIPAR. Ecueil éventuel : Les éventuelles pertes suite à des décisions d'investissement impacteront directement la viabilité et la pérennité de la SAGIPAR. Or, dans le cadre d'une politique d'investissement régionale qui serait volontariste et élargie aux phases les plus risquées (amorçage ; retournement), les capitaux propres de la SAGIPAR pourraient être davantage exposés.
Protection des élus régionaux	Avantage : Une distanciation des élus régionaux par rapport à l'analyse d'opportunité économique, cantonnés dans un rôle stratégique, permettant de protéger leur responsabilité.	Avantage : Une distanciation des élus régionaux par rapport à l'analyse d'opportunité économique, cantonnés dans un rôle stratégique, permettant de protéger leur responsabilité.

Recommandation n°4.C : redimensionner le dispositif régional de capital-investissement, afin de couvrir plus largement les besoins des entreprises et porteurs de projet du territoire

Comme décrit tout au long des chapitres 2 et 3, les besoins de renforcement des capitaux permanents des entreprises guadeloupéennes sont importants, afin de participer au financement de leurs investissements mais également à l'équilibre de leur exploitation, dans un contexte où la problématique du financement du BFR revêt souvent une dimension permanente.

Ainsi, une fois levés les freins précédemment décrits à l'activité et l'efficacité du dispositif régional de capital-investissement, il est recommandé de redimensionner ce dispositif (FIRG et/ou SAGIPAR, selon les arbitrages régionaux) en vue de pouvoir plus largement couvrir les besoins, sur toutes les phases de cycle de vie qui pourront être traitées dans le cadre de la politique d'investissement. Une proposition de dimensionnement des outils préconisés (allocation des Fonds ESI et contrepartie nationale à prendre en compte) est présentée au chapitre 6.2.2.

Au-delà du dispositif régional existant de capital-investissement, il pourra être également envisagé par la Région de soutenir des initiatives nouvelles par la voie de subventions de fonctionnement : à titre d'exemple, la société DL Finance & Investissement, gestionnaire de la nouvelle plateforme de financement participatif Feedelios (cf. chapitre 3.1.3.1.) est actuellement en recherche du soutien financier, devant lui permettre de réaliser les actions suivantes en vue de la montée en charge de cette plateforme :

- ▶ Recherche d'entreprises viables en local ;

- ▶ Communication en vue de la recherche d'investisseurs, au-delà de l'Outre-mer.

Nota bene ; A noter que tels soutiens au fonctionnement via des fonds publics n'intègrent pas le strict cadre de l'évaluation ex ante des instruments financiers, portant bien plutôt sur l'abondement direct de véhicules financiers. Ainsi, les éléments ultérieurs sur la stratégie d'investissement 2014-2020 en ingénierie financière sur Fonds ESI ne les incluent pas.

Recommandation n°4.D : mener des actions de communication spécifiques concernant le dispositif régional de capital-investissement

Comme indiqué au chapitre 3.2.1, le dispositif régional de capital-investissement souffre d'une image légèrement dégradée, qui est ressortie à travers les entretiens menés, compte tenu :

- ▶ De la situation financière du FIRG, réputé investir dans des dossiers non viables ;
- ▶ De la confusion entre le FIRG et la SAGIPAR.

A cet égard, il est recommandé de mener des actions de communication spécifiques, permettant de mettre en avant :

- ▶ Le rôle et la place de chacun de ces instruments ;
- ▶ La politique d'investissement de ces derniers ;
- ▶ Les éventuelles révisions du processus décisionnel, telles que préconisées ci-dessus.

Par ailleurs, une réflexion pourrait être utilement menée sur un changement de nom de ces outils.

■ *Recommandation n°5 : le renforcement, le redimensionnement et l'élargissement (secteurs et phases de cycle de vie couverts) des dispositifs existants de prêts d'honneur*

Au-delà de la pérennisation des instruments financiers existants, il est par ailleurs recommandé de soutenir le renforcement et l'élargissement des dispositifs de prêts d'honneur déployés sur le territoire, dont les intermédiaires sont à ce jour Initiative Guadeloupe et le Réseau Entreprendre. Ces dispositifs répondent à un besoin avéré, permettant de compléter les apports personnels des porteurs de projet et de faciliter leur accès au financement bancaire.

- ▶ Prêts d'honneur proposés par Initiative Guadeloupe sur des projets de création/reprise pour des tickets allant de 0 à 25 k€, essentiellement adressés à des micro-entrepreneurs ;
- ▶ Prêts d'honneur proposés par le Réseau Entreprendre sur des projets de création/reprise à fort potentiel de création d'emplois et de développement pour des tickets de 15 à 50 k€.

Il est recommandé de soutenir le développement de ces instruments, selon plusieurs axes :

- ▶ Elargissement vers de nouvelles cibles de bénéficiaires : les prêts d'honneur apparaissent des instruments pertinents pour répondre aux besoins de petits exploitants agricoles (notamment les projets de diversification agricole) et de pêcheurs. Une telle ouverture pourra en outre réclamer des opérations de communication spécifiques ainsi que la mise en œuvre d'un partenariat renforcé entre la structure et la Chambre régionale de l'Agriculture et le Comité régional des pêches.
- ▶ Elargissement vers des phases de cycle de vie non couvertes à ce jour :
 - Projets de développement : à cet égard, il convient de relever le projet d'Initiative Guadeloupe de créer le Fonds Croissance (prêts d'honneur croissance de 40 k€ max.), visant les investissements réalisées par les micro-entrepreneurs et TPE dans le cadre de projets de création de 1 ou 2 nouveaux emplois, d'ouverture vers de nouveaux marchés, etc.
 - Amorçage : il est recommandé d'élargir, selon une logique expérimentale, l'usage des prêts d'honneur à l'amorçage de projets, pour des besoins de financement inférieurs à 50 k€.

- L'élargissement recommandé des instruments de prêts d'honneur, permettant de renforcer l'apport personnel du porteur, apparaît pertinent pour les besoins de financement inférieurs à 50 k€, à condition d'aménager des conditions de remboursement particulières, adaptées à la nature du projet (différé de remboursement notamment) ;
- Pour les besoins de financement plus importants, un continuum de financement pourra être permis par l'élargissement du spectre d'intervention des instruments de fonds propres et quasi-fonds propres (dispositif régional de capital investissement) et le déploiement possible des instruments de Bpifrance de soutien à l'innovation (aide à l'innovation et prêt d'amorçage).

Les éléments de Benchmark ci-après ont vocation à présenter des modalités d'intervention en soutien de l'amorçage de projets innovants, sous forme de prêts d'honneur :

FOCUS - LE DISPOSITIF PHAR : UN DISPOSITIF DE PREMIER FINANCEMENT DES QUASI-FONDS PROPRES DES ENTREPRISES INNOVANTES GÉRÉ PAR RÉSEAU ENTREPRENDRE BRETAGNE ET COORDONNÉ PAR LE CONSEIL RÉGIONAL

Les prêts PHAR sont des prêts sans intérêt de 45.000 € maximum, apportés en quasi-fonds propres par le porteur de projet au moment de la création de son entreprise innovante :

DOTATION DU FONDS

- Dotation Conseil Régional (1,8 M€) + BpiFrance (1,8 M€)
- **Abondement par des fonds européens (0,5 M€)**
- Abondement par la Banque Postale en 2012 (0,1 M€)

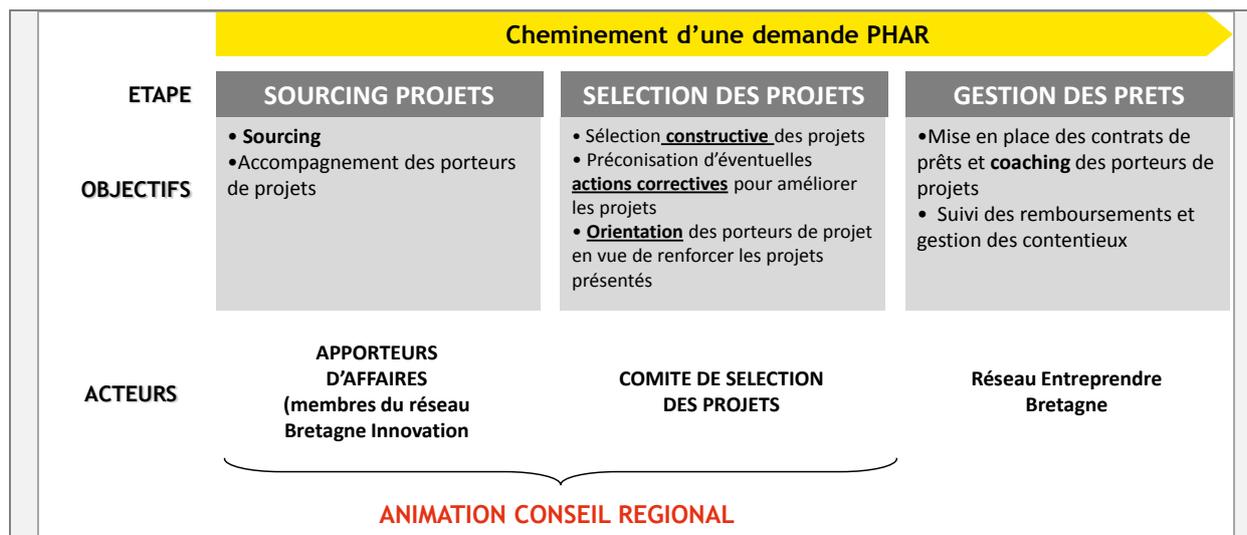
NATURE DES PRETS ACCORDES

- Prêts d'honneur de 45 K€ max à taux zéro et sans garantie personnelle remboursable sur 5 ans après 1 à 2 ans de différé (**possibilité de doubler le montant si plusieurs porteurs de projet**)
- Prêt apporté en fonds propres ou quasi fonds propres à l'entreprise
- Contrepartie obligatoire (apport personnel, prêt bancaire ...)
- Garantie nationale BpiFrance prise en charge par le fonds

Source : Région Bretagne, *Les outils de financement de l'amorçage*, juin 2013

Le dispositif PHAR présente trois spécificités :

- ▶ **Une importance portée à l'accompagnement des projets financés.** Cela se traduit en amont, puisque les projets déposés doivent être portés obligatoirement par les structures d'accompagnement, membres du réseau Bretagne Innovation, animé par le Conseil régional. Cela se traduit également à l'issue du financement, les projets devant faire l'objet d'un coaching délivré par le Réseau Entreprendre Bretagne et centré sur l'apprentissage du métier du chef d'entreprise.
- ▶ **Une sélection des projets sur le modèle des réunions avec de futurs investisseurs**, dans le cadre d'un comité qui se réunit trois fois par an, les services du Conseil régional, BpiFrance, des représentants d'entreprises régionales et du secteur bancaire. Le porteur de projet dispose de 45 min pour défendre son projets. Le passage en Comité peut intervenir six mois maximum avant et dans un délai d'un an maximum après la création de la société. La décision du Comité restera valable six mois pour laisser au porteur le temps de créer sa société et de trouver les contreparties nécessaires au déblocage du prêt. Le déblocage du prêt n'intervient qu'une fois la société créée et les contreparties obtenues.
- ▶ **Une labellisation PHAR, qui permet en plus du financement, d'acquérir une certaine visibilité et crédibilité vis-à-vis du secteur bancaire, des investisseurs en capital-amorçage, à l'instar du label Jeunes Entreprises Innovantes de BpiFrance.** Néanmoins, cette sélection et labellisation intervient en amont de cette dernière, renforçant la crédibilité de projets en anté-crédation et leur capacité à lever des fonds.



Les éléments connus de bilan sont les suivants :

- ▶ 91 projets passés devant le Comité de sélection et 78 soutenus ;
- ▶ 3,1 M€ pour une demande de 4,8 M€. Les montants moyens des financements attribués sont de 46.000 € par projet, 26.000 € par porteur de projet ;
- ▶ 165 porteurs et 117 soutenus ;
- ▶ 15 projets et 20-25 porteurs par an.

Le tableau ci-après récapitule, d'une part, les points forts et points faibles du dispositif PHAR et, d'autre part, les avantages et limites que présenterait une éventuel réplcation de ce dispositif en Guadeloupe :

Points forts du dispositif PHAR	Points faibles du dispositif PHAR
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Un dispositif de consolidation des fonds propres intervenant très en amont ; ▶ Une sélection, une participation des banques, un accompagnement et une labellisation qui permet d'apporter une crédibilité aux projets soutenus, et d'améliorer l'effet levier sur d'autres sources de financement ; ▶ Un doublement des prêts en cas de porteurs de projets multiples favorisant les projets collectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Un effet d'éviction des projets non sélectionnés, nécessitant de la part des structures d'accompagnement de bien apprécier la maturité des projets présentés ; ▶ Repose sur une animation et une gouvernance régionale forte.
Avantages d'une éventuelle réplcation	Limites d'une éventuelle réplcation
<ul style="list-style-type: none"> ▶ La création d'un instrument dédié à l'amorçage, et ainsi plus aisément visible et identifié par les porteurs de projets ; ▶ L'organisation d'un continuum de financement sous forme d'ingénierie financière, permis par des instruments déjà existants, en capacité d'adresser ce segment de l'amorçage pour les besoins de financement plus significatifs (instruments de prêts d'honneur, instruments de fonds propres et quasi-fonds propres), à conditions d'adapter leur politique de financement/d'investissement, et ainsi d'assurer un modèle économique viable passant par une diversification des risques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une logique d'éparpillement des fonds ESI et régionaux mobilisés sur de nombreux outils qui n'est pas recommandée ;

Par ailleurs, les futures conventions de financement avec les éventuels intermédiaires financiers concernés pourront mettre en exergue la nécessité de consacrer un effort particulier de la part des opérateurs en vue de :

- ▶ Poursuivre la professionnalisation et la qualité de l'accompagnement des porteurs de projet permettant d'accroître leur robustesse et leur maturité en amont du financement ;
- ▶ Renforcer la sélectivité des projets et le couplage bancaire, en développant les partenariats avec les établissements bancaires locaux et leur participation aux comités d'engagement.

5.3.2 La création de nouveaux instruments ou la mise en œuvre de partenariats conduisant à soutenir des instruments complémentaires sur crédits régionaux et ESI

Au-delà des évolutions recommandées sur les instruments existants, d'ores et déjà soutenues dans le cadre de la programmation précédente 2007-2013, la proposition de stratégie d'investissement porte également sur la création de nouveaux instruments, afin de couvrir des segments ou secteurs confrontés à des défaillances de financement.

Les développements ci-après présentent :

- ▶ Les propositions de création d'instruments financiers nouveaux dans le champ du développement économique ;
- ▶ Les réflexions en la matière écartées à ce stade ;
- ▶ L'ingénierie financière envisagée dans le champ spécifique de la transition énergétique.

5.3.2.1 Les propositions de création d'instruments financiers nouveaux dans le champ du développement économique

Au-delà des évolutions recommandées sur les instruments existants, d'ores et déjà soutenus dans le cadre de la programmation précédente 2007-2013, la proposition de stratégie d'investissement porte également sur la création de nouveaux instruments, afin de couvrir des segments ou secteurs confrontés à des défaillances de financement et ainsi de renforcer la pertinence du dispositif global.

Ces propositions concernent deux instruments financiers généralistes et trois instruments financiers visant à couvrir des carences sectorielles spécifiques.

■ *Recommandation n°6 : le renforcement des dispositifs de financement de l'investissement immatériel et du BFR de croissance : mise en place du Prêt de développement territorial (en partenariat avec Bpifrance)*

La phase de diagnostic a permis d'identifier, d'une part, une difficulté des porteurs de projets et entreprises à lever des financements pour leurs investissements immatériels (ou à faible valeur de gage) et, d'autre part, pour financer leur BFR de croissance, souvent sous-évalué, induit par les investissements réalisés.

A cet égard, Bpifrance a proposé à la Région Guadeloupe la mise en place d'une Convention de partenariat autour de la création du **Prêt de développement territorial** pour les TPE et PME du territoire. Au regard des carences identifiées, la mise en place de cette nouvelle offre apparaît pertinente, dans les conditions suivantes :

- ▶ Type d'instrument : prêt participatif sans garantie, plafonné au montant des fonds propres et quasi-fonds propres disponibles ;
- ▶ Bénéficiaires : TPE/PME (et éventuellement ETI) en phases de création et de développement ;
- ▶ Tickets : de 15 k€ à 50 k€ - permettant de créer un continuum de financement avec les instruments de capital-investissement pouvant intervenir au-delà de 50 k€ pour couvrir ces mêmes besoins ;
- ▶ Cibles : financement de la création, de l'innovation non technologique et des investissements immatériels (introduction d'un produit nouveau, d'une technologie nouvelle, accession à de nouveaux marchés, développement de nouveaux usages, etc.), du développement d'activité, de l'accroissement du BFR généré par le projet ;
- ▶ Mobilisation possible dans le cadre d'une opération en co-financement : intervention d'une banque sous la forme d'un concours à moyen-long terme ou apport en fonds propres et quasi-fonds propres ;

- ▶ Durée des prêts : 7 ans dont 2 ans de différé de remboursement ;
- ▶ Taux : bonifiés par l'intervention de la Région.

■ **Recommandation n°7 : la création d'un dispositif régional d'avances remboursables, afin de préfinancer les subventions**

Une difficulté de financement transversale, remontée par l'ensemble des porteurs de projets et représentants d'entreprises/de secteurs rencontrés concerne le préfinancement des subventions, notamment sur fonds ESI (FEDER, FSE, FEADER, FEAMP) (cf. chapitre 4.2.5). En effet, ce besoin semble seulement partiellement couvert par les établissements bancaires, à même d'intervenir pour leurs clients historiques ou sur des secteurs très structurés, où le risque perçu est limité. Il convient par ailleurs de préciser que le FIRG a pu être sollicité pour ce type de dossiers, liés à un besoin de préfinancement des fonds européens.

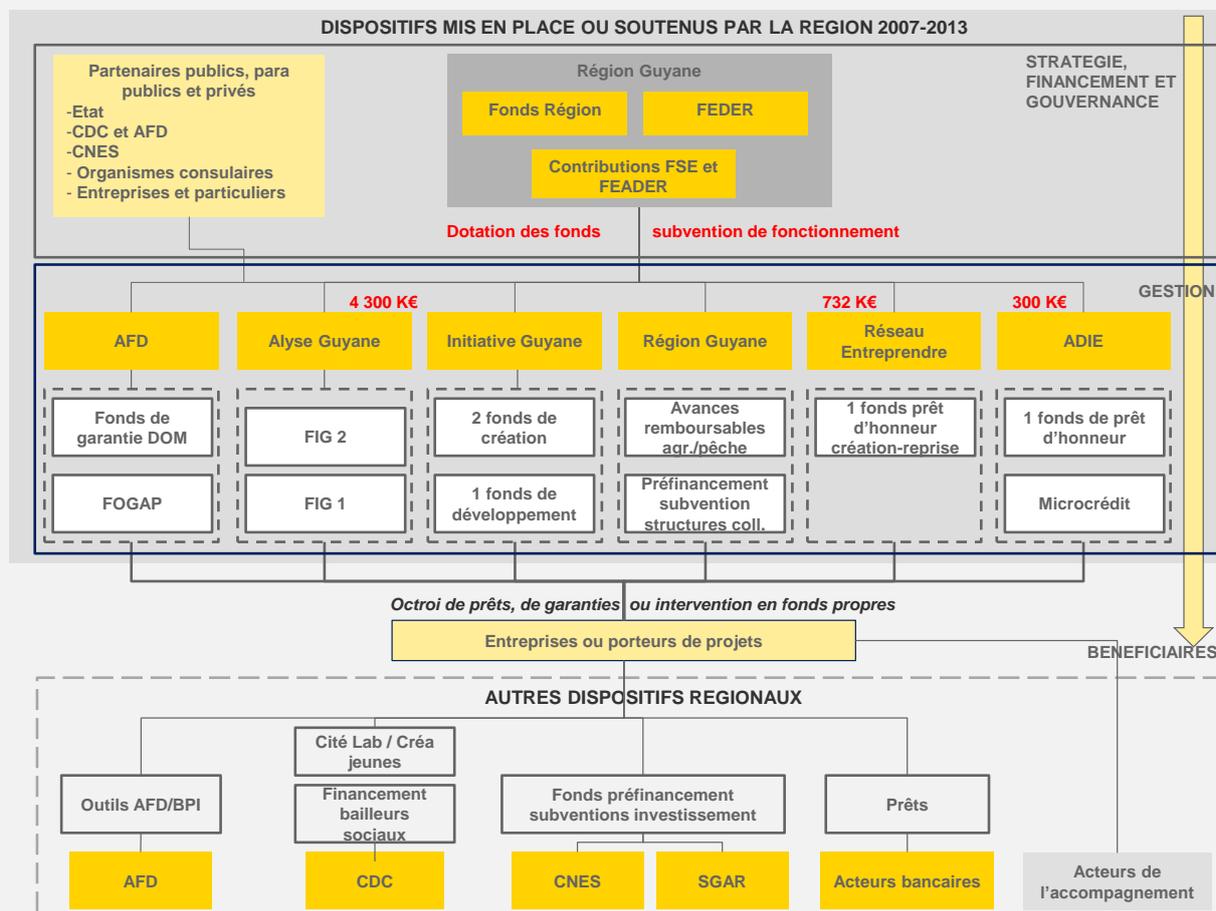
A cet égard, il est recommandé de mettre en place, au sein de la Région et sur fonds régionaux, un **Fonds de préfinancement des subventions sur fonds ESI**.

- ▶ Bénéficiaires : entreprises actives sur tous secteurs d'activité, bénéficiaires d'une subvention d'investissement sur fonds ESI (FEDER, FEADER, FEAMP), de tous types de statuts juridiques (EI, SARL, association, exploitation agricole, etc.) ;
 - ▶ Mécanisme : avance permettant de préfinancer la subvention considérée :
 - Préfinancement recommandé à hauteur de 80% de la subvention programmée ;
 - Préfinancement plafonné à hauteur de 100 k€ ;
 - Tarification : dans l'hypothèse où ce Fonds de préfinancement des subventions sur fonds ESI serait géré en interne à la Région, la question de la tarification de ce préfinancement devra faire l'objet d'un arbitrage régionale :
 - Eventuels frais de dossier ;
 - Taux d'intérêt : taux nul ou application d'un taux d'intérêt ;
 - Conditions de remboursement : deux options entrevues :
 - Mensualités constantes, sur une durée à définir avec un possible différé à imaginer ;
 - **Cession des créances sur subventions par le bénéficiaire au Conseil régional.**
- L'usage d'un mécanisme de cession des créances sur subventions, comme mécanisme de remboursement des avances consenties par la Région, apparaît particulièrement pertinent. Néanmoins, sa validité du point de vue de la réglementation et de la jurisprudence de l'Union européenne devra être examinée avec soin.

A cet égard, il convient de noter qu'un tel mécanisme actuellement mis en œuvre en Guyane, comme précisé par les éléments de Benchmark ci-dessous.

BENCHMARK - LES FONDS DE PREFINANCEMENT DES SUBVENTIONS SUR FONDS EUROPEENS MIS EN PLACE EN GUYANE

La Guyane est le seul territoire français où des Fonds dédiés au préfinancement des subventions sur Fonds ESI ont été identifiés, mis en œuvre dès 2007-2013. Pour rappel, sur cette période, le dispositif régional d'ingénierie financière y était organisé comme suit :



Ainsi, deux instruments de préfinancement y sont identifiés :

- ▶ Le Fonds de préfinancement des subventions européennes à l'investissement mis en place en 2009 par l'Etat (services déconcentrés) et le Centre National pour les Etudes Spatiales (CNES) ;
- ▶ Le Fonds régional d'avances (FRAR) pour les structures collectives de l'agriculture et de la pêche, octroyées par le Conseil Régional.

Fonds de préfinancement (FPF) Etat/CNES :

Ce Fonds, créé en 2009 et dédié au soutien de la mise en œuvre de projets des TPE ayant obtenu des subventions d'investissement (matériel) sur fonds ESI, présentait le bilan suivant après une année d'activité :

- ▶ Dotation : 3 M€ (deux tiers Etat/un tiers CNES)
- ▶ 960 k€ de lignes de trésorerie ouvertes à 15 TPE en 2010 ;
- ▶ Secteurs concernés : entreprises de services, entreprises agricoles, petites unités de production ;
- ▶ Gestionnaire : SOFIAG/BRED ;

- ▶ Avance plafonnée à 100 k€ : préfinancement de 90% de la subvention accordée ;
- ▶ Coût :
 - Frais de dossier : 500 € ;
 - Pour les demandes de préfinancement supérieur à 10 k€, taux inférieur à 7% pour un préfinancement d'une durée de 12 mois ;
 - Pour les demandes de préfinancement inférieur à 10 k€, taux supérieur à 10%.
- ▶ Processus décisionnel :
 - Dépôts d'un dossier de demande de subvention à l'Autorité de gestion ;
 - Envoi d'une demande de préfinancement aux services de l'Etat (SGAR) ;
 - Après avis favorable du comité d'attribution de la subvention, un comité de pilotage composé de l'Etat, du CNES et de la SOFIAG se prononce sur la demande de préfinancement et en fixe le montant ;
 - Information du porteur de projet quant à la décision du comité par courrier ;
 - Mise en place du préfinancement par la SOFIAG.

Fonds régional d'avances (FRAR) pour les structures collectives de l'agriculture et de la pêche :

- ▶ Dotation : 300 k€ (dont 150 k€ par le Conseil régional et 150 k€ par le Conseil général)
- ▶ 5 opérations à fin 2010 (enveloppe réduite et rapidement consommée) ;
- ▶ Secteurs concernés : structures collectives de producteurs (associations, coopératives, etc.) ;
- ▶ Gestionnaire : gestion interne à la Région ;
- ▶ Avance plafonnée à 100 k€ ;
- ▶ Conditions spécifiques :
 - Apport personnel : de 0 à 25% du besoin à financer ;
 - Durée : 60 mois maximum ;
 - Différé : de 0 à 12 mois ;
 - Taux : 0% ;
- ▶ Conditions de remboursement :
 - Mensualités constantes en capital, pour les avances ciblant le renforcement du fonds de roulement ;
 - Cession des subventions au Conseil Régional, pour les avances visant un préfinancement des subventions sur Fonds ESI.

■ *Recommandation n°8 : le soutien à la création des instruments France Active et le soutien à l'introduction, à titre expérimental, de mécanismes innovants tels que les contrats à impact social*

Des défaillances de financement ont été tout spécifiquement identifiées dans le secteur de l'ESS, particulièrement porteur d'emplois non délocalisables en Guadeloupe et présentant des spécificités et un modèle économique tels que les instruments classiques de soutien aux entreprises ne semblent pas en mesure de couvrir les besoins (cf. chapitre 4.3.2).

Recommandation 8.A : le soutien à la mise en œuvre des instruments France Active sur le territoire guadeloupéen, dédiés aux structures de l'ESS

A cet égard, des initiatives locales de renforcement du dispositif existant d'instruments financiers sont en cours, Initiative Guadeloupe travaillant actuellement à obtenir l'agrément France Active, qui lui permettra de mettre en œuvre les instruments déployés par ce réseau. **Il est recommandé à la Région de soutenir, aux côtés du Conseil Départemental et de la CDC, ces initiatives et d'abonder ces nouveaux véhicules, qui pourront être dans un premier temps expérimentés sur l'année 2017.**

- ▶ Instruments envisagés : Fonds de garanties France Active (quotité garantie à hauteur de 60%), associé à un fonds de prêts spécifiquement adressés aux acteurs de l'économie sociale et solidaire (associations notamment) ;
- ▶ Dimensionnement envisagé :
 - Enveloppe : 500 k€ dont 300 k€ réservés au fonds de garantie et 200 k€ réservés au fonds de prêts ;
 - Cible de dossiers : 30 projets d'envergure sur 3 ans, permettant de maintenir 30 à 40 emplois.

FOCUS - LES SOLUTIONS DE FINANCEMENT PROPOSÉES PAR FRANCE ACTIVE

Les solutions de financement proposées par France Active au niveau national, spécifiquement positionnées dans le domaine de l'ESS, sont récapitulées ci-après :

Garanties bancaires :**France Active Garanties (FAG)**

Public	Montant	: 30 500€
● Créateur, repreneur	Durée	: 5 ans maximum
● Toute entreprise solidaire ou association	Coût	: 2% du montant garanti

Impulsio

Public	Montant	: 20 000€
Petites et moyennes associations	Durée	: Entre 2 et 5 ans
<i>Outil mobilisable dans certaines régions</i>	Coût	: 2% du montant garanti

Facil'baïl

Public	Montant	: 10 000€
Entreprises solidaires ou associations	Durée	: 5 ans maximum
	Coût	: 2% du montant de la contre-garantie

Prêts solidaires :**Fonds d'amorçage associatif**

Public	Montant	: 10 000€
Petites associations	Durée	: Entre 1 an et 1 an et demi
<i>Outil mobilisable dans certaines régions</i>	Coût	: Aucun

Contrat d'Apport Associatif

Public	Montant	: 30 000€
Toute association	Durée	: Entre 2 et 5 ans
	Coût	: Aucun

FRIS (Fonds Régional d'Investissement Solidaire)

Public	Montant	: 60 000€
Toute entreprise solidaire ou association	Durée	: 5 ans (7 ans dans certains cas)
	Coût	: 2% annuel

SIFA/FCP IE			
Public	Montant	:	1 500 000€
Toute entreprise solidaire ou association	Durée	:	5 ans (7 ans dans certains cas)
	Coût	:	2% annuel
Autres types d'outils :			
Fonds de Confiance			
Public	Montant	:	20 000€
Entreprise solidaire ou association souhaitant contribuer à la création d'une nouvelle entreprise solidaire.	Durée	:	6 à 9 mois
Il s'agit d'un appui à la réalisation d'une étude de faisabilité.	Coût	:	Aucun
INNOV'ESS : investissement en fonds propres pour l'innovation sociale			
Public	Montant	:	de 5 000 à 500 000 €
Toute entreprise solidaire (société commerciale ou association) en création ou en développement, porteuse d'un projet innovant.	Durée	:	de 3 à 7 ans
	Taux de rémunération	:	4 à 5 %

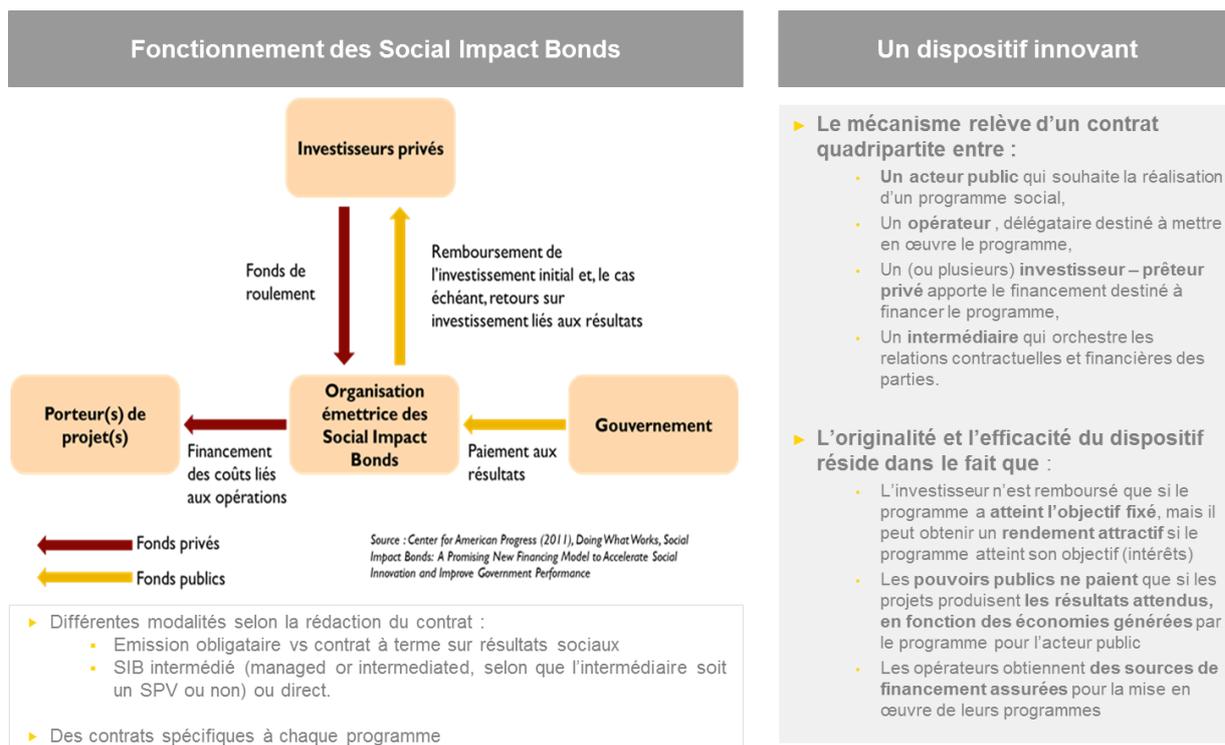
Recommandation 8. B : les réflexions à entamer sur l'introduction de mécanismes innovants - à titre expérimental - tels que les contrats à impact social

Au regard du poids et du potentiel de l'ESS sur l'économie locale, il est recommandé d'entamer des réflexions - en interne à la Région et avec ses partenaires (Etat, CRESS des Îles de Guadeloupe, CDC, AFD et Bpifrance, etc.) concernant la mise en œuvre sur le territoire de mécanismes innovants de financement, à forte visibilité.

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

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

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



Dans un contexte où la CDC structure ses modalités d'investissement futures via ce mécanisme, il est ainsi recommandé à la Région de soutenir l'émergence sur le territoire de ce dernier. Les avantages entrevus aux contrats à impact social sont les suivants :

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

■ **Recommandation n°9 : l'évolution du FOGAP ou la création d'un fonds de garantie permettant de soutenir spécifiquement l'agriculture et la pêche**

Dans le secteur de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture, des difficultés à accéder aux financements ont été particulièrement identifiées pour les filières/champs d'activités peu structurées et les projets démontrant une dimension innovante (ex : pêche, diversification végétale, projet de développement rural), jugés risqués.

Si les besoins prioritaires identifiés par les acteurs relèvent de la problématique de la visibilité des instruments et de l'accompagnement et l'assistance technique des porteurs de projets, des écueils ont également été relevés concernant les instruments existants, qu'il conviendrait de faire évoluer : le FOGAP, géré par l'AFD a en effet été très peu mobilisé sur la période 2007-2013 et n'a pas permis de répondre aux besoins en raison de ses délais de mise en œuvre, de la garantie faible de paiement évaluées par les établissements bancaires, etc.

Ainsi, il est recommandé de faire évoluer les conditions de mobilisation de cet instrument en Guadeloupe, ou de créer un nouveau fonds régional de garanties mobilisables auprès des entreprises de ces secteurs :

- ▶ Option 1 : Evolution du FOGAP - le FOGAP rassemblant des fonds étatiques et étant géré par l'AFD, la maîtrise de la Région et de l'autorité de gestion sur ses conditions de mise en œuvre peuvent apparaître limitées ; néanmoins, des négociations pourraient être envisagées afin de faire évoluer ces conditions en Guadeloupe, en contrepartie d'une mobilisation de fonds régionaux et/ou FEADER et FEAMP :
 - Mobilisation à faciliter pour des montants de prêts inférieurs à 50 k€ ;

- Commission de garantie qui pourrait être réduite par une bonification de la Région Guadeloupe : aujourd'hui, la commission de garantie minimale correspond à 1,4% de l'encours ;
 - Délégation de signature aux établissements bancaires à envisager, à l'image des mécanismes introduits par Bpifrance concernant son Fonds national de garanties.
- Option 2 : Création d'un Fonds régional de garanties dédié à l'agriculture, l'aquaculture et la pêche, mobilisant notamment des fonds régionaux, FEADER et FEAMP :
- Ce Fonds régional de garanties pourrait être mis en place en partenariat avec Bpifrance, dans le cadre de la Convention de partenariat qui lie cette institution à la Région Guadeloupe, et qui identifie la pêche et l'aquaculture et l'agriculture et l'agro-transformation parmi les domaines d'actions prioritaires suivants ;
 - Néanmoins, il est recommandé le cas échéant de fortement associer la Chambre d'Agriculture et le Comité régional des pêches au sein du Comité de pilotage de cet instrument ;
 - Les fonds régionaux et ESI permettront dans cette hypothèse de proposer une quotité de garantie à hauteur de 70% ; ils pourraient également participer à optimiser les niveaux des commissions de garantie.

A noter que dans l'hypothèse de la mise en œuvre, en partenariat avec Bpifrance, d'un Fonds régional de garanties, ce dernier pourrait ne pas être limité uniquement aux secteurs de l'agriculture, de l'aquaculture et de la pêche mais toucher l'ensemble des secteurs jugés plus risqués par les établissements bancaires. Néanmoins, ces trois secteurs sont ressortis des entretiens et des ateliers menés comme ceux pour lesquels le besoin de mise en œuvre d'un instrument opérationnel de garanties était le plus prégnant.

5.3.2.2 *L'ingénierie financière envisagée dans le champ spécifique de la transition énergétique et de l'environnement*

■ **Recommandation n° 10 : la création éventuelle d'un instrument de tiers-financement (parc résidentiel privé et tertiaire) et d'une société publique locale dédiée à la rénovation énergétique des bâtiments publics**

Le PO FEDER/FSE 2014-2020 prévoit de programmer 15 M€ sous forme d'instruments financiers (prêt ou équivalent), en vue de soutenir la transition vers une économie à faible émission de carbone, passant par :

- Des soutiens à la production et la distribution d'énergie provenant de sources renouvelables ;
- Des soutiens en vue de favoriser l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises ;
- Des soutiens en vue de soutenir l'efficacité énergétique, la gestion intelligente de l'énergie et l'utilisation des énergies renouvelables dans les infrastructures publiques, y compris dans les bâtiments publics et dans le secteur du logement.

Concernant les **projets de production d'énergie provenant de sources renouvelables** menés par des porteurs de projets et entreprises, il est considéré que le dispositif d'ingénierie financière en soutien du développement économique est à même de couvrir les besoins de financement - notamment en fonds propres sur la phase de développement des projets - à condition de mettre les ENR au cœur des politiques d'intervention des instruments déployés.

Concernant spécifiquement les investissements des particuliers et des PME dans le domaine du photovoltaïque, un enjeu-clé a trait au modèle économique des projets, lié à la réglementation, et à la durée de retour sur investissement. Des mécanismes de bonification de prêts pourront être envisagés par la Région, dans le cadre d'un partenariat avec une banque, sélectionnée via appel à manifestation d'intérêt. Néanmoins, les retours des entretiens et ateliers ne font pas état d'un besoin prioritaire, dans la mesure où les établissements bancaires semblent intervenir sur ce segment du photovoltaïque.

Concernant les projets d'efficacité énergétique et de gestion intelligente de l'énergie, peuvent être distingués :

- ▶ Les projets portés par des particuliers sur le parc résidentiel privé ;
- ▶ Les projets portés sur les bâtiments tertiaires ;
- ▶ Les projets portés sur les bâtiments publics.

Projets portés par des particuliers sur le parc résidentiel privé

Sur ce segment, les enjeux-clés identifiés concernent : l'accompagnement des particuliers en vue du montage des opérations, et le financement du reste à charge, notamment pour les ménages aux revenus modestes (inférieurs ou légèrement supérieur au plafond ANAH).

A cet égard, il est recommandé d'entamer une réflexion sur une solution mixte d'accompagnement et de financement :

- ▶ Solution d'accompagnement : éventuelle création de Plateformes locales de la rénovation énergétique, basée sur la notion de guichet unique et jouant le rôle de « tiers de confiance », positionné en tant que conseiller vis-à-vis des ménages, de manière à combler un déficit d'informations ; prestations d'accompagnement de ces plateformes incorporées à l'assiette de financement par prêt octroyé aux ménages (cf. ci-dessous) ;
- ▶ Solution de financement :
 - Option 1 : Fonds régional de garanties de prêts bancaires pour financer le reste à charge - les conditions de ces prêts pouvant être définies dans le cadre d'un AMI.
 - Option 2 : Constitution d'une société d'économie mixte de tiers-financement et d'un fonds régional de garantie de cette SEM - opérateur intégré pouvant jouer le rôle d'accompagnement précité.

FOCUS - PICARDIE PASS RENOVATION (Service public de l'efficacité énergétique)

Le Service public de l'efficacité énergétique assure les missions de conseil, d'accompagnement et de financement des projets de rénovation thermique des particuliers. Il est assuré par une Régie Régionale créée fin 2013. Ce dispositif vise des rénovations thermiques avec un objectif volontariste de diminution de 50 à 75% des consommations d'énergie finale suivant les configurations.

Les missions de conseil et d'accompagnement des particuliers sont confiées à des opérateurs sélectionnés par appel d'offre ou sont réalisées en propre par les techniciens de la rénovation énergétique employés par la régie (selon la localisation de l'utilisateur).

La régie organise le volet du financement, en ayant recours à des lignes de financement sollicitées auprès de la BEI et de la Direction Régionale de la CDC.

Le dispositif vise également à organiser les professionnels de la réhabilitation thermique afin d'assurer un niveau de performance énergétique minimum. Pour les premiers dossiers, la Régie a recours à des bureaux d'étude et maître d'œuvre pour définir le cadre de consultation des entreprises qui réalisent les travaux.

Picardie Pass Rénovation a démarré son exploitation fin juin 2014. A la fin du premier trimestre 2015, la Régie totalise plus de 600 contacts, plus de 150 études, plus de 80 dossiers signés et plus d'une dizaine de chantiers en cours.. La Régie vise environ 150 dossiers au stade de l'audit thermique d'ici la fin de l'année. Son objectif est dans un premier temps la réalisation de 2000 dossiers d'ici fin 2017, répartis sur 13 territoires-pilotes représentant les 2/3 du territoire régional. L'objectif est d'obtenir un retour d'expérience permettant de massifier le tiers financement en externalisant les risques auprès d'autres investisseurs.

La Régie bénéficie d'une assistance technique ELENA.

Points distinctifs :

- ▶ Organisation opérationnelle de l'accompagnement des ménages propriétaires de maisons individuelles
- ▶ Structuration du tiers-financement
- ▶ Dialogue avec la BEI

FOCUS - INGENIERIE FINANCIERE NORD PAS-DE-CALAIS

La Région Nord Pas-de Calais est en phase de création d'un opérateur de tiers-investissement dans le cadre du plan régional de réhabilitation énergétique du parc de logements anciens, dit « Plan 100 000 logements ». L'opérateur se concentrera sur les maisons individuelles construites avant 1990. Les objectifs quantitatifs de la Région sont ambitieux (12 500 rénovations / an d'ici 2020), avec une volonté de massification qui caractérise sa démarche.

La structure juridique retenue est celle d'une société d'économie mixte (SEM) afin de pouvoir réunir des actionnaires collectivités publiques (devant représenter plus de 50% du capital) ainsi que des acteurs privés (par exemple des établissements financiers, des acteurs du secteur de l'énergie...) représentant au minimum 15% du capital.

Cette SEM proposera une offre de service complémentaire à l'offre des Points-Rénovation-Info-Service (PRIS) dont elle prendra le relais pour accompagner les particuliers lors de la décision de réaliser les travaux (choix des entreprises, recueil des financements disponibles, suivi post-travaux). Le dispositif est donc co-construit avec les collectivités déjà partenaires de la Région dans le cadre du Plan 100 000 logements. Ce sont aussi elles qui seront amenées à participer au tour de table, pour la partie publique.

La SEM proposera également une offre de financement. La Région détermine l'offre financière la plus pertinente, au regard du futur modèle économique de la SEM et en fonction des évolutions juridiques en cours : intermédiation bancaire, avance de subventions, tiers-financement indirect.

FOCUS - TINERGIE (Brest) et VIR'VOLT (Saint-Brieux)

Les objectifs de ces dispositifs sont orientés vers la réduction de la demande d'électricité du territoire (maisons avec chauffage électrique), la Bretagne souffrant d'un système électrique fragile du fait de sa « péninsularité » et de sa faible production locale. Les ménages concernés sont les propriétaires privés, occupants ou bailleurs.

Ils couvrent les fonctions suivantes :

- ▶ Accompagnement technique du particulier en amont et en aval du projet de rénovation
- ▶ Instruction du dossier de demande de financement des projets de travaux
- ▶ Audit énergétique du logement et les bouquets de travaux
- ▶ Création d'un réseau d'entreprises
- ▶ Financement bancaire accessible et facilité (prêt bonifié) et subvention
- ▶ Contrôle de la qualité des travaux et suivi des consommations après travaux

Les deux dispositifs reposent sur l'implication des ALEC pour constituer l'interlocuteur unique chargé d'informer et conseiller les particuliers, réaliser un pré-diagnostic des consommations, orienter les personnes vers les opérateurs appropriés (type ANAH), ou bureaux d'études spécialisés pour un audit plus approfondi, accompagner à l'analyse de l'audit énergétique, lecture des devis, etc., vérifier les critères de performance des travaux, mobiliser les financements, suivre les consommations réelles après travaux.

Projets portés sur les bâtiments publics

Sur ce segment, les enjeux-clés identifiés concernent également l'accompagnement au montage des opérations, ainsi que le financement de projets, dans un contexte où les collectivités publiques locales sont majoritairement en difficulté (capacité d'autofinancement négative).

Une option entrevue pourrait consister dans la création d'une société publique locale (SPL), regroupant des actionnaires publics (Région et autres collectivités), qui prendrait en charge les opérations de rénovation énergétique pour le compte de ses membres, apportant sa compétence pour définir et mettre en œuvre les projets de rénovation :

- ▶ Apports d'outils d'aide à la décision des collectivités : diagnostics techniques énergétiques, évaluations préalables au choix du montage juridique et financier ;

- ▶ Organisation juridique et technique des travaux, de leur conception à leur réalisation, maintenance et implication des différents publics ;
- ▶ Développement et gestion des énergies renouvelables ;
- ▶ Développement de solutions de tiers investissement : recours au bail emphytéotique administratif, optimisation des mécanismes de financement : prêt, subventions, certificats d'économie d'énergie.

■ **Recommandation n°11 : un mécanisme de bonification de prêts en vue de soutenir les investissements des collectivités**

A ce stade, le PO FEDER/FSE 2014-2020 envisage, dans le secteur des déchets et de l'eau, la mise en place des instruments de bonification de prêt pour soutenir les investissements des collectivités locales. Plus globalement, un tel mécanisme serait également pertinent pour d'autres types de projets, notamment dans le champ de la maîtrise de la demande énergétique et de la production d'énergies renouvelables, mais aussi dans les projets transports, etc.

A cet égard, plusieurs difficultés sont entrevus, au regard de la situation financière des collectivités publiques locales (notamment les communes) : en effet, leur capacité à porter des projets d'investissement apparaît limitée (10 communes sur 32 ayant une capacité d'autofinancement positive).

- ▶ La mobilisation de mécanismes d'ingénierie financière, tels que des prêts bonifiés, par la Région - en remplacement total et partiel des subventions importantes mobilisées - sera uniquement pertinente pour les collectivités en mesure de rembourser le prêt :
 - Le mécanisme de bonification par la Région permettra de réduire la charge financière devant être supportée par la collectivité ;
 - Pour les collectivités publiques locales n'étant pas en capacité d'absorber une intervention en ingénierie financière, ayant vocation à être remboursée, ne pourront être bénéficiaires de prêts bonifiés : pour ces collectivités, le soutien de la Région ne pourrait passer que par des subventions et ou la prise en charge de la maîtrise d'ouvrage (mécanisme de maîtrise d'ouvrage déléguée par la collectivité publique locale).
- ▶ Ainsi, l'ingénierie financière ne pourrait concerner que les collectivités en mesure de rembourser le prêt considéré, et ainsi, créerait une certaine inégalité de traitement entre les collectivités, en difficulté, bénéficiant de subventions et les collectivités, dont la situation financière est saine, devant rembourser un prêt bonifié.

La mise en place d'un mécanisme de bonification de prêt par la Région semble ainsi devoir être envisagée, au cas par cas, selon la typologie du projet et de son porteur, dans le cadre de négociations *ad hoc* avec la collectivité porteuse de projet d'une part, et les établissements bancaires participants au tour de table financier d'autre part.

5.4 Pilotage et efficience : les propositions d'évolution en vue d'améliorer la gouvernance et la gestion du dispositif global d'ingénierie financière

■ **Recommandation n°12 : une réflexion à mener s'agissant de la mise en place d'un fonds-de-fonds en vue d'améliorer la gestion, le pilotage, le reporting et l'allocation des fonds**

Dans un premier temps, une réflexion pourrait être amorcée en vue de la mise en place, à terme, d'un fonds-de-fonds (type JEREMIE), afin d'optimiser la gestion globale du dispositif. Cette mise en place pourrait ainsi être envisagée dans le cadre de la prochaine programmation 2021-2027. Cette préconisation d'un délai de mise en œuvre vise à permettre à la Région de gagner en maturité sur les sujets relatifs à l'ingénierie financière, dans un contexte où la période de programmation 2014-2020 est déjà largement entamée.

Un mécanisme de fonds-de-fonds permettrait de confier la gestion de l'ensemble des dotations publiques dédiées à l'ingénierie financière à un opérateur public ou privé, permettant d'intégrer la stratégie régionale, gérée et consolidée par un opérateur expert en charge :

- ▶ de la sélection des intermédiaires financiers ;
- ▶ du reporting de l'ensemble des instruments financiers, consolidé au niveau régional ;
- ▶ de la gestion de l'allocation des fonds publics, et notamment ESI, aux intermédiaires financiers, dans un contexte où cette gestion et les modalités de reporting pourront gagner en complexité sur la période 2014-2020, au regard de la possibilité de mobiliser l'ensemble des Fonds ESI (FEDER, FEADER, FEAMP).

Les intérêts et les freins de la mise en place d'un fonds-de-fonds sont synthétisés dans le tableau ci-après :

	Intérêts à la mise en place d'un fonds-de-fonds	Freins à la mise en place d'un fonds-de-fonds
Lisibilité et accessibilité du dispositif régional	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une visibilité du dispositif assurée par la délégation du dispositif à un groupement conjoint d'acteurs fortement implantés en Région. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une perte de visibilité de l'action régionale pour les bénéficiaires finaux ; il est cependant jugé que cela peut être compensé par des actions de communication spécifiques et l'organisation d'événements où la Région est présente.
Gestion du dispositif global	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le fonds-de-fonds est géré par un expert privé, spécialiste des questions d'ingénierie financière et assurant une veille de l'évolution réglementaire : la Région bénéficie ainsi d'un accompagnement tout au long du PO. ▶ Sur la période 2014-2020, la Région devient autorité de gestion des fonds européens. Or, la gestion globale d'un programme prévoyant le financement de différents intermédiaires financiers est jugée complexe, et adaptée à la mise en place d'un fonds-de-fonds : le gestionnaire gère l'ensemble du reporting lié à l'utilisation par les intermédiaires financières de fonds européens. ▶ La Région dispose d'un accompagnement spécifique pour la centralisation de l'information, des procédures (AMI, audit des structures bénéficiant des fonds) et du reporting selon les normes nationales et européennes : le dispositif permet ainsi à la Région de disposer d'une vision globale de son dispositif entièrement consolidée par le gestionnaire du fonds-de-fonds, au fil de l'eau sur la durée du PO. ▶ Une délégation de la gestion de l'allocation des fonds aux intermédiaires financiers, en fonction des résultats obtenus en cours de PO. À partir de la dotation de la Région au fonds de participation, le gestionnaire du fonds se charge d'allouer les participations financières aux intermédiaires financiers, en cohérence avec la stratégie régionale et au regard des sommes réellement investies auprès des bénéficiaires finaux. ▶ Par rapport à la période précédente, il convient cependant de noter que la mise en place d'un fonds-de-fonds ne permet plus d'éviter directement le dégageant d'office. Le fonds est ainsi « transparent », c'est donc bien l'investissement réalisé au niveau de l'intermédiaire financier qui sera pris en compte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Des coûts de gestion pouvant être élevés ; néanmoins, la délégation du reporting à un gestionnaire privé permet à la Région de se concentrer sur le déploiement globale de sa stratégie de développement économique, plutôt que sur la gestion des fonds alloués aux instruments financiers, lui permettant ainsi d'optimiser son efficacité ; ▶ Une certaine perte de maîtrise sur les investissements réalisés par rapport à une intervention directe de la Région. Cependant, ce constat est à nuancer : <ul style="list-style-type: none"> ▪ pour une intervention auprès des entreprises via des outils de capital investissement ou de prêts, la Région doit obligatoirement passer par un tiers, même sans fonds-de-fonds ; ▪ si la Région est présente aux comités d'engagement du fonds-de-fonds, elle n'y détient qu'un rôle consultatif. Cependant, cela est également identifié comme un avantage majeur dans la mesure où cela apporte une protection juridique aux élus, qui interviennent uniquement au niveau de la définition de la stratégie globale d'intervention du fonds de fonds, et non dans l'attribution des financements aux intermédiaires financiers.
Efficacité des instruments d'ingénierie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une gestion commune d'instruments d'ingénierie financière prenant diverses formes : instruments en fonds propres et quasi-fonds propres (obligations convertibles et prêts d'honneur). 	

Objectif et mode de gestion du dispositif JEREMIE :

JEREMIE est un fonds de participation qui a pour vocation de financer des intermédiaires financiers qui proposent des outils d'ingénierie financière : cette initiative permet en effet d'inclure des dispositifs en fonds propres, prêts d'honneur, microcrédits, avances remboursables ou garanties, à condition que les conditions d'octroi de ces financements et les bénéficiaires respectent les conditions d'éligibilité définies par la réglementation européenne. JEREMIE peut être géré par un gestionnaire public ou privé, choisi par appel d'offre. Le gestionnaire assure le fonctionnement opérationnel du fonds de participation et le reporting auprès des autorités de gestion.

Gestion du dispositif JEREMIE en Région Auvergne :

En Région Auvergne, trois dispositifs ont été soutenus par JEREMIE sur la période 2007-2013 :

- ▶ le soutien à la petite entreprise via des plateformes de prêts d'honneur,
- ▶ le soutien à l'innovation (fonds de capital-risque « JEREMIE Auvergne Innovation 1 »,
- ▶ le renforcement des fonds propres des PME (fonds de capital-risque « JEREMIE Auvergne Mezzanine1 »).

En région Auvergne, la gestion de JEREMIE a été confiée en 2009, via Appel Public à la Concurrence, au groupement conjoint composé de SOFIMAC Partners, société de gestion de véhicules de capital-investissement, et de la Chambre de Commerce et d'Industrie Auvergne (CCIA), selon la répartition des tâches suivantes :

- ▶ SOFIMAC Partners assure la mise en place et le suivi de l'offre de capital risque ainsi que son reporting. Il convient de noter qu'une séparation stricte a été opérée entre les activités de gestion des fonds JEREMIE et les autres activités assurées par SOFIMAC Partners.
- ▶ La CCIA est en charge du suivi de l'activité des plateformes de prêts d'honneur.

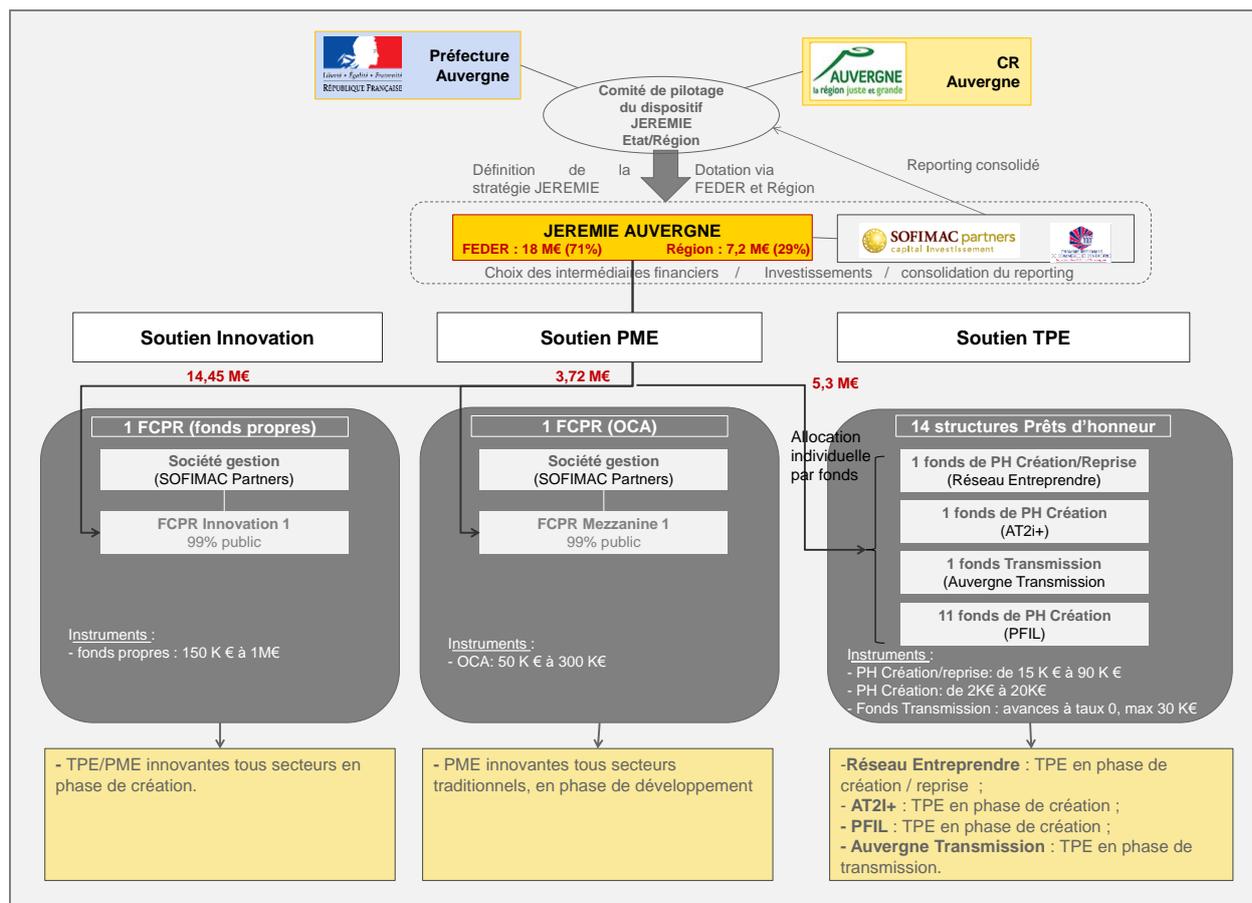
Le FEI n'a pas été retenu en tant que gestionnaire en raison des coûts de gestion jugés trop importants et de l'absence d'implantation et d'expertise régionale du FEI.

Modalités de gouvernance :

La stratégie d'investissement de JEREMIE est définie après concertation entre le gestionnaire et le Comité de pilotage JEREMIE Conseil Régional - Préfecture. Le pilotage et la gouvernance sont organisés à trois niveaux :

- ▶ Le Comité de Pilotage État/Région Auvergne décide des orientations du programme et de la création des véhicules d'investissement en concertation avec le groupement conjoint SOFIMAC Partners/CCIA (un avis négatif du Comité de Pilotage doit nécessairement être suivi par le gestionnaire) ;
- ▶ Les gestionnaires SOFIMAC Partners et la CCIA, organisés en groupement conjoint, conseillent le Comité de Pilotage et mettent en œuvre JEREMIE Auvergne ;
- ▶ Les comités d'engagement au sein des intermédiaires financiers associent les banques et entreprises.

Chacun des intermédiaires financiers qui bénéficient des fonds JEREMIE Auvergne est choisi via un AMI et assure un reporting auprès du gestionnaire de JEREMIE Auvergne. Le gestionnaire JEREMIE Auvergne a instruit les dossiers reçus dans le cadre des AMI, et le Comité de Pilotage a sélectionné les intermédiaires financiers. Le dispositif JEREMIE Auvergne assure un choix d'intermédiaire financier selon des critères précis et pertinents, assurant ainsi un reporting détaillé et une bonne utilisation des fonds européens.



Gestion de la programmation des fonds européens en cas de mise en place d'un fonds-de-fonds

Le fonds-de-fonds peut supporter plusieurs programmes, via plusieurs instruments financiers afin de réaliser plusieurs objectifs spécifiques au titre d'une priorité (cf. art. 37). A ce titre, certains points d'attention ont été relevés suite à des échanges avec la Commission Européenne (DG Regio) et sont détaillés ci-après.

- La possibilité de créer un fonds-de-fonds gérant des instruments financiers appliquant différentes priorités d'investissement, relevant de plusieurs objectifs thématiques mais d'un même axe du PO :

Hypothèse dans le cas du programme opérationnel FEDER Guadeloupe : création d'un fonds-de-fonds gérant des instruments financiers relevant de l'axe 1 « conforter l'engagement de la Guadeloupe en faveur de la recherche et de l'innovation et de la compétitivité des entreprises » et investissant dans différents instruments financiers en application de l'OT 1 et de l'OT 3 :

- Instrument financier relevant de la priorité d'investissement 3b, investissant dans des entreprises en phase d'amorçage/création
- Instrument financier relevant de la priorité d'investissement 3d, investissant dans des PME en développement

Il sera nécessaire de réaliser un suivi des paiements au niveau de chaque objectif thématique, et un suivi des investissements réalisés au niveau de chaque priorité d'investissement (afin de renseigner notamment les indicateurs de réalisation).

- La possibilité, en cours de PO, de réallouer des fonds entre deux instruments financiers relevant du même objectif thématique sans modification à apporter au PO dans la mesure où le montant maximum défini initialement pour l'OT n'est pas remis en cause ;

Hypothèse : fonds-de-fonds ayant une stratégie initiale d'investissement telle que 10 M euros sur l'OT 3 répartis tels que :

- 3 M€ sur la priorité 3a

- 7 M€ sur la priorité 3d

Dans le cas d'un fonds-de-fonds, il sera possible, en cours de PO, si l'activité anticipée en création est plus importante que prévue et celle en développement moindre, de réallouer les fonds sans modifier le PO, de la façon suivante :

- 6 M€ sur la priorité 3a
 - 4 M€ sur la priorité 3d
- ▶ La possibilité de réallocation de fonds entre deux instruments financiers relevant de la même priorité d'investissement, sans modification à apporter au PO dans la mesure où le montant maximum défini initialement pour l'OT n'est pas remis en cause ;
 - ▶ La possibilité de créer un instrument financier mettant en œuvre une stratégie correspondant à deux priorités d'investissement différentes si elles relèvent du même objectif thématique ;

A titre d'exemple, voici une configuration potentielle dans le cadre du PO FEDER de la Région Guadeloupe : création d'un seul instrument financier en fonds propres (par exemple un fonds d'investissement géré par une société de gestion sélectionnée par mise en concurrence) investissant :

- *Dans des entreprises en phase d'amorçage (Priorité 3b) ;*
- *Dans des entreprises en développement (Priorité 3d).*

A noter que ceci s'applique également hors mis en place d'un fonds-de-fonds. Néanmoins, même s'il s'agit d'un seul instrument financier, il sera nécessaire de réaliser un suivi des investissements réalisés au titre de chaque priorité d'investissement.

Modalités de gestion d'un fonds-de-fonds

Au terme du règlement (UE) 1303/2013, le fonds-de-fonds est géré par un tiers, qui signe une convention de financement avec l'Autorité de Gestion. Ce tiers doit être sélectionné par mise en concurrence, sauf dans le cas où le FEI est choisi. **Ce tiers applique ainsi le mandat qui lui a été confié ; il a vocation à intervenir par le biais d'intermédiaires financiers qu'il sélectionne via mise en concurrence et finance via des accords de financement.** Le fonds-de-fonds peut également gérer des contributions financières nationales ou privées.

CAS PARTICULIER D'UN FONDS-DE-FONDS GERE PAR LE FEI	<p><u>Positionnement du FEI :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Le FEI gère 14 fonds de fonds au niveau européen, et a été audité 27 fois dans ce cadre sur les 8 dernières années ; ▶ Le FEI ne se positionne pas en tant qu'intermédiaire financier, évitant ainsi les potentiels conflits d'intérêts lors de la sélection des intermédiaires financiers ; ▶ Le FEI est noté triple A, garantissant ainsi une importante sécurité des fonds qui lui sont confiés. <p><u>Modalités de gouvernance d'un fonds de fonds géré par le FEI :</u></p> <p>Une Convention de financement devra être signée entre le FEI et l'Autorité de Gestion.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Celle-ci prévoit de façon systématique la création d'un Comité de Pilotage associant le FEI et la Région (et ses représentants au sein du Fonds de Fonds : +/- 2 personnes) ; ▶ Le Comité de Pilotage a pour rôle de surveiller et superviser l'activité du fonds de fonds. Il est également décisionnaire des activités du fonds de fonds, notamment concernant : <ul style="list-style-type: none"> ▪ La validation de la stratégie d'investissement du fonds de fonds ; ▪ Les critères de sélection des intermédiaires financiers, sur proposition du FEI ; ▪ L'allocation des fonds aux intermédiaires financiers, notamment pour réallouer des fonds entre instruments en cours de période, sur proposition du FEI. <p>Ainsi, la définition et la négociation avec le FEI de la Convention de Financement sont des éléments clés de la mise en place du fonds-de-fonds, puisqu'elles définiront la stratégie du fonds ainsi que l'ensemble de ses modalités de fonctionnement (cf. ci-après).</p> <p><u>Modalités de définition du périmètre du fonds de fonds :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sur la base de l'évaluation ex-ante, le FEI propose à la Région le(s) instrument financier(s) en fonction de sa propre évaluation de la demande du marché. Il réalise ainsi plusieurs tours de table informels avec de potentiels intermédiaires financiers afin de valider l'approche proposée. ▶ Le périmètre du fonds et sa stratégie d'investissement sont définis dans la Convention de Financement. Cependant, le FEI, en accord avec la Région, ne mettra en place que des instruments qu'il connaît et sait mettre en œuvre. <p><u>Modalités de sélection des intermédiaires financiers :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Une fois le périmètre du fonds défini, le processus de sélection de l'intermédiaire financier relève de la compétence du FEI basé sur une évaluation technique et objective des propositions reçues. Cette évaluation doit ensuite être validée par le COPIL. ▶ Le FEI applique systématiquement le principe de transparence de la gestion du dispositif au niveau de la sélection des Intermédiaires Financiers, même lorsque les fonds gérés ne sont pas des fonds FEDER. <p><u>Modalités de reporting, de contrôle et délais de mise en place du fonds de fonds :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ rapport informel mensuel et rapport annuel formels ; ▶ processus interne de contrôle (contrôle de l'éligibilité des investissements réalisés par les intermédiaires financiers, visites de contrôle, etc.) ; ▶ environ 6 mois pour la signature de la convention de financement ; à partir de la signature de la convention, 1er financement au bout de 6 mois.
--	---

Simulation des frais de gestion

Au terme de l'Article 12 de l'Acte délégué 480/2014 « Critères de détermination des coûts et frais de gestion sur la base de la performance » : « **1. L'autorité de gestion calcule les coûts et frais de gestion qui peuvent être déclarés comme dépenses éligibles (...) sur la base des critères suivants fondés sur la performance :**

- ▶ a) le décaissement des contributions fournies par les Fonds ESI;
- ▶ b) les ressources remboursées à partir des investissements ou de la libération des ressources engagées pour les contrats de garantie;
- ▶ c) la qualité des mesures d'accompagnement de l'investissement avant et après la décision d'investissement, afin de maximiser son impact; ainsi que

- ▶ d) la contribution de l'instrument financier aux objectifs et aux réalisations du programme. »

A ce titre, le FEI a précisé qu'il n'est pas prévu d'intégrer de possibilités de pénalités.

Au terme de l'Article 13 « Seuils pour les coûts et frais de gestion » : « 1. Pour un organisme qui met en œuvre un fonds-de-fonds, les coûts et frais de gestion (...) ne sont pas supérieurs à la somme :

- ▶ a) de 3 % pour les 12 premiers mois après la signature de l'accord de financement, de 1 % pour les 12 mois suivants, puis de 0,5 % par an, des contributions de programme versées au fonds-de-fonds, calculées prorata temporis à compter de la date de versement effectif au fonds-de-fonds, jusqu'à la fin de la période d'éligibilité, jusqu'au remboursement à l'autorité de gestion ou jusqu'à la date de clôture, la date la plus proche étant retenue ;
- ▶ b) de 0,5 % par an des contributions du programme versées par le fonds-de-fonds à des intermédiaires financiers, calculées prorata temporis à compter de la date de versement effectif par le fonds-de-fonds jusqu'au remboursement au fonds-de-fonds, jusqu'à la fin de la période d'éligibilité ou jusqu'à la date de clôture, la date la plus proche étant retenue.»

Paragraphe 3 a : Pour un fonds-de-fonds, le montant total ne peut pas dépasser 7% du montant total des contributions du programme versées au fonds-de-fonds ; »

Paragraphe 6 : en cas de sélection d'un gestionnaire du fonds-de-fonds via une mise en concurrence, il est possible de dépasser ces plafonds si cela correspond aux pratiques du marché.

Ainsi, le tableau ci-dessous synthétise une simulation des frais et coûts de gestion dans le cas d'un fonds-de-fonds (hors critères de performance) avec une enveloppe totale globale, hypothétique, de 44,5 M€⁶⁹ sur la période :

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
Profil de décaissement du programme au fonds-de-fonds (FEDER)	10%	10%	25%	25%	30,00%	43 500
Contribution du programme versée au fonds-de-fonds (k€) par année	4 350	4 350	10 875	10 875	13 050	43 500
Contributions du programme cumulées	4 350	8 700	19 575	30 450	43 500	N/A
Plafond de la contribution éligible	3%	1%	0,50%	0,50%	0,50%	N/A
Montants coûts et frais de gestion maximum éligibles (a) (k€)	131	87	98	152	218	685
Profil de décaissement du fonds-de-fonds (par rapport aux dotations)	100%	100%	100%	100%	100%	N/A
Contributions du fonds-de-fonds versées aux intermédiaires	4 350	4 350	10 875	10 875	13 050	43 500
Contribution du fonds-de-fonds versées aux intermédiaires cumulées	4 350	8 700	19 575	30 450	43 500	N/A
Plafond de la contribution éligible	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	N/A
Montants coûts et frais de gestion maximum éligibles (b) (k€)	22	44	98	152	218	533
Montants coûts et frais de gestion maximum éligibles (a+b) (k€)	152	131	196	305	435	1 218

- ▶ en moyenne sur la période, selon cette simulation, les coûts et frais de gestion sont de 244 k€ annuels.
- ▶ ce montant sera sensible au profil de versement réalisé sur la période. Afin d'optimiser les frais et coûts de gestion, il conviendrait de minimiser la dotation au fonds-de-fonds en années 1 et 2, ce qui permettrait par ailleurs de tester le marché et de laisser du temps aux intermédiaires financiers pour mettre en œuvre les instruments financiers.
- ▶ la limite fixée par la réglementation, indépendamment du profil de versement, est de 7 % du montant total des contributions du programme versées au fonds-de-fonds (art. 3 a. de l'Acte Délégué 480.2014), soit dans ce cas sur le total de la période 3045 k€ (609 K€ par an en moyenne sur 5 ans ; 435 k€ par an en moyenne sur 7 ans) ;
- ▶ cependant, l'article 6 de l'Acte Délégué 480.2014 indique que ces seuils peuvent être dépassés en cas de sélection du gestionnaire du fonds de fonds par appel d'offre, si l'appel d'offres a mis en évidence la nécessité de coûts et frais de gestion plus élevés.

⁶⁹ Cette hypothèse se base sur les fonds FEDER programmés sous forme d'ingénierie financière dans le cadre du PO 2014-2020 mais n'intègre pas à ce stade de contrepartie nationale (fonds régionaux, ou autres fonds publics ou privés mobilisés en face des fonds FEDER).

Afin d'évaluer l'opportunité de déployer à terme un fonds-de-fonds en Guadeloupe, l'arbitrage de la Région pourrait être alimenté par l'identification précise des frais de fonctionnement annuels dédiés à l'ingénierie financière, au sein même du Conseil régional (hors intermédiaires financiers) : ces frais correspondent aux actions de pilotage, au traitement des dossiers, à la gestion et au reporting, auxquels devra être ajoutée une quote-part des frais généraux (achat de petits matériels, fournitures, frais divers, systèmes de communication, etc.). Ils pourront ainsi être comparés aux coûts de gestion estimés d'un fonds-de-fonds.

6. Déclinaison de la stratégie d'investissement 2014-2020 proposée à la Région

Au regard de la stratégie régionale d'investissement esquissée au sein du chapitre précédent (cf. chapitre 5), l'objectif du présent chapitre est de :

- ▶ Préciser les modalités opérationnelles de pilotage du dispositif d'ingénierie financière recommandé ;
- ▶ Formuler des recommandations concernant le dimensionnement des instruments.
- ▶ Présenter des fiches d'investissement détaillées pour chacune des propositions introduites au chapitre 5.

6.1 Rappel du cadre réglementaire : une intervention régionale par des instruments financiers, encadrée par des normes à plusieurs niveaux

Les instruments financiers financés en tout ou partie par des fonds publics sont soumis à un large panel de textes nationaux et européens notamment :

- ▶ Les règles nationales relatives à l'intervention économique des collectivités territoriales ;
- ▶ La réglementation communautaire relative aux aides d'Etat (aides de minimis, régimes cadre exemptés, régimes notifiés) ;
- ▶ La réglementation communautaire relative aux fonds structurels.

De fait, en raison de la complexité du cadre réglementaire régissant l'activité en instruments financiers, une analyse de conformité juridique aux textes en vigueur apparaît indispensable en cas de mise en place de tout nouveau dispositif (éligibilité des bénéficiaires et dépenses, modalités de cofinancement, de programmation, de suivi et de contrôles, etc.).

■ **Réglementation nationale relative à l'intervention économique des collectivités territoriales**

En droit interne, le Code général des collectivités territoriales (CGCT) encadre l'intervention des collectivités sous forme d'instruments financiers.

L'article L1511-2 du CGCT prévoit ainsi actuellement que la Région peut intervenir sous forme : « *de prestations de services, de subventions, de bonifications d'intérêt, de prêts et avances remboursables, à taux nul ou à des conditions plus favorables que celles du taux moyen des obligations. Il peut déléguer la gestion de ces avances à des établissements publics.* »

En outre, l'intervention en fonds propres des Régions est précisée par l'article L.4211-1 du CGCT comme suit. Elle passe par :

- ▶ « *La participation au capital des sociétés de capital-investissement, des sociétés de financement interrégionales ou propres à chaque Région, existantes ou à créer, ainsi que des sociétés d'économie mixte et des sociétés ayant pour objet l'accélération du transfert de technologies.*- ▶ (...) *La souscription de parts dans un fonds commun de placement à risques à vocation régionale ou interrégionale ayant pour objet d'apporter des fonds propres à des entreprises. (...) Le montant total des souscriptions sur fonds publics versées par les collectivités territoriales et leur groupement ne peut excéder 50% du montant total du fonds.*

Cette limite peut être dépassée pour un fonds à vocation interrégionale ou lorsqu'il est procédé à un appel à manifestation d'intérêt pour inciter des investisseurs à souscrire des parts du fonds.

La région passe avec la société gestionnaire du fonds une convention déterminant notamment l'objet, le montant et le fonctionnement du fonds, ainsi que les conditions de restitutions des souscriptions versées en cas de modification ou de cessation d'activité de ce fonds. »

■ **Règlementation communautaire relative aux aides d'Etat**

L'intervention des Régions via des instruments financiers, qu'elle se fasse ou non dans le cadre d'un cofinancement par des fonds européens, est fermement encadrée par les règles européennes relatives aux aides d'Etat, posées aux articles 107 à 109 TFUE.

Selon ces dispositions, les mesures d'ingénierie financière prises par une Région peuvent constituer des aides d'Etat au sens de l'article 107 TFUE, paragraphe 1^{er}, dès lors que de ces mesures n'auraient pas été consenties dans les mêmes conditions sur le marché privé.

Dans cette situation, les aides apportées par les régions aux entreprises, y compris via le recours à l'ingénierie financière, doivent répondre à un certain nombre de conditions pour être conformes aux règles applicables :

- ▶ respecter la réglementation européenne des aides « de minimis », c'est-à-dire d'un montant inférieur à un plafond en-dessous duquel les aides ne sont pas considérées comme contraires aux principes de concurrence ;
- ▶ faire l'objet d'un régime cadre exempté de notification sur la base d'un règlement ou d'une décision communautaire ;
- ▶ faire l'objet d'un régime d'aide d'Etat notifié et approuvé par l'Union européenne, établissant leur compatibilité avec le marché commun selon les critères de l'article 107 TFUE.

1/ Une mesure d'ingénierie financière remplissant le critère de l'opérateur en économie de marché ne comporte pas d'éléments d'aides d'Etat

L'Union européenne considère, dans ses Lignes directrices relatives aux aides d'Etat visant à promouvoir les investissements en faveur du financement des risques, qu'une « mesure de financement des risques » (investissements en fonds propres, instruments d'emprunt donnant lieu à un versement : prêts, instruments d'emprunt ne donnant pas lieu à un versement : garantie) peut être considérée comme ne constituant pas une aide d'Etat, notamment lorsqu'elle remplit le critère de l'opérateur en économie de marché. A titre d'exemple, concernant les mesures de capital-investissement, un investissement remplit le critère de l'opérateur en économie de marché, dès lors qu'il est effectué *pari passu* entre les investisseurs publics et privés :

- ▶ Les participations dans le véhicule d'investissement sont effectuées dans des conditions jugées acceptables par un investisseur privé opérant dans les conditions normales d'une économie de marché en l'absence de toute intervention publique ; les investisseurs publics et privés interviennent de manière simultanée et aux mêmes conditions de rémunération et de partage des risques ; **par ailleurs, les fonds privés mobilisés dans chaque opération sont significatifs, représentant au moins 30% de l'opération ;**
- ▶ La sélection du gestionnaire du véhicule d'investissement est réalisée aux termes d'une **procédure ouverte, transparente et non discriminatoire** et la **rémunération** de ce dernier correspond au niveau pratiqué sur le marché dans des situations comparables ;
- ▶ Les décisions d'investissement sont prises selon une logique commerciale, motivées par la **recherche d'une rentabilité** et adossées à une stratégie de désengagement claire et réaliste. **Les investisseurs publics restent minoritaires dans la prise des décisions d'investissements au sein des entreprises.**

2/ En cas d'existence d'une aide d'Etat, il conviendra de déterminer, par suite, si le dispositif peut bénéficier d'un régime d'exemption de notification ou, à titre subsidiaire, être déclaré compatible avec le Traité dans le cadre d'une notification auprès de la Commission

Dans l'hypothèse où la mesure de financement des risques mobilisant des fonds publics ne remplirait pas toutes les conditions permettant d'exclure la présence d'une aide d'Etat (cf. supra), il conviendrait alors de démontrer que cette mesure est couverte par un texte d'exemption (i).

A défaut, elle devrait alors faire l'objet d'une notification auprès de la Commission européenne conformément aux dispositions de l'article 108, paragraphe 3 du TFUE. Le cas échéant, il conviendrait alors de s'assurer que la mesure de financement des risques remplit toutes les conditions pour être déclarée compatible avec le marché intérieur dans le cadre d'une notification auprès de la Commission (ii).

(i) Concernant les exemptions dont pourrait éventuellement bénéficier la Région : l'intervention de la Région via une mesure d'ingénierie financière pourrait entrer dans le champ d'application du régime cadre exempté n° SA.40390 relatif aux aides en faveur de l'accès des PME au financement pour la période 2014-2020 et notamment aux « aides au financement des risques » si elle remplit l'ensemble des critères listés par ce régime.

En particulier, parmi les critères listés par le régime cadre, il conviendrait notamment que les conditions suivantes soient satisfaites :

- ▶ La mesure devra être mise en œuvre par un ou plusieurs intermédiaires(s) financier(s), géré(s) dans une optique commerciale et percevant une rémunération liée à leurs résultats ou partageant une partie des risques d'investissement ;
- ▶ Les intermédiaires financiers, investisseurs ou gestionnaires de fonds sont sélectionnés au moyen d'une procédure ouverte, transparente et non discriminatoire, visant à établir les modalités appropriées de partage des risques et de la rémunération ;
- ▶ En cas de partage inégal des pertes entre les investisseurs publics et les investisseurs privés, la première perte subie par l'investisseur public devra être plafonnée à 25% de l'investissement total ;
- ▶ Pour les garanties, la quotité de garantie est limitée à 80 % et les pertes totales supportées par un État membre sont plafonnées à 25 % du portefeuille sous-jacent garanti. Seules les garanties couvrant les pertes anticipées du portefeuille sous-jacent garanti peuvent être fournies gratuitement. Lorsqu'une garantie comprend également la couverture de pertes non anticipées, l'intermédiaire financier verse, pour la part de la garantie couvrant ces pertes, une prime de garantie conforme au marché.
- ▶ La Région, ou l'entité chargée de la mise en œuvre de la mesure, devra prévoir un processus de contrôle préalable afin de garantir une stratégie d'investissement commercialement saine aux fins de la mise en œuvre de la mesure de financement des risques, ce qui inclut l'adoption d'une stratégie appropriée de diversification des risques « visant à parvenir à la viabilité économique et à un niveau efficient en termes de taille et de portée territoriale du portefeuille d'investissements correspondant » ;
- ▶ En tout état de cause, le montant total de financement de risques par entreprise admissible ne doit pas être supérieur à 15 millions d'euros ; au-delà de ce montant, la mesure de financement de risque doit faire l'objet d'une notification individuelle à la Commission.

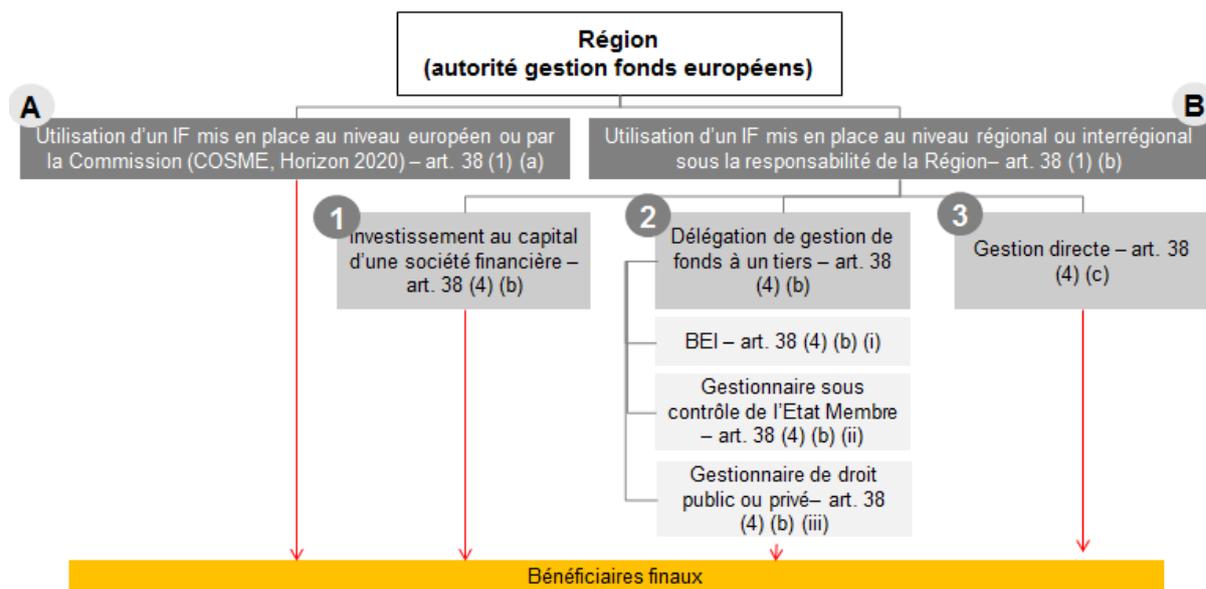
Si les critères prévus par le régime cadre n'étaient pas tous entièrement remplis, il conviendra alors de procéder à la notification du dispositif auprès de la Commission conformément à l'article 108, paragraphe 3 TFUE (sous réserve qu'aucune autre catégorie d'exemption ne soit identifiée dans le cadre d'une analyse plus approfondie).

(ii) Concernant les textes permettant d'apprécier la compatibilité avec le traité du dispositif envisagé : les lignes directrices relatives aux aides d'État visant à promouvoir les investissements en faveur du financement des risques s'appliquent notamment aux mesures de financement des risques qui ne remplissent pas toutes les conditions visées au RGEC et qui doivent être notifiées à la Commission européenne. **Ces lignes directrices présentent les critères d'analyse utilisés par la Commission européenne pour statuer sur la compatibilité d'une mesure d'aide.**

■ *Règlementation communautaire relative aux Fonds structurels, encadrant leur mobilisation par le biais d'instruments financiers*

Le règlement n° 1303/2013 portant dispositions communes relatives aux Fonds ESI et le règlement délégué (UE) n° 480/2014 complétant le règlement précédent encadrent la mobilisation de ces Fonds, notamment par le biais d'instruments financiers.

Ainsi, les possibilités d'intervention de la Région, en tant qu'autorité de gestion sous forme d'instruments financiers fonctionnent selon le schéma ci-dessous.



EN SYNTHÈSE	Le cadre réglementaire interne et communautaire précise ainsi de manière fine, d'une part, les modalités d'intervention publique en soutien des acteurs économiques et notamment des entreprises, et d'autre part, les modalités de mobilisation des fonds ESI.
------------------------	---

6.2 Principes généraux de la stratégie d'investissement

Conformément au Cahier des charges de l'étude, celle-ci a pour objet de déterminer la stratégie en matière d'instruments financiers, le(s) public(s), les types de projets, les seuils éventuels de financement et les instruments pertinents. Ainsi, l'exposé ci-après synthétise cette stratégie :

Sur l'utilisation pertinente des instruments d'ingénierie financière en complémentarité avec les aides directes :

Plus le besoin de financement d'une entreprise ou d'un projet est élevé, plus l'opportunité d'une démarche d'ingénierie financière - plutôt qu'une démarche de subventionnement - est forte du point de vue de la Région pour deux raisons principales : recycler les fonds mobilisés (opportunité par rapport à la contrainte budgétaire), minimiser l'aide d'Etat afin de s'assurer d'être en conformité avec les contraintes réglementaires (nécessité de calculer un équivalent-subvention brut).

Néanmoins, une utilisation pertinente des instruments financiers, en complémentarité avec les subventions, est déterminée, au cas par cas des projets, selon les perspectives de retour que ces derniers offrent et au plan de financement que ces perspectives permettent.

- ▶ Ainsi, un travail réalisé sur les *Business plan* des projets à partir du calcul des TRI Projet (hors subvention) permettra d'identifier si leur modèle économique a été conçu afin de permettre une autonomie financière, et s'il en phase avec les attentes des financeurs privés et à même de lever ces financements ; pour un projet privé classique, il est considéré le TRI Projet doit atteindre *a minima* 10% sur 10 ans.

Le cas échéant, l'usage des instruments financiers apparaît pertinent, dans un contexte où les financements privés levés seraient insuffisants, au regard du risque analysé par les financeurs, ou encore de la faiblesse des fonds propres apportés par le porteur de projet.

- ▶ Dans le cas où le TRI Projet (hors subvention) n'atteindrait pas les taux attendus par les financeurs privés, les *Business plan* doivent être travaillés afin de :

- Revoir les hypothèses permettant d'optimiser ce dernier ;
- Déterminer le montant de subvention publique permettant d'atteindre le TRI Projet cible.

Ainsi, il est recommandé de maximiser l'usage des instruments financiers sur des projets offrant des retours sur investissement significatifs, et de préférer l'usage de subventions là où celles-ci sont nécessaires à la robustesse du modèle économique, et à la levée de financements privés. Une complémentarité entre ces deux types d'outils peut être trouvée au cas par cas des projets.

Sur les instruments pertinents et leurs cibles :

Comme exposé dans les chapitres 2 et 4, les TPE/PME du territoire, qui sont pour l'essentiel des petites structures, ont besoin principalement de fonds propres et de dette pour financer leurs investissements. Ce besoin apparaît insuffisamment couvert par les acteurs du marché privé, notamment sur le volet fonds propres, décisif de la dette pouvant être levée auprès des banques.

Ainsi, au regard de cette homogénéité des besoins, il est globalement recommandé de privilégier l'intervention régionale sous la forme d'instruments larges et transversaux, pouvant être adaptés à tous types de projets et de public(s), plutôt que des instruments sectoriels ou thématiques.

► **Instruments de renforcement des fonds propres :**

- Instruments de prêts d'honneur particulièrement adaptés en vue de compléter l'apport personnel des micro-entrepreneurs et très petites structures, notamment sur les phases de création / reprise, pour des besoins de financement inférieurs à 50 k€, et donc le champ d'intervention serait élargi à l'amorçage ;
- Instruments de capital-investissement en vue de compléter les fonds propres et quasi-fonds propres (prises de participation, prêts participatifs, etc.) des TPE et PME sur les phases d'amorçage, création, développement, reprise et retournement, pour des besoins de financement entre 50 k€ et 2 M€ ;

► **Instruments de dette :** afin de faciliter la levée de dette par les TPE/PME ancrées sur les territoires, un instrument classique d'intervention publique consiste en un fonds de garanties, permettant de faciliter le financement de projets analysés comme risqués par les banques, au regard de leur caractère innovant ou de l'absence de caution personnelle du porteur de projet.

- Microcrédit social proposé par l'ADIE, adapté à un public particulier de personnes en difficultés économiques et sociales ou interdits bancaires, pour des besoins de financement inférieurs à 10 k€ ;
- Mise en place en partenariat entre la Région et Bpifrance du Prêt de Développement Territorial : prêt participatif sans garantie réservé aux TPE/PME du territoire pour des besoins de financement allant de 15 k€ à 50 k€ ;
- Intervention de Bpifrance en garanties (déploiement de son Fonds national de garanties) pour les besoins de financement supérieurs à 50 k€ : au regard du dynamisme de ces interventions de Bpifrance, une intervention de la Région n'est pas jugée utile à ce jour.

6.3 Schéma d'articulation globale des instruments financiers proposés

Les recommandations d'évolutions du dispositif d'ingénierie financière proposées au chapitre 5 sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Typologies de recommandations	Recommandations	
Efficacité : renforcer les dispositifs d'orientation (lisibilité et visibilité des instruments) et d'accompagnement des acteurs	Recommandation n°1	Création d'un guichet unique, en vue d'améliorer la lisibilité de l'offre et l'orientation des porteurs de projet
	Recommandation n°2	Renforcement et évolution du dispositif régional d'accompagnement des dossiers, afin de renforcer leur sélection, qualité, maturité et viabilité
Pertinence et capacité à couvrir les besoins : faire évoluer le dispositif régional d'ingénierie financière <i>Les évolutions recommandées des instruments financiers soutenus par des fonds régionaux et européens sur la période 2007-2013</i>	Recommandation n°3	Pérenniser le dispositif régional existant et les soutiens aux structures sur fonds régionaux et FEDER
	Recommandation n°4	Faire évoluer le dispositif régional de capital-investissement et élargir les segments couverts - 4.A : clarifier la politique d'investissement adossée au dispositif régional de capital-investissement et la faire évoluer, afin de contribuer plus largement à couvrir les défaillances identifiées - 4.B : faire évoluer le processus décisionnel du FIRG, afin de garantir la primauté des critères économiques lors de la réalisation des décisions d'investissement - 4.C : redimensionner le dispositif régional de capital-investissement, afin de couvrir plus largement les besoins des entreprises et porteurs de projet du territoire - 4.D : mener des actions de communication spécifiques concernant le dispositif régional de capital-investissement
	Recommandation n°5	Renforcer, redimensionner et élargir le positionnement (secteurs et phases de cycle de vie) des instruments de prêts d'honneur
Pertinence et capacité à couvrir les besoins : faire évoluer le dispositif régional d'ingénierie financière <i>La création de nouveaux instruments à soutenir sur fonds régionaux et ESI sur la période 2014-2020</i>	Recommandation n°6	Renforcer les dispositifs de financement de l'investissement immatériel et du BFR de croissance : mise en place du Prêt de Développement Territorial (en partenariat avec Bpifrance)
	Recommandation n°7	Créer un dispositif régional de préfinancement des subventions, notamment sur Fonds ESI
	Recommandation n°8	Soutenir la création des instruments France Active et le soutien à l'introduction, à titre expérimental, de mécanismes innovants tels que les contrats à impact social - 8.A : le soutien à la mise en œuvre des instruments France Active sur le territoire guadeloupéen, dédiés aux structures de l'ESS - 8.B : les réflexions à entamer sur l'introduction de mécanismes innovants - à titre expérimental - tels que les contrats à impact social
	Recommandation n°9	Faire évoluer le FOGAP ou mettre en place en fonds de garantie permettant de soutenir spécifiquement l'agriculture et la pêche
	Recommandation n°10	Mener une réflexion sur la création d'un instrument de tiers-financement (parc résidentiel privé et tertiaire) et une société publique locale dédiée à la rénovation énergétique des bâtiments publics
	Recommandation n°11	Mener une réflexion sur un mécanisme de bonification de prêts en vue de soutenir les investissements des collectivités (au cas par cas)
Pilotage et efficience : améliorer la gouvernance et la gestion du dispositif global	Recommandation n°12	Réflexion à mener en vue de la mise en place, à terme, d'un fonds-de-fonds en vue d'améliorer la gestion, le pilotage, le reporting et l'allocation des fonds Il est recommandé notamment de réfléchir à la création d'un fonds-de-fonds dans le cadre de la future programmation 2021-2027.

Le schéma ci-dessous récapitule les piliers du dispositif régional d'ingénierie financière proposé sur 2014-2020.

DISPOSITIF REGIONAL D'INGENIERIE FINANCIERE PROPOSE SUR 2014-2020

1 INSTRUMENTS LARGES ET GENERIQUES, PILIERS DE LA STRATEGIE REGIONALE D'INGENIERIE FINANCIERE

Soutien aux TPE/PME régionales sur tous secteurs d'activité et toutes phases de cycle de vie

PRÊT DE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

Instruments : Prêts participatifs sans garantie (quasi-fonds propres)

Tickets : 15 k€ à 50 k€

Cibles : TPE/PME, tous secteurs d'activité (y compris agriculture, sylviculture et pêche et économie sociale et solidaire).

Segments : Création, reprise, développement (innovation non technologique, investissements immatériels, développement d'activité et accroissement du BFR généré par le projet).



FONDS REGIONAL DE PREFINANCEMENT DES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Instruments : Avances remboursables permettant de préfinancer la subvention d'investissement considérée à hauteur de 80% (notamment sur Fonds ESI)

Tickets : Préfinancement plafonné à hauteur de 100 k€

Cibles : TPE/PME, tous secteurs d'activité (y compris agriculture, aquaculture, pêche et économie sociale et solidaire).

Segments : Création, reprise, développement.

Intermédiaires : A sélectionner via Appel à manifestation d'intérêt

DISPOSITIF REGIONAL DE CAPITAL-INVESTISSEMENT

Instruments : Fonds propres (prises de participation) et quasi-fonds propres (prêts participatifs, obligations convertibles, prêts participatifs convertibles)

Tickets d'investissement : de 50 k€ à 2 M€.

Cibles : TPE/PME, tous secteurs d'activité, précisés par la politique d'investissement de l'instrument (tourisme, commerce, énergies renouvelables, TIC, etc.)

Segments : Amorçage, création, reprise, développement, renforcement de la structure financière, retournement

Intermédiaire : SAGIPAR – à sélectionner via Appel à manifestation d'intérêt



2 INSTRUMENTS PERENNISES ET ELARGIS DE SOUTIEN AUX PORTEURS DE PROJETS / MICRO-ENTREPRENEURS / TPE

Soutien aux TPE et petits porteurs de projets

PRETS D'HONNEUR

Instruments : Prêts d'honneur couplés à un prêt bancaire – de 0 k € à 50 k €.

Segments : Création/reprise, premiers développements

Intermédiaires : Réseau Entreprendre / Initiative Guadeloupe – à sélectionner via AMI

Cibles : tous secteurs d'activité – extension à l'agriculture, la pêche et l'aquaculture



3 INSTRUMENTS SPECIFIQUES AFIN DE COMBLER DES CARENCES SUR DES PROBLEMATIQUES PARTICULIERES

Soutien aux petites structures ESS

DEPLOIEMENT DES INSTRUMENTS FRANCE ACTIVE

Instruments : Fonds de garanties (quotité à 60%) et fonds de prêts participatifs (de 0 k € à 50 k €).

Segments : Création/reprise, premiers développements

Intermédiaires : Déploiement en cours par Initiative Guadeloupe

Cibles : économie sociale et solidaire – associations et entreprises d'utilité sociale

Soutien aux secteurs de l'agriculture, la pêche et l'aquaculture

ADAPTATION REGIONALE DU FOGAP

Instruments : Fonds de garanties (quotité à 70%) ciblant y compris des prêts inférieurs à 50 k€

Segments : Création/reprise, développement

Intermédiaires : A sélectionner

Cibles : petites structures sur les secteurs de l'agriculture, de l'aquaculture et de la pêche



4 DISPOSITIFS SPECIFIQUES DANS LE CHAMP DE LA TRANSITION ENERGETIQUE ET DE L'ENVIRONNEMENT

RENOVATION ENERGETIQUE DU BÂTI



EVENTUEL INSTRUMENT DE TIERS-FINANCEMENT (PARC RESIDENTIEL PRIVE ET TERTIAIRE) ET SPL DEDIEE A LA RENOVATION ENERGETIQUE DES BATIMENTS PUBLICS

Il est recommandé de mener une réflexion sur deux instruments :

Sur le parc résidentiel privé : solution mixte d'accompagnement et de financement

- Solution d'accompagnement : création de Plateformes locales de la rénovation énergétique, jouant le rôle de tiers de confiance ;
- Solution de financement :

- Option 1 : Fonds régional de garanties de prêts bancaires pour financer le reste à charge des propriétaires (après subventions)
- Option 2 : Constitution d'une SEM de tiers-financement et d'un fonds régional de garantie de cette SEM.

Sur le parc public : éventuelle SPL regroupant des actionnaires publics et prenant en charge les opérations en lieu et place de ses membres.

SOUTIEN AUX INVESTISSEMENTS STRUCTURANTS DES COLLECTIVITES



MECANISME DE BONIFICATION DE PRÊTS – SECTEUR DECHETS ET EAU

Mécanisme qui pourrait être instauré au cas par cas selon la situation financière de la collectivité porteuse de l'investissement

Légende :



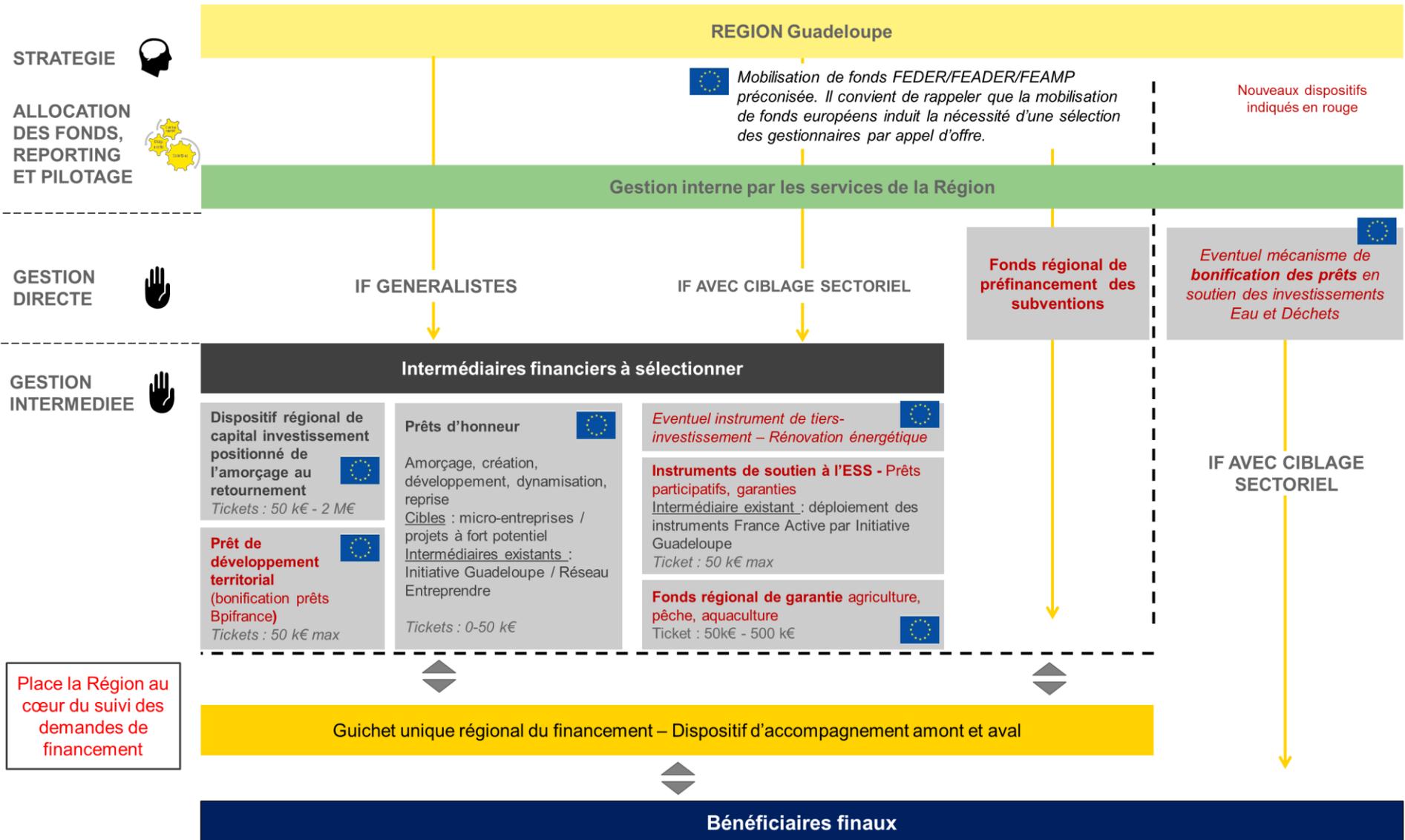
MOBILISATION POSSIBLE DE FONDS EUROPEENS

Au-delà de la stratégie spécifique à chaque instrument financier, il convient de définir un schéma global d'articulation de ces derniers qui puisse garantir une mise en place efficiente pour les entreprises du territoire. A ce titre, deux scénarios de mise en œuvre de ces dispositifs peuvent être envisagés :

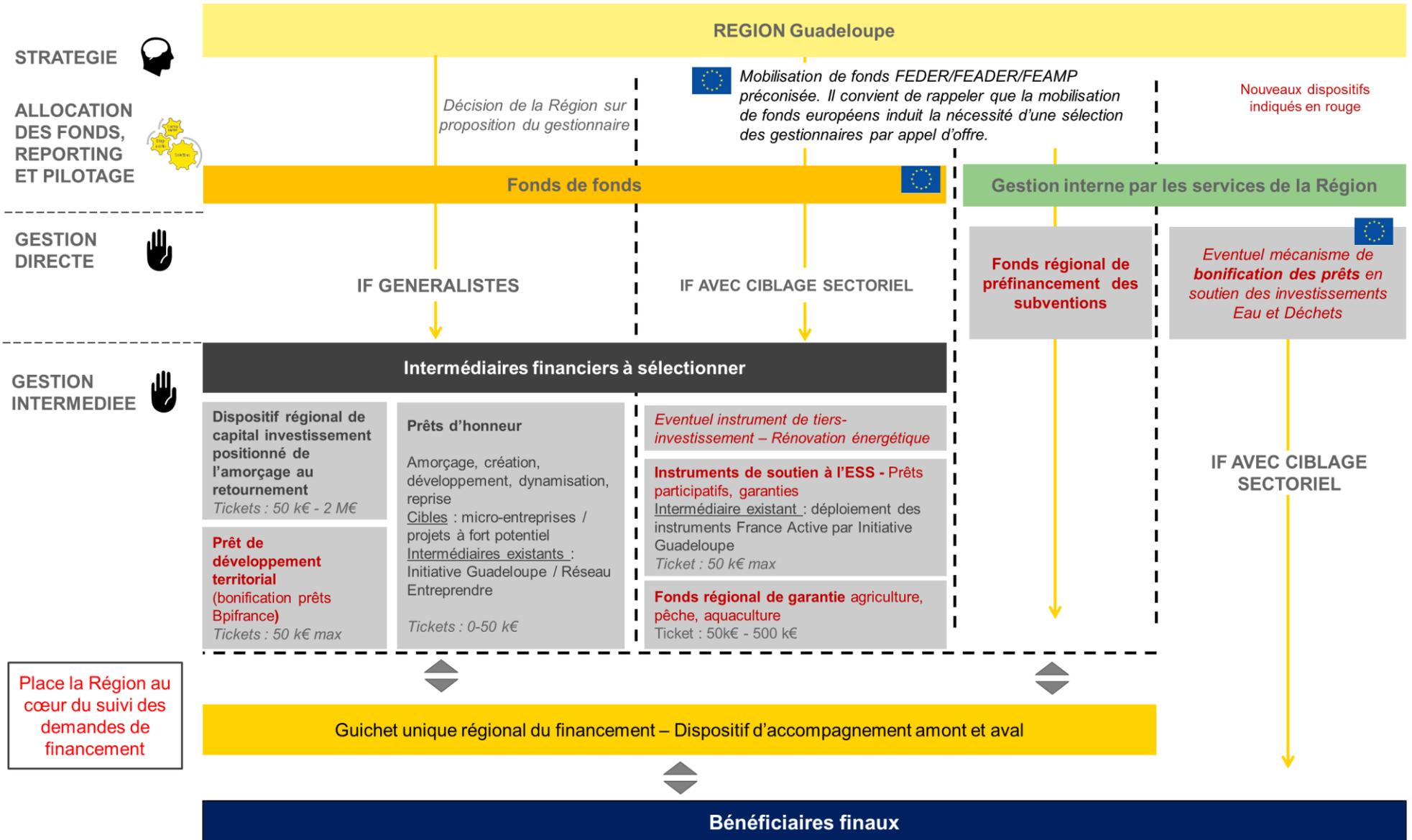
- ▶ Scénario 1 : gestion internalisée sans création de fonds-de-fonds
 - La Région pilote elle-même l'allocation des fonds régionaux et européens aux différentes structures ;
 - La Région conserve la définition de la stratégie globale d'investissement.
- ▶ Scénario 2 : gestion externalisée avec création d'un fonds-de-fonds
 - Un fonds-de-fonds est créé pour piloter les fonds régionaux et européens ;
 - La Région conserve la définition de la stratégie globale d'investissement.

Les schémas suivants présentent les modalités de mises en œuvre envisagées pour chacun des scénarios.

Scénario 1 : gestion internalisée sans création d'un fonds-de-fonds



Scénario 2 : gestion externalisée avec création d'un fonds-de-fonds



Les paragraphes suivants auront pour objet d'évaluer les deux modes de pilotage proposés en notant chacun d'entre eux sur des critères d'appréciation reflétant les aspects essentiels à la mise en œuvre d'un schéma stratégique efficace.

	Pilotage internalisé	Pilotage externalisé
Visibilité et lisibilité du dispositif	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En l'absence d'actions de communication spécifiques, la gestion interne ne permet pas d'apporter une visibilité au <i>dispositif global</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le dispositif géré par le fonds de fonds acquiert une « identité/marque » (ex : JEREMIE Auvergne, JEREMIE PACA) qui le rend fortement visible au niveau régional, national voire international.
Note (5= fort ; 1 = faible)	2	5
Maîtrise du dispositif et implication de la Région	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La Région dispose d'une maîtrise directe de l'ensemble du processus, elle est donc fortement impliquée ; sa maîtrise au quotidien, et notamment sa réactivité par rapport aux demandes des intermédiaires financiers est néanmoins conditionnée aux ressources / compétences internes qu'elle peut dédier. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La Région sélectionne le gestionnaire (directement si c'est le FEI ou via mise en concurrence) et signe avec lui une convention de financement : elle dispose donc d'une forte maîtrise du dispositif. Ainsi, la Région est impliquée au niveau de la définition de la stratégie du fonds et dans le suivi de son activité : elle décide donc de son positionnement et des critères de choix des intermédiaires financiers ; elle décide de la création de fonds et des montants à mobiliser, dans le cadre du contrat signé avec le gestionnaire (qui décide ou non d'accepter ce mandat) ; ▶ La Région n'est cependant pas impliquée dans la gestion au quotidien des intermédiaires financiers ▶ Si cette gestion externalisée de l'ingénierie financière relève des meilleures pratiques en la matière, il semble néanmoins que la maturité de la Région Guadeloupe sur le sujet soit insuffisante en vue d'envisager une mise en place dans l'immédiat d'un fonds de fonds. Il est néanmoins recommandé d'ouvrir une réflexion sur ce sujet, en vue de la prochaine période de programmation 2021-2028.
Note (5= fort ; 1 = faible)	5	4
Capacité d'évolution du dispositif	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La Région est en capacité de faire évoluer son dispositif et l'allocation des fonds uniquement si elle assure un suivi très régulier ; un manque de réactivité est à anticiper en raison des processus de décisions internes à la Région. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'intermédiaire financier est entièrement dédié au suivi et à l'allocation des fonds, il assure donc une très forte réactivité aux besoins ; il devra s'adapter en cours de PO afin d'atteindre les objectifs que la Région lui a assignés. ▶ <u>exemple</u> : le FEI alloue les fonds aux intermédiaires financiers au fur et à mesure des besoins (à chaque investissement) et peut réaliser des arbitrages entre intermédiaires selon leur performance.
Note (5= fort ; 1 = faible)	3	5

Synthèse de l'analyse comparative d'un pilotage internalisé/externalisé

	Pilotage internalisé	Pilotage externalisé
Efficiences du dispositif	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une analyse des ressources internes dédiées et des coûts liés est nécessaire (y compris recrutement éventuels) ; ▶ La gestion en direct du dispositif mobilise les ressources internes sur la réalisation opérationnelle plutôt que sur le pilotage stratégique, réduisant son efficacité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les modalités de gestion de l'intermédiaire (prestations attendues, frais et coûts de gestion) sont encadrées par les textes européens et définies strictement par la Région dans la convention de financement. ▶ L'accompagnement par un opérateur expert permet a priori d'optimiser l'efficacité (qui sera à pondérer au regard de la comparaison coûts internes/coûts externes)
Note (5= fort ; 1 = faible)	3	4
Facilité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La mise en place ne nécessite pas d'action particulière ; constat à nuancer le cas échéant si une réorganisation interne est nécessaire (cf. point suivant). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La mise en place d'un fonds de fonds nécessite la sélection d'un gestionnaire et la définition d'une convention de financement avec le gestionnaire choisi, ce qui implique une période de mise en place d'environ 6 mois (ex. FEI en PACA et Languedoc-Roussillon).
Note (5= fort ; 1 = faible)	5	1
Adéquation avec l'organisation actuelle de la Région	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Impacts à déterminer en fonction des évolutions nécessaires au regard de l'organisation actuelle ; ▶ Il convient d'anticiper les besoins de recrutement d'experts ou de compléter le SI de back-office (outils de reporting, suivi de l'activité). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Impacts organisationnel à déterminer en fonction des évolutions nécessaires afin de repositionner la Région dans l'optique d'être en capacité de : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sélectionner le gestionnaire et définir la convention de financement ▶ Piloter le gestionnaire et réaliser les arbitrages.
Note (5= fort ; 1 = faible)	3	3

6.4 Instruments financiers proposés

6.4.1 *Propositions de dimensionnement des instruments financiers*

Le dimensionnement présenté ci-après s'appuie sur le cadre formé par la programmation opérationnelle des Fonds européens et est orientée, d'une part, par l'évaluation des besoins présentée au chapitre 4.3., permettant de mettre en exergue la nature des besoins de financement estimée au regard du profil des entreprises du territoire, et d'autre part, par l'historique de consommation des fonds publics par les intermédiaires financiers envisagés d'ores et déjà existants.

Ainsi, cette proposition de dimensionnement des instruments proposés est conçue comme suit :

- ▶ Pour chaque axe prioritaire et objectif thématique visant l'usage d'instruments financiers, une proposition de dispositifs d'ingénierie financière est formulée ;
- ▶ Une proposition de fléchage, entre 2016 et 2020, des crédits FEDER prévus à ce jour est ainsi présentée, ainsi que leur contrepartie nationale au regard du taux maximum d'intervention communautaire ; cette contrepartie nationale pourra être constituée de crédits Région, mais aussi d'autres sources de cofinancement (financeurs privés et/ou publics).

Axe prioritaire	Objectif thématique	Priorité d'investissement	Objectif spécifique	Montant programmé au titre du PO FEDER 2014-2020 (DOMO)	Dispositifs d'ingénierie financière correspondants (proposition EY)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
1	OT 3	PI 3a	OS 3	9 M€ - pré-amorçage, amorçage, prêts d'honneur	Dispositifs d'ingénierie financière correspondants (proposition EY)	SOUTIEN A LA CREATION D'ENTREPRISES ET A LEUR PERENNITE							
Crédits FEDER			<i>Taux max.</i>	80%	Fonds de prêts d'honneur au positionnement élargi à l'amorçage (IG, RE)	0	0	500	800	800	800	800	3700
Contrepartie nationale nécessaire (y compris crédits Région)						0	0	125	200	200	200	200	925
Crédits FEDER			<i>Taux max.</i>	80%	Dispositif régional de capital-investissement : FIRG - positionnement élargi à l'amorçage	0	0	300	1250	1250	1250	1250	5300
Contrepartie nationale nécessaire (y compris crédits Région)						0	0	75	313	313	313	313	1325
1	OT 3	PI 3d	OS 5	8 M€ - projets de développement des entreprises	Dispositifs d'ingénierie financière correspondants (proposition EY)	SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT DES PME (en k€)							
Crédits FEDER					Prêt de développement territorial (bonification)	0	0	100	500	500	500	500	2100
Crédits FEDER			<i>Taux max.</i>	50%	Dispositif régional de capital-investissement : FIRG	0	0	500	1350	1350	1350	1350	5900
Contrepartie nationale nécessaire (y compris crédits Région)						0	0	500	1350	1350	1350	1350	5900
3	OT 4	PI 4a, 4c, 4c	OS 8, 9 et 10	15 M€ - prêts ou équivalent - projets ENR (photovoltaïque), investissements des entreprises, des collectivités locales	Dispositifs d'ingénierie financière correspondants (proposition EY)	SOUTIEN A LA TRANSITION ENERGETIQUE							
Crédits FEDER			<i>Taux max.</i>	80%	Dispositif régional de capital-investissement : FIRG - projets ENR	0	0	0	750	750	750	750	3000
Contrepartie nationale nécessaire (y compris crédits Région)						0	0	0	188	188	188	188	750
Crédits FEDER			<i>Taux proposé</i>	65%	Fonds de garantie d'une SEM de tiers-investissement / Fonds de garantie de prêts	0	0	0	3000	3000	3000	3000	12000
Contrepartie nationale nécessaire (y compris crédits Région)						0	0	0	1615	1615	1615	1615	6462
5	OT 6	PI 6a et 6b	OS 8	11,5 M€ - prêts ou équivalent - projets eau et déchets des collectivités locales	Dispositifs d'ingénierie financière correspondants (proposition EY)	SOUTIEN AUX PROJETS ENVIRONNEMENTAUX							
Crédits FEDER			<i>Taux proposé</i>	70%	Mécanisme de bonification de prêts	0	0	500	2750	2750	2750	2750	11500
Contrepartie nationale nécessaire (y compris crédits Région)						0	0	214	1179	1179	1179	1179	4929
TOTAL						0	0	1900	10400	10400	10400	10400	43500
Crédits FEDER						0	0	914	4844	4844	4844	4844	20290
Contrepartie nationale nécessaire (y compris crédits Région)						0	0	914	4844	4844	4844	4844	20290
SOUTIEN A L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (HORS PO FEDER)													
Crédits Région					Abondement des instruments France Active (fonds de prêts / fonds de garanties)	A définir par la Région - Recommandation de mobiliser 100 k€ en année n (dispositif dimensionné à 500 k€), pouvant être renouvelés en années n+1, n+2, etc.							
PREFINANCEMENT DES SUBVENTIONS (HORS PO FEDER)													
Crédits Région						A définir par la Région							
SOUTIEN AUX SECTEURS DE L'AGRICULTURE ET LA PÊCHE (EVENTUELLE MOBILISATION DE FEADER ET FEAMP)													
Crédits FEADER			<i>Taux max.</i>	85% - A ce jour, instruments financiers non programmés	Adaptation du FOGAP / Mise en place d'un Fonds régional de garanties permettant de soutenir le développement des exploitations et entreprises agricoles	A définir par l'autorité de gestion / Région selon son arbitrage concernant cette proposition d'instrument							
Contrepartie nationale nécessaire (y compris crédits Région)													
Crédits FEAMP				A ce jour, instruments financiers non programmés	Adaptation du FOGAP / Mise en place d'un Fonds régional de garanties permettant de soutenir le développement des exploitations dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture	A définir par la l'autorité de gestion / Région selon son arbitrage concernant cette proposition d'instrument							
Contrepartie nationale nécessaire (y compris crédits Région)													

Instruments de fonds propres et quasi-fonds propres :

L'évaluation des besoins (chapitre 4.3) a conduit à estimer un besoin total sur 2016-2020 de 227 M€ en fonds propres et quasi-fonds propres afin de couvrir ces derniers, permettant de faire levier sur les financements bancaires.

Si les fonds régionaux et FEDER ne permettront pas de couvrir la totalité de ces besoins, il est considéré qu'une enveloppe importante doit être fléchée vers des instruments de fonds propres et quasi-fonds propres, constitués, dans le cadre de la présente stratégie d'investissement :

- ▶ Du dispositif régional de capital-investissement (FIRG / SAGIPAR) ;
- ▶ Du Prêt de développement territorial Bpifrance.

Dispositif régional de capital-investissement :

A ce jour, le PO FEDER 2014-2020 (OT 3) envisage une dotation de fonds FEDER à hauteur de 9 M€ (soit environ 1,5 M€ investis par an sur fonds FEDER) vers des dispositifs de capital-risque et fonds propres. **Il est recommandé d'accroître ce dimensionnement, afin de le porter à 14,2 M€ sur la période**, sur la base de plusieurs priorités d'investissement distinctes :

- ▶ 5,3 M€ de fonds FEDER au titre du soutien à la création d'entreprises et à leur pérennité (objectif thématique 3, priorité d'investissement 3a, objectif spécifique 3) ;
- ▶ 5,9 M€ de fonds FEDER au titre du soutien au développement et à la compétitivité des PME (objectif thématique 3, priorité d'investissement 3d, objectif spécifique 5) ;
- ▶ 3 M€ de fonds FEDER au titre du soutien à la transition vers une économie à faible émission de carbone, qui pourront être dédiés au financement de projets ENR (objectif thématique 4, priorités d'investissement 4a, objectif spécifique 8).

Au regard des taux de cofinancement de l'Union européenne définis par le PO FEDER 2014-2020, il est considéré qu'une contrepartie nationale à hauteur de 7,9 M€ devra être trouvée. L'enjeu est d'accroître fortement les moyens dédiés à ce type d'outils - **sous conditions préalables d'évolution de la politique d'investissement et du processus décisionnel afin d'assurer l'impact et l'efficacité des outils.**

Prêt de développement territorial :

Dans le cadre de l'objectif de soutien au développement et à la compétitivité des PME (objectif thématique 3, priorité d'investissement 3d, objectif spécifique 5), le dispositif du Prêt de développement territorial pourra compléter, dans le cadre d'un partenariat avec Bpifrance, la mobilisation du dispositif régional de capital-investissement précité.

Il est ainsi recommandé de flécher entre 2016 et 2020 2,1 M€ de crédits FEDER (soit environ 500 k€ par an), en vue de bonifier les conditions de prêt proposées par Bpifrance.

Ce dispositif pourra être redimensionné, une fois ses premiers bilans présentés. A noter qu'aucune contrepartie régionale ne semble nécessaire, la contrepartie nationale obligatoire pouvant être considérée comme relevant des fonds Bpifrance mobilisés sous forme de prêts.

Instruments de renforcement de l'apport personnel :

L'estimation des besoins présentée au chapitre 4.3 a conduit à évaluer un besoin de financement sous forme d'apports personnels à hauteur de 475 M€ entre 2016 et 2020. Ces apports sont notamment constitués par les économies du porteur de projet ou dirigeant d'entreprise et les subventions levées.

Les prêts d'honneur permettent de compléter ces sources de financement. Au regard de la montée en charge de ces dispositifs de prêts d'honneur, il est recommandé une dotation FEDER de 3,7 M€ sur 2016-2020 au titre du soutien à la création d'entreprises et à leur pérennité vers ces dispositifs, qui devront au préalable être sélectionnés par voie d'appel à manifestation d'intérêt.

Cette dotation pourra être partagée :

- ▶ Entre les divers fonds de prêts déployés par les intermédiaires financiers en prêts d'honneur actifs sur le territoire ;
- ▶ Une allocation par typologie de prêts d'honneur et phase de cycle de vie pourra être définie.

Les contreparties aux Fonds FEDER mobilisés, estimées à 925 k€ sur 2016-2020, pourront être apportées par la Région et par d'autres structures publiques, telles que la CDC.

Instruments spécifiques :

Il est recommandé de flécher, au titre de du soutien aux projets environnement (objectif thématique 6, priorités d'investissement 6a et 6b, objectif spécifique 8), 11,5 M€ vers les projets d'assainissement / eau des collectivités publiques : un mécanisme de bonification des prêts pourra être mis en place au cas par cas, en substitution des subventions de taille significative qui prévalent aujourd'hui. Dans ce cadre, la contrepartie nationale nécessaire est estimée à 4,9 M€.

- ▶ Enfin, au titre du soutien à la transition énergétique, 12 M€ de fonds FEDER pourront être réservés, selon l'arbitrage de la Région et autorité de gestion, au financement d'instruments financiers dédiés aux projets de rénovation énergétique (logement privé, logement social, bâtiments publics) tels que : Un Fonds de garantie d'une SEM de tiers investissement ;
- ▶ Un Fonds de garantie de prêts bancaires ;
- ▶ Un mécanisme de Bonification de prêts pour les projets portés par des collectivités publiques locales.

Au-delà de ces instruments, il est proposé une évolution à porter au FOGAP au niveau régional, ou à défaut, la création d'un fonds de garantie dédié à la pêche, à l'aquaculture et à l'agriculture. Ce fonds pourrait être abondé par des fonds FEAMP et FEADER. A ce jour, les programmes afférents à ces Fonds ne prévoient pas d'abonder des instruments financiers mais une révision de ces derniers pourrait être envisagée.

Enfin, un besoin en deux instruments spécifiques, hors cadre de la programmation des Fonds ESI, a été identifié. Ainsi, des crédits de la Région Guadeloupe pourraient être mobilisés dans le cadre :

- ▶ D'un instrument de préfinancement des subventions, notamment sur Fonds ESI ;
- ▶ Du déploiement sur le territoire d'outils visant spécifiquement le soutien aux structures de l'économie sociale et solidaire, notamment à travers l'abondement régional des outils de France Active (fonds de garanties et fonds de prêts à destination des acteurs associatifs).

Le tableau ci-après synthétise le dimensionnement proposé par instrument sur 2016-2020 :

Instruments proposés sur la période 2016-2020	Fonds ESI	Décomposition au regard des orientations du PO FEDER 2014-2020	Contrepartie nationale devant être mobilisée
Dispositif régional de capital-investissement (FIRG/SAGIPAR)	14,2 M€	- Soutien à la création d'entreprises et à leur pérennité : 5,3 M€ FEDER - Soutien au développement et à la compétitivité des PME : 5,9 M€ - Soutien à la transition énergétique : 3 M€.	7,9 M€
Prêt de développement territorial	2,1 M€	- Soutien au développement et à la compétitivité des PME	/
Prêts d'honneur	2,2 M€	- Soutien à la création d'entreprises et à leur pérennité	0,5 M€
Instruments de soutien à la rénovation énergétique : fonds de garantie d'une SEM / fonds de garantie de prêts / bonification de prêts aux collectivités	12 M€	- Soutien à la transition énergétique	6,46 M€
Instrument de soutien aux projets environnementaux portés par les collectivités : bonification de prêts	11,5 M€	- Soutien aux projets environnementaux	4,93 M€
Instrument de préfinancement des subventions	/	/	A définir par la Région
Instruments France Active de soutien à l'ESS	/	/	A définir par la Région
Adaptation du FOGAP / Fonds régional de garanties mobilisable par les acteurs de la pêche, de l'aquaculture et de l'agriculture	A définir par l'autorité de gestion s'agissant d'une éventuelle mobilisation des crédits FEADER et FEAMP - nécessitant une révision des programmations concernées		NC

6.4.2 Fiches d'investissement détaillées

Conformément aux attentes européennes, fixées dans le cadre du règlement (UE) n°1303/2013, les fiches d'investissement ci-dessous reprennent les éléments-clés des recommandations élaborées au cours de l'évaluation ex ante réalisée en Guadeloupe. Sont exclus des fiches présentées ci-dessous :

- ▶ Le dispositif régional d'avances remboursables dédié au préfinancement des subventions : celui-ci n'est pas destiné à être financé au moyen de fonds ESI ;
- ▶ La création éventuelle d'un instrument de tiers-financement (parc résidentiel privé et tertiaire) et d'une société publique locale dédiée à la rénovation énergétique des bâtiments publics : la détermination de la structure adéquate nécessitant des arbitrages de la Région et de l'autorité de gestion ainsi que des délais de mise en œuvre (création d'une SEM par exemple).

Type d'instrument financier	Capital-investissement (amorçage, création, développement, reprise/transmission, retournement)
Objet de la proposition	Renforcement des dotations et repositionnement des instruments existants
Option de mise en œuvre	1) Investissement au capital d'une société financière - art. 38 (4) (b) du règlement 1303/2013 ou 2) Délégation de gestion de fonds à un tiers - art. 38 (4) (b) du règlement 1303/2013
Contribution aux objectifs du PO 2014-2020	Les objectifs du programme opérationnel en Guadeloupe comportent notamment les priorités de financement suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▶ OT 3 : encourager la compétitivité des entreprises (PI3a et PI3b) ▶ OT 4 : Soutenir la transition vers une économie à faible émission de carbone dans tous les secteurs ▶ OT 6 : Préserver et protéger l'environnement et encourager l'utilisation efficace des ressources Le renforcement des dispositifs de capital-investissement permettra un accompagnement financier des entreprises selon ces trois thématiques en fonction des secteurs d'intervention visés.
Valeur ajoutée de l'instrument financier et réponse aux défaillances identifiées	L'analyse du tissu économique guadeloupéen et de la structure des entreprises, révèle d'importantes carences en fonds propres. De ce fait, le développement des instruments de capital-investissement existants, en renforcement des capitaux permanents des entreprises, est pertinent, en vue de : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Renforcer la structure financière des entreprises afin de soutenir le financement de leurs investissements ; ▶ Soutenir le financement du BFR sur la phase d'exploitation des entreprises, particulièrement problématique en Guadeloupe au regard du contexte insulaire (enjeu de la gestion des stocks notamment). Il est préconisé d'élargir le positionnement actuel des instruments régionaux de capital-investissement en vue d'intervenir sur les phases d'amorçage (pré-crédation) - où des instruments tels que des prêts convertibles apparaissent particulièrement adaptés - ou de retournement des entreprises. Sur cette phase de retournement, il est à noter que les Fonds ESI ne pourront être mobilisés, au regard du règlement 1303/2013. Ainsi, une comptabilité analytique renforcée du fléchage des fonds ESI devra être mise en place.
Comparaison avec la valeur ajoutée d'approches alternatives	Le renforcement du capital-investissement en Guadeloupe est d'une importance majeure au regard des besoins des entreprises (carences en fonds propres). Ils complètent le panel de solutions de financement (notamment prêts d'honneur) en pouvant notamment s'adresser à des entreprises de taille plus significative.
Complémentarité et cohérence de l'instrument financier envisagé avec d'autres formes d'intervention publique	Le renforcement du dispositif de capital-investissement participe à la mise en œuvre d'un continuum de financement : à cet égard, il est recommandé d'élargir les tickets d'investissement du dispositif actuel de capital-investissement, afin de pouvoir intervenir sur des opérations de taille significative, à fort impact pour le développement économique du territoire.
Identification des ressources additionnelles privées et publiques qui pourront être potentiellement levées par	Des ressources additionnelles privées pourraient être levées via le lancement d'un appel à manifestation d'intérêt, à condition d'adapter les schémas de gouvernance du dispositif, en vue de garantir un processus décisionnel assurant la primauté des critères économiques dans la réalisation des investissements.

l'instrument financier envisagé	Concernant les ressources additionnelles publiques, celles-ci pourront notamment provenir de la Région Guadeloupe.
Estimation de l'effet levier	Suite aux différents échanges avec les intermédiaires financiers ainsi qu'une analyse documentaire fine, il apparait que l'effet de levier constaté sur ce type de dispositifs en Guadeloupe est généralement compris autour de 3-4.
Résultats attendus	Le renforcement des dispositifs de capital-investissement permettra : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Une intervention en amorçage, particulièrement pertinente pour les initiatives innovantes, notamment dans le secteur des TIC et des ENR ; ▶ Un renforcement des fonds propres des entreprises régionales, ▶ Un soutien de la croissance des entreprises ; ▶ Une sélection des entreprises priorisant les fondamentaux économiques ▶ Un renforcement de la structure financière des entreprises leur permettant de lever d'autres financements privés.
Dotations	Les dotations envisagées au titre des crédits FEDER pour ce dispositif sur 2014-2020 sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▶ 11,2 M€ au titre de l'objectif thématique 3 visant un renforcement de la compétitivité des PME (soutien à la création d'entreprises et à leur pérennité et soutien au développement des PME) ; 3 M€ au titre de l'objectif thématique 4 de soutien à la transition vers une économie à faible émission de carbone. Ces montants sont donc dédiés à ces investissements sectoriels. Ainsi le montant total proposé de Fonds ESI dédiés aux dispositifs de capital-investissement est de 14,2 M€.

Type d'instrument financier	Prêts d'honneur (amorçage, création/reprise, premiers développements)
Objet de la proposition	Renforcement des dotations des instruments existants
Option de mise en œuvre	2) Délégation de gestion de fonds à un tiers - art. 38 (4) (b) du règlement 1303/2013
Contribution aux objectifs du PO 2014-2020	Les objectifs du PO FEDER 2014-2020 en Guadeloupe comportent notamment les priorités de financement suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▶ OT 3 : encourager la compétitivité des entreprises Le renforcement des dispositifs de prêts d'honneur permettra un accompagnement financier des porteurs de projets et petites entreprises, sur les phases d'amorçage, création, reprise, de nature à faire émerger des projets viables et durables qui seront, à moyen terme, le socle de la compétitivité du tissu économique guadeloupéen.
Valeur ajoutée de l'instrument financier et réponse aux défaillances identifiées	Le renforcement et l'élargissement des dispositifs de prêts d'honneur déployés sur le territoire (Initiative Guadeloupe et Réseau Entreprendre), répondent à un besoin avéré, permettant de compléter les apports personnels des porteurs de projet et de faciliter leur accès aux financements bancaires. Au regard de la difficulté d'accès de nombreuses entreprises aux canaux de financement traditionnels, un renforcement de ces instruments est souhaitable. <p>Les dispositifs de prêts d'honneur permettent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Une responsabilisation des porteurs de projet en supprimant largement les effets d'aubaines pouvant être associés aux subventions ; ▶ Un financement des projets dans des conditions avantageuses pour le porteur de projet ; ▶ La constitution d'un apport en capital sous forme de quasi-fonds propres de nature à renforcer la structure financière des entreprises ; ▶ Un effet de levier sur les financements privés.
Comparaison avec la valeur ajoutée d'approches alternatives	Le renforcement des dispositifs de prêts d'honneur constitue un objectif central dans le soutien financier aux entreprises du territoire, ce type d'intervention est demandé et apprécié par les porteurs de projets. Par ailleurs, elle permet d'éviter les effets d'aubaines que d'autres soutiens peuvent créer (subventions par exemple). <p>Ce type d'intervention est particulièrement adapté au profil de la majorité des porteurs de projets et très petites entreprises du territoire guadeloupéen.</p>
Complémentarité et cohérence de l'instrument	Le renforcement du dispositif de prêts d'honneur participe à la mise en œuvre d'un continuum de financement : au-delà d'un certain ticket (50 k€), les autres formes d'intervention publique en renforcement

financier envisagé avec d'autres formes d'intervention publique	des fonds propres pourront passer du capital-investissement ; des dispositifs de garantie bancaire pouvant également être mobilisés sur le territoire.
Identification des ressources additionnelles privées et publiques qui pourront être levées par l'instrument financier envisagé	Les dispositifs de prêts d'honneur ciblés par la présente fiche d'investissement s'inscrivent dans une démarche de plus en plus systématique de couplage avec des prêts bancaires ; il conviendra de soutenir cette démarche, permettant d'accroître l'impact final des financements publics. En outre, des ressources additionnelles publiques pourront être levées au niveau du fonds de prêts via la Caisse des dépôts.
Estimation de l'effet levier	Suite aux différents échanges avec les intermédiaires financiers ainsi qu'une analyse documentaire fine, il apparaît que l'effet de levier constaté sur ce type de dispositifs en Guadeloupe est généralement compris entre 2 et 3. Les efforts en vue de la hausse de cet effet levier devront être poursuivis (renforcement des partenariats avec les banques, etc.)
Résultats attendus	Le renforcement des dispositifs de prêts d'honneur permettra : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Un renforcement des fonds propres des entreprises régionales (apport personnel du dirigeant d'entreprise) ; ▶ Un renforcement de la structure financière des entreprises leur permettant d'accéder plus facilement aux financements bancaires.
Dotations	Les dotations envisagées pour ce dispositif sur 2014-2020 sont de : <ul style="list-style-type: none"> ▶ 3,7 M€ au titre de l'OT 3 visant un renforcement de la compétitivité des PME (PI3a : soutien à la création d'entreprises et à leur pérennité).

Type d'instrument financier	Prêt de développement territorial : prêt participatif
Objet de la proposition	Création d'un nouvel instrument dans le cadre d'un partenariat avec Bpifrance
Option de mise en œuvre	2) Délégation de gestion de fonds à un tiers - art. 38 (4) (b) du règlement 1303/2013
Contribution aux objectifs du PO 2014-2020	Les objectifs du programme opérationnel en Guadeloupe comportent notamment les priorités de financement suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▶ OT 3 : encourager la compétitivité des entreprises Le financement du dispositif permettra de contribuer à l'objectif sus-cité.
Valeur ajoutée de l'instrument financier et réponse aux défaillances identifiées	La phase de diagnostic a permis d'identifier, d'une part, une difficulté des porteurs de projets et entreprises à lever des financements pour leurs investissements immatériels (ou à faible valeur de gage) et, d'autre part, pour financer leur BFR de croissance induit par les investissements réalisés, souvent sous-évalué. A cet égard, Bpifrance a proposé à la Région Guadeloupe la mise en place d'une Convention de partenariat autour de la création du Prêt de Développement Territorial pour les TPE et PME du territoire. Au regard des carences identifiées, la mise en place de cette nouvelle offre apparaît pertinente, dans les conditions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Type d'instrument : prêt participatif sans garantie, plafonné au montant des fonds propres et quasi-fonds propres disponibles ; ▶ Bénéficiaires : TPE/PME (et éventuellement ETI) en phases de création et de développement ; ▶ Tickets : de 15 k€ à 50 k€ - permettant de créer un continuum de financement avec les instruments de capital-investissement pouvant intervenir au-delà de 50 k€ pour couvrir ces mêmes besoins ; ▶ Cibles : financement de la création, de l'innovation non technologique et des investissements immatériels (introduction d'un produit nouveau, d'une technologie nouvelle, accession à de nouveaux marchés, développement de nouveaux usages, etc.), du développement d'activité, de l'accroissement du BFR généré par le projet ; ▶ Mobilisation possible dans le cadre d'une opération en co-financement : intervention d'une banque sous la forme d'un concours à moyen-long terme ou apport en fonds propres et quasi-fonds propres ; ▶ Durée des prêts : 7 ans dont 2 ans de différé de remboursement ;

	<p>► Taux : bonifiés.</p> <p>La mobilisation des fonds ESI dans ce contexte sera réalisée sous forme de dotation à Bpifrance, en vue de bonifier les conditions d'octroi des prêts.</p>
Comparaison avec la valeur ajoutée d'approches alternatives	<p>Le renforcement des dispositifs de prêts participatifs permettra un renforcement du haut de bilan (quasi fonds-propres) des entreprises du territoire et donc de la structure financière globale de ces dernières. Par ailleurs, ce dispositif cible explicitement le financement du BFR de croissance, souvent sous-estimé par les porteurs de projet et entreprises.</p> <p>La forme du prêt permettra par ailleurs d'éviter les effets d'aubaines et augmentera la visibilité des interventions de Bpifrance sur le territoire.</p>
Complémentarité et cohérence de l'instrument financier envisagé avec d'autres formes d'intervention publique	<p>Ce dispositif de prêt participatif sans garantie apparaît particulièrement adapté au profil des entreprises du territoire et à leurs besoins.</p>
Identification des ressources additionnelles privées et publiques qui pourront être potentiellement levées par l'instrument financier envisagé	<p>La création d'un instrument de prêts participatif impliquera deux entités principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Bpifrance qui sera en charge de la mise en place du prêt de développement territorial ; ► La Région Guadeloupe qui contribuera, dans le cadre d'une convention au financement du dispositif (500 k€ par an, en vue de bonifier les conditions d'octroi de ces prêts).
Estimation de l'effet levier	<p>Au regard de la nature des prêts participatifs, ces derniers sont considérés comme des quasi fonds-propres, de ce fait l'effet levier attendu (pour la levée de financements bancaires) est de 3 environ.</p>
Résultats attendus	<p>La mise en place des prêts de développement territorial permettra :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Un renforcement des quasi fonds-propres des entreprises régionales, ► La mise en place d'un dispositif ad hoc, sans garantie, en vue de financer les investissements immatériels ou à faible valeur de gage, et par-là, pouvant accompagner des démarches innovantes, ainsi que le BFR de croissance lié à ces investissements.
Dotations	<p>Les dotations envisagées pour ce dispositif sur 2014-2020 sont de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► 2,1 M€ au titre de l'objectif thématique 3 visant un renforcement de la compétitivité des PME (PI3b : soutien à la compétitivité et au développement des PME).

Type d'instrument financier	Mécanisme de bonification des prêts -
Objet de la proposition	Création d'un nouvel instrument
Option de mise en œuvre	3) Gestion directe - art. 38 (4) (c) du règlement 1303/2013
Contribution aux objectifs du PO 2014-2020	<p>Les objectifs du programme opérationnel en Guadeloupe comportent notamment la priorité de financement suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► OT 6 : Préserver et protéger l'environnement et encourager l'utilisation efficace des ressources <p>La création du mécanisme de bonification des prêts évoqué permettra une utilisation efficace des ressources, en ce sens son financement s'inscrit dans le cadre de l'objectif thématique 6.</p>
Valeur ajoutée de l'instrument financier et réponse aux défaillances identifiées	<p>Au regard, des difficultés financières des collectivités publiques locales (10 communes sur 32 ayant une capacité d'autofinancement positive) leur capacité à porter des projets d'investissement notamment dans les domaines de l'eau et des déchets est limitée.</p> <p>Dans ce cadre, la mise en place d'un mécanisme de bonification de prêt par la Région peut être envisagée, au cas par cas, selon la typologie du projet et de son porteur, dans le cadre de négociations ad hoc avec la collectivité porteuse de projet d'une part, et les établissements bancaires participants au tour de table financier d'autre part.</p>

	Ces collectivités pourront donc réaliser des investissements structurants pour leurs territoires dans des conditions financières plus favorables.
Comparaison avec la valeur ajoutée d'approches alternatives	L'alternative pour la Région est d'intervenir en soutien de ces collectivités sous forme de subvention. Le déploiement au cas par cas d'une intervention sous forme de bonification de prêts, permettant l'alléger la charge financière des collectivités bénéficiaires, ne pourra concerner que les collectivités en capacité de contracter un prêt. A cet égard, une inégalité de traitement pourrait être perçue entre les collectivités en difficulté, aidées par le biais de subventions, et les collectivités plus saines, moins soutenues par la Région. Ainsi, les conditions de mise en œuvre de ce type de dispositif sont à approfondir.
Complémentarité et cohérence de l'instrument financier envisagé avec d'autres formes d'intervention publique	La mise en place de ce mécanisme de bonification permettra d'offrir des conditions de financements plus favorables aux collectivités en capacité de contracter des emprunts.
Identification des ressources additionnelles privées et publiques qui pourront être potentiellement levées par l'instrument financier envisagé	Dans le cadre de la mise en place de ce mécanisme, les ressources additionnelles levées pourraient provenir : <ul style="list-style-type: none"> ▶ D'un établissement bancaire privé ; ▶ De l'AFD ou la CDC.
Estimation de l'effet levier	Aucun effet levier n'est prévu dans le cadre de ce mécanisme.
Résultats attendus	La création d'un mécanisme de bonification des prêts permettra : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aux communes : de se financer dans des conditions avantageuses ; ▶ Aux usagers : de disposer d'infrastructures efficaces et modernes.
Dotations	Les dotations envisagées pour ce dispositif sont de : <ul style="list-style-type: none"> ▶ 10 M€ au titre de l'objectif thématique 6 visant à préserver et protéger l'environnement et encourager l'utilisation efficace des ressources.

Type d'instrument financier	Fonds de garantie - permettant de soutenir spécifiquement l'agriculture et la pêche
Objet de la proposition	Adaptation à l'échelle régionale d'un instrument existant (Etat) ou création d'un nouvel instrument
Option de mise en œuvre	2) Délégation de gestion de fonds à un tiers - art. 38 (4) (b) du règlement 1303/2013
Contribution aux objectifs du PO 2014-2020	Cet instrument n'entre pas dans le cadre de la programmation FEDER-FSE mais dans celle du FEADER/FEAMP. A ce stade, les programmations de ces fonds ne prévoient pas d'utilisation d'instruments financiers mais ces dernières pourraient être révisées.
Valeur ajoutée de l'instrument financier et réponse aux défaillances identifiées	Dans le secteur de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture, des difficultés à accéder aux financements ont été particulièrement identifiées pour les filières/champs d'activités peu structurées et les projets démontrant une dimension innovante (ex : pêche, diversification végétale, projet de développement rural), jugés risqués. Si les besoins prioritaires identifiés par les acteurs relèvent de la problématique de la visibilité des instruments et de l'accompagnement et assistance technique des porteurs de projets, des écueils ont également été relevés concernant les instruments existants, qu'il conviendrait de faire évoluer : le FOGAP, géré par l'AFD a en effet été très peu mobilisé sur la période 2007-2013 et n'a pas permis de répondre aux besoins en raison de ses délais de mise en œuvre, de la garantie faible de paiement évaluées par les établissements bancaires, etc. Dans ce cadre, deux options sont proposées, l'option 2 étant privilégiée :

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Option 1 : Evolution du FOGAP - le FOGAP rassemblant des fonds étatiques et étant géré par l'AFD, la maîtrise de la Région et de l'autorité de gestion sur ses conditions de mise en œuvre peuvent apparaître limitées ; néanmoins, des négociations pourraient être envisagées afin de faire évoluer ces conditions en Guadeloupe, en contrepartie d'une mobilisation de fonds régionaux et/ou FEADER et FEAMP ▶ Option 2 : Création d'un Fonds régional de garanties dédié à l'agriculture, l'aquaculture et la pêche, mobilisant notamment des fonds régionaux, FEADER et FEAMP.
Comparaison avec la valeur ajoutée d'approches alternatives	<p>La mise en place d'un tel instrument permettra de faciliter l'accès aux financements de secteurs aujourd'hui fragilisés notamment pêche et agriculture.</p> <p>Aucun instrument de ce type n'existe aujourd'hui sur le territoire guadeloupéen.</p>
Complémentarité et cohérence de l'instrument financier envisagé avec d'autres formes d'intervention publique	<p>Ce nouvel instrument viendra compléter avantageusement l'offre de financement existante en répondant à un besoin des filières agricole et de la pêche.</p>
Identification des ressources additionnelles privées et publiques qui pourront être potentiellement levées par l'instrument financier envisagé	<p>La mise en place de ce dispositif (dans son option 2) pourra notamment mobiliser des fonds :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ De la Région Guadeloupe ; ▶ Des fonds FEADER ; ▶ Des fonds FEAMP. <p>Ce fonds de garantie permettrait de lever des financements bancaires sur des projets qui n'y ont traditionnellement pas accès.</p>
Estimation de l'effet levier	<p>Suite aux différents échanges avec les intermédiaires financiers ainsi qu'une analyse documentaire fine, il apparait que l'effet de levier constaté sur ce type de dispositif en Guadeloupe est généralement compris entre 2 et 3.</p>
Résultats attendus	<p>La mise en place de ce dispositif de garantie permettra :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Un soutien aux entreprises régionales positionnées sur des filières perçues comme risquées par les banques ; ▶ De dynamiser l'emploi et l'activité dans les filières de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture.
Dotations	<p>A définir après une éventuelle révision des programmes opérationnels FEADER et FEAMP.</p>

6.4.3 Propositions d'indicateurs de suivi

L'adossage du dispositif à des indicateurs vise, d'une part, à permettre à la Région un suivi global du déploiement de celui-ci sur la période de programmation 2014-2020 et, d'autre part, à assurer un suivi des intermédiaires financiers, parties prenantes à ce dispositif.

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

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

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

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

■ **Recommandations méthodologiques en vue de l'élaboration des indicateurs :**

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

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

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

Nous préconisons également à la Région de formaliser des fiches d'indicateur afin d'assurer leur application uniforme et ainsi leur pérennité sur toute la période de programmation 2014-2020.

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

Indicateur	Taux d'acceptation des dossiers de demande de financement
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assurer le suivi de la part des dossiers de demande de financement sélectionnés par les différents fonds par rapport au total de dossiers de demande de financement déposés.
Mode de calcul	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de dossiers ayant été sélectionnés en vue d'un financement / Nombre total de dossiers de demande de financement déposés.
Source d'informations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestionnaires des différents instruments financiers concernés
Fréquence du reporting	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Semestrielle
Utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Région

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

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

- ▶ Suivre l'utilisation spécifique des fonds européens ;
- ▶ Suivre le déploiement du dispositif par rapport aux résultats escomptés ;
- ▶ Assurer à la Région un pilotage transversal de celui-ci.

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

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

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

- ▶ Sur le suivi des fonds de garanties :

- le coefficient multiplicateur global, permettant de calculer la « production en risque » théorique autorisée par les fonds, c'est-à-dire le montant maximal des garanties qu'il peut octroyer ;
- ▶ Sur le suivi des investissements en fonds propres :
 - Les prévisions pluriannuelles d'investissements ;
 - Les anticipations de sorties des fonds ;
- ▶ Sur le suivi des prêts :
 - L'échelonnement des remboursements.

Par ailleurs, en vue de ce pilotage transversal du dispositif, un certain nombre de bonnes pratiques peuvent être préconisées à la Région :

- ▶ L'établissement de conventions d'objectifs et de moyens précises avec les structures parties prenantes au dispositif, gérant des dotations régionales, afin d'en définir le positionnement sur le territoire régional dans un cadre pluriannuel ; les indicateurs de suivi présentés précédemment serviraient ainsi de base à la négociation conventionnelle entre la région et son partenaire ;
- ▶ D'inciter les parties prenantes, notamment les plateformes de prêts d'honneur, aux actions de mutualisation et d'homogénéisation de leur coût et frais de gestion, notamment leur back office. La Région pourrait conditionner sa contribution aux instruments financiers développés à la mise en œuvre de telles actions de mutualisation.

■ **Suivi de l'activité par intermédiaire financier :**

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

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

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

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

- ▶ L'effet de levier constaté par instrument financier ;
- ▶ L'effet de déperdition par instrument (tout effet réduisant le montant des crédits disponibles pour le financement des instruments) et notamment les frais et coûts de gestion occasionnés ;

- ▶ Le montant des défauts occasionnés par les opérations de financement sur le total des financements alloués :
 - Montant total de prêts versés avec défaut de paiement ;
 - Montant total bloqué pour les garanties fournies et appelées suite à un défaut de remboursement du prêt ;
- ▶ Gains tirés des opérations de financement :
 - Montant des intérêts générés par des paiements restitués à l'instrument ;
 - Montant des ressources reversées à l'opération à la suite d'investissements réalisés par les fonds.

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

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

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

- ▶ Un état des lieux du déploiement du dispositif à partir de l'analyse des indicateurs de suivi ;
- ▶ L'animation d'un atelier de travail afin de réactualiser les données économiques régionales et faire l'état des lieux des filières-clés et des perspectives de croissance ;
- ▶ La rencontre avec chacun des intermédiaires financiers afin d'échanger sur le bilan des indicateurs ;
- ▶ La consultation dans le cadre d'un second atelier de travail des parties prenantes au dispositif afin de définir les éventuelles adaptations à apporter au dispositif.

■ *Etat des lieux du déploiement du dispositif :*

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

■ *Atelier de travail sur le contexte économique régional :*

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

- ▶ La Région ;
- ▶ Bpifrance ;
- ▶ Les acteurs institutionnels et financiers régionaux.

■ *Rencontre des intermédiaires financiers autour du bilan des indicateurs :*

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

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

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

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

7. Annexes

7.1 Inventaire des attendus de l'évaluation ex ante et tableau de correspondance

Inventaire des attendus de la Commission européenne dans le cadre de l'évaluation ex ante des instruments financiers	Référence réglementaire (règlement (UE) n° 1303/2013)	Chapitre du rapport concerné
Analyses des défaillances de marché dans la région dans laquelle l'instrument financier doit être créé	Art. 37 (2) (a)	Chapitre 2 et chapitre 4
Quantification du besoin de financement (dans la mesure du possible)	Art. 37 (2) (a)	Chapitre 4.3
Identification des dimensions quantitative et qualitative de la valeur ajoutée de l'instrument financier envisagé	Art. 37 (2) (b)	Chapitre 5 et chapitre 6.3.2
Comparaison avec la valeur ajoutée d'approches alternatives	Art. 37 (2) (b)	Chapitre 5 et chapitre 6.3.2
Complémentarité et cohérence de l'instrument financier envisagé avec d'autres formes d'intervention publique	Art. 37 (2) (b)	Chapitre 6.3.2
Implications de l'instrument financier sur le terrain des Aides d'Etat	Art. 37 (2) (b)	Chapitre 6.3.2
Identification des ressources additionnelles privées et publiques qui pourront être potentiellement levées par l'instrument financier envisagé et évaluation du calendrier indicatif du co-financement national et des contributions complémentaires (notamment privées)	Art. 37 (2) (c)	Chapitre 6.3.2
Estimation de l'effet levier de l'instrument financier envisagé	Art. 37 (2) (c)	Chapitre 6.3.2
Recueil d'informations sur les expériences passées, notamment liées à des instruments financiers établies dans le même pays ou la même région que l'instrument financier envisagé	Art. 37 (2) (d)	Chapitre 5.4.2
Identification des principales clés de succès ou défaillances de ces expériences passées	Art. 37 (2) (d)	Chapitre 5.4.2
Capitalisation sur l'information collectée afin d'améliorer la performance de l'instrument financier envisagé	Art. 37 (2) (d)	Chapitre 3, chapitre 5 et chapitre 6
Déclinaison de la stratégie d'investissement proposée (en maintenant une certaine souplesse)	Art. 37 (2) (e)	Chapitre 6
Définition de l'échelle et de la cible de l'instrument financier, en ligne avec les résultats de l'état des lieux de la situation de marché actuelle	Art. 37 (2) (e)	Chapitre 5 et chapitre 6
Définition du produit financier et cible des bénéficiaires finaux	Art. 37 (2) (e)	Chapitre 6.3.2
Définition de la structure de gouvernance de l'instrument financier	Art. 37 (2) (e)	Chapitre 6.3.2
Définition des modalités de mise en œuvre les plus appropriées et d'une structure de co-financement (contrepartie nationale)	Art. 37 (2) (e)	Chapitre 6.3.2

Quantification des résultats escomptés de l'instrument financier envisagé, définition d'indicateurs de résultat et de performance adaptés	Art. 37 (2) (f)	Chapitre 6
Précision de la manière dont l'instrument financier contribuera aux objectifs stratégiques du PO FEDER	Art. 37 (2) (f)	Chapitre 6.3.2
Définition d'un dispositif de surveillance et de reporting de l'instrument financier	Art. 37 (2) (f)	Chapitre 6.3.3 et chapitre 6.3.4

EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2016 Ernst & Young.
Tous droits réservés.
Studio EY France - 1507SG040

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr