



HAL
open science

Les responsables de l'aide économique aux entreprises

François Bélorgey, Emmanuel Clause

► **To cite this version:**

François Bélorgey, Emmanuel Clause. Les responsables de l'aide économique aux entreprises. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1993. hal-01909789

HAL Id: hal-01909789

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909789>

Submitted on 31 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



[292]

LES RESPONSABLES DE L'AIDE
ÉCONOMIQUE AUX ENTREPRISES.

Pilote : M. François Valérian.

Terrain : M. François Soulmagnon.

M. Francis Huglo.

François Bélorgey.

Emmanuel Clause.

Les opinions développées dans ce document sont indépendantes et ne reflètent que les convictions de ses auteurs. Les avis donnés et les analyses ne sont la position officielle d'aucun organisme, cité ou non dans ce mémoire.

"CONFLITS DE COMPÉTENCES".

Lorsqu'ils sont interrogés sur les responsables de l'aide économique, les industriels, initiés ou profanes, imaginent immédiatement un labyrinthe administratif digne de Kafka, où l'on trouve de tout mais jamais ce que l'on cherche vraiment.

À vrai dire, nous avons rencontré une très grande variété de personnes, poussées par des logiques très diverses. Nous avons à travers leur discours cherché à comprendre ce que pensait chacun de ces acteurs : pourquoi et comment toutes ces théories de l'aide évoluent.

Notre sujet s'intitulait initialement : "Conflits de compétences en matière économique". Mais tout est économique ! Nous avons surtout cherché à savoir quelles étaient les relations entre les différents intervenants du développement économique, dans le domaine de l'aide aux entreprises, en nous intéressant surtout à l'aide directe mais sans négliger ses "à-côtés" qui sont parfois les plus importants : le "cadre de vie", les infrastructures, l'éducation, ... Il s'agit pour nous de mettre en relief les défauts ou imperfections que nous avons pu entrevoir. Nous avons cherché à comprendre comment les responsables de l'aide s'organisaient, et où est-ce-que cela se "passait mal".

Comment les "clients" du système (les chefs d'entreprise généralement) font-ils pour s'y retrouver ?

Malgré des constatations plutôt noires dans un monde où chacun tire à hue et à dia, il nous a paru surprenant de devoir admettre que le système ne marchait pas si mal. Un entrepreneur qui recherche une aide finira par voir son désir aboutir, et trouvera le bon interlocuteur sans trop de mal.

En prenant un peu plus de recul, nous avons alors constaté que la répartition des tâches permettait à chacun de préserver ses objectifs, sans rentrer en conflit trop ouvert avec son rival. Nous avons essayé à travers les défauts et les promesses de chaque institution de dégager quelques lignes d'évolution qui nous semblent prometteuses pour rajouter un peu de cohérence à ce système.

D) PEU D'ARGENT, BEAUCOUP D'ACTEURS ?

1.1) LES ACTEURS DE L'AIDE AUX ENTREPRISES.

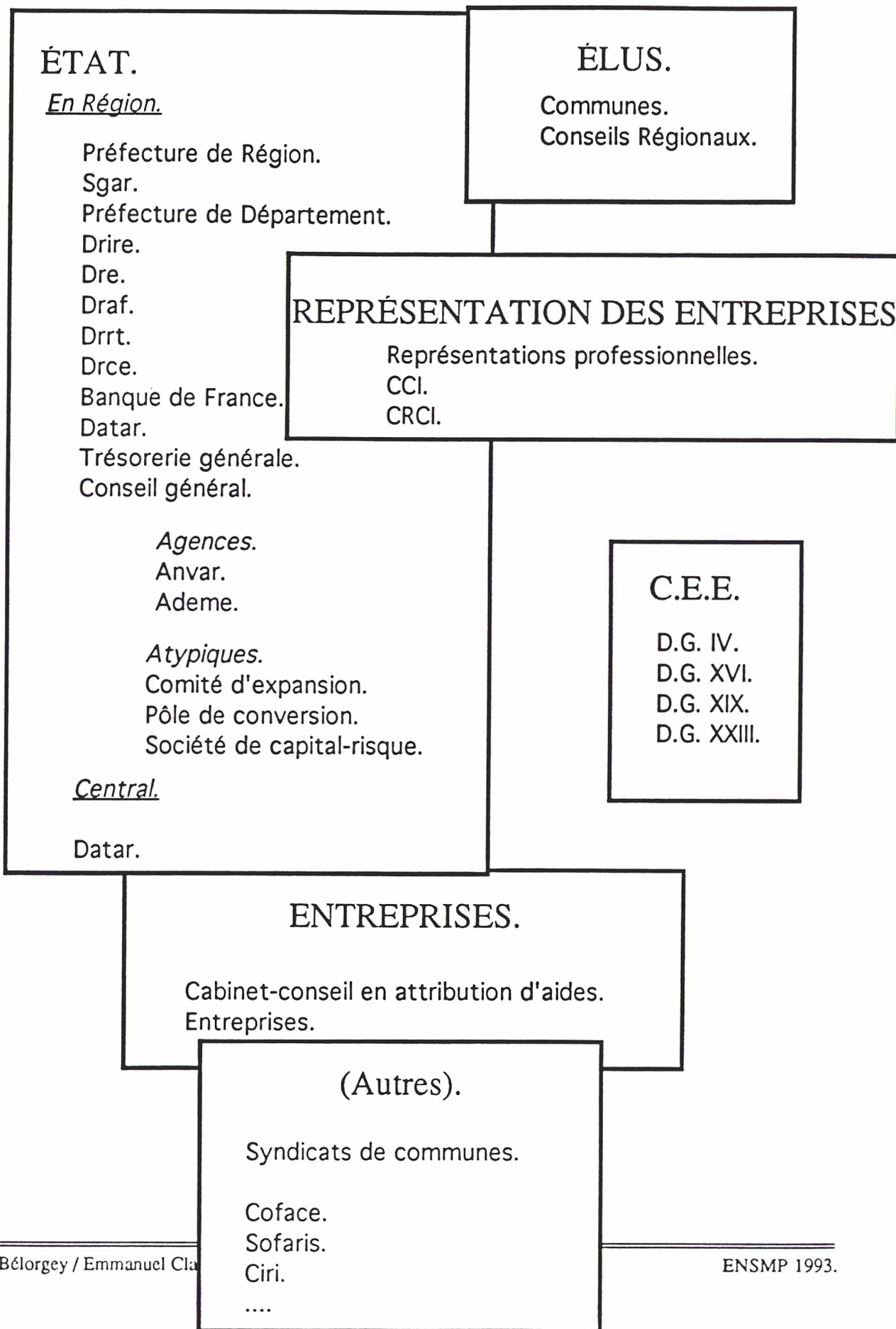
Il est apparu illusoire de vouloir artificiellement séparer l'aide "directe" aux entreprises de toutes les autres actions qui influent sur leur environnement, aussi les acteurs de cette aide "élargie" sont-ils fort nombreux, qu'ils accordent effectivement des aides ou qu'ils contribuent à développer un lieu et une ambiance favorables à la bonne marche des entreprises industrielles dont ils s'occupent, même si c'est indirectement.

1.1.1) Des catalogues d'aide qui font de la publicité.

L'une de nos premières constatations frappantes fut la profusion des catalogues d'aide : chacun veut avoir le sien, même s'il n'est que de peu d'utilité pour les entreprises, le plus fort semblant être de présenter un catalogue "complet" des aides directes, à son nom, qui présente aussi les aides gérées par les autres organismes, et permet de se placer en interlocuteur universel (voir les quelques exemples de couvertures de tels livrets en Annexe pages 14 à 16).

1.1.2) Des acteurs nombreux et divers.

Nous nous sommes intéressés aux dialogues et relations existants en Région entre les intervenants des systèmes d'aide aux entreprises, pour en comprendre quelques mécanismes. Nous avons ainsi rencontré des représentants des organismes suivants :



Il en reste beaucoup d'autres qui concourent également à l'environnement économique des entreprises, ou qui sont susceptibles d'intervenir dans leur stratégie. Notre étude s'est limitée à ces distributeurs d'aide (sous une acceptation très large), qui nous ont semblé les plus accessibles, et les plus présents en région, dans la vie des entreprises. On pourrait en ajouter, tout ceci est très vaste ; toutes ces entités sont en contact avec des sociétés, et ont leur rôle à jouer dans le dynamisme économique, même non directement.

1.2) VOLUME DE L'AIDE.

Il est difficile de tenter de faire un bilan des masses financières consacrées aux entreprises. La complexité du système et des moyens d'intervention le rend obscur. Les dépenses touchant les entreprises sont rarement différenciées d'autres montants budgétaires.

Ainsi, un article de la Revue du Trésor (Annexe pages 1 à 8) montre une intervention massive des communes (de 8,8 milliards de francs en 1988). Ce document prend en compte les aides versées par les communes de plus de 700 habitants, destinées en dernier ressort au secteur privé. Il comptabilise également les aides au logement par l'intermédiaire des sociétés H.L.M. et les garanties d'emprunt, mais pas les exonérations fiscales, peut-être plus directement sensibles pour les entreprises. Il en ressort néanmoins une nette montée en puissance des dépenses des Régions depuis 1980.

À un niveau central, le Ministère de l'Industrie intervient à hauteur de 1 235,5 millions de francs en 1993 (voir document de l'Annexe page 10). La Prime d'Aménagement du Territoire (PAT) s'élève à 620 millions de francs.

L'Anvar est quant à elle intervenue à hauteur de 1,56 milliards (voir Annexe page 11).

Les Crédits d'impôts sont sans doute le mode de financement le plus connu. Leur total s'élève à 14,8 milliards de francs (en incluant la PAT), essentiellement composé par le Crédit d'impôt recherche (4 milliards) et l'aide aux entreprises en difficulté et à la création d'entreprises (4,54 milliards) (voir l'Annexe page 12).

L'ensemble des interventions de l'État touchent environ 15 000 entreprises par an.

1.2.1) Une intervention réduite ?

La masse globale de ces aides peut ainsi être estimée de l'ordre de 30 milliards de francs, soit à peu près 0,5 du PIB français. Cela peut sembler une somme peu importante ; il s'agit néanmoins d'un mode d'intervention privilégié auprès des PME, dont il faut estimer l'effet réel.

II) LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES.

2.1) DES REGARDS TRÈS DIVERS SUR L'ADMINISTRATION.

2.1.1) Les novices sont perdus.

Nous avons essayé de comprendre quelle pouvait être l'attitude des entrepreneurs vis-à-vis du système d'attribution des aides. Pour commencer par les moins informés, nous devons débiter par l'opinion du public. Le système d'assistance et de contact avec les entreprises est très mal connu. Pour l'ensemble de la population, les organismes s'occupant de l'industrie se limitent aux Chambres de Commerce et d'Industrie, à l'inspection et à la médecine du travail. Récemment, par son action dans les médias, l'Anvar a probablement amélioré sa notoriété.

Certains n'ont besoin de rien...

Il convient tout d'abord d'éluder la question des entrepreneurs passifs, qui travaillent depuis des dizaines d'années de la même façon et ne ressentent aucun besoin particulier. La Drôme Bourgogne avait confié à un stagiaire une étude sur la perception des visites par les toutes petites entreprises. Les responsables ont beaucoup apprécié la démarche. Une visite de bon voisinage sans arrière pensée est beaucoup plus facilement acceptée qu'une visite de travail.

D'autres se lancent dans l'aventure.

Il faut imaginer qu'un grand nombre de créateurs d'entreprise sont des chômeurs poussés dans l'aventure par les événements. Imaginons ainsi le cas de monsieur C. : C. âgé de 50 ans, est technicien, et durant sa carrière, outre ses compétences techniques indéniables, il a eu l'occasion de diriger plusieurs services complets s'occupant du contact avec les clients, de maintenance... C. est le candidat créateur ou repreneur idéal, il ne lui manque que quelques connaissances en comptabilité et gestion pour pouvoir se lancer dans le grand bain. À la suite de la restructuration de son entreprise M. C. a été licencié. Le progrès social aidant, il bénéficie d'une convention de reconversion. On lui propose de retarder son inscription aux Assedic, et de réduire ses allocations chômage avec l'espoir d'une prime de 43 500 francs au moment de son installation, et d'un entretien conseil auprès de l'Anpe. C'est tout. Cela s'arrête là.

Pendant sa période de reconversion, M. C. recherche de lui-même une formation en comptabilité et un financement. L'Anpe ne lui propose rien. Il s'entête un peu, va voir sa CCI, et à un détour il trouve son stage et parviendra à se le faire payer.

Mais M C. aura du dépenser beaucoup de temps et d'énergie pour parvenir à ses fins. Et s'il n'avait pas été au chômage il n'aurait probablement pas eu assez de temps.

Gageons aussi que de tous les intervenants du système, il n'en aura rencontré qu'un ou deux, et qu'il ne saura pas faire la différence entre les divisions environnement et industrielle d'une Drire. Il ne sera pas non plus capable d'avoir une vue d'ensemble des préoccupations de chacun.

L'impression que lui auront laissé tous ces gens ne sera pas très flatteuse non plus. Il sera convaincu que si les aides existent, leur recherche est très longue et très compliquée. Pour son prochain projet, il ne pensera pas du tout à contacter ces bureaucrates. Peut-être même tiendra-t-il grief à ses interlocuteurs de ne pas avoir su l'écouter et le conseiller, car ce système est totalement opaque pour un novice.

2.1.2) La recherche d'aide est un métier.

Comment se fait-il que certaines entreprises reçoivent quand même des subsides de l'État ?

Certains industriels ont bien compris que la recherche d'aide est un métier. À partir de ce constat plusieurs attitudes sont envisageables.

Les gros intervenants y mettent les moyens.

Les grandes entreprises se sont dotées de structures adaptées. Elles ont développé en interne les compétences nécessaires. Cela fait partie du travail d'un directeur de la recherche de Renault que de participer à des programmes européens. Et dans les filiales des grands groupes, l'équipe dirigeante dispose du temps, des compétences et du support de son siège pour organiser un programme Eurêka. Peu importe alors le coût de la préparation du dossier, les subsides récoltés méritent toujours cet investissement. Ainsi, les grands groupes français monopolisent la part du programme Eureka affecté à la France. Le prix du dossier est en effet proche de 100 000 francs. Encore ne parle-t-on pas des programmes Esprit. Notons tout de même que les PME danoises sont plus présentes que les françaises, à cause de l'absence de gros groupes danois.

Toujours les mêmes ?

Un membre d'une CCI a résumé un avis que nous avons plusieurs fois entendu en disant que "[ce sont] toujours les mêmes entreprises qui bénéficient des diverses aides", celles qui arrivent à se faire connaître, et, si elles entreprennent les démarches nécessaires, cela signifie qu'elles sont bonnes, vivantes et efficaces. Il nous a été "soufflé" à plusieurs reprises que l'application des critères de jugement de l'effet de la distribution conduirait à n'aider que les "bonnes" entreprises, c'est-à-dire celles qui n'en ont pas besoin. Cela ne nous a pas semblé être le cas, le panel des aides s'appliquant aussi bien aux entreprises en difficulté qu'aux sociétés saines. Cette autocritique si aisément admise par les acteurs se rattache à deux propositions contradictoires, entre lesquelles il est sans doute impossible de trancher : d'un côté, une entreprise ne devrait recevoir de l'aide que sur des investissements qu'elle ferait de toute façon (elle est efficace) ; de l'autre, il faudrait, pour que l'aide serve à quelque chose et fasse passer une incitation véritable, qu'elle soit un point déterminant de la décision d'investissement. Comment aider des projets rentables, mais manquant de financement ?

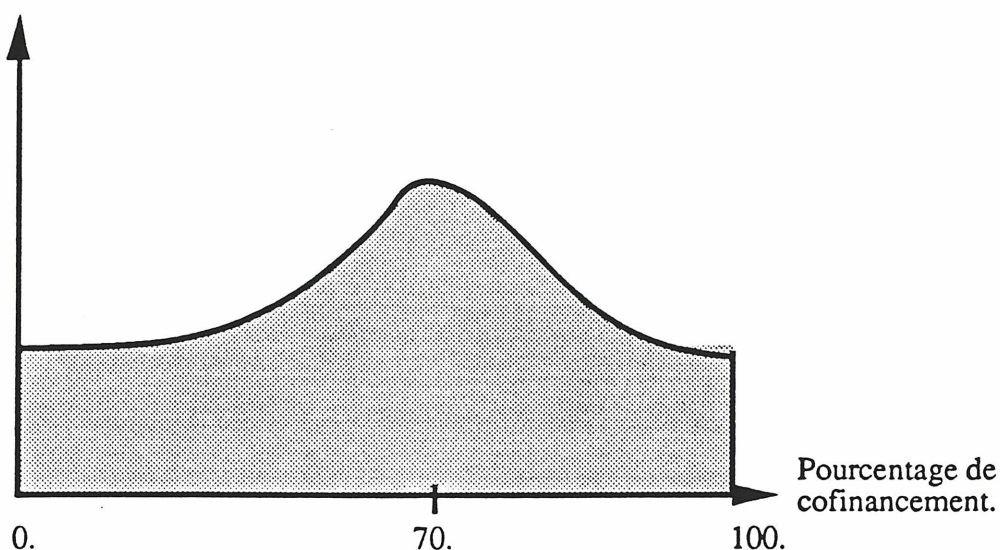
Un mécanisme de distribution nouveau ?

Pour tenter de répondre à cette interrogation, nous avons essayé de définir un mécanisme qui évite le comportement de "chasseurs de primes" d'une entreprise, tout en aidant là où c'est réellement nécessaire, dans les entreprises où cela sert (qu'elles soient en bonne santé, ou dans une situation plus précaire).

Par exemple :

L'aide peut être accordée ou refusée. Si elle est accordée, l'entreprise doit faire l'investissement proposé, qui sera cofinancé de 1 à 100% (le pourcentage n'étant connu qu'après accord). L'organisme qui attribue aura obligation de cofinancer, en moyenne, par exemple à 70%, avec une contrainte de répartition d'attributions non nulle vers 1 et 100% :

Nombre de projets aidés.



Le résultat obtenu serait :

- Un effet de publicité d'importance, puisque le cofinancement peut atteindre 100%.
- Une réaction du type "je ne suis pas joueur", ce qui évitera les entreprises qui proposent des dossiers qu'elles ne peuvent mettre en œuvre seules, puisque de toutes façons, comme nous l'a affirmé un directeur financier : "il faut que le projet soit sûr à 100% pour demander de l'aide".

De nombreux effets incontrôlables et négatifs.

La mise en application d'une telle technique aboutirait à un grand nombre d'effets pervers (de la corruption à l'impression que l'administration joue aux dés avec la vie d'une entreprise), ce qui conduit à la rejeter au plus vite. Cependant, ce système pourrait être utilisé pour tenter une évaluation d'une aide a posteriori, par sondage auprès des entreprises qui n'ont pas sollicité une aide du type concerné.

Il n'est en fait pas possible de savoir si l'aide va (d'une façon lapidaire) plutôt aux canards boiteux ou aux entreprises qui n'en ont pas besoin : une aide d'un certain type a plutôt un but précis, sans rapport avec l'entreprise en général, et la question ne semble pas devoir être posée en ces termes, si ce n'est dans un but d'autocritique auto-justificatrice.

Si de nombreuses tentatives de mesure de l'effet de l'aide sont effectuées néanmoins en Grande-Bretagne, nous n'avons pas trouvé des instruments qui puissent s'adapter à tous : une CCI mesurera le nombre d'emplois par rapport au nombre de mètres carrés mis à disposition dans un village d'entreprises, alors que la Darpmi mettra en valeur le nombre de visites effectuées, tandis qu'une Drire s'occupera du nombre d'entreprises connues et de l'argent distribué, ...

Il faut être introduit dans le milieu pour pouvoir comprendre.

L'élú consulaire.

Des PME possèdent aussi la compétence en interne. C'est généralement le cas, lorsqu'un des dirigeants s'implique beaucoup dans un mouvement de représentation : CCI, syndicat patronal ou de branche. Il a alors l'occasion de rencontrer chaque intervenant de la distribution et parvient à les connaître, donc à mieux utiliser le système d'aide. L'entrepreneur est alors fier de montrer la brochure qu'il utilise pour connaître les aides principales et explique qu'il suffit alors de s'armer de persévérance. Néanmoins de telles activités sont très prenantes et l'absence du chef d'entreprise peut parfois nuire à la prospérité de l'entreprise.

Le bon élève.

Certains dirigeants, après une coopération réussie avec une Drire continuent à garder contact pour profiter des conseils et du support stratégique et technique que leur procure leur interlocuteur privilégié.

Le cornac.

Néanmoins les entreprises accédant au système bénéficient le plus souvent d'un cornac. Il y a plusieurs races de cornac, les professionnels, les bénévoles et les guides. Dans certaines régions, pour les dossiers importants, l'administration met à la disposition des entreprises un cornac bénévole. Celui-ci, membre de l'administration, est chargé de guider le chef d'entreprise dans le dédale administratif à travers tous les aléas d'autorisations, d'aides, etc... que peut traverser le projet.

Des membres de Veritas ou de l'Apave, qui sont à l'interface des administrations et de l'industrie, proposent également aux entreprises de les aider dans leurs dossiers d'aide. Il peut aussi s'agir des CCI, qui souffrent du caractère consulaire des chambres ; les entrepreneurs ne sont pas tout à fait confiants quant à la confidentialité des informations qu'ils transmettent, les élus étant soupçonnés d'être à la CCI pour "espionner les petits projets locaux". L'implication politique des dirigeants élus fait aussi craindre une manipulation des organismes.

Des cabinets spécialisés.

La société L. a choisi de faire appel à un professionnel. Employant une centaine de personnes dans la sous-traitance, son directeur financier a fait le raisonnement suivant : "La recherche d'aide est un métier. Ce n'est pas le nôtre. Nous devons donc sous-traiter cette activité." Il a rencontré un cabinet de conseil, qui lui propose de bénéficier de ses relations dans "les ministères", et de diriger la recherche de l'aide appropriée à chaque projet, et la rédaction des dossiers. Le conseil est rémunéré en cas de réussite au pourcentage du résultat. Ceci demande déjà une certaine structure pour accepter de faire cette démarche, et un dynamisme pour dire oui à un Cabinet-Conseil, ...

2.1.3) L'effort commercial des distributeurs.

Enfin la majeure partie des aides est le fruit d'un patient et ingrat travail de prospection. À la suite d'une rumeur d'investissement, provenant d'une CCI, d'un maire, on parvient à obtenir une visite. Ce démarchage est bien ingrat. Mais parfois l'entreprise a réellement le bon projet, celui qu'il convient d'encourager. C'est comme ceci que se préparent sans doute une bonne moitié des projets. Et seuls un petit nombre conduisent à une coopération de long terme. Pour la majorité des entreprises les Drire ne sont pas encore un partenaire, mais des visiteurs d'un jour, à peu près tous les trois ans, qui ont pu ou non apporter de l'argent et qui reviendront peut-être. Ce sont surtout des vérificateurs en matière d'environnement, de classement des installations, etc ...

2.2) L'AIDE APPORTE BEAUCOUP DE CHOSES...

2.2.1) De l'argent,

Une chose est de comprendre comment trouver une aide, voire de simplifier l'accès à ces procédures, une autre est de savoir à quels besoins une aide répond. Gardons le point de vue des entreprises. Qu'est-ce qu'un entrepreneur recherche dans le système d'aide ? La première réponse qui vient à l'esprit est qu'une aide apporte de l'argent. Les attitudes psychologiques des entreprises sont très diverses. Pour le repreneur d'une PME, l'argent représente la mise en capital qu'on lui demande pour commencer. Des sommes négligeables pour un grand groupe sont pour lui d'un poids psychologique très important, représentant les économies d'une vingtaine d'années de travail salarié. On lui demandera peut-être d'hypothéquer sa maison. Pour lui tout aide viendra se soustraire de ses apports personnels. De ce point de vue si la capitalisation des petites entreprises françaises est souvent jugée insuffisante, il est difficile de tenir compte de la véritable signification du capital. Ceci est d'autant plus vrai que les juges sont les mêmes pour les petits et les gros : les banques et leurs ratios.

Le cas des entreprises menant un gros investissement se rapproche de celui de notre créateur. À chaque fois que l'argent, sous la forme d'un montage financier, est au centre d'un projet, la recherche de subvention est ou devrait être un réflexe. Ce n'est malheureusement pas toujours le cas, comme le prouve le cas d'un inspecteur des Drire en visite qui découvre un atelier en construction dans une cour. Aucune subvention n'avait été ni accordée, ni sollicitée. L'inspecteur décida de "rattraper les dégâts", en accordant quand même la subvention correspondante.

L'attitude des dirigeants relève parfois de la "chasse aux primes", en ce sens qu'ils ne visent plus qu'à extorquer le maximum d'argent aux collectivités locales (voir l'article de "Courrier Cadres", en Annexe page 13). Le chasseur de primes dispose de plusieurs tactiques. Certains font jouer le chantage à l'emploi. " Pour me développer, j'ai besoin d'un investissement de 20 milliards de francs. Mais j'ai besoin que vous l'aidiez. Sinon, je serai obligé de licencier". D'autres, dans le cas de nouvelles implantations, organisent de véritables mises aux enchères, parfois par l'intermédiaire d'un cabinet conseil. Ainsi un projet d'usine chimique mettant en jeu 60 millions de francs d'investissements et 40 employés a contacté diverses régions françaises en faisant ouvertement jouer la concurrence. "Nantes me propose 20 millions de francs d'aides. Combien mettez-vous sur la table ?"

Pour de petits projets, l'aspect financier ne vient souvent qu'en arrière-plan. L'aide devient alors la cerise sur le gâteau, l'affaire du seul directeur financier. "Puisque cela existe pourquoi ne pas en profiter ? (...) Si nous ne le faisons pas, nos concurrents, eux, en tireront un avantage". L'attitude diamétralement opposée existe aussi. Sous couvert de civisme et de libéralisme ou souhaitant marquer leur indépendance, certains dirigeants refusent de bénéficier d'aucune aide. Pour certains patrons, ce n'est pas la mission de l'État que de financer les entreprises bien portantes.

2.2.2) Des conseils,

Outre l'argent, les industriels peuvent aussi trouver des conseils dans l'aide.

Elle a parfois un caractère pédagogique et se veut une incitation à certains efforts payants : recherche, formation... mais ceci tient plus à la volonté des distributeurs que des entreprises.

En revanche, les entreprises apprécient l'effort de réflexion que la rédaction du dossier peut les pousser à faire. Par exemple, pour un projet de GPAO, en partant d'un projet initial de suivi de production, la rédaction d'un dossier Atout posant certaines questions à une entreprise de sous-traitance travaillant avec des délais serrés, amena la société à s'orienter vers un projet plus élaboré permettant de gérer en temps réel l'évolution des produits.

Enfin, comme nous l'avons déjà dit, les "bons élèves" apprécient d'avoir un appui dans l'administration, capable de les conseiller en leur coûtant moins cher qu'un Cabinet-conseil.

2.2.3) Et des ennuis.

Cependant cette présence des pouvoirs publics auprès de l'industrie est parfois dangereuse. Tout le monde a à l'esprit une entreprise de machine-outil qui à force d'être dynamique et d'accepter de reprendre tous les canards boiteux de France et de Navarre fini par échouer et est aujourd'hui elle-même en danger.

2.3) MAIS IL EN MANQUE ENCORE BEAUCOUP.

D'un autre côté, il est encore de nombreux services que les entreprises ne trouvent pas.

Nous écartérons pour l'instant les revendications macroéconomiques plus ou moins fondées : suppression du décalage de la TVA, défiscalisation des plus-values réinvesties dans une entreprise individuelle...

2.3.1) Des secteurs oubliés.

En revanche, certains secteurs sont moins bien servis et écoutés que les autres. Il faut souligner la place inconfortable de l'agroalimentaire et du transport. Il est vrai que les ministères qui ont en charge respectivement l'Agriculture et les Transports n'ont peut-être pas leurs entreprises comme préoccupation principale. Dans chaque Direction Régionale de l'Équipement, les entreprises concernent en tout et pour tout un à deux fonctionnaires, pour un effectif total plus proche de la centaine. Force est donc de constater que la réflexion nécessaire n'est pas aussi appliquée pour ces secteurs que pour les autres et que l'effet de masse du Ministère de l'Industrie gagnerait à être partagé avec les sections responsables des entreprises à l'Agriculture et à l'Équipement. Il est néanmoins incontestable que ces secteurs sont du ressort des ministères actuels, la question est d'allier les savoir-faire.

2.3.2) Les toutes petites entreprises.

Les entreprises les moins assistées et suivies sont aussi les plus fragiles : celles de moins de 10 salariés. Ce serait pourtant elles qui auraient besoin de formation, de conseil, tant en matière de gestion, de technologie que de stratégie.

2.3.3) Et d'innombrables cas particuliers.

D'autres entreprises cherchent désespérément des solutions à leurs interrogations. Nous avons rencontré un fabricant de thermostat pour l'automobile. Son principal problème technique est de maîtriser l'emboutissage et donc la déformation plastique. Aujourd'hui on sait développer les logiciels spécifiques. Mais pour l'Anvar, le projet n'est pas un produit innovant et ne serait aidé au plus qu'à moitié. L'industriel, quant à lui, ne pourrait financer qu'un tiers de chercheur. Ses donneurs d'ordres ne sont pas prêts à lui donner accès à leurs moyens. Les services extérieurs sont aussi trop chers. La seule solution serait de trouver trois à quatre partenaires pour le développement du logiciel. Le directeur s'en est ouvert à un institutionnel qui n'a pu trouver les deux alliés, mais à revendu l'idée à d'autres industriels.

Il est en partie rassurant de trouver des manques. Il reste des besoins immenses non encore couverts et il convient de réfléchir sur la façon de les évaluer. La tâche est encore longue.

2.4) DES BESOINS DIFFICILES À CERNER.

Comment l'État appréhende-t-il les besoins des entreprises ?

2.4.1) Les entrepreneurs ne savent pas exprimer leur besoin.

Le premier moyen qui vient à l'esprit est la consultation directe des industriels. C'est une méthode largement utilisée. Et au niveau français, les patrons français siègent dans des commissions représentatives légales. À cette charge déjà lourde pour eux, viennent se rajouter d'autres invitations. Les chambres de commerce se battent pour les attirer dans des groupes de réflexion. Les ministres apprécient de rencontrer un patron lors de leurs déplacements. Les préfets eux-mêmes organisent des rencontres avec eux. Tout le monde s'arrache les entrepreneurs dynamiques ; les organisations professionnelles n'arrivent plus à remplir tous les postes, car il y a trop d'organismes représentatifs.

Mais les participants sont-ils vraiment caractéristiques ? Nous pensons que non. L'industriel qui s'investit dans un travail de représentation est le plus souvent malheureusement intéressé par la constitution d'un carnet d'adresses qui lui permet d'augmenter son influence personnelle, de manipuler ; cette population ne nous paraît pas représentative des entrepreneurs.

Un directeur d'usine s'occupe en priorité de ce qui se passe dans son entreprise. Il est beaucoup plus volubile sur des points le concernant directement que sur des sujets généraux. Quand bien même il s'investirait dans la connaissance des problèmes de ses confrères, il perdrait de sa représentativité. Le canal statutaire de représentation de l'industrie passe par les syndicats professionnels et les Chambres de Commerce. Mais ceux-ci ont eux-mêmes beaucoup de mal à percevoir et mettre en forme des revendications. Excepté pour les syndicats de branche, les positions des entreprises sont si variées qu'il est très délicat d'élaborer un compromis satisfaisant.

Il est même possible d'aller plus loin et de dire que l'élaboration d'un programme unique efficace est illusoire. Comment peut-on imaginer d'avoir la même attitude vis-à-vis d'un grand groupe, d'une PMI ou d'un créateur d'entreprise ? Si le recours à un conseil peut être salutaire pour le deuxième, il serait ridicule de rencontrer un cadre de Renault pour lui faire remarquer qu'il faut surveiller sa trésorerie. Au delà des critères de taille la conjoncture de chaque entreprise guide ses besoins, et seule une étude au cas par cas peut être envisagée.

2.4.2) Visiter les entreprises.

Aussi tous les intervenants insistent-ils sur les visites en entreprises. Puisqu'il faut régler les besoins au cas par cas, il est nécessaire d'aller rencontrer chaque entrepreneur pour discuter. Il faut en profiter pour évaluer sa situation et dans l'éventualité d'un besoin, et y répondre. Cela devient parfois un critère d'évaluation et de compétition des distributeurs d'aide. Ainsi un inspecteur d'une Drire affichait un objectif de 100 visites annuelles, identifiait la CCI comme son concurrent et visait à avoir un fichier informatique plus complet qu'elle. Il convient de remarquer qu'il est difficile d'arriver en visite les mains vides. L'exercice le plus difficile est en effet plus d'obtenir un rendez-vous que d'évaluer l'entreprise. Quelle peut être la motivation poussant un directeur à accorder du temps à un fonctionnaire ? Il faut dans la pratique avoir un avantage à offrir.

Comme le remarquent certains ethnologues, le matériau le plus précieux est souvent la monographie. Il convient donc de rencontrer et d'étudier de nombreuses entreprises, de travailler le détail afin d'avoir une vue représentative de l'ensemble. Mais un travail d'échantillonnage est aussi nécessaire pour pouvoir comprendre quelle est la pertinence de chaque particulier.

2.4.3) Le besoin est oublié lors de la création des aides.

La question qui se pose ensuite est la préoccupation que les décideurs politiques ont du besoin lorsqu'ils créent une mesure. Il faut bien admettre que beaucoup ne se soucient absolument pas de la réalité et réagissent plus à l'air du temps, selon des logiques personnelles, qu'à des études de besoin. Ceci est notamment le cas pour les montants prévus selon une mesure précise qui nécessite pour convaincre un ministre une conjonction d'intérêt de la part de plusieurs directions avant de passer les barrages du Budget.

Au niveau local non plus les aides ne sont pas dimensionnées au marché. Nous l'avons constaté dans le Nord sur des aides collectives programmes du Ministère de l'Industrie. À Valenciennes, un programme a été lancé. Le quart des entreprises, les plus dynamiques, ont tout de suite répondu présent : elles étaient déjà gagnées à cette cause. Le programme a continué un an encore et toucherait probablement une autre centaine d'entreprise, sur un total de 400. La moitié restante n'aura donc pas été touchée. En soi-même cela n'a rien de choquant, mais ce choix n'était pas conscient. La décision consiste à aider 200 entreprises, après "on a bien travaillé" ; il ne s'agissait pas d'aider la moitié des entreprises existantes ...

III) QUELQUES CONSTATATIONS : D'ÉTRANGES HABITUDES.

3.1) DES CARACTÉRISTIQUES DE COMPORTEMENT : LA PUBLICITÉ, L'ARGENT, LES DOMAINES D'ACTION ET LEURS LIMITES.

Nous avons déterminé plusieurs points qui nous ont semblés être des caractéristiques de comportement de la plupart des acteurs :

3.1.1) L'argent ressenti comme une mesure d'efficacité.

Bien souvent, la tentation est de considérer que la réussite d'une action dans le domaine de l'aide aux entreprises consiste à distribuer le plus possible. Sans doute le phénomène est-il plus général que cela, l'argent étant l'une des mesures du pouvoir ; il nous est apparu cependant particulièrement criant. En effet, plus le volume financier distribué est important, meilleures sont la situation et l'importance du service distributeur. Il existe donc une tendance naturellement lourde à l'inflation, si ce n'est des mécanismes (augmentation du nombre d'organismes), du moins du volume distribué dans le cadre d'un système donné. Plus un acteur a distribué un volume d'aide important, plus il pense avoir contribué, par exemple, à créer de l'emploi, ou à influencer (avec succès) les décisions d'implantation d'une entreprise (auquel cas cet acteur se considère comme "gagnant").

Une telle attitude est logique : l'argent est la condition sine qua non de développement des organismes distributeurs. Sans fonds à distribuer, l'acteur manque de toute légitimité vis-à-vis des entreprises, et il ne pourra pas se faire connaître.

Ainsi la Datar nous a présenté la distribution des enveloppes globales européennes (Feder), comme étant sujette à des coutumes locales, et créant en tous cas l'effet pervers selon lequel il est nécessaire de dépenser l'argent attribué le plus vite possible, pour obtenir une enveloppe suivante d'un montant au moins équivalent, ce qui a été traduit par "tout le système de fonds structurels est inflationniste". "Le système d'avances est quasi-automatique si l'enveloppe précédente a été dépensée (...). On demande de faire du partenariat, ce qui va contre le fait qu'il faille dépenser vite".

Ceci est ressenti par la DG XIX, où un fonctionnaire nous a dit que "chaque État membre dans l'idée "ce qu'il peut en retirer" (...). On a coupé dans les plans proposés par les États membres".

Un membre d'une CCI nous a résumé les systèmes de distribution appliqués, en affirmant que chacun tente de voir ce qu'il lui est possible d'apporter, pour pouvoir présenter une proposition globale à l'industriel, en déplorant que les aides appliquées par un autre niveau (en l'occurrence la Datar) empêchent de distribuer autant que l'espace géographique voisin (une autre région). Heureusement, "on arrive toujours à trouver une solution, mais ce n'est pas pour autant qu'on arrive à donner une prime de même montant que dans le Nord-Pas-de-Calais".

Quelles sont alors les limites de ce gonflement ? Peut-être faudrait-il tenter d'"associer un coût politique à la croissance des budgets régionaux", pour éviter une croissance sans frein, ainsi que nous l'a proposé un représentant de la Darpmi. Mais où sont les moyens pratiques ?

3.1.2) Les limites du phénomène inflationniste.

Les seuls freins existants semblent être : - la légalité, qu'il n'est pas possible de trop dépasser, malgré plusieurs tentatives dans ce sens.

- le contrôle d'opportunité.

Il est facile aux intervenants de signaler les actions en dehors de la légalité qu'ils effectuent (toujours en marge, et proches des entreprises, ou en tous cas pour le bien de tous, puisqu'il s'agit d'aider une entreprise le mieux possible selon le point de vue de chacun). En revanche, le contrôle des actions est beaucoup plus caché, car il sert moins des buts de publicité. Pour un élu, il reste lié au fait qu'il est difficile de présenter un budget en expansion trop rapide.

Ainsi, un maire d'une ville moyenne nous a expliqué comment il avait pu aider une entreprise, en construisant une route pour y accéder, et en allant même, dans le prolongement de cette voie, jusqu'à aménager la cour intérieure de l'usine, usant ainsi au maximum de son pouvoir d'aménagement routier, alors qu'il ne peut pas distribuer d'aides directes aux entreprises.

Un représentant d'un Comité d'Expansion nous a présenté certaines de ces actions (exposant ses problèmes et ses demandes pour ce qu'il percevait comme une amélioration de son action) par : "Il y a la loi, et ce que l'on peut faire à côté", en l'occurrence des aides à l'immobilier plus importantes que de coutume pour une société où le prix du mètre carré au sol en usine est, à cause de son activité, plus élevé que la moyenne, en revendant du terrain aménagé à des prix extrêmement bas (pour pouvoir être concurrentiel par rapport au Nord-Pas-de-Calais).

Un représentant d'une Drire nous a parlé de son action dans le domaine de la limitation des aides, en précisant qu'il s'agissait plus d'avoir des actions efficaces que d'avoir un volume d'aide aussi important que possible, en montrant que les actions limitatives de Drire sont parfois plus ou moins bien acceptées par les autres intervenants : "Cela pose un vrai problème au plan local" : la Drire dit souvent "non", ce qui vexé les demandeurs (dans ce cas le Conseil Régional).

L'augmentation pour la CEE, se fait au rythme d'une multiplication par deux tous les six ans environ. Le "paquet Delors I" a mis en œuvre une telle évolution, et le "Delors II" en prévoit une autre.

3.1.3) La publicité : un moyen de reconnaissance.

La publicité des actions d'aides aux entreprises prend une importance croissante, et semble même dans certains cas prendre le pas sur le résultat économique effectif. Il ne s'agit plus d'avoir une action dont le résultat est localement mesurable, mais bien souvent de se faire connaître par des actions d'éclat, et pour cela les dépenses en publicité l'emportent sur l'aide apportée, que celle-ci soit ou non financière.

C'est ainsi qu'un chef d'entreprise nous a montré trois lettres qu'il avait reçues après l'obtention d'une aide, du maire, du conseil régional et du conseil général lui expliquant que c'était grâce à leurs actions déterminantes qu'il avait reçu de l'argent pour son investissement, alors que lui n'avait rencontré que des représentants de la Drire : la course à la publicité fait perdre du sérieux à certaines actions.

Les administrations d'État et l'Europe sont dans une certaine mesure exemptes de cette habitude, ayant moins, par rapport à des personnalités élues à se préoccuper de leur soutien populaire.

Les beaux dossiers.

La publicité devient vraiment cruciale quand les dossiers sont "beaux", c'est-à-dire par exemple qu'il s'agit d'une implantation d'importance ; alors, chacun veut montrer son pouvoir propre, tandis que d'autres dossiers sont délaissés (petites entreprises, ...). C'est sur de tels cas que le besoin d'organisation se fait le plus nettement ressentir, pour empêcher que l'un des acteurs ne prennent le pas sur les autres et qu'il "perde" le dossier, comme cette entreprise qui ayant voulu s'implanter à Montpellier s'est vu proposer la Lorraine et est allée à l'étranger.

L'opportunité d'une implantation est même parfois peu évidente, donnant lieu à des réactions surprises (voir l'article "Jusqu'où aider nos concurrents ?", en Annexe page 17).

Le Conseil Régional semble désireux, peut-être plus que d'autres acteurs, de montrer son action ; cela peut aboutir à des positions systématiques dans la distribution d'aides sur les dossiers qui apportent un plus de ce point de vue, comme nous l'a affirmé un maire d'une ville moyenne : "Tout dossier d'implantation a automatiquement le maximum de la part du Conseil Régional".

Les raisons de la publicité ?

La publicité peut avoir différents objets, suivant le niveau des préoccupations de chacun. Le critère de l'emploi créé, voire simplement sauvegardé, à une grande importance. Faire connaître les sommes distribuées, surtout si elles ont l'air importantes, a également un grand impact sur le public.

Un responsable d'action économique dans une préfecture a eu pour résumer son action en faveur des entreprises cette formule : "Le but du chef d'entreprise, c'est le profit, pas le maintien de l'emploi", montrant que son souci principal était effectivement le nombre de personnes employées dans le département. Également, l'un des rôles services techniques des Conseils Généraux, qui consacrent beaucoup de leur activité à cela, semble être la présentation des dossiers aux élus, qui tentent en fonction des moyens dont ils disposent de choisir entre différentes opportunités, pour obtenir autant de notoriété qu'il est possible sur un dossier donné.

3.1.4) Des conflits aux bords des zones géographiques.

Chaque acteur tente d'élargir autant qu'il lui est possible son action, dans la zone géographique qui l'intéresse. Les compétences légales ont tendance à être utilisées au maximum à tous niveaux, ce qui amplifie des effets de bord qui peuvent être importants, et qui s'appuient sur des visions différentes en fonction des territoires considérés ce qui crée des logiques pouvant diverger.

Ainsi, il nous été présenté plusieurs fois comme une catastrophe que presque toute une région soit en dehors des zones de Prime d'Aménagement du Territoire, ce qui crée une tendance importante des entreprises à aller s'implanter dans la région voisine. Le dossier est alors considéré comme perdu, puisqu'il s'est réalisé ailleurs. Alors, "pour avoir une chance avec le Nord-Pas-de-Calais, on en rajoute un peu", nous dit un membre d'une CCI.

De même, à un échelon plus local, la concurrence entre les communes, via le niveau de leur Taxe Professionnelle, fait parfois rage. Certaines tentent de créer des Zones Industrielles alors que celles-ci n'ont que peu de chances de se remplir, refusant l'alliance avec d'autres communes, ce qui donnerait plus de chances au projet, pour des raisons d'identité. L'important est d'être "central", les communes de bordure (de département ou de région), ont souvent l'impression d'être délaissées (tandis que celles proches des agglomérations importantes ont peur d'être absorbées ...).

Ce sont là des constatations du comportement de nombreux acteurs, très schématisées, mais qui nous ont semblés assez discernables et générales pour que nous en recherchions les raisons.

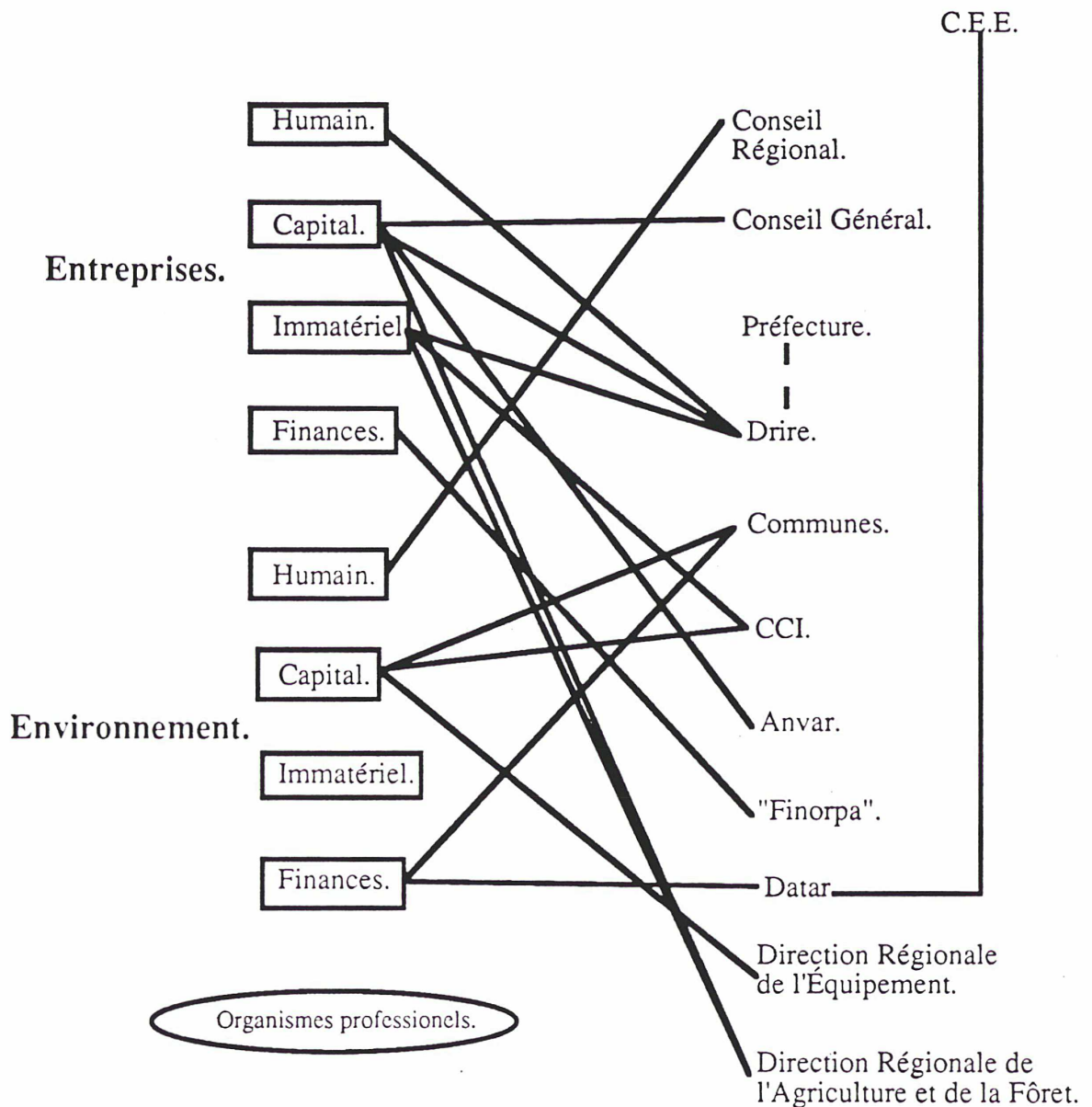
3.2) LES CONFLITS CLASSIQUES : DES POINTS DE FRICTION.

Nous avons ici essayé de résumer, pour certains acteurs, quelles étaient les points de friction les plus habituels.

3.2.1) Une typologie possible des actions.

Considérons pour ceci que les mesures prises peuvent s'appliquer soit aux entreprises, soit à leur environnement. Les aides, quant à elles, peuvent s'intéresser aux hommes (mesures pour l'emploi, ou création de centres de recherche, ...), au capital matériel (aides à l'investissement, infrastructures, ...), au capital immatériel (aides à l'exportation, à la démarche qualité, développement de sociétés de conseil sur une zone, ..), ou s'appliquer directement aux finances de l'entreprises pour améliorer ses données comptables (fonds de roulement, ...).

En utilisant cette typologie des aides, nous avons voulu placer certains acteurs, en déterminant simplement où se situent leurs actions les plus typiques et représentatives dans le domaine :



Nous voyons apparaître sur cette représentation simpliste des frictions entre les Drire et l'Anvar, qui peuvent être sur le même type d'aides, ou entre les Drire et les Draf, mais là parce que les limites du secteur sont plus ou moins floues, avec la question des industries agroalimentaires. Notons que la Drire est le seul acteur à être en concurrence sur presque tous les domaines de son action, ce qui explique encore plus son besoin de recherche de spécialité.

La CEE est fort isolée, car elle n'agit pas directement.

Seules les communes et la Datar peuvent avoir une action qui s'apparente à une action sur l'impôt, par la taxe professionnelle ou la prime d'aménagement du territoire, ce qui explique que certaines communes, soutenues par leur conseil général, s'efforcent de limiter leur prélèvements, pour faire échec à la PAT, surtout si une région proche y a droit.

La spécificité de l'acteur "Finorpa" apparaît ici nettement (voir 5.3.4) pour une description plus détaillée de cet acteur).

3.2.2) Des motifs de conflits variés.

Les conflits se fondent sur des légitimités différentes (électorale ou non par exemple), et apparaissent lorsque les préoccupations sont proches, (parce que les zones géographiques sont semblables ou se recourent, ou les secteurs d'action sont imprécis, ...), ou alors lorsque les soucis sont aux antipodes, auquel cas les acteurs ne se comprennent parfois même plus ... Cette table en met en évidence quelques uns.

IV) L'AVIS DES ADMINISTRATIONS.

DEUX CONCEPTIONS : UNE AIDE AUTOMATIQUE OU CIBLÉE ?

Les principales conceptions quant aux idées permettant d'apporter un environnement plus favorable aux entreprises semblent se diviser en deux concepts distincts :

4.1) UNE AIDE AUTOMATIQUE.

Une distribution automatique, de "type crédit d'impôts", qui s'applique selon des critères évidents est un des moyens d'intervention de l'action publique dans la vie d'une entreprise dans un but d'aide. L'action de celui qui gère les fonds se limite alors à faire connaître cette aide automatique : l'organisme ne fait que répondre à des demandes. Ce type de distribution n'est pas incompatible avec la poursuite d'une politique industrielle, il est même parfois prôné comme un moyen très efficace, voire le seul réellement efficace. En effet, l'automatisme rend l'aide très connue. Dans la sphère individuelle, qui ne sait pas qu'il existe des réductions d'impôts en fonction des intérêts des emprunts souscrits lors de l'achat d'une résidence principale, même si les règles de calcul ne sont pas extrêmement simples ? Et, en théorie, si les critères de distribution sont bien choisis, ils permettent de produire l'effet désiré. Le fait que les responsables de la distribution ne connaissent pas les entreprises devrait plutôt y aider, en évitant notamment les risques de clientélisme. D'une façon lapidaire, ce type de distribution peut sans problème être effectué par le Ministère du Budget, et sera récusé par l'Industrie. Ces aides ont un caractère plutôt macroéconomique : elles visent, en changeant les règles du jeu, à rendre plus compétitives les entreprises nationales, ce qui permet par exemple de soutenir un secteur jugé stratégique.

4.1.1) Ce type d'actions soulève de nombreuses interrogations.

Les "critères évidents", qui peuvent être imaginés (par exemple le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, ...), ne sont pas toujours très nets. Le nombre d'entreprises qui les vérifie, ou surtout qui les vérifiera, est difficile à évaluer, ce qui rend périlleuse la planification budgétaire des ces aides à long terme.

Des critères objectifs en matière économique sont difficiles à définir, pour la CEE par exemple, où il nous a par exemple été affirmé à la DG XIX que "la communauté regarde passer l'argent", ou que "chez nous les chiffres sont à deux tiers d'objectivité, et à un tiers d'influence politique".

L'aide automatique a ses dérapages, ainsi la loi Sabbatini en Italie a conduit à des excès : "Au début, on est trop large, on est obligé de revoir les comptes pour maintenir ce type de politique", nous affirmé un représentant de la région Émilie-Romagne.

L'Anvar a été créée avec dans l'idée ce principe d'aide automatique, ce qui pourrait expliquer en grande partie son important succès, et la connaissance développée qu'en ont les chefs d'entreprises.

On peut remarquer qu'au moment de leur création, ce sont un peu toutes les aides qui affichent cet "idéal".

Ceci pose un problème, d'autant plus que la notoriété d'une aide conçue selon ce principe, la publicité extrême dont elle est l'objet, la rendent quasi-impossible à réduire ou à supprimer. L'opinion la considère comme un avantage acquis. Ceci peut créer un phénomène du type "dépenses de santé" : les Français sont très attachés à la Sécurité Sociale, pourtant de création récente. Ceci est un phénomène général, particulièrement aigu lorsqu'une aide a été conçue selon ce principe : comment faire pour stopper une politique une fois celle-ci engagée, sans créer un tollé politique général ni opérer un revirement qui entache la crédibilité d'opérations futures ?

Un autre problème tient à la continuité de telles politiques, sachant que l'entité distributrice, très vite, ne se contentera pas de son rôle de "comptable".

L'automaticité est fort connue, comme l'a constaté un responsable d'entreprise : "L'aide par la fiscalité devient un droit qu'il faut absolument optimiser pour optimiser son impôt", ce qui explique qu'"on peut faire un peu n'importe quoi". À l'extrême, un représentant d'une organisation professionnelle nous a dit : "mieux vaut baisser les charges, et supprimer toutes les aides", partant de l'idée que le fait même de rechercher de l'aide systématiquement quand il existe un projet n'est pas un comportement sain de la part du chef d'entreprise.

4.1.2) La logique des élus.

Nous avons constaté une importante variété de préoccupations parmi tous ces responsables. Nous essayerons de montrer à quelles logiques elles les conduisent. Commençons par les élus.

Leur préoccupation est tout d'abord locale, ce qui est peu surprenant. Ils sont l'élu de leur circonscription, de leur commune et leur objectif principal est la réélection pour un nouveau mandat. Ils se doivent donc de flatter leurs électeurs, de soigner leur circonscription. Mais commençons par décrire quelques constatations.

Nous avons rencontré le maire d'une ville moyenne de la Somme. Il venait de recevoir les RMIstes de sa commune et d'affronter des drames humains et sociaux. Au cours de l'entretien, un gendarme vient timidement frapper à la porte. Monsieur le maire s'approche de lui. Un chômeur vient de faire une crise de folie, il faut l'autorisation de l'édile pour l'emmener à l'asile psychiatrique local.

Un autre sénateur et maire nous décrit la situation dans son canton. La région sort d'un cataclysme industriel. Les usines de Timié de DMC, le groupe Saint Frères étaient implantés là. Avec la crise du textile tout le groupe s'est effondré. "Nous avons perdu des centaines d'emplois". Par hasard la région plut à un industriel venu faire du golf au Touquet, qui y a implanté une usine : 15 000 m² couverts, créant 250 emplois. Puis il revend son groupe à des italiens, qui restructurent, décident de fermer le site : autant d'emploi de perdus. À Amiens, les quartiers à problèmes ont jusqu'à 20 % de chômeurs. Autant dire que de façon indissociable du problème géographique, la préoccupation actuelle est l'emploi.

Des particularités irréductibles.

Ensuite, chacun est jaloux de son indépendance et de son particularisme. Les conseils généraux, quand ils sont marqués par les cantons ruraux, ont tendance à s'opposer aux maires de grandes villes. Une vague en faveur du développement rural se dessine. Nous pourrions bientôt voir reflourir les slogans "habiter et vivre au pays". Au niveau régional, surtout si les élus sont d'un bord différent, le consensus est difficile à trouver.

Des luttes de personnes au niveau central.

Les ministres eux-mêmes ne sont pas indemnes de ce symptôme. Le gouvernement doit penser à ses impératifs et veiller à être équilibré géographiquement : quelques élus d'Île-de-France, du Nord ... Personne ne doit être oublié. Et les ministres profitent de leur statut : l'un influence une entreprise pour qu'elle aille en Lorraine, l'autre se bat pour avoir son école. Au titre des rivalités locales, on cite souvent l'exemple d'une entreprise arrachée entre deux sites distants d'une dizaine de kilomètres, l'un dans la Creuse, l'autre dans la Corrèze, fiefs de deux notables nationaux. On lui promis monts et merveilles de part et d'autre, chacun renchérissant sur l'autre. Le projet croulait sous les aides.

4.1.3) Les aides géographiques : une question d'emploi ?

Au confluent de ces deux préoccupations principales, emploi et aire géographique, se trouve l'enjeu de la localisation d'entreprise. Ces projets bénéficient aussi d'un fort effet d'annonce. Whirlpool filiale du groupe Philips s'implante à Amiens. Haagen-Daas crée son usine pour l'Europe à Arras. NEC projette de venir à Montpellier. Mais ce phénomène est bien plus vieux : en 1968 HP s'installe à Grenoble, et IBM à Montpellier. Jusqu'au début des années 80, les grands groupes français privatisés étaient mis à contribution, et la Datar distribuait : Renault à Douai, etc, ... Comment résister à ces manchettes de journaux parlant de 25 millions de francs d'investissement créant 250 emplois ?

Ces grandes implantations sont l'objet de toutes les jalousies, de toutes les attentions. Aucun moyen n'est négligé : les régions ont des représentants à l'étranger, à Bruxelles (lobbying exige), mais aussi aux USA ou au Japon ; les conseils généraux au grand complet organisent des voyages d'étude dans ce pays. la Datar a des bureaux à New-York, Taïwan, Tokyo, Stockholm... Le ministre se compromet pour attirer une usine dans sa circonscription. La Ville de Colmar mène des négociations confidentielles avec un groupe de textile coréen. Même les Chambres de Commerce s'impliquent.

Même les plus petits sont sur le pont.

Les communes sont prêtes à tout pour s'arracher de telles aubaines. Le résultat est bien souvent catastrophique. Un industriel américain incapable de différencier le Nord et la Picardie voit arriver cinq communes différentes lui clamant toutes : "Venez chez moi, c'est le meilleur site pour aborder le marché européen". Bien souvent, blasé, il se tourne vers un autre pays. La Datar, consciente de ce problème, souhaiterait organiser les efforts. Quand un projet est détecté par une ville ou une société de développement, elle le déclare, et la Datar travaille avec elle pour la France ou la Région. Mais l'administration n'a pas la haute main sur les collectivités, toutes craignent de se faire doubler et gardent jalousement leurs dossiers le plus longtemps possible. Ceci amène la Datar à tenter de concilier les comportements de tous (voir les extraits de la "Convention portant charte investir dans le Nord-Pas-de-calais", en Annexe pages 24 et 25, montrant une tentative de se faire respecter des autres acteurs agissant anarchiquement).

Beaucoup de bruit pour rien ?

On parle beaucoup de ces grands projets, et même presque exclusivement d'eux. Ils font la une de toutes les plaquettes des intervenants. Mais l'attention qui leur est portée dépasse probablement l'enjeu réel.

Ainsi en 1992, l'ensemble des emplois créés par des firmes étrangères s'élève à 14 148. Les projets d'implantation ayant reçu la Prime d'aménagement du territoire ont créé 13 766 emplois. Ils ne représentent que quelques dizaines de cas chaque année, mais ils monopolisent l'essentiel des crédits : 563 millions de francs de PAT, des subventions régionales, des exonérations fiscales qui atteignent souvent 22 % de l'investissement global, ... Les niveaux d'aides à l'investissement peuvent atteindre jusqu'à 25 % dans les zones admises par Bruxelles, mais des exceptions sont tolérées : jusqu'à 30 % à Longwy. C'est une superbe affaire médiatique, mais probablement pas très efficace, le plafond normal de 25 % n'ayant jamais été atteint.

Il faudrait y rajouter les frais de fonctionnement de tout ces bureaux et représentations. Le coût de fonctionnement des bureaux à l'étranger de la Datar est de 35 millions de francs, et ce n'est là qu'une petite partie sans doute des sommes dépensées dans ce but. La facture devient très salée.

Ces danseuses là coûtent chaque année une fortune pour des résultats hypothétiques. Mieux vaudrait arrêter de faire leur publicité, et les ramener à un objectif secondaire.

4.1.4) L'aide géographique : une aide ?

Dans une zone où s'applique la même légalité, les aides géographiques visent à compenser des handicaps d'attractivité. L'exemple sur lequel sont dépensées les sommes les plus importantes sont les zones d'objectif communautaire I, dites "en retard de développement". Avant les décisions récentes concernant le Hainaut belge et le Nord de la France, ces larges zones avaient une industrie sous-développée et une économie encore dominée par l'agriculture. Dans des conditions normales de concurrence ces régions européennes ne sont pas plus attractives qu'un pays d'Afrique. Par conséquent cet écart de développement devrait plutôt avoir tendance à s'accroître. Pour éviter une Europe à deux vitesses, il convenait de faire un effort particulier pour eux.

Les objectifs II et 5b s'appuient en théorie sur le même principe. On peut concevoir que ces régions soumises à des cataclysmes économiques et industriels soient aidées pendant la phase de transition, afin d'atténuer le choc sociologique. Nous avons constaté qu'il ne fallait viser qu'à atténuer ce choc. Ces régions sont durablement marquées, il faut leur donner la possibilité de s'adapter à leur nouvelle condition.

Par exemple aujourd'hui dans le Nord ce sont les grands-mères veuves de mineurs qui sont devenues soutien de familles. Ces femmes habituées à vivre de façon frugale bénéficient de pensions modestes, mais peuvent encore économiser sur leur maigre pécule. Si bien que, lors du mariage de leurs petits enfants, elles offrent le capital pour fonder le ménage, elles viennent choisir les meubles, ... Quand ces femmes décéderont dans quelques années, avec leur retraite disparaîtra ce bas de laine.

La région a encore de mauvais jours devant elle. Il lui faut recréer une industrie et la culture attachée, et ce n'est pas le travail de dix ans, mais plutôt de trente ou quarante. Il nous paraît indécent que ces régions doivent être financées jusqu'à ce qu'elles retrouvent leur richesse d'avant la crise. Il convient aussi de différencier les deux programmes. Dans un cas il faut créer une culture d'industrie dans l'autre aider à la reconversion dans une mentalité industrielle existante.

L'abondance des subsides est tentante mais l'amalgame participe d'une régression d'une civilisation industrielle.

L'immuabilité de l'aide géographique.

Le caractère géographique des préoccupations des élus a un effet catastrophique sur les aides existantes. La synergie élu/opinion publique locale rend ces aides immuables. Elles constituent en quelque sorte des avantages acquis.

Les exemples sont nombreux. À La Mure, dans l'Isère, dans une situation de reconversion minière, l'État finance des entreprises pour qu'elles s'implantent en haut de la côte plutôt qu'en bas à Grenoble. Ailleurs, près de Montceau-les-Mines, 20 ans après la fermeture de la dernière mine, la région est encore aidée. Le Nord semble parti dans la même spirale infernale, les élus de Valenciennes, Cambrai, et Douai non content de l'objectif II (régions en déclin industriel), se sont battus pour être inscrits à l'objectif I (régions en retard de développement). Il est vrai que ces anciens pays miniers considèrent que la France leur est redevable depuis qu'ils ont combattu dans la "bataille du charbon". Ils risquent maintenant de se forger une mentalité d'assistés, et de continuer à vivre sous perfusion de crédits nationaux ou européens, vivant artificiellement au-dessus de leurs moyens au frais du contribuable.

Une dépendance générale.

Cet effet de dépendance peut naître sur d'autres programmes. Les Drire en sont conscientes, en étant réticentes à prolonger au delà de deux ans un programme d'action collective. L'aide économique ne doit pas être un dû, elle doit être une incitation, ponctuelle et exceptionnelle.

4.2) UNE AIDE PLUS CIBLÉE.

Tout en conservant une présentation objective, on peut chercher à accorder une aide en fonction de critères moins évidents, plus réfléchis. L'important devient alors, non pas de distribuer une somme d'argent à une entité qui vérifie des conditions, mais le "message" apporté avec cet argent. Cette position est de loin beaucoup plus valorisante pour le responsable de l'aide, car sa valeur ajoutée lors de l'instruction du dossier devient évidente, et, même si cette vision comporte certainement une bonne dose d'autojustification, il est certain que l'idée est alléchante : comment être le plus efficace possible, en distribuant aussi peu d'argent que possible ?

4.2.1) La "théorie du message".

Une des tendances remarquables des organismes réfléchissant sur le concept d'aide est de déprécier la distribution d'argent. L'aide financière ne doit pas être un but en soi parce qu'elle amène à dépenser de l'argent inutilement. De plus, constatant que la mesure de l'efficacité a priori est délicate voire impossible, ils considèrent que l'important est dans la phase préparatoire : la phase de réflexion qui accompagne la préparation du dossier.

L'idée surgit donc que l'administration est chargée de porter un "message" aux entreprises, pour les pousser à faire un effort dans un domaine où elles sont déficientes.

Ainsi, un programme de recherche européen comme Esprit apporterait une ou deux grandes leçons ; reprenant la phrase d'IBM : " No company whatever its size can rely only on its own technology in today's competition", les grands groupes européens doivent coopérer entre eux pour la recherche, et ils doivent particulièrement ne pas oublier la recherche fondamentale.

Pour d'autres programmes de moindre envergure destinés au PMI les objectifs sont moins ambitieux : sensibiliser à la qualité de l'encadrement, habituer à la consultation de cabinets extérieurs ...

La Darpmi a été amenée à structurer encore plus son discours. Et nous essayerons de le retranscrire le plus fidèlement possible :

Notre tâche est d'aider les petits industriels. Mais avant d'agir il convient de les connaître. Il faut donc aller visiter les entreprises et les comprendre : de quelle industrie s'agit-il ? Quel est le métier qui la fait vivre ? Quels sont les problèmes ? Ensuite, il faut agir pour les résoudre. Et l'argent n'est qu'un des moyens. Il faut faire table rase de toutes les tentations : raisonner en nombre de dossiers, chercher à caser son outil, faire beaucoup de visites au lieu d'en faire de bonnes, ...

4.2.2) Fabriquées autour du message.

Les organisations elle-même sont souvent créées autour d'un message.

L'archétype en est sans doute l'Anvar, née au service d'un mot magique : "Innovation". Elle a su en faire la publicité, se l'approprier et est aujourd'hui reconnue comme l'agence susceptible d'intervenir sur tout projet innovant.

La plupart des agences récentes peuvent être conçues comme porteuse d'un message : l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise, les Agence de l'Eau, ... En fait, leur création elle-même est un message, d'abord politique et adressé à l'opinion publique, ensuite, si l'agence est efficace, destiné aux acteurs économiques.

Les Drire ont la grande particularité d'avoir une vocation généraliste au milieu de ces spécialistes. Elles sont à même de faire tout ce que les autres ne font pas. Les frictions entre domaines adjacents sont donc inévitables. Ainsi, comme nous l'avons déjà vu, à l'occasion des procédures Atout, l'Anvar a pu se plaindre de risques d'interférences : " Notre discours mis au point pour les industriels pourrait être déformé par l'intervention des Drire".

Des concepts difficiles à faire passer.

Ces idées viennent du haut de la hiérarchie, et sont difficiles à mettre en œuvre pratiquement. Un chef de division développement industriel d'une Drire nous avouait qu'une de ses priorités était de faire appliquer la théorie à son équipe. Il pense que ceux-ci sont plus motivés par des sujets à la mode, tels la sécurité et l'environnement.

Une situation difficile à vivre.

De plus, c'est une position ambiguë : l'industriel doit-il comprendre qu'un message est passé ? Nous avons rencontré un entrepreneur ayant bénéficié d'un projet Puma sur les matériaux avancés. Seuls étaient au courant de la subvention le responsable du projet et le directeur financier. La Drire n'était venu que tout au plus une fois en visite. De message, il n'en est pas tellement question et de réflexion avec la Drire non plus : le dossier avait été préparé avec l'aide d'un cabinet de conseil. Sa rédaction a été fructueuse, c'est là que peut se trouver l'apport d'un message. La question se pose de la publicité qu'il faut en faire à l'intérieur de l'usine. La théorie du message dans toute sa pureté et son humilité se contenterait du silence.

En fait, la théorie du message rend l'aide fondamentalement différente. Il ne s'agit plus d'améliorer l'entourage des industries, mais de leur apporter un véritable avantage compétitif en leur apportant des outils simples qui ne sont pas à la portée de leur métier. Mais entre une entreprise qui ose faire appelle au conseil, et une renfermée sur elle-même, l'écart est grand au sens des avantages que l'on peut en retirer, et petit au regard de l'effort nécessaire à cette évolution.

4.2.3) Une profusion des messages ?

Ceci conduit à une multiplication des programmes d'aide, qui requièrent des spécialistes pour connaître le système, ce qui contribue à son opacité. L'entreprise est alors prise en mains par un "éducateur", qui cherche à lui enseigner une voie, et non plus à régler une question financière.

Les problèmes liés à l'adoption généralisée de ce système proviennent de la multiplication des "messages" à faire passer dans les entreprises, qui sont souvent désemparées en face des diverses sollicitations. Elles désirent souvent retirer de l'argent, et non se voir dicter leur stratégie.

Par exemple, lorsque l'aide peut être personnalisée, chaque acteur veut créer le mécanisme qui lui correspond, où il lui est le plus facile de mettre en valeur sa spécificité et sa valeur ajoutée, ce qui conduit à la multiplication des systèmes entre les mains de spécialistes, ainsi un responsable dans une C.C.I. nous a affirmé : "On ne peut pas n'être que des VRP de produits inventés par les Drire ; on le ferait mal et on y perdrait beaucoup. Si on "paternise" un produit, on s'y investit beaucoup plus". Chacun défend sa chapelle : "Il vaut mieux investir 500 MF dans les lycées, plutôt que de faire de l'aide au conseil", nous a ainsi dit un membre d'un Conseil Régional. De même, une mairie d'une ville "riche" nous a montré que "vouloir envoyer des entreprises dans les zones les plus touchées, c'est une erreur fondamentale". Comment dans ces discours dictés par les positions de chacun, trouver une logique qui permette de trancher ?

Même dans une Drire, où cette théorie des aides "non gratuites" (c'est-à-dire devant apporter plus qu'un simple apport financier) est développée, il n'en demeure pas moins que les fonds sont indispensables, et dominant encore les actions des intervenants : "Ils avaient besoin d'argent, donc on avait de bonnes relations avec eux [les entreprises]".

Certains types de copinages seront sans doute plus criants avec cette méthode par rapport à une distribution automatique. L'adoption de cette technique dépend surtout du degré d'évolution de l'organisme responsable.

Les acteurs qui ont l'impression (réelle ou supposée) de disposer de "petits budgets", ou ceux qui ont peur de passer pour des distributeurs, expliquent que l'efficacité d'une aide n'est pas liée à l'argent dépensé. Ainsi, un responsable en Drire nous a dit : "La pression en ce moment, c'est l'environnement et la sécurité ; tout ce qui est développement industriel, c'est la partie molle : on la comprime", traduisant une impression de moyens financiers limités, ce qui conduit à montrer son efficacité en disant qu "'on passe facilement 15 jours sur un dossier".

Les aides non automatiques conduisent à des réactions négatives des entreprises qui craignent la non-transparence, du type de celle que nous a décrit un membre d'une CCI : "Les entreprises nous disent : "Même si les règles sont écrites, il y en a en plus des occultes, que l'on connaît mal"", ce qui dénote le déficit de confiance des entreprises dans l'administration.

4.2.4) Quel conseiller pour le chef d'entreprise ?

On peut également se poser la question de la compétence du distributeur par rapport à celle du chef d'entreprise : dans quelle mesure les dossiers traduisent les désirs du chef d'entreprise, sans apport de celui qui devrait gérer, pour que le responsable de l'aide puisse montrer sa connaissance précise de "ses" interlocuteurs, chefs d'entreprises ou directeurs financiers ? Pourquoi le message du distributeur serait-il plus valable que celui présenté par l'entreprise : l'apport est-il réel ou s'agit-il d'une barrière supplémentaire à l'accès à l'argent, seule action légitime du distributeur ?

Des "spécialistes" s'y connaissent-ils mieux que les chefs d'entreprises, qui bénéficient de leur expérience ? À entendre que "60 % des ingénieurs ne traitent pas des dossiers, ils recopient ce que leur dit le chef d'entreprise" de la part d'un membre d'une Drire, on peut en douter.

4.2.5) Où s'arrêter ?

On pourrait envisager de supprimer l'aide dès que tout le monde la connaît, mais cela reviendrait à donner une prime au chef d'entreprise "le plus malin avec l'administration" : est-ce-là son rôle dans l'entreprise ? Quel caractère incitatif peut avoir une aide à l'embauche de cadre si toutes les entreprises sont convaincues qu'elles ont besoin de cadres ? Mais on peut déjà se poser des questions : serait-il possible de supprimer aujourd'hui l'aide au conseil ? La manœuvre ne serait probablement pas comprise politiquement.

Excepté pour les mesures macroéconomiques, nous pensons qu'il serait souhaitable de donner un caractère temporel limité à tout programme d'aide sans même aucun objectif à atteindre. Sans quoi, sous prétexte que l'objectif n'a pas été pleinement atteint, d'aucuns insisteront pour reconduire les mesures.

4.3) QUEL TYPE D'AIDE METTRE EN ŒUVRE ?

Une aide est elle finalement "efficace" lorsqu'un transfert de richesses important et ciblé est réalisé, ou alors quand un travail d'"enseignement" est réalisé, au moindre coût ? L'absence de réponse tient à l'extrême complexité de vérifier l'"efficacité" d'une aide, et reste un peu politique puisque sous-tendue par des rapports "libéraux" contre "interventionnistes". Bien des méthodes d'évaluation sont employées, et chaque distributeur applique la sienne, qu'il s'agisse de s'intéresser (le plus couramment) au nombre d'emplois créés, à la vitesse de consommation des crédits ou au nombre d'entreprises visitées, voire à un mélange de plusieurs indicateurs, comme une mesure de rentabilité fonction de l'argent distribué par entreprise visitée, etc ...

Nous ne trancherons pas ce débat, dont la persistance montre qu'il ne comporte pas de réponse simple.

V) LES ORGANISMES ÉVOLUENT D'UNE FAÇON PARALLÈLE AU COURS DU TEMPS.

Il nous a semblé que les organismes qui ont en charge la gestion d'une aide évoluent toujours d'une manière semblable (et ce comportement des organisations est même sans doute beaucoup plus large que pour les distributions d'aides).

5.1) PHASE I, LA CRÉATION : DES RESPONSABILITÉS NOUVELLES, UNE CRÉDIBILITÉ À ASSURER.

Au moment où l'aide est créée, il s'agit pour l'organisme d'assurer la pérennité de cette activité nouvelle, de cette responsabilité supplémentaire qui élargit le champ de ses compétences, en distribuant au maximum l'argent disponible, et en élargissant la plus loin possible le domaine de son action (jusqu'aux limites de légalité exclusivement), pour se rendre financièrement indispensable, ce qui permet de justifier le choix judicieux de l'organisme pour cette nouvelle tâche qui accroît ses budgets.

5.2) PHASE II : LE MESSAGE ET LA SPÉCIALISATION.

Ensuite, alors que la phase de "bonne idée" première est passée et s'estompe, il y a un passage au "message", où l'organisme met en avant son sérieux, son souci des fonds mis à sa disposition et surtout sa spécificité, sa spécialité dans le domaine de l'aide qui lui a été confié et qu'il est maintenant le seul à pouvoir gérer, car il est le seul à avoir les connaissances et le "niveau technique" pour le faire. Il y a alors un rétrécissement du champ d'action utilisé, et une stratégie de recherche de niche où l'organisme sera indéterminable, phase qui précède de peu la fossilisation, où toute atteinte portée à la description d'origine de l'aide sera un coup porté à des droits inaltérables.

5.2.1) Une évolution qui correspond aux deux conceptions de l'aide.

Si ce développement est une tendance qui nous a paru naturelle, elle est également à mettre en regard des deux conceptions de l'aide précédemment décrites. Ainsi, un organisme "jeune" (voire neuf) s'acquittera d'autant mieux d'une tâche de distribution d'aide automatique que celle-ci correspond dans son principe à ses aspirations. En revanche, un organisme plus âgé préférera une aide ciblée, comportant moins de fonds, mais qui permet mieux de mettre en valeur les compétences du distributeur. L'organisme nouveau, quant à lui, tentera bien vite de ne plus être un distributeur automatique, et deviendra plus réticent à accomplir des tâches de simple calcul mais aspirera à devenir un conseiller, pour assurer sa survie (des fonds sont remis en question à intervalles réguliers, tandis qu'une fois acquise, une compétence particulière reconnue ne peut pas être mise en doute).

5.3) DES ACTEURS EN MUTATION PERMANENTE.

Il serait possible de classer les organismes que nous avons rencontré selon cette échelle de maturité temporelle ; nous ne reprendrons que les exemples qui nous ont parus les plus caractéristiques.

5.3.1) Les Conseil Régionaux : phase I ?

Ainsi les Conseils Régionaux sortent à peine de la première phase, durant laquelle il s'agit d'asseoir son autorité sur la masse financière distribuée (surtout lorsque l'on décide soi-même de son montant). Cette situation est mal considérée par la plupart des acteurs plus anciens, qui oublient qu'ils ont eu un comportement semblable lors de leur création ou au moment de leur attribution d'une nouvelle responsabilité (voir l'extrait d'article en Annexe page 26 : "Le démon de la pub s'empare des élus locaux").

Les actions du Conseil Régional nous ont été critiquées par un représentant d'une Drire : "Pour une banque, si l'État dit non, l'entreprise dit : "j'ai eu l'aide du Conseil Régional" : cela fait mauvais effet pour la banque ; c'est pas sérieux, l'aide du Conseil Régional. Les décisions du Conseil Régional, c'est n'importe quoi du point de vue financier".

Par un membre de l'Anvar : "Le Conseil Régional a toujours voulu faire seul".

Par une Chambre de Commerce : "Le Conseil Régional ne m'a rien ramené en termes de valeur ajoutée sur les dossiers que j'ai, moi, présentés".

La concurrence entre organismes lorsqu'il s'agit d'une première phase d'évolution est nette et peut obliger à des ajustements ; comme l'explique un Conseil Régional : "Nos critères étaient plus larges que les leurs [l'Anvar] ; on était avec eux [pour le recrutement de chercheurs]. Maintenant c'est fini, car leurs critères ont été élargis".

Pour résumer ses actions (mais les Conseils Régionaux trouveront bientôt leurs domaines de spécialité eux aussi), un membre d'un Conseil Régional nous a finalement dit : "On adapte les montants à la capacité d'absorption des entreprises".

5.3.2) L'Anvar : fin de phase I ?

L'Anvar est actuellement en fin de première phase, et offre un exemple particulièrement net de cette évolution. En effet, l'Anvar a été créée pour être un simple distributeur, en même temps que l'aide qu'elle devait distribuer. Autour d'un mot "magique" ("innovation"), aux contours peu définis, l'organisme a tenté, avec succès, d'élargir son champ d'action et de distribuer le plus possible.

Aujourd'hui, alors que l'action de l'Anvar n'est sans doute pas encore très éloignée de celle d'un distributeur automatique, certains de ses responsables en région nous ont expliqué que "[l'Anvar] privilégie la voie de recours aux compétences externes chaque fois que c'est possible" (rétrécissement du champ d'action), et que "l'innovation, c'est un métier spécifique, qui touche des compétences particulières, comme la propriété industrielle", ou encore que "l'Anvar n'est plus du tout à la gestion des procédures : cela a disparu, maintenant, il s'agit de voir l'efficacité". Le maître-mot est "ingénierie de l'innovation". "On a un tel niveau de confiance que les gens nous montrent les bilans sur lesquels ils réfléchissent. Ce qui est important, c'est, quand on met de l'argent quelque part, de faire de l'ingénierie là dessus". L'Anvar est devenue irremplaçable : "On a beau être nobel, ce n'est pas pour cela que l'on sait faire une expertise", d'autant plus qu'elle aide surtout les régions qui en ont le plus besoin ... (voir l'article "L'Anvar privilégie la France profonde", en annexe page 27). Les distributeurs irréfléchis, ce sont maintenant les autres : "La Drire juge en fonction du volume distribué", nous a encore dit un responsable de l'Anvar, notamment si l'autre distributeur risque de mettre en danger le cœur de l'activité de l'Anvar : "[Les procédures Atout] ne doivent pas dériver dans le domaine réservé de l'Anvar". C'est là l'un des reproches habituels de l'Anvar : "Puce se chevauche avec l'Anvar, car sa mission initiale a été modifiée pour que l'aide puisse se vendre". "Sur cette procédure, l'esprit n'est plus ce qu'il était au départ".

Ces propos ne nous ont pas été tenus à Paris, ce qui montre bien qu'il ne s'agit pas d'une abstraite querelle de Ministères, mais bien sans doute d'un problème sur le terrain.

Comme nous l'a encore dit un responsable de l'Anvar, mais cela aurait sans doute pu être un membre d'une Drire : "Ça marche dans mon sens, mais ça ne marche pas dans l'autre". L'Anvar est sans doute encore dans la "phase I", mais essaye déjà de s'en démarquer en discours le plus possible, et cela se traduira bientôt dans les faits par le renforcement d'une spécialisation bien affirmée.

5.3.3) Les Drire : début de phase II ?

Les Drire, quant à elles, ont réellement commencé à faire du développement industriel vers 1983. Auparavant, cette activité, quasi-inexistante, se limitait à un avis technique sur des dossiers que géraient d'autres services. Dans les années qui ont suivi 1983, il s'agissait d'épuiser son budget au plus vite, comme cela peut encore l'être pour des aides nouvelles, surtout si elles sont "concurrencées" (les procédures Atout déjà citées).

Depuis, cet organisme se veut plus un tuteur d'entreprises, en demandant même faire reconnaître cette compétence par d'autres acteurs, en demandant par exemple aux autres intervenants d'adopter un plan prévu par la Drire qui permet d'unifier les messages à destination des entreprises, en leur demandant de prévoir une stratégie à cinq ans avant d'attribuer une aide. Ainsi, un responsable de Drires nous a dit que "[Ceux qui] servent de distributeur de monnaie, ils ne font pas leur boulot". "Être un distributeur d'argent, c'est un biais, mais certains ne s'en sortent jamais". Lesquels par exemple, avons-nous demandé ? "Beaucoup de Conseils Régionaux ; l'Anvar est restée à ce niveau". Ceci conduit au sentiment dans les Drire d'avoir ses domaines de spécialité, "si vous ne pouvez pas avoir un avis sur tout, vous êtes un imbécile !" (c'est-à-dire : nous, nous ne donnons pas notre avis sur tout, mais nous avons nos domaines où nous sommes les seuls compétents).

C'est ainsi que des responsables de Drire sont fiers de pouvoir affirmer que "nous passons beaucoup de temps sur des actions collectives, et nous distribuons peu d'argent". "Ce dont on parle, tout cela, c'est peu d'argent finalement, et beaucoup de temps", mais "les gens ont l'impression de faire quelque chose de très utile". Ce que ne font pas les autres, qui distribuent n'importe comment : "La Datar et l'Anvar sont très connus, et pourtant l'Anvar travaille beaucoup moins bien que nous. Ils passent leur temps à nous piquer des dossiers". Un seul remède : développer sa publicité, source du malaise : "L'Anvar gère beaucoup mieux sa communication que nous, il faudrait que nous en fassions autant". Ce n'est pas tellement la concurrence, connue, entre Drire et Anvar qui importe ici, mais les arguments présentés, qui se rattachent à une conception d'un schéma d'évolution de l'organisme rarement formulé, qui se développe dans le temps pour devenir respecté et intouchable.

Ainsi, les Drire sont sorties de la "phase I", et sont entrées dans une période de "message", seule possible lors d'une phase de réduction des budgets (une compétence technique, elle, n'est pas soumise à des fluctuations budgétaires) ; néanmoins, la conception "ancienne" ne peut jamais disparaître complètement, car "pour connaître une entreprise, il faut entrer dans l'entreprise. Il faut avoir de l'argent à distribuer pour être crédible ; le chef d'entreprise doit avoir quelque chose derrière les conseils de son visiteur", ce qui fait regretter à certains les anciens budgets : "Je ne sais pas si c'est une bonne chose, d'être plus technique comme cela, avec études, etc...".

5.3.4) Finorpa : fin de phase II ?

Au delà du message, l'organisme n'est plus du tout modifiable, solidement campé sur sa spécificité. Ainsi la Finorpa (Financière du Nord-Pas-de-Calais), est une société spécialisée dans l'aide aux entreprises sous forme de capital. Cette Société Anonyme de droit privé reçoit depuis 1984 une dotation annuelle de l'État de l'ordre de 100 millions de francs. Elle prend des participations, parfois sans droit de vote, ce qui évite d'"effrayer" le chef d'une entreprise familiale, dans une entreprise sous-capitalisée. Filiale de Charbonnages de France, créée dans un but de reconversion économique, la Finorpa a une action sur un territoire réduit.

Cet acteur est décrié par presque tous les autres, qui n'attendent qu'une erreur de sa part (par exemple que la Finorpa confie une somme d'argent importante à un chef d'entreprise qui se révèle n'être qu'un escroc) pour pouvoir essayer de l'éliminer. En effet, elle a une action qui consiste à apporter de l'argent pour apporter de l'argent : il n'y a pas de message, et c'est ressenti comme une concurrence déloyale.

Pourtant, la Finorpa a elle aussi un message simple (comme pour l'Anvar) : les entreprises françaises sont notoirement sous-capitalisées et manquent de fonds propres, et les banques sont incapables de répondre à cette question, surtout dans cette zone sinistrée. C'est une aide qui est apportée, qui ne se juge pas à l'argent dépensé, mais qui doit couvrir la carence des banques commerciales ou des sociétés de capital-risque quand celles-ci refusent de s'engager.

Finorpa commence à avoir du mal à placer cette aide spécifique sur le territoire géographique restreint qui lui est dévolu, car il y a eu un rétrécissement autour d'un message spécifique sur une zone donnée. Elle pourra encore évoluer en élargissant son implantation géographique.

L'habitude a été tellement bien prise (et il est vrai que cet organisme apporte une aide réelle, qui manque dans la plupart des systèmes, notamment parce que les acteurs n'apprécient pas d'aider sans message, juste dans le but d'apporter de l'argent), qu'il est presque impossible, non seulement de diminuer la dotation de cet organisme (qui pourrait sans doute continuer à vivre sans !), mais également d'élargir son champ d'action.

Cette aversion pour un organisme qui aide par de l'argent est à mettre en parallèle avec la peur des responsables de l'aide de la distribution de dividendes lorsqu'une entreprise a été aidée : aider en capital est ressenti comme quelque chose de choquant, de peu noble ; financer l'achat d'une machine, cela apparaît plus parlant.

Avec Finorpa, nous avons une "phase II" achevée, avec un organisme qui ne propose que trois types de contrats qui, comme nous l'affirment ses responsables, "conviennent à 98% des entreprises", avec une aide simple, étudiée, distribuée avec discernement ("on n'est pas là pour sauver les canards boiteux"), dont le démarrage fut aisé : "À l'origine, les trompettes ont été embouchées, on n'a pas eu besoin de s'en occuper. (...) En 1983, les politiques ont fait tout et n'importe quoi". Cet acteur est efficace, il a su se placer sur ce créneau particulier dont il est devenu le spécialiste (l'aide aux fonds propres), et il est intouchable tant qu'il ne commet pas d'erreur : voilà de quoi faire des envieux parmi les organismes qui n'en sont pas à ce stade.

5.3.5) Une habitude générale ?

Il serait ainsi probablement possible d'examiner tous les organismes étudiés, pour les placer sur une échelle de temps en fonction du début de leur responsabilité en matière d'aides. Pour donner une idée, il nous a semblé qu'une moyenne, la "maturité financière" de la phase I soit atteinte au bout de 4-5 années, et que l'entrée en phase II se produise au bout de 6-7 ans après cette maturité. L'ultime phase est ensuite fort variable, car elle dépend surtout de l'environnement légal obtenu à l'origine, qui permet plus ou moins simplement la fossilisation.

5.3.6) Quel rôle pour la communauté européenne ?

D'autres organismes nous ont paru avoir des comportements particulièrement révélateurs, ainsi les impressions que nous avons retirées de nos interrogations à Bruxelles auprès des instances communautaires.

La C.E.E. pour l'aide aux régions sinistrées ?

La communauté est la seule légitime pour distribuer l'aide concernant l'objectif I (aide aux régions en retard de développement, c'est-à-dire aujourd'hui l'Espagne du Sud, l'Italie du Sud, la Grèce, le Portugal, l'Irlande, les DOM et la Corse, et prochainement le Hainaut en Belgique et la région de Valenciennes). Il s'agit en effet de créer une péréquation entre les régions européennes, et aucun autre organisme n'a actuellement les capacités d'effectuer des tels transferts de richesses. Il ne nous appartient pas de juger de l'opportunité de ces redistributions.

Un objectif II dans de bonnes mains ?

En revanche, les objectifs II (aide pour les régions en déclin industriel, voir les présentations du Feder et des fonds structurels européens en Annexe pages 28 à 30), et 5b (destiné aux zones rurales), l'objectif II étant seul l'objet de notre mémoire, nous sont apparus comme n'ayant pas de justification en propre, peut-être servent-ils même de "couverture" à l'objectif I, qui représente 80 % du montant des aides de ce type distribuées, pour éviter que les aides réellement du ressort de la communauté n'apparaissent comme redistributives des richesses du centre de la communauté vers sa périphérie (Espagne, Grèce, Italie du Sud, Irlande, Portugal), ce qui est politiquement difficile à faire admettre. En effet, la Communauté (D.G. XVI, responsable des aides régionales), distribue des richesses, sans avoir de contrôle réel de leurs utilisations, et sans savoir si celles-ci sont adaptées, la redistribution étant assurée par les états nationaux, et les demandes de crédits étant faites en fonction des appréciations des administrations nationales ...

Une seule évaluation du résultat : l'argent distribué.

La mesure de résultat utilisée par la C.E.E. est en effet fonction de la consommation des crédits exclusivement (par force : c'est à peu près la seule information connue), ce qui permet d'évaluer la qualité des régions réceptrices ; comme nous l'a dit un responsable à la DG XVI (politiques régionales) : "On a des régions qui n'ont pas monopolisé la totalité des fonds mis à leur disposition pour le soutien aux entreprises. Mais toutes ont consommé au moins 25 % des crédits". Ou encore, mettant en valeur l'indicateur utilisé : "Cela a été parfaitement utilisé, presque à 100 % des crédits mis à leur disposition".

Une utilisation inconnue.

Le contrôle de l'utilisation des fonds mis à disposition est à peu près inexistant, ainsi un responsable à la DG XIX (fonds structurels), nous a dit : "Je ne sais pas ce que l'on fait en dehors des grandes masses de programme" ; ou encore la DG XVI : "Un comité de suivi regarde : "Combien vous avez engagé, combien vous avez payé". De l'argent bien utilisé, c'est de l'argent engagé et payé". C'est ainsi que les programmes européens sont accusés de manquer leur cible, et notamment de ne connaître que les très grosses entreprises (voir la manchette "In the Dark", en Annexe page 31).

Des décisions aléatoires.

Les décisions de distribution elles-mêmes sont prises sur des critères variables : "Avec une batterie de quatre ou cinq indicateurs, je fais ce que je veux", nous a présenté un membre de la DG XIX.

Des distributions politiques.

L'objectif II sert effectivement de masquage pour éviter les redistributions trop fortes engendrées par l'objectif I, comme nous l'a présenté la DG XVI : "Les États membres se sont dits que la solidarité c'était bien, mais qu'il ne fallait pas que tout aille à la périphérie".

Des relations peu développées avec ceux qui bénéficient des fonds.

Le contact avec les récepteurs est à peu près inexistant : "On traite des publics, on ne traite pas les demandes d'une entreprise" (DG XVI), ce qui semble normal, vu le trop grand nombre de dossiers que cela représenterait, cependant "les interventions du Feder pourraient être gérées un niveau beaucoup plus proche qu'à Bruxelles, à condition de bien définir la responsabilité politique", nous a dit un représentant de la DG XIX. La visibilité retour est elle aussi à peu près nulle, ce qui conduit à ce mot d'un membre de la DG XVI : "On ne sait plus très bien quel est notre rôle là-dedans", qui résume sans doute le "spleen" des fonctionnaires européens s'occupant de ces questions.

Les Régions ont envie de se faire connaître, et toutes ont leur représentation dans la capitale belge (sauf l'Île-de-France, mais cela ne saurait durer, après tout la Seine-Saint-Denis vérifierait les critères lui permettant d'être éligibles à l'objectif II ...), comme nous l'a présenté un représentant de région française à Bruxelles : "On va discuter directement avec la commission".

Bruxelles, toujours exclue, s'en remet aux responsables nationaux.

Bruxelles est totalement à l'écart de la tribu des distributeurs d'aide. Les fonctionnaires de la Commission gèrent les fonds budgétaires des aides européennes. Ils se préoccupent d'ailleurs fort peu de l'utilisation pratique des fonds. La variété des programmes aidés tient plus à l'ingéniosité des responsables nationaux, en l'occurrence en France les Régions, qu'aux fonctionnaires de Bruxelles qui sont prêts à financer tout ou presque. Mais leur contacts directs avec le terrain sont très limités. Bruxelles est cependant tentée par la distribution indépendante.

Elle rêve secrètement de traiter elle-même les dossiers, comme elle peut le faire dans des programmes comme Europartenariat. Cependant, il ne faut pas oublier que la position de Bruxelles est très particulière. Elle a à gérer des relations avec douze pays et douze administrations très différentes ...

En allant à l'étranger les Français cherchent à trouver l'équivalent de ce qui existe chez eux, ne retombons pas dans ce travers. Si les Länder allemands sont totalement indépendants de Bonn, les Régions italiennes sont bien moins libres de Rome. L'État portugais garde la haute main sur tous les programmes régionaux. Chaque pays a ses particularités et ses problèmes. Aussi la France qui consomme régulièrement ses crédits, avec son administration solide, n'est probablement pas le pays qui préoccupe le plus les fonctionnaires européens.

La publicité : une solution en interne ?

La solution vue est, comme d'habitude lorsqu'un organisme se sent mal aimé, d'augmenter la publicité : "Ce sont les autorités nationales qui mettent en place ; les entreprises ne savent même pas quand elles ont reçues des fonds européens. (...). Il faudrait que nous fassions plus la publicité de nos actions", nous dit la DG XVI.

Une amélioration globale difficile.

Deux positions nous ont semblé possibles : un transfert complet des mécanismes de distribution de ces aides à des fonctionnaires européens, à un niveau centralisé et forcément déconcentré, ou un arrêt des distributions effectuées par la Communauté au titre de l'objectif II, ce qui est difficile politiquement, car cela ferait ressortir les effets de l'objectif I, qui est celui "réellement" poursuivi. La première de ces solutions aurait sans doute pour effet de dépenser plus d'énergie dans le transfert d'information du "centre" vers la "périphérie" que d'apporter de réels résultats.

Une grande jeunesse.

La CEE est un acteur en "début de phase I", qui désire développer ses moyens financiers, ses moyens de contrôle (même si c'est difficile, sinon impossible pratiquement) et veut avoir une responsabilité plus grande. Il faudrait sans doute laisser la CEE s'occuper d'actions spécifiques qu'elle peut contrôler sans aboutir à un coût administratif non maîtrisable, de type Europartenariat (voir la présentation succincte de ce programme en Annexe page 32), action de promotion destinée à mettre en relation des entreprises européennes pour développer les accords entre elles, et surtout pour des actions sur les administrations nationales dans le domaine réglementaire.

Une concurrence régionale.

La question est d'importance : la concurrence est en effet à l'échelle des régions en Europe ; où se fera la convergence ? Pour que les régions "du Nord" permettent à celles "du Sud" de parvenir à leur niveau, il faut que la CEE ait des résultats pour que les régions au nord soient en mesure de faire cet effort. Les instruments entre les mains des DG bruxelloises apparaissent bien maigres.

VI) DES SOLUTIONS POUR AMÉLIORER LE SYSTÈME ?

6.1) LE MANQUE DE POLITIQUE INDUSTRIELLE.

Les affaires continuent mais sans aucun plan à moyen ou long terme. Cette absence d'objectifs et de méthode nous semble très dommageable à l'efficacité des programmes. Chacun souhaite en profiter au mieux, mais nul ne sait où il va. Nous avons détecté un blocage politique indéniable, qui se manifeste en bien des points.

En terme d'aides de masse, l'instrument de mesure est simple quand il s'agit de quantité d'argent disponible.

6.1.1) Des oppositions bloquantes.

Le statu quo se manifeste d'abord par l'immobilisme de la carte d'aide, et de la Prime d'Aménagement du Territoire. Depuis son premier jet en 1982, rendu possible par l'intervention de Bruxelles deus ex machina, les rivalités géographiques françaises ont dissuadé tout ministère de la modifier d'un iota. Et seul un autre diktat communautaire nous paraît aujourd'hui susceptible de faire bouger cette formation fossile.

La France est aussi marquée par une opposition entre les métropoles et les campagnes. Entre la capitale régionale et ses dauphines aussi cela sent parfois le soufre.

Ainsi si une métropole régionale souhaite se développer et espère entraîner à sa suite tout un département, voire avec la complicité d'un chapelet de consœurs toute une région, les campagnes environnantes et leurs conseillers généraux vitupèrent. Les campagnes parlent de développement rural et sont jalouses de leur indépendance.

Difficile de mettre tout ce monde d'accord sur un objectif ambitieux. Les contrats de plan État-Région en sont encore une preuve vivante. Un paragraphe pour contenter l'un, un autre pour l'autre. Mais rien de bien tranché, de bien léché, il y manque des visionnaires. Pourtant, les bonnes idées affluent.

Un maire d'un chef-lieu de canton de la Somme nous a présenté sa commune avec la dizaine d'entreprises qu'il avait convaincu de venir s'installer sur sa Zone Industrielle. Avant la guerre, la région était connue pour le travail du cuir. La ville a été anéantie pendant les deux guerres. Mais la maroquinerie essayait de renaître de ses cendres, avec une spécialisation cuir au lycée technique local, et une entreprise de valises. C'est tout un canton qui pourrait en profiter.

Des politiques changeantes.

Pour les décisions, nous avons constaté que le paysage politique français est bloqué sur le sujet. Hors des catastrophes industrielles majeures comme en Lorraine et dans le Nord, il est impossible d'obtenir le consensus suffisant pour décider. Nous avons constaté que seul jusqu'à présent Bruxelles avec la carte de la PAT en 1982, en temps qu'acteur extérieur pouvait être moteur et imposer de prendre une décision. Depuis, la distribution géographique n'a pas été modifiée. De temps à autre, ce vieux serpent de mer qu'est la politique d'aménagement du territoire ressort. Nous sommes absolument incapables de savoir quand de vrais objectifs seront fixés, mais cela nous semble capital de le faire (voir les articles "Dynamique régionale, quel rôle pour l'industrie ?" et "Le CNPF croit à la décentralisation à condition de la réformer", en Annexe pages 18 à 20).

6.1.2) Quel échelon pour les décisions ?

Tout le monde étant intéressé, il nous paraît difficile d'écarter qui que ce soit des décisions. Elles doivent impliquer l'État central car lui seul est légitime pour répartir les efforts relatifs entre régions : lui seul peut décider de freiner les incitations en Île-de-France pour avantager la Lorraine. Son rôle est capital pour freiner la spirale inflationniste qui pousserait les élus locaux à une course à l'armement subventionnel.

Pour quels territoires ?

La question se pose alors de savoir ce qu'est une politique industrielle, et plus particulièrement une politique industrielle de développement et d'aménagement du territoire. Nous avons déjà parlé des mesures envisageables, il nous manque les objectifs réels. À quelle échelle géographique les politiques peuvent-elles être conçues ?

Le problème des objectifs est éminemment politique. Les sujets à régler sont la désertification des campagnes, le Bassin parisien, l'équilibre entre les métropoles régionales et les communes environnantes, l'attractivité des zones d'implantation ... Tous sont des problèmes très sensibles.

Mais à quelle échelle faut-il mener ces actions pour atteindre le niveau de cohérence ? Comme des poupées gigognes l'action communale devrait s'inscrire dans une logique de bassin d'emploi, celle-ci coordonnée à l'échelon départemental et régional, correspondant lui-même à une politique nationale. Il nous faudrait un programme complet insufflant le développement culturel des grandes villes, le renforcement industriel des communes de ceinture et le développement rural des campagnes.

Mission impossible ?

Le décompte rapide des intérêts à concilier nous convaincra rapidement du caractère ambitieux voire utopique de la tâche. Concilier 36 433 conseils municipaux, 3 694 conseillers généraux, 22 conseils régionaux, et 577 députés, rallier sous un même texte des élus représentant à eux seuls quelques dix pour cent de la population inscrite ? Quand le conseil régional du Nord lui-même voit son budget paralysé faute de consensus ? Quand le maire de Montpellier et le président du conseil régional créent chacun un pôle technologique différent ? Le résultat le plus probable serait une multiplication de sécessions locales, une balkanisation de la France. Le risque est aussi d'assister à une négociation corporatiste : les députés issus de zones rurales se fédérant contre les urbains et les maires des grandes villes. Le résultat pourrait être un saupoudrage de mesures antagonistes, les unes visant à urbaniser nos campagnes, les autres à amener les grandes villes au niveau de Paris. Malheureusement, le débat sur l'aménagement du territoire met-il bien en perspective cet écueil ?

6.1.3) Qui mettre en avant ?

L'alternative est de privilégier une échelle de raisonnement. Pour les économistes le territoire le plus naturel est le bassin d'emploi. Il bénéficie d'une unité. Dans les endroits les plus dynamiques, c'est lui qui fédère les entreprises autour d'un centre technique.

Le Vimeu, comme Carpi, peuvent être considéré d'un bloc sans faire trop d'approximation, en gardant une cohérence microéconomique. Relancer la maroquinerie sur un bassin d'emploi, pourrait être un nouveau type de grand projet national et régional. Ce mode d'action n'est pas encore très développé en France.

Les bassins d'emploi ne correspondent à aucune division électorale. Seuls un conseiller général et un député peuvent réfléchir à cet échelon. Ils sont les oubliés des discussions. Un effort devrait être fait pour développer ce mode de réflexion dans l'opinion publique. D'un autre côté les prendre cas par cas ne nous semble pas être suffisant parce que la politique industrielle doit s'insérer dans un tout comprenant infrastructures, culture, agriculture et environnement. Il ne nous semble pas possible d'avoir une théorie globale à un tel niveau géographique.

Le plan étant aujourd'hui structuré au niveau régional, il nous paraît plus judicieux de ne pas rajouter un échelon. Il faudrait donc soigner particulièrement la réalisation des contrats de plan État-Région (voir les remarques de l'Association Nationale des Élus Régionaux en Annexe pages 21 à 23), au lieu de mettre en avant les aspects systématiques, souvent plus consensuels, même s'il ne faut pas oublier les problèmes de TGV Sud, d'infrastructures, de sécurité sociale et de rénovation des lycées.

L'État pourrait forcer les régions à se fixer des objectifs dans le contrat de plan État-Région. Comme le fait remarquer M. Jean François Drevet, expert des affaires européennes : "La submersion croissante des régimes d'aides dans le magma composite des interventions économiques des collectivités locales est un avantage supplémentaire pour les pays fédéraux qui disposent de compétences nécessaires pour proposer du "sur-mesure" alors que la France en reste encore à des versions rudimentaires de "prêt-à-porter".

6.2) TOUS DIFFÉRENTS, ET CELA FONCTIONNE QUAND MÊME ...

Malgré cette diversité de logiques d'intervention, nous devons préciser que tous ces acteurs ont une même motivation commune : aider les entreprises. Ils n'ont de plus, sauf exception de rivalités politiques, aucune hostilité réciproque. Ainsi, ils sont naturellement et de plus en plus amenés à coopérer (voire contraints).

Ces institutionnels se connaissent tous et même très bien . Ils se rencontrent souvent. À vrai dire, " l'aide, c'est leur métier". Essayons de recenser à l'échelon local quelques occasions de se rencontrer et de travailler ensemble.

6.2.1) Les contrats de plan : une occasion de contacts ...

Les contrats de plan ont souvent institutionnalisé la coopération des régions et de l'État, aussi bien pour le financement que pour la gestion. L'abondement des programmes est presque par principe partagé à parité entre l'État et les Régions. La majeure partie des budgets est consacrée à des investissements d'aménagement routier ou ferroviaire, projet immobiliers ou touchant à l'entretien des collèges.

La gestion est elle aussi partagée. Des décisions formelles (acceptations définitives des aides) sont prises au cours de grand-messe mensuelles rassemblant tous les intervenants au plus haut niveau : le Préfet et ses services, les administrations déconcentrées, les Régions, les Conseils Généraux, et tous les organismes concernés. Le faste de ces réunions ne doit pas masquer leur rôle réel. Excepté des cas litigieux, ou relevant d'un conflit politique à un niveau plus élevé, la décision est déjà prise.

Qui ne résout pas tout.

Néanmoins lors de la négociation, la référence au besoin est obérée par la nécessité politique, et le contrat de plan négocié est plus le résultat d'une coïncidence d'intérêts. Il en ressort le plus souvent un document vague, obscur, et manquant généralement de fil directeur. Il semble que dans le domaine économique, les contrats de plan État-Région fixent malheureusement plus le montant de la dépense que des objectifs économiques réels et réalistes.

6.2.2) Le traitement du dossier : ensemble.

La plupart des dossiers mettant en jeu plusieurs intervenants sont préparés au cas par cas par de petites réunions. Nous avons eu l'occasion d'assister à l'une d'elles, chargée de gérer un fond pour la formation dans un bassin d'emploi en difficulté. Elle réunissait un responsable du Sgar, de la CCI intéressée, un représentant du pôle de conversion et un responsable local. En trois quarts d'heure, elle traita six dossiers de candidature et approuva l'attribution de cinq subventions, dont un dossier refusé l'année précédente, qui avait été présenté à nouveau à la suite de l'intervention d'un maire.

Pour des projets d'investissements, les intervenants se rassemblent pour évaluer l'ensemble des subventions envisagées : le maire, l'agence de développement local, l'antenne de la Datar, la Drire, les Conseils Régionaux et Généraux, un organisme de leasing, parfois l'EdF ou d'autres services de l'État. L'objectif est de faire le point sur le montant des subventions envisagées et possibles, de vérifier qu'il ne dépasse pas les sommes autorisées légalement par Bruxelles et d'informer le maire du projet global qu'il pourra proposer à l'entreprise.

Par ailleurs la Drire travaille avec les CCI dans ses actions collectives, avec l'Anvar sur les projets d'innovation, etc ...

6.2.3) Des attributions spécifiques pour chacun.

Dans cette troupe d'acteurs tout le monde ne joue pas le même rôle.

En aval, tout commence par la conception des programmes. C'est probablement la phase la plus politique, et donc celle où la logique de chacun transparaît le plus.

Un ministre préférera peut-être une grande mesure macro-économique. La Darpmi se battra pour créer un fonds pour l'investissement matériel dans les PMI qu'elle pourra décliner au cas par cas. La DGSI veut aider les constructeurs automobiles français. Le sénateur d'un arrondissement se battra pour avoir le même traitement que son voisin. Un maire veut créer ou agrandir une zone industrielle.

La création d'une nouvelle aide : la répartition des rôles.

Lors de la création d'un fonds, un gérant, responsable de la bonne application des règles de distribution, est désigné pour signer chaque contrat. En outre le TPG est systématiquement chargé du contrôle de légitimité a priori. Le signataire est souvent une commission ad hoc comme dans le cas des fonds du contrat de plan. Parfois le responsable change en fonction du montant de l'aide comme pour les contacts de l'Anvar où l'agence régionale est légitime à concurrence de cinq millions de francs.

Mais le plus souvent, la vraie décision est prise à un niveau différent. C'est souvent un fonctionnaire technique, généralement le Sgar ou la Drire pour une région, qui emporte la conviction des commissions ou des élus.

Il faut également préparer le dossier avec l'industriel, puis mettre en œuvre pratiquement les subventions et les aides en nature. C'est un rôle souvent confié à des organismes techniques. La Drire traite beaucoup de dossiers (elle en sous-traite une partie aux CCI), et fait des études financières en coopération avec la Banque de France. Puis après signature, il faut s'occuper des prêts bonifiés, des travaux de voirie, du versement effectif des fonds. Chacun des acteurs peut trouver le moyen de justifier sa participation et apporter sa pierre à l'édifice. Cela lui permet ainsi de se justifier, ce qui est surtout apprécié des services techniques, comme nous avons pu le constater dans les mairies des grandes villes.

6.2.4) La recherche de projet : tous présents ...

Enfin le dur labeur de chaque jour est la recherche de projet. Tous y participent. Certains ont une démarche active et professionnelle, comme les services de l'État ou les CCI pour l'investissement, les Régions voire les Départements ou les Communes pour la recherche de nouvelles implantations. Des services entiers ont la découverte de dossier comme mission, précisons-le pas toujours unique ou même fondamentale.

Chaque inspecteur des Drire effectue une centaine de visites d'entreprises par an. Les CCI françaises accueillent près de 150 responsables entreprises. Aucun moyen n'est négligé, gage d'une bonne volonté indéniable, mais preuve d'un manque de pragmatisme et de souci de rentabilité évident. De nombreux projets aboutissent en effet par des intermédiaires plus passifs, comme les maires de petites villes contactés par hasard ou par suite de bonnes relations entretenues par leurs administrés. Pour la recherche d'investissement, les moyens mis en jeu sont encore plus conséquents et confinent parfois à l'ubuesque. Représentations de Régions, de Départements aux USA, à Bruxelles ou dans d'autres lieux plus exotiques encore, voyages au Japon d'un Conseil Général en entier, etc ...

Et tous concurrents.

Le domaine de la prospection est la seule et unique étape où la coopération n'est pas de mise. Les fiches d'objectifs de certains visiteurs d'usine fixent de réaliser plus de visites que le "concurrent", ou d'avoir un fichier informatique plus complet que lui. Mais le summum de la compétition est visible lors des opérations rares et médiatiques : les implantations d'usines, et surtout les entreprises étrangères. L'opacité est là de mise jusqu'à la conclusion du projet. Personne n'a envie de se faire voler son investissement par son voisin, ou même par son ministre.

Ce manque de confiance en grande partie justifié, aboutit à des situations insupportables pour la compagnie étrangère. Comment réagir quand après avoir tout finalisé localement le ministre vient vous informer que vous irez en Lorraine et nulle part ailleurs ? Le plus souvent l'entreprise qui a d'autres localisations possibles dans ses cartons part voir ailleurs.

6.2.5) Des tentatives de rationalisation intéressantes.

Des groupes de réflexions ont été mis en place pour unifier ces logiques. Jusqu'à présents ils sont monoculturels : les chefs de division industriels des Drire se rencontrent régulièrement tous les deux à trois mois à la Darpmi. Les intervenants de CCI se sont rassemblés cette année à Valenciennes. Ce sont autant de bourgeons prometteur d'une action plus logique et plus unie.

Grâce à cela, le système permet à beaucoup de trouver ce qu'ils y cherchent : n'y aurait-il pas le risque de briser ce fragile équilibre de nombreuses organisations, qui permet cependant, avec tous ses défauts, d'avoir un instrument pour choisir d'aider, en voulant y imposer une solution satisfaisante intellectuellement, mais trop brutale ?

6.3) AVOIR DES OBJECTIFS COMMERCIAUX PLUS AMBITIEUX.

Que convient-il donc de faire pour rendre le système d'aide plus transparent et plus accessible à ses "clients" ? Que peut-on faire pour que les industriels n'aient plus peur de l'administration ? Il faut penser à unifier cet assemblage hétéroclite. Lorsqu'une occasion se présente, il faut en profiter. Mais supprimer une organisation est quelque chose de difficile (l'organisme se défend) et de douloureux pour toutes les personnes mis en cause. L'enjeu n'est pas tant de diminuer le nombre d'intervenants que de faire travailler tout le monde mieux et ensemble. Tout le monde ne peut pas être aussi efficace, mais il conviendrait d'avoir des méthodes de travail communes.

6.3.1) Le guichet unique : une utopie pour faire du commercial ?

On parle souvent d'un vieux serpent de mer, le "guichet unique". Le concept en est simple : les entreprises doivent connaître un numéro de téléphone qui leur donne accès à tous les programmes d'aide et tous les renseignements correspondants. Il s'agit simplement de trouver une personne disponible qui puisse leur servir de cornac dans la jungle administrative.

Pour certains cas particuliers, ces guichets existent et marchent bien. Pour la création d'entreprises toutes les formalités ont été rassemblées en un seul endroit, généralement une CCI. L'Ance a mis en place des "point chance" à la disposition de tout nouvel entrepreneur.

Le concept est séduisant, mais difficile à mettre en place de façon systématique. Prenons l'exemple d'un "point chance" en Région parisienne sur une situation très précise, ou pourrait se tenir le dialogue suivant :

"Ai-je droit à une aide pour mon effort en matière d'environnement ?".

"Dans votre cas, il existe une aide du ministère de l'environnement, une autre ...".

"Et vous pensez que j'y ai droit ?"

"Écoutez, je ne sais pas comment le dossier est précisément constitué ..."

Un niveau supplémentaire non spécialisé.

Le problème de fond du guichet unique est que l'on ne peut y affecter que des spécialistes de droit, ou plus simplement encore quelqu'un sachant se servir d'un "catalogue", tous gens ignorants de la pratique. Il est en revanche difficile de placer à plein temps à un poste si passif le spécialiste qui sait comment l'aide est réellement distribuée. Mais c'est à lui qu'il faut avoir accès. La démarche de prospection doit-être active et ne peut pas passer par un intermédiaire supplémentaire. C'est ce qui nous fait penser qu'au lieu d'épais catalogues d'aides, mieux vaudrait préparer de petits annuaires rassemblant les adresses, numéros de téléphone et noms des responsables (même s'ils changent vite !). Cela rendrait les ouvrages plus abordables, intellectuellement et financièrement. À titre d'exemple, dans les catalogues d'aides que nous avons recueillis, la partie annuelle couvre 7 à 8% du volume. Peu importe pour l'entrepreneur de savoir précisément de quelle aide il peut bénéficier, ce qui compte est d'avoir un contact qui soit à l'écoute de son problème et sache conseiller et fournir l'ensemble de l'information dont le chef d'entreprise peut avoir besoin, cette fois-ci sans doute sous forme de catalogue.

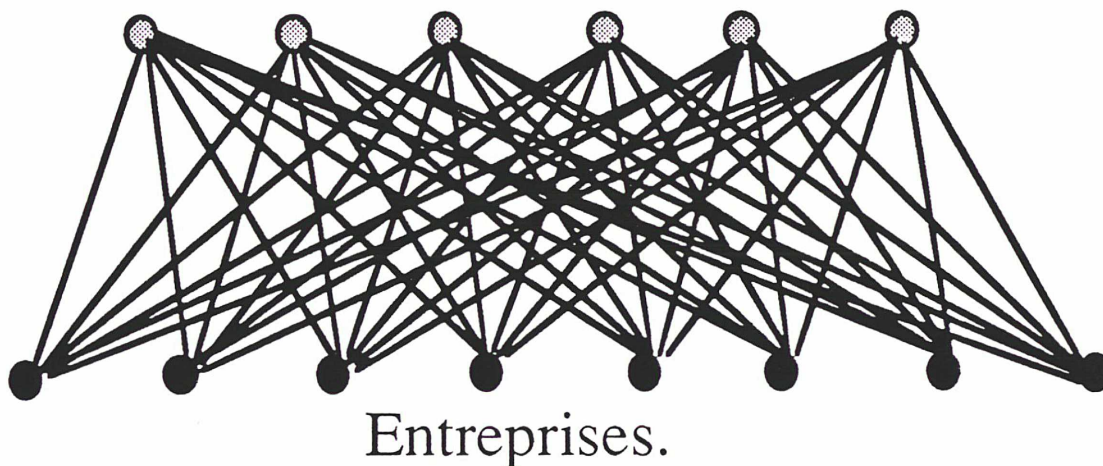
6.3.2) Les cabinets-conseils en attribution d'aides.

Une solution ?

Une réduction des coûts de transaction.

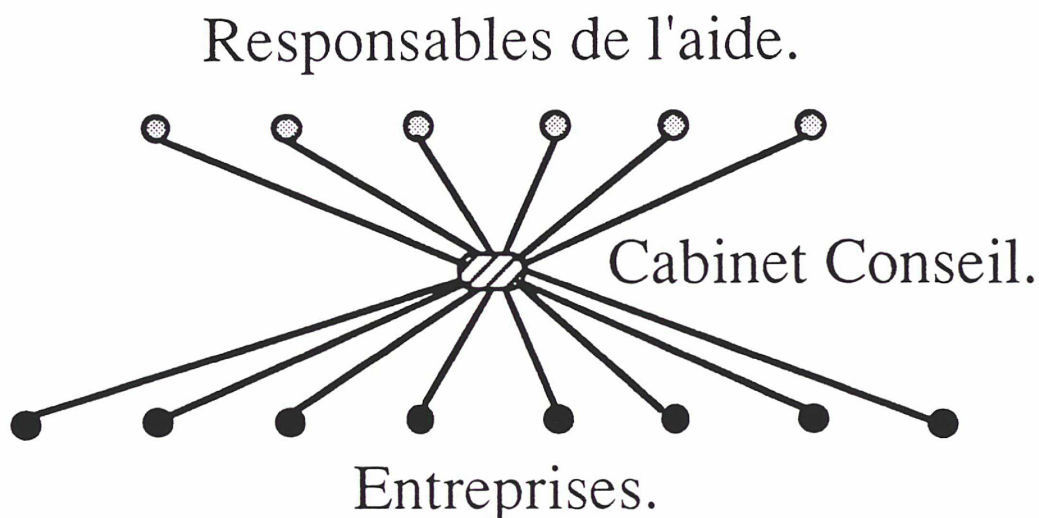
Chaque responsable de l'aide veut connaître lui-même "ses" entreprises ; il en résulte une cacophonie dans laquelle les entreprises ont le plus grand mal à se retrouver. Si chaque intervenant s'occupe de chaque entreprise, il en résulte un graphique de relations de ce type :

Responsables de l'aide.



Ce qui est difficile à démêler, et montre pourquoi les entreprises trouvent peu claire la situation actuelle ...

Ne pourrait-on pas instituer et développer un intermédiaire supplémentaire entre les entreprises et les distributeurs, pour diminuer ces problèmes de transmission des informations ? C'est ainsi que la solution des Cabinets-conseils en attribution d'aides nous a paru alléchante. En effet, ces sociétés privées servent à proposer des aides qu'elles négocient aux entreprises, et ne sont rémunérés qu'en fonction d'un pourcentage de l'aide obtenue pour l'entreprise. Elles pourraient diminuer les coûts de transaction d'une façon importante, selon le graphe suivant :



Ne faudrait-il pas développer les services de tels cabinets spécialisés, éventuellement en leur délivrant un agrément, qui permettent au mieux de se mettre au service des entreprises, qui sont leur clients et qui ne payent qu'en cas de l'obtention effective de l'aide ?

Une motivation de marché qui règle les problèmes de publicité.

Le cabinet est motivé pour pousser le dossier de l'entreprise cliente puisqu'il en tire sa rémunération, et si l'aide est bien ciblée, l'entreprise agira en fonction de celle-ci, même si elle n'a aucun contact avec l'organisme initiateur de l'aide. L'orientation industrielle voulue sera ensuite suivie. Cela élimine les questions de publicité propre aux distributeurs d'aide, qui ne sont plus en contact direct avec les entreprises, et puisque "l'aide c'est un véritable métier", comme nous l'on dit un représentant du Ministère de l'Industrie et un industriel dans les mêmes termes, pourquoi ne pas la confier à des professionnels, en remplaçant par des mécanismes de marché les troubles tractations, transaction et luttes d'influence entre les acteurs ? Ainsi, l'entreprise bénéficie d'une approche simplifiée à l'aide, et écoute mieux les messages qui lui sont transmis par une société commerciale : le cabinet-conseil.

Tout le monde est contre ...

Ce type d'aide nie tout aspect didactique à l'aide, en dehors de ce que l'automatisme peut transmettre, ce qui explique que *TOUS* les acteurs auxquels nous avons posé la question étaient contre le développement de tels cabinets en attributions d'aides : la position est tellement dévalorisante pour le distributeur, qui ne peut plus avoir "ses" entrepreneurs, auxquels il enseigne des connaissances !

Sauf certaines entreprises.

L'opinion n'est pas la même chez les entreprises pour lesquelles l'aide doit être un droit, qu'il convient d'optimiser et d'utiliser au maximum pour avoir une gestion saine des intérêts de sa société. Pour elles, l'aide est un véritable travail qu'il faut effectuer, totalement distinct de l'activité de l'entreprise, et qui doit donc être confié à un spécialiste, comme on fait appel à un sous-traitant pour une activité sortant du métier de l'entreprise ; comme nous l'a dit un responsable d'une société utilisant les services d'un cabinet-conseil en attribution d'aides : "L'aide, ça demande trop de surveillance, cela demande des relations dans les ministères ; on ne sait pas bien faire, alors on sous-traite". D'autant plus que l'entreprise y gagne finalement : "Il y a une différence de professionnalisme sur le projet, avant ou après [le cabinet-conseil] : le responsable opérationnel qui a en charge le projet

se prend au jeu".

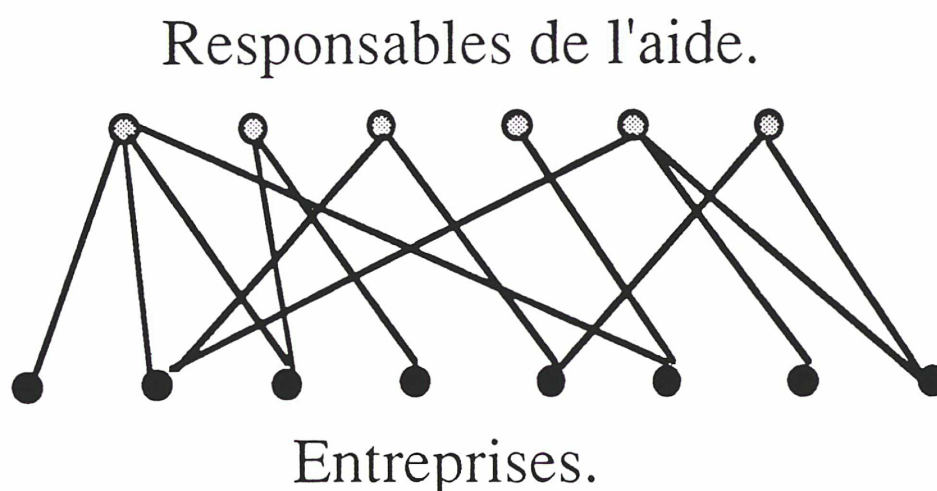
Le cabinet-conseil, qui a tout intérêt à avoir des contrats, c'est-à-dire que l'aide soit effectivement attribuée, fait la publicité des aides dans l'entreprise qui est son client, et fait passer ainsi au mieux les messages qui proviennent du ciblage de l'aide, sans besoin d'un lourd appareil de promotion autour de cela. Il suffit alors de distribuer un peu d'argent à ces intermédiaires (que les distributeurs de l'aide n'aiment pas savoir financer aussi quand ils accordent une aide à une entreprise, cela leur semble une rémunération indue ...) et, si les règles sont univoques, impartiales et adaptées aux buts poursuivis, nul besoin de message supplémentaire.

Des risques importants.

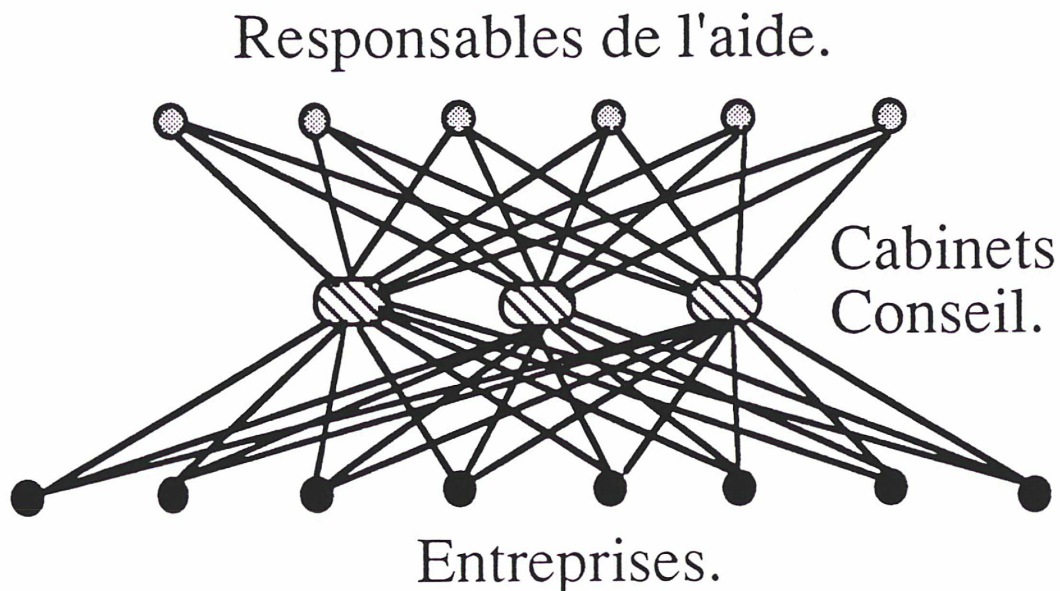
Une réduction des transactions pas évidente.

Le développement de tels organismes poserait cependant bon nombre de questions :

Les contacts dans la situation actuelle entre les distributeurs et les entreprises ne sont pas aussi chaotiques et systématiques que ceux présentés sur le premier graphique ; en effet les responsables ne s'adressent qu'à certaines entreprises, sur leur zone géographique par exemple, ou selon leur activité, et n'ont pas du tout la même représentativité et les mêmes buts (un organisme consulaire est l'émanation des entreprises elle-mêmes, ce que n'est pas un organisme d'État par exemple). Tous les acteurs ne distribuent pas à toutes les entreprises. La situation actuelle pourrait plutôt se représenter d'une manière plus réaliste comme cela :



Avec les cabinets-conseils, nous assisterions à un développement de plusieurs cabinets concurrents, qui chercheraient chacun (et c'est normal) à démarcher les entreprises. Alors, les relations entre eux et les acteurs, entreprises et responsables de l'aide seraient plutôt de ce type :



La réduction des coûts d'intermédiation recherchée n'est ici plus du tout notable par rapport au graphique précédent, ce qui n'est pas surprenant, puisqu'il s'agit après tout d'ajouter un acteur supplémentaire (notamment si celui-ci devient rapidement "riche", capable d'imposer ses méthodes aux entreprises, sur le modèle des grands cabinets-conseils "classiques").

Une force de pression ?

Si les cabinets deviennent puissants, ceci peut conduire à un problème de "lobbying", qui contribuera à troubler les distributeurs et responsables des systèmes d'aide, en ne leur donnant que le contact avec des intermédiaires spécialistes des discussions, et non de leur entreprise cliente, dont le but est de profiter d'une manne financière, et non de proposer à une entreprise ce qui est le plus adapté à sa situation. Cela diminue le contact nécessaire entre les distributeurs et les entreprises.

Un message qui ne peut plus exister.

Les distributeurs refusent une situation de développement de ces cabinets, car ils auraient l'impression d'y "perdre" leur âme, et probablement à juste titre, puisque l'instauration généralisée d'un tel système risquerait de supprimer tout l'apport de l'aide en dehors de son aspect financier, et enlèverait la perception de l'aide reçue dans l'entreprise. Les contacts avec le cabinet-conseil concerneraient peut-être un individu, et encore, alors qu'un distributeur a aussi pour but d'intéresser le plus de personnes possible dans l'entreprise.

Une fausse bonne idée.

Pour toutes ces raisons, le développement des cabinets-conseils en attribution d'aides ne nous paraît pas souhaitable (encore que cette position se rapproche d'une décision "politique", comme pour le choix entre une aide automatique ou plus ciblée) : il n'y a pas de gain évident, et cela recèle trop de dangers ...

Si le cabinet-conseil, technique qui s'apparente à l'introduction d'une règle de marché, n'est pas applicable, si le guichet unique n'est qu'un vain espoir, quelles seraient alors les simplifications que l'on pourrait mettre en œuvre ?

6.3.3) Les services de l'État sous la même bannière : le Relais.

L'expérience du Relais en Languedoc-Roussillon peut donner une piste. La principale méthode d'action est d'associer ensemble les services de l'État, d'une façon informelle, plus ou moins sous l'égide du Préfet de Région, pour désigner un chef de projet qui a un rôle d'intermédiaire entre l'administration et les entreprises, et a une fonction semblable à celui d'un cabinet-conseil en attribution d'aides du point de vue de la réduction des coûts de transaction, sans en créer les effets pervers (voir la présentation du Relais en Annexe pages 33 à 35). Ceci s'est créé autour d'hommes, tout d'abord surtout des directeurs régionaux de l'administration, même si tous ne jouent pas le jeu, comme nous l'a dit l'un des animateurs de Relais, en parlant d'un directeur régional : "Il a voulu jouer la parade et l'affichage, il n'est plus dans le groupe".

Un chef de projet qui effectue les démarches pour l'entreprise.

Le Relais, composé notamment du Préfet, de la Drire, de la Dre, de la Banque de France, du Recteur d'Académie, de la Drte et de l'Anvar, consiste à donner au chef d'entreprise qui présente un projet, un pilote qui conduira le dossier auprès des autres intervenants, même si le domaine ne lui est pas familier. Comme les distributeurs se connaissent et se réunissent régulièrement, et que le chef de projet prend à cœur les intentions de l'entreprise, cela permet un traitement "unifié" et plus rapide des dossiers qui sont transmis et examinés.

Une complète adhésion difficile à obtenir.

Ce système n'est certainement pas parfait, et tous n'y participent pas. On peut se demander, à entendre ce responsable dans une direction régionale nous dire que : "Le relais, c'est pour faire mousser l'État ; et pour le Préfet, c'est pour se faire mousser aussi", si le message d'unité est effectivement passé auprès des entreprises contactées.

En effet, "en général, ce sont les chefs de service et les directeurs qui y sont [aux réunions du Relais]", et c'est pour cette raison que ses responsables tentent de "descendre d'un niveau hiérarchique tous les ans", pour impliquer au mieux tous les intervenants et non seulement les directeurs. Ceci est d'autant plus important pour la continuité de l'expérience que le nombre de dossiers traités ne permet pas aux directeurs régionaux d'être Chefs de projet (d'ailleurs, plus le nombre de projets traités s'accroît, plus l'enthousiasme initial s'émousse).

Cette expérience très intéressante part de l'idée qu'il faut un responsable pour un dossier donné, qui organise les relations entre l'entreprise et les distributeurs et porte les problèmes de la société à la connaissance de ses partenaires dans le Relais, en prenant la responsabilité "morale" de l'affaire. Comme nous l'a affirmé l'un des principaux instigateurs du relais, le Préfet de Région : "Quand on est responsable de quelque chose, cela veut dire que de A à Z on assume".

Un élargissement ?

Comment agrandir le Relais, qui ne concerne aujourd'hui que les services de l'État ? Les Conseils Régionaux, les CCI, les communes, ... en sont notamment exclus. Cela semble difficile, car, comme nous le dit toujours le Préfet : "Si j'introduis les collectivités dans le Relais, je mets en marche leur concurrence normale". D'autres directeurs régionaux sont encore plus nets : "Les CCI ne sont pas dans le relais, car ils font tout sauf du développement économique. Ce sont des notables, et non les chefs d'entreprise les plus dynamiques". Incompétents et incapables de s'entendre, les acteurs en dehors du relais ?

Un fonctionnement qui est un miracle ?

Pourquoi est-ce que cela fonctionne (plus ou moins bien selon les témoignages que nous avons pu recueillir) ? Il semble que cela soit une question d'hommes, en fonction de l'influence du Préfet, et si le Drire y joue un si grand rôle, c'est du fait de la casquette Sgar : "S'il n'y avait pas eu la volonté du Préfet, cela aurait été impossible". Il s'agit de retrouver une unité de l'État face à la montée des collectivités locales, en laissant surtout derrière la Région : "Des projets de région, cela ne veut rien dire. (...). On descend au niveau des départements".

Un exemple non transposable ?

Il semble, en raison des motifs humains et individuels qui président aux destinées de Relais, que l'application d'une règle précise soit impossible, que l'institutionnalisation de l'expérience soit périlleuse : "Je crois que ces pôles de compétences auront du plomb dans l'aile le jour où on les institutionnalisera, car il y aura des enjeux de pouvoir". Mettre des règles écrites derrière une expérience de ce type ne paraît cependant pas impossible, à condition que celles-ci sachent demeurer suffisamment souples.

En effet, ce type d'action informelle existe à des niveaux différents, dans de nombreuses régions, pour une meilleure cohésion des services de l'État. Il semble, et l'expérience du Languedoc-Roussillon le montre par un exemple, qu'au moins pour les services sous une même égide (ici celle du Préfet, et il n'y en a probablement pas d'autre envisageable pour l'État), une unification des actions et des messages est possible, et elle est sans doute souhaitable, même si elle laisse (provisoirement ?) de côté un grand nombre d'acteurs. Il faut éviter un replâtrage hâtif, et ménager les susceptibilités lorsqu'on introduit dans le système des personnalités élues : une évolution vers ce niveau sera difficile, sinon impossible.

6.3.4) Une formation pour tous, en commençant par la base : la tentative picarde.

Il faut former ce monde, qui doit mieux se connaître en interne, au conseil aux entreprises. Il faut rassembler et remotiver les troupes.

Des tentatives ont été menées. Une des premières alternatives concerne la cible : faut-il motiver les chefs ou la base ? À terme tout le monde est visé, mais par qui commencer ? Le Relais rassemble les chefs des services de l'État intéressés. En Picardie, c'est par la base que cela a commencé, avec comme moyen la formation des intervenants. Dans le premier cas, l'évolution semble plus lente.

Ensuite, la question se pose de la motivation, de l'avantage à apporter contre cette perte d'indépendance. L'un des principaux obstacles au guichet unique a toujours été la réticence de chaque acteur à abandonner une parcelle de son pouvoir.

La satisfaction du travail bien fait pourrait être la motivation, mais seulement une fois la dynamique de réussite enclenchée. Que penser de ce responsable, ex-permanent de CCI, qui nous dit : "J'ai longtemps travaillé dans une CCI, mais avec le recul on en est pas fier."

Il serait plus facile d'apporter du savoir-faire. C'est la démarche qu'a suivie la région Picardie. Les services de l'État ont organisé une journée de formation en stratégie pour les PMI. Comme préparation la lecture d'un livre de stratégie était conseillée, et la plupart de l'assistance (à l'exception des membres de l'organisme initiateur, qui pensaient que cela n'était pas nécessaire pour eux) avait effectivement suivi ce conseil, preuve que cela correspondait à un besoin. Ce système de stage pourrait aussi permettre de créer un esprit de corps parmi les participants. Il peut en effet être bien moins formel que les grandes réunions de la Préfecture, où chacun vient avant tout quémander un peu de respectabilité. Il a l'avantage et l'inconvénient de tendre à gommer les variétés de logique entre acteurs.

VERS UNE ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS ?

L'attrait des aides possibles est très vaste. Les aides automatiques permettent d'améliorer les conditions de compétitivité des industries françaises, pour un type d'entreprises ou un acteur particulièrement intéressant à l'échelon national. Les aides géographiques et la localisation des entreprises motivent beaucoup les élus.

Parallèlement, les responsables ont des intérêts très variés. Ceci entraîne une complexité liée au fait que chacun désire son moyen d'action privilégié, certaines aides ainsi mises en place entraînant la création d'un organisme spécifique, qui réagira ensuite pour assurer sa survie. De distributeur, adapté pour une aide automatique, préoccupé de l'argent distribué et de sa propre publicité, il deviendra un spécialiste qui préfère faire passer des messages auprès des entreprises, plus soucieux d'être responsable d'une aide ciblée.

Si parmi les responsables des aides, les personnes se connaissent à peu près, pour les chefs d'entreprises, le système est complexe et touffu, d'autant que ceux qui n'en sont pas familiers nourrissent des soupçons quant à son honnêteté.

Dans cette situation embrouillée, un effort commercial est nécessaire pour que les propositions d'aides soient ramenées au centre des préoccupations des entreprises, et correspondent à leurs besoins. Les acteurs doivent coopérer, en élaborant des volontés politiques plus proches du terrain, en se rencontrant plus souvent, ... Il faut se poser les questions en termes commerciaux et de contacts avec une clientèle.

Si ce mémoire, fruit de témoignages et de bien peu d'expérience, pouvait y contribuer un peu, nous en serions heureux.

SOMMAIRE.

	Page.
"CONFLITS DE COMPÉTENCES".	1.
Chapitre I : PEU D'ARGENT, BEAUCOUP D'ACTEURS ?	2.
<u>1.1) LES ACTEURS DE L'AIDE AUX ENTREPRISES.</u>	
1.1.1) Des catalogues d'aide qui font de la publicité.	
1.1.2) Des acteurs nombreux et divers.	
<u>1.2) VOLUME DE L'AIDE.</u>	4.
1.2.1) Une intervention réduite ?	
Chapitre II : LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES.	6.
<u>2.1) DES REGARDS TRÈS DIVERS SUR L'ADMINISTRATION.</u>	
2.1.1) Les novices sont perdus. <i>Certains n'ont besoin de rien.</i> <i>D'autres se lancent dans l'aventure.</i>	
2.1.2) La recherche d'aide est un métier. <i>Les gros intervenants y mettent les moyens.</i> <i>Toujours les mêmes ?</i> Un mécanisme de distribution nouveau ? De nombreux effets incontrôlables et négatifs. <i>Il faut être introduit dans le milieu pour pouvoir comprendre.</i> L'élú consulaire. Le bon élève. Le cornac. <i>Des cabinets spécialisés.</i>	7.
2.1.3) L'effort commercial des distributeurs.	

	Page.
<u>2.2) L'AIDE APPORTE BEAUCOUP DE CHOSES.</u>	12.
2.2.1) De l'argent, ...	
2.2.2) Des conseils, ...	
2.2.3) Et des ennuis.	
<u>2.3) MAIS IL EN MANQUE ENCORE BEAUCOUP.</u>	13.
2.3.1) Des secteurs oubliés.	
2.3.2) Les toutes petites entreprises.	
2.3.3) Et d'innombrables cas particuliers;	
<u>2.4) DES BESOINS DIFFICILES À CERNER.</u>	15.
2.4.1) Les entrepreneurs ne savent pas exprimer le besoin.	
2.4.2) Visiter les entreprises.	
2.4.3) Le besoin est oublié lors de la création des aides.	
Chapitre III : QUELQUES CONSTATATIONS : D'ÉTRANGES HABITUDES.	17.
<u>3.1) DES CARACTÉRISTIQUES DE COMPORTEMENT : LA PUBLICITÉ, L'ARGENT, LES DOMAINES D'ACTION ET LEURS LIMITES.</u>	
3.1.1) L'argent ressenti comme une mesure d'efficacité.	
3.1.2) Les limites du phénomène inflationniste.	
3.1.3) La publicité : un moyen de reconnaissance.	
<i>Les beaux dossiers.</i>	
<i>Les raisons de la publicité ?</i>	
3.1.4) Des conflits aux bords des zones géographiques.	
<u>3.2) LES CONFLITS CLASSIQUES : DES POINTS DE FRICTION.</u>	21.
3.2.1) Une typologie possible des actions.	
3.2.2) Des motifs de conflits variés.	

	Page.
Chapitre IV : L'AVIS DES ADMINISTRATIONS. DEUX CONCEPTIONS : UNE AIDE AUTOMATIQUE OU CIBLÉE ?	24.
<u>4.1) UNE AIDE AUTOMATIQUE.</u>	
4.1.1) Ce type d'actions soulève de nombreuses interrogations.	
4.1.2) La logique des élus. <i>Des particularités irréductibles. Des luttes de personnes au niveau central.</i>	
4.1.3) Les aides géographiques : une question d'emploi ? <i>Même les plus petits sont sur le pont. Beaucoup de bruit pour rien ?</i>	
4.1.4) L'aide géographique : une aide ? <i>L'immutabilité de l'aide géographique. Une dépendance générale.</i>	
<u>4.2) UNE AIDE PLUS CIBLÉE.</u>	30.
4.2.1) La "théorie du message".	
4.2.2) Fabriquées autour du message. <i>Des concepts difficiles à faire passer. Une situation difficile à vivre.</i>	
4.2.3) Une profusion des messages ?	
4.2.4) Quel conseiller pour le chef d'entreprise ?	
4.2.5) Où s'arrêter ?	
<u>4.3) QUEL TYPE D'AIDE METTRE EN ŒUVRE ?</u>	35.
Chapitre V : LES ORGANISMES ÉVOLUENT D'UNE FAÇON PARALLÈLE AU COURS DU TEMPS.	36.
<u>5.1) PHASE I, LA CRÉATION : DES RESPONSABILITÉS NOUVELLES, UNE CRÉDIBILITÉ À ASSURER.</u>	
<u>5.2) PHASE II : LE MESSAGE ET LA SPÉCIALISATION.</u>	36.
5.2.1) Une évolution qui correspond aux deux conceptions de l'aide.	

	Page.
<u>5.3) DES ACTEURS EN MUTATION PERMANENTE.</u>	37.
5.3.1) Les Conseils Régionaux : phase I ?	
5.3.2) L'Anvar : fin de phase I ?	
5.3.3) Les Drire : début de phase II ?	
5.3.4) Finorpa : fin de phase II ?	
5.3.5) Une habitude générale ?	
5.3.6) Quel rôle pour la communauté européenne ?	
<i>La CEE pour l'aide aux régions sinistrées ?</i>	
<i>Un objectif II dans de bonnes mains ?</i>	
Une seule évaluation du résultat : l'argent distribué.	
Une utilisation inconnue.	
Des décisions aléatoires.	
Des distributions politiques.	
Des relations peu développées avec ceux qui bénéficient des fonds.	
Bruxelles, toujours exclue, s'en remet aux responsables nationaux.	
<i>La publicité : une solution en interne ?</i>	
<i>Une amélioration globale difficile.</i>	
Une grande jeunesse.	
<i>Une concurrence régionale.</i>	

Chapitre VI : DES SOLUTIONS POUR AMÉLIORER LE SYSTÈME ? 46.

<u>6.1) LE MANQUE DE POLITIQUE INDUSTRIELLE.</u>	46.
6.1.1) Des oppositions bloquantes.	
<i>Des politiques changeantes.</i>	
6.1.2) Quel échelon pour les décisions ?	
<i>Pour quels territoires ?</i>	
<i>Mission impossible ?</i>	
6.1.3) Qui mettre en avant ?	

	Page.
<u>6.2) TOUS DIFFÉRENTS, ET CELA FONCTIONNE QUAND MÊME ...</u>	49.
6.2.1) Les contrats de plan : une occasion de contacts ... <i>Qui ne résout pas tout.</i>	
6.2.2) Le traitement du dossier : ensemble.	
6.2.3) Des attributions spécifiques pour chacun. <i>La création d'une nouvelle aide : la répartition des rôles.</i>	
6.2.4) La recherche de projet : tous présents ... <i>Et tous concurrents.</i>	
6.2.5) Des tentatives de rationalisation intéressantes.	
<u>6.3) AVOIR DES OBJECTIFS COMMERCIAUX PLUS AMBITIEUX.</u>	53.
6.3.1) Le guichet unique : une utopie pour faire du commercial ? <i>Un niveau supplémentaire non spécialisé.</i>	
6.3.2) Les cabinets-conseils en attribution d'aides. <i>Une solution ?</i> Une réduction des coûts de transaction. Une motivation de marché qui règle les problèmes de publicité. Tout le monde est contre ... Sauf certaines entreprises. <i>Des risques importants.</i> Une réduction des transactions pas évidente. Une force de pression ? Un message qui ne peut plus exister. <i>Une fausse bonne idée.</i>	
6.3.3) Les services de l'État sous une même bannière : le Relais. <i>Un chef de projet qui effectue les démarches pour l'entreprises.</i> <i>Une complète adhésion difficile à obtenir.</i> <i>Un élargissement ?</i> <i>Un fonctionnement qui est un miracle ?</i> <i>Un exemple non transposable.</i>	
6.3.4) Une formation pour tous, en commençant par la base : la tentative picarde.	

	Page.
VERS UNE ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS ?	63.
Sommaire.	64.
Remerciements.	70.
<i>Annexe.</i>	<i>Pages 1 à 35.</i>
<i>Annexe (sommaire)</i>	<i>Page 36.</i>

Nous remercions toutes les personnes que nous avons rencontrées et dont les témoignages nous ont permis de réaliser ce mémoire:

À Paris :

M. Vo Van Qui. Darpmi, Paris.
M. Schneider-Maunoury. Darpmi, Paris.
M. Barbaud. Société Lebranchu, Paris.

En Région Picardie :

M. Brassard. Sgar, Amiens.
M^{me} Homobono. Dire Picardie, Amiens.
M. Thomas. Mairie d'Amiens.
M. Mossion. Sénateur-maire de Doullens.
M. Bernard. Société O.P.F. Pont-de-Metz.
M. Dumas. Conseil Général de la Somme, Amiens.
M. Shockaert. CCI d'Amiens.
M. Lapouge. Maire de Montdidier.
M^{me} Bernard. Préfecture de la Somme.
M. Delahaye. Comité d'Expansion, Amiens.
M^{me} Prieur. CCI d'Amiens.

À Bruxelles :

M. Berg. D.G. XIX, Bruxelles.
M. Prado. D.G. XIX, Bruxelles.
M. Seiller. D.G. XIX, Bruxelles.
M^{me} Weiss. Représentation de la Picardie à Bruxelles.
M. Degert. D.G. XVI, Bruxelles.
M^{me} Severin. D.G. XVI, Bruxelles.
M. Nigri. D.G. XVI, Bruxelles.
M^{lle} Tardioli. D.G. XXIII, Bruxelles.
M^{me} Mettier. D.G. XXIII, Bruxelles.
M. Venineaux. D.G. XVI, Bruxelles.
M^{me} Schmitt. D.G. XVI, Bruxelles.

En Région Nord-Pas-de-Calais :

M. Koskas.	Drire Nord-Pas-de-Calais,
Mme Sauvet.	Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais, Lille.
M. Bonte.	G.R.I.T., Marcq-en-Barœuil.
M. Lechelle.	CCI de Valenciennes.
M. Corbanie.	Pôle de Conversion à Tourcoing.
M. Coulier.	Nord-Pas-de-Calais Développement, à Lille.
M. Rousseau.	CRCI, Lille.
M. Billon.	Anvar, Lille.
M. Garnier.	Drire Nord-Pas-de-Calais, Lille.
M. Roussel.	TPG, Lille.
M. Strebelle.	Drire Nord-Pas-de-Calais, Lille.
M. Duviviers.	Finorpa, Lens.
M. Guffond.	Finorpa, Lens.
M. De Geeter.	Société Gekatex, Bayeuls.

En Région Languedoc-Roussillon :

M. Bivas.	Drire Languedoc-Roussillon, Montpellier.
M. Jouffray.	Préfecture du Languedoc-Roussillon, Montpellier.
M. Moulin.	Banque de France, Montpellier.
M. Pignier.	DRAF, Montpellier.
M. Pomel.	Conseil Régional du Languedoc-Roussillon, Montpellier.
M. Santo.	Conseil Régional du Languedoc-Roussillon, Montpellier.
M. Cotte.	Drire Languedoc-Roussillon, Alès.
M. Saüx.	Drire Languedoc-Roussillon, Alès.
M. Jacquin.	Drire Languedoc-Roussillon, Carcassonne.
M. Bouschet.	Anvar, Montpellier.
M. Letellier.	Société Letellier, Montpellier.
M ^{me} Rech.	DRE, Montpellier.
M ^{me} Prady.	DRE, Montpellier.
M. Gérard.	Préfet du Languedoc-Roussillon, Montpellier.
M. Delacroix.	Mairie de Montpellier.
M. Courtillat.	Anvar, Montpellier.

En Région Émilie-Romagne :

M^{me} Bertelli. Région Émilie-Romagne, Bologne.

Sans oublier :

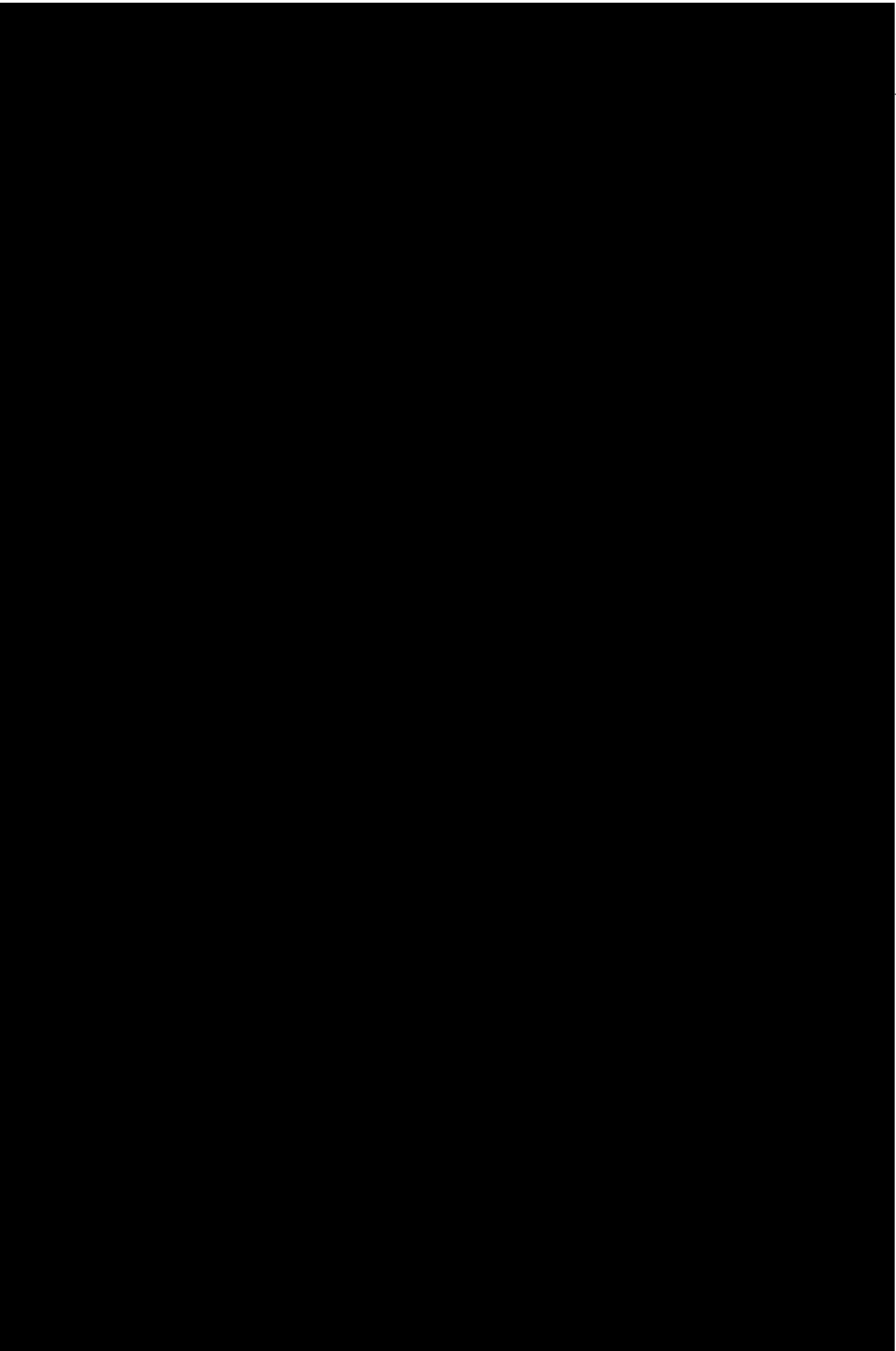
M. Valérian. Pilote du mémoire, Annales des Mines, Paris.

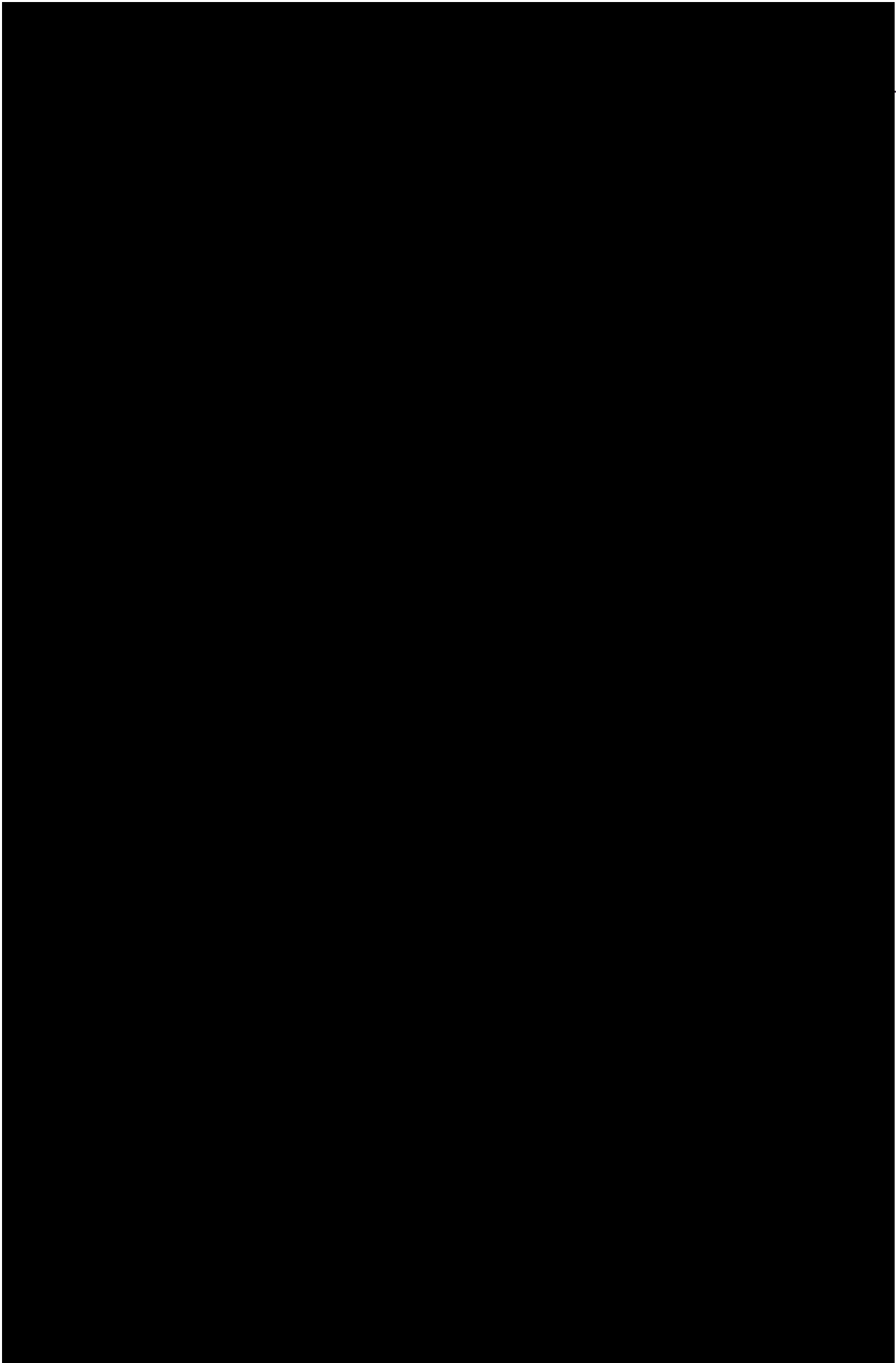
M. Soulmagnon. Terrain, DATAR, Paris.

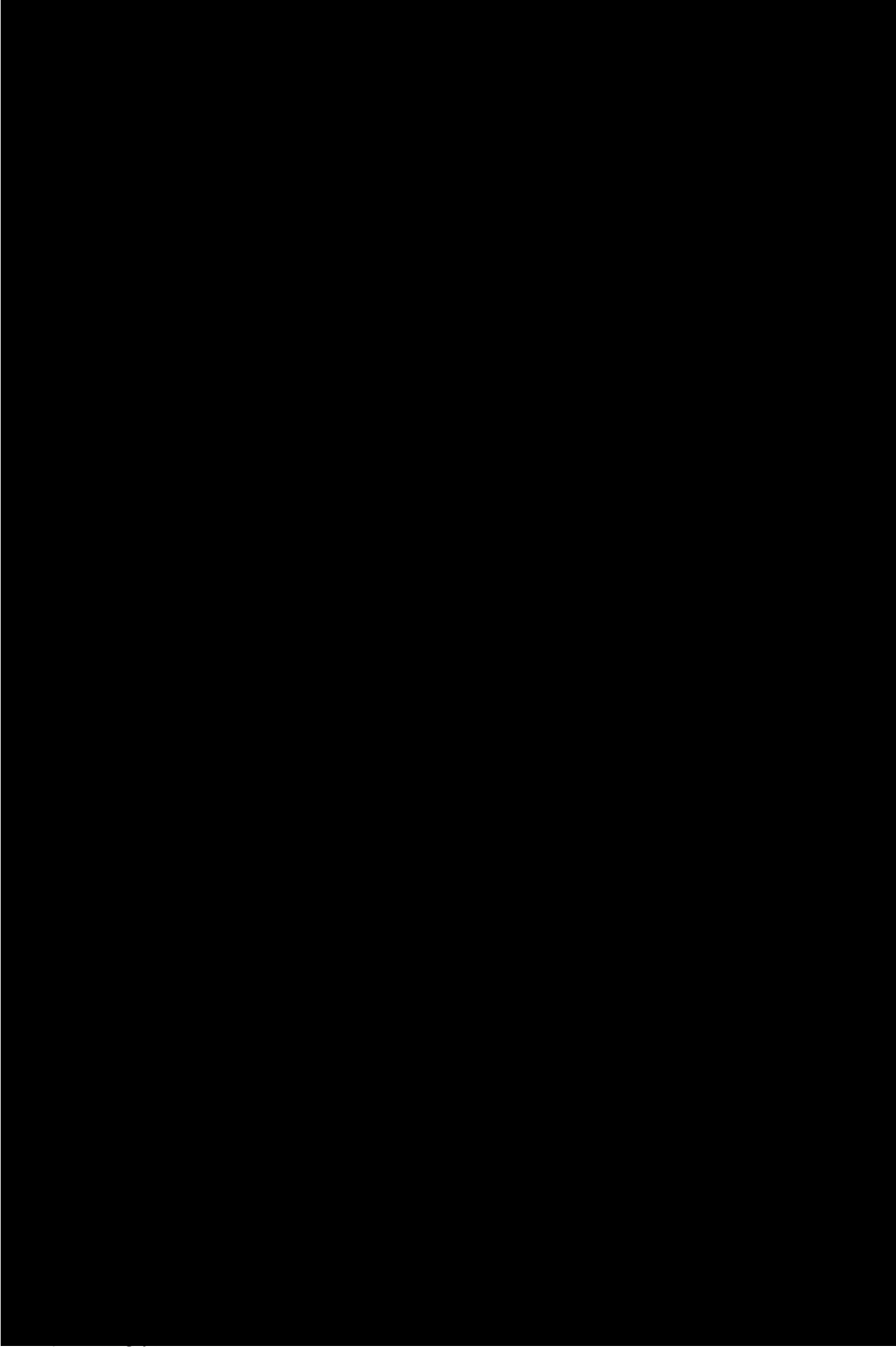
M. Huglo. Terrain, CCI d'Amiens.

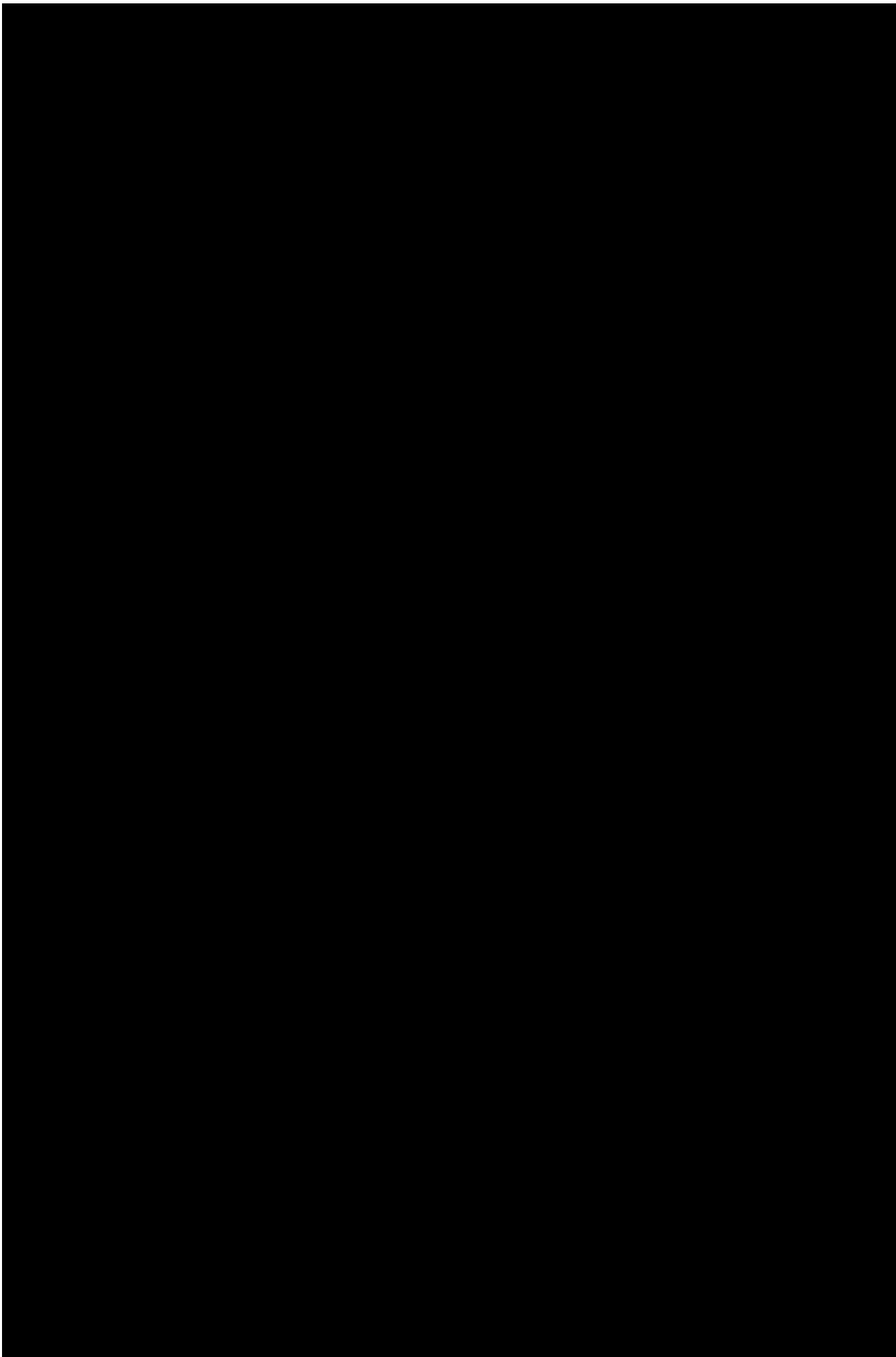
Tous nos remerciements également aux personnes qui nous ont aidé,
M. Copigneaux, M. Palu, M. Skrypczak, M. Pezzini et M. Gogrof,
ainsi qu'à la Commission des Mémoires de l'École des Mines.

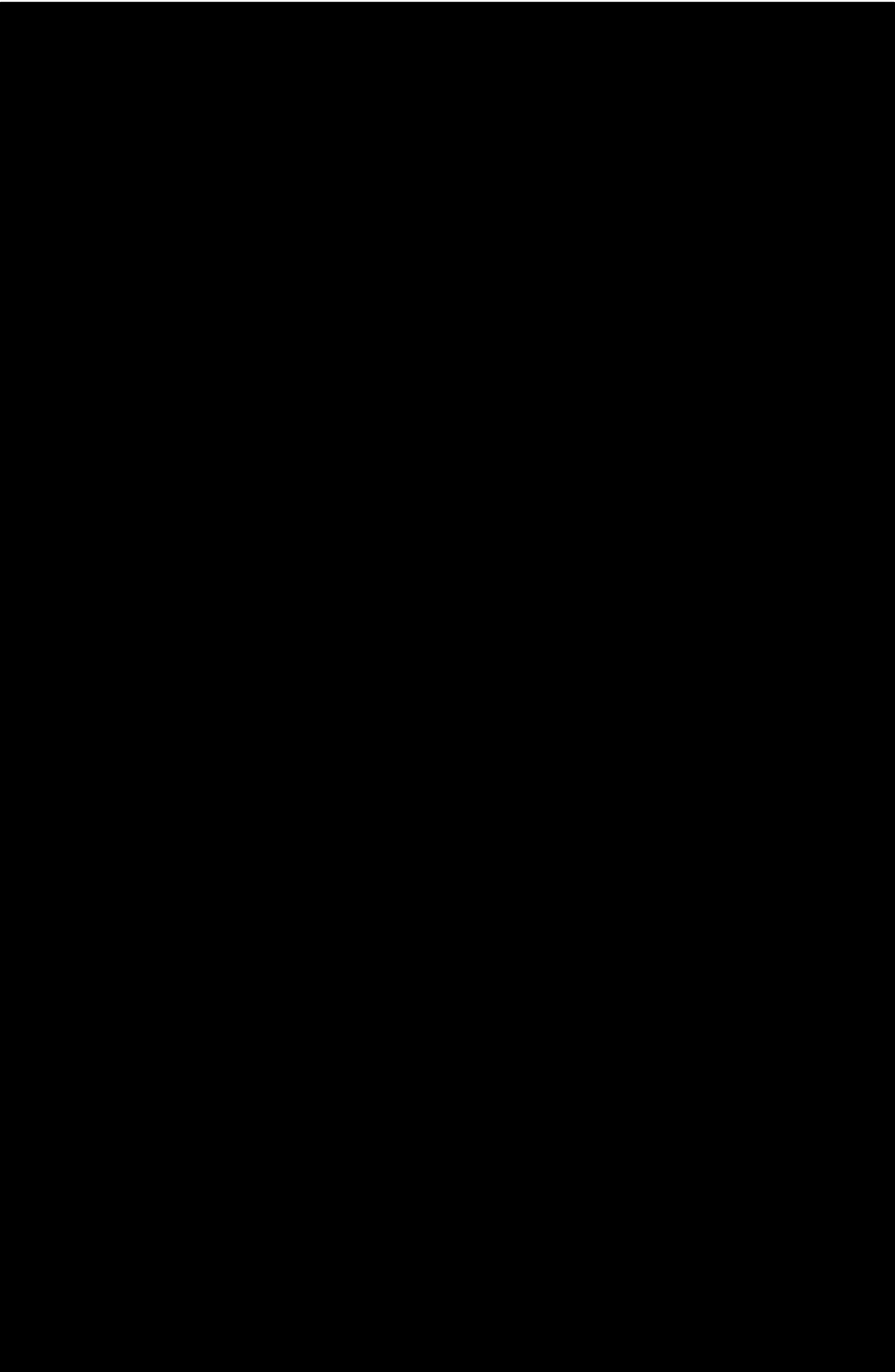
ANNEXE.

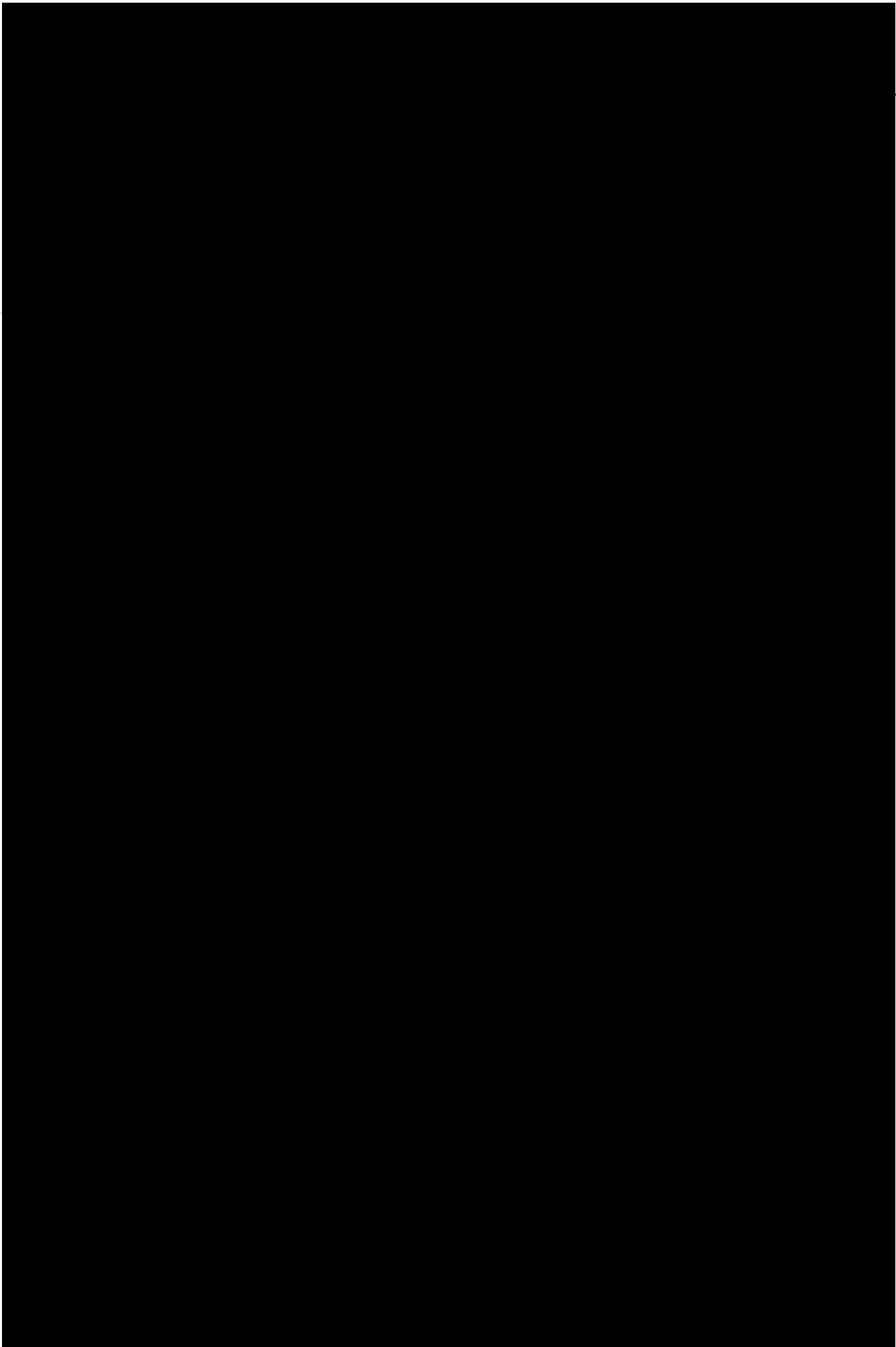


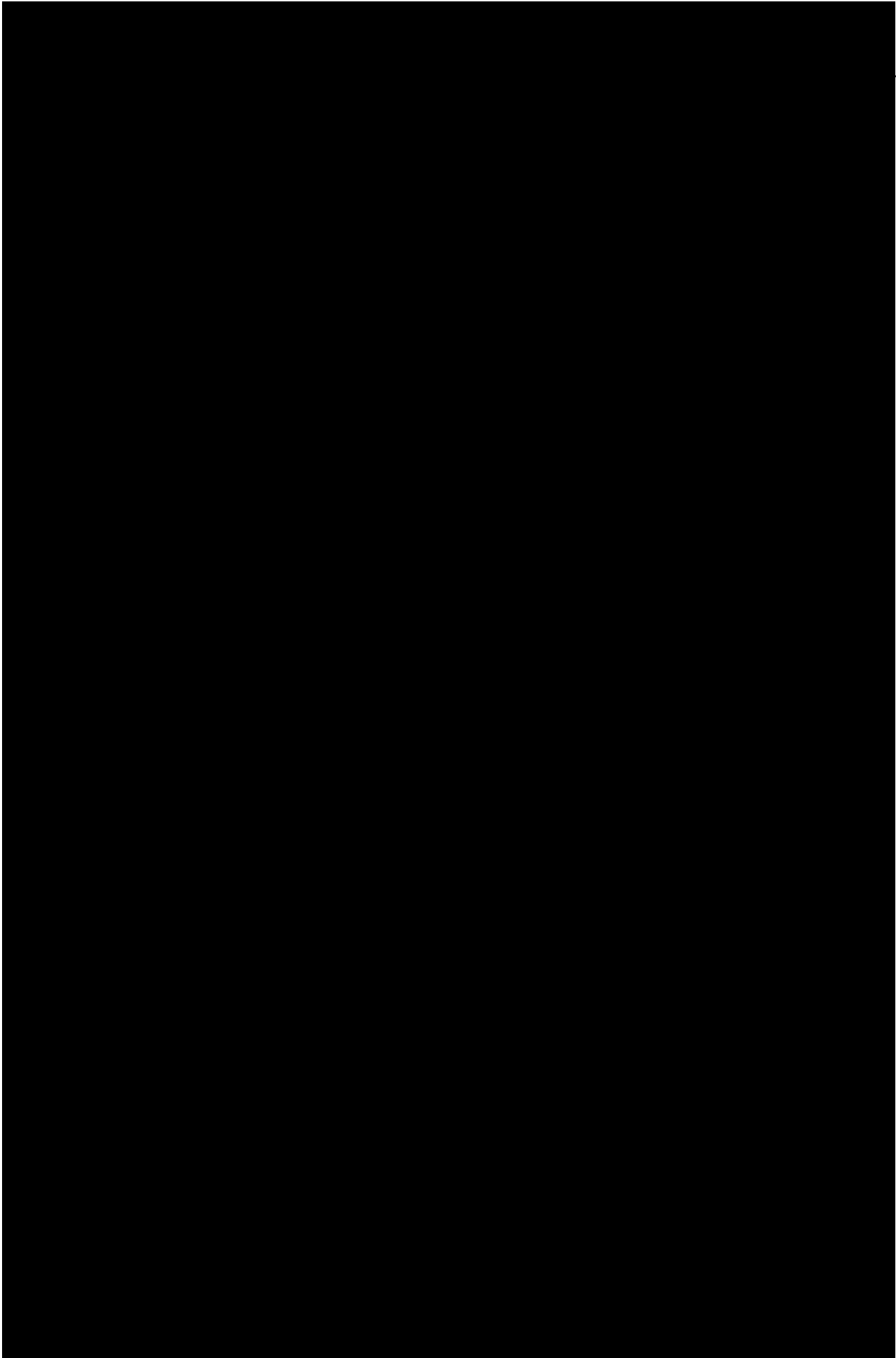






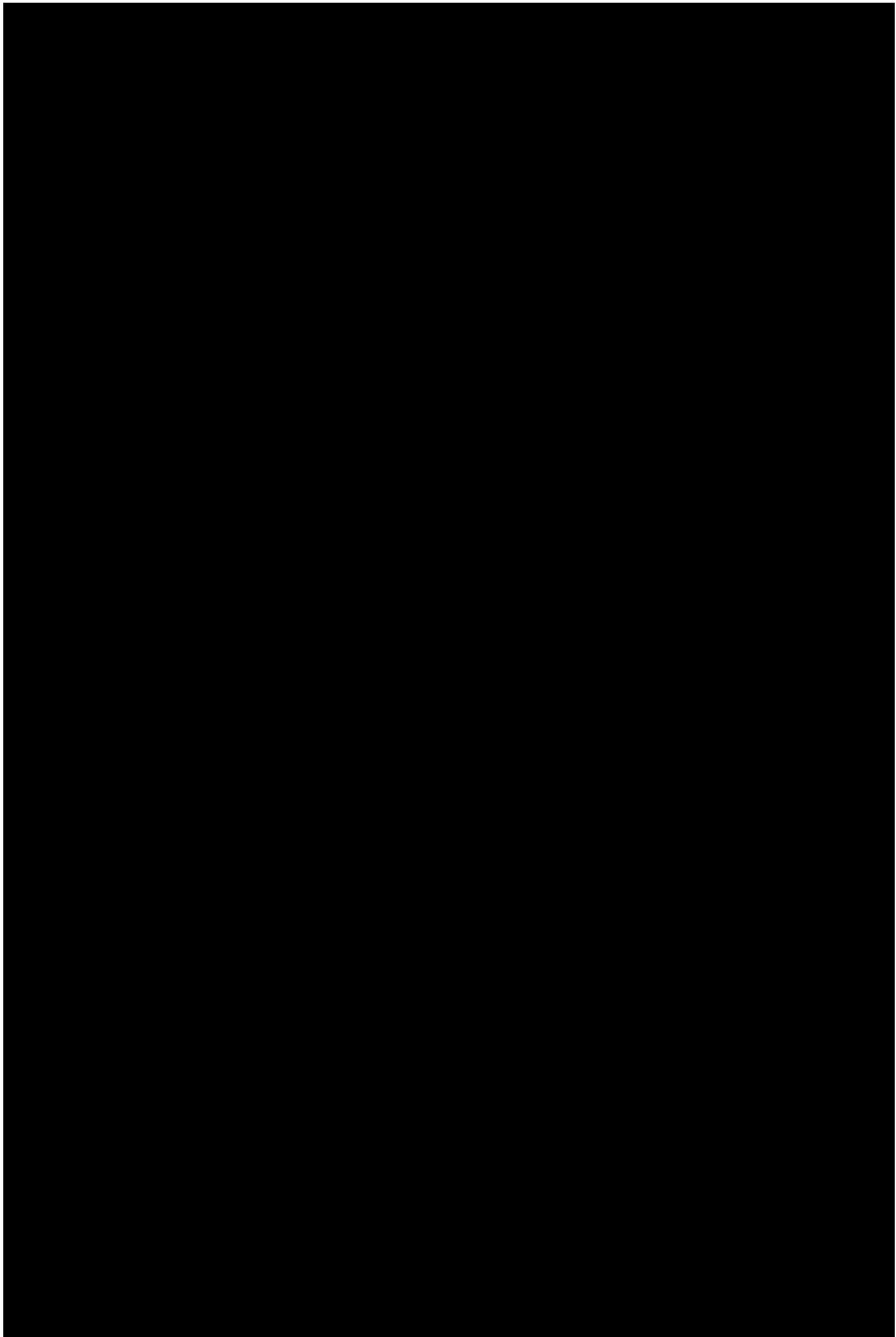




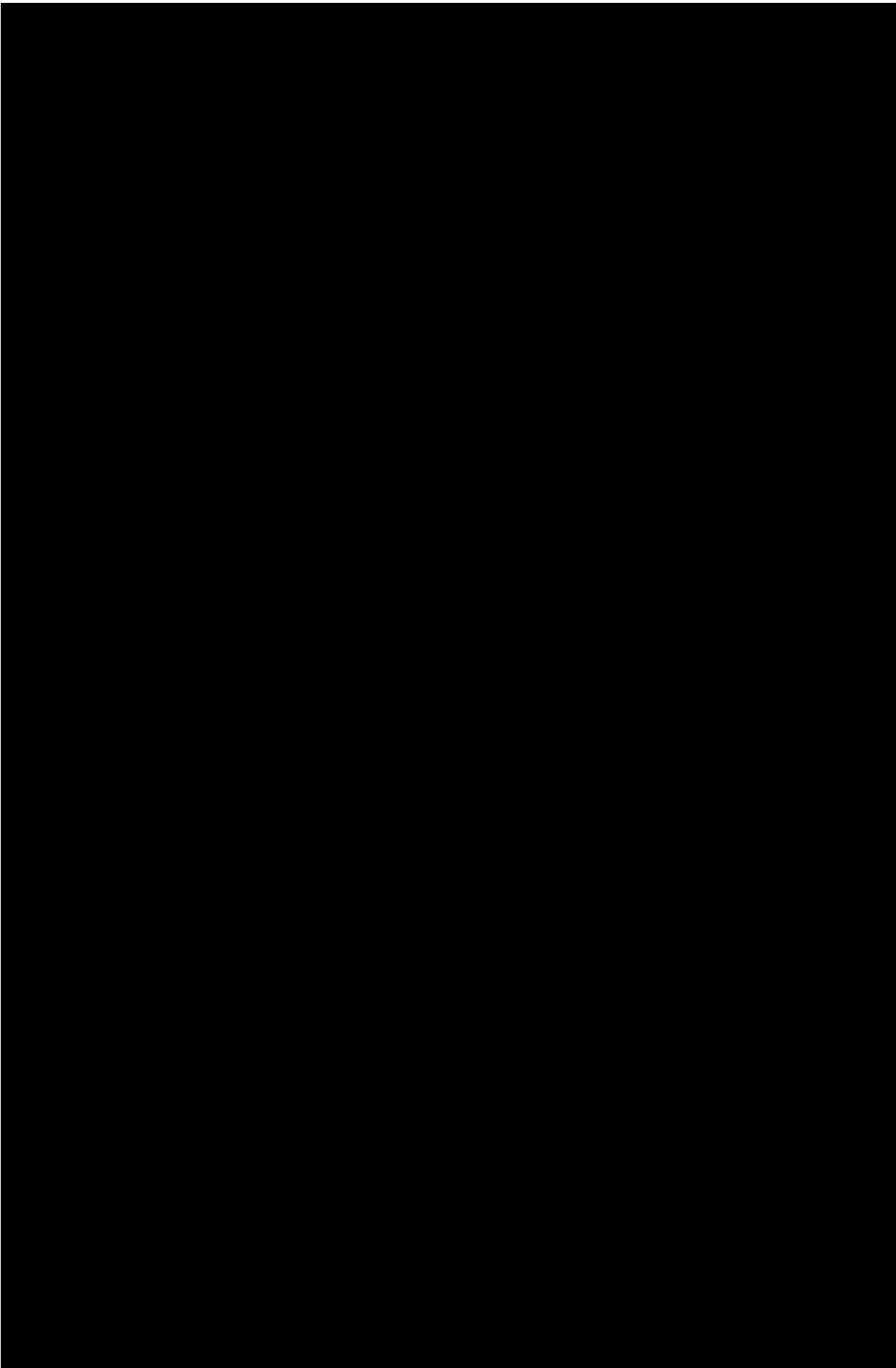


"LES RESPONSABLES DE L'AIDE ÉCONOMIQUE AUX ENTREPRISES".

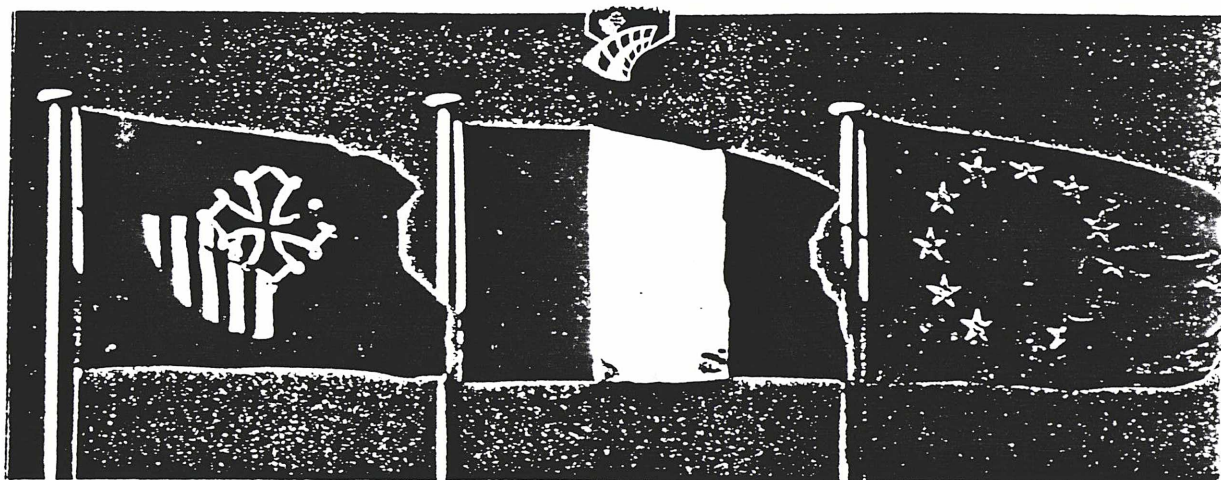
	Action	montant	nb projet
Technologie		335	1164
	Logic	154	655
	Puma	103	311
	Puce	78	198
Inves. Immatériels		319,5	
	FRTT	12,3	115
	FRAC	187	3481
	Rec Cadres	120,2	917
Inves. Matériel		529	
	FRI et PPR	474	1086
	OPP	55	87
Actions collectives		52	7000
total		1235,5	6850
Sociétés de conversion		605	
	FINORPA+SOFIREM	327	215
	SODIE	278	
	Autres		



PME	3530
rachat par salariés	
transmission	60
implantations à l'étranger	625
création et difficulté	4540
PAT	620
dev régional	55
bruit,épuration,pollution	
véhicules électriques	5
recherche amo	15
crédit d'impôts recherche	4000
crédit d'impot formation	550
aide gestion	130
aide specif investissement	630
TOTAL	14760



REGION LANGUEDOC ROUSSILLON



LES INTERVENTIONS ECONOMIQUES EN FAVEUR DES ENTREPRISES

GUIDE DES AIDES AUX ENTREPRISES

REPUBLIQUE FRANÇAISE

PREFECTURE DE LA SOMME

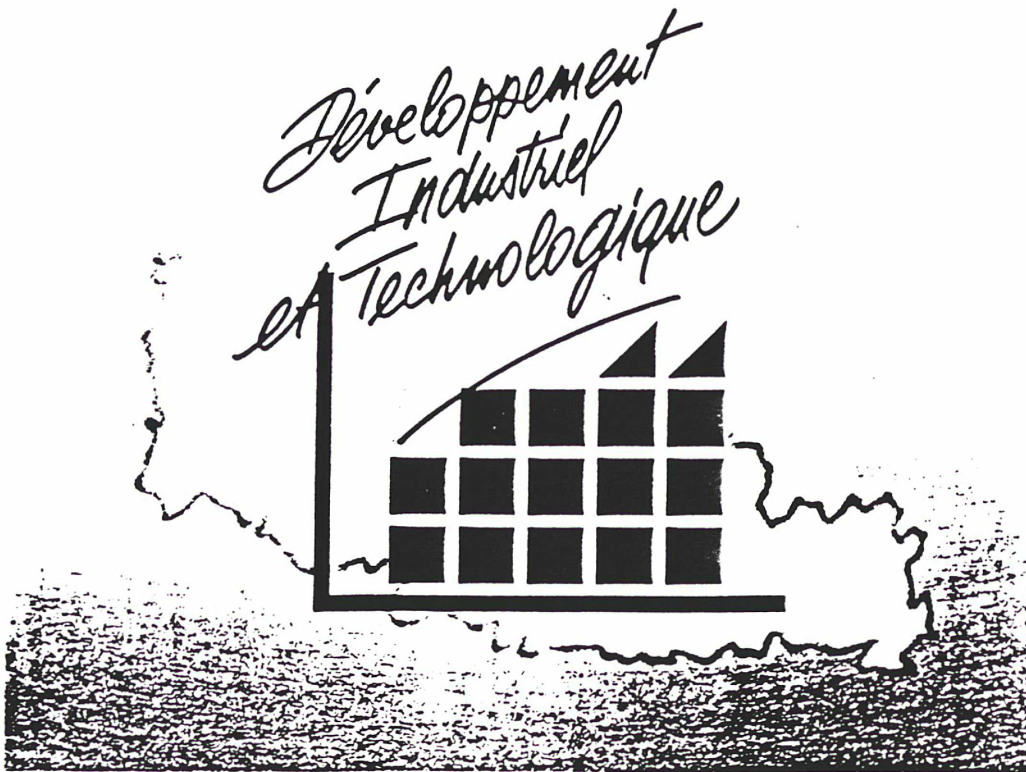
 CONSEIL GENERAL
de la
SOMME

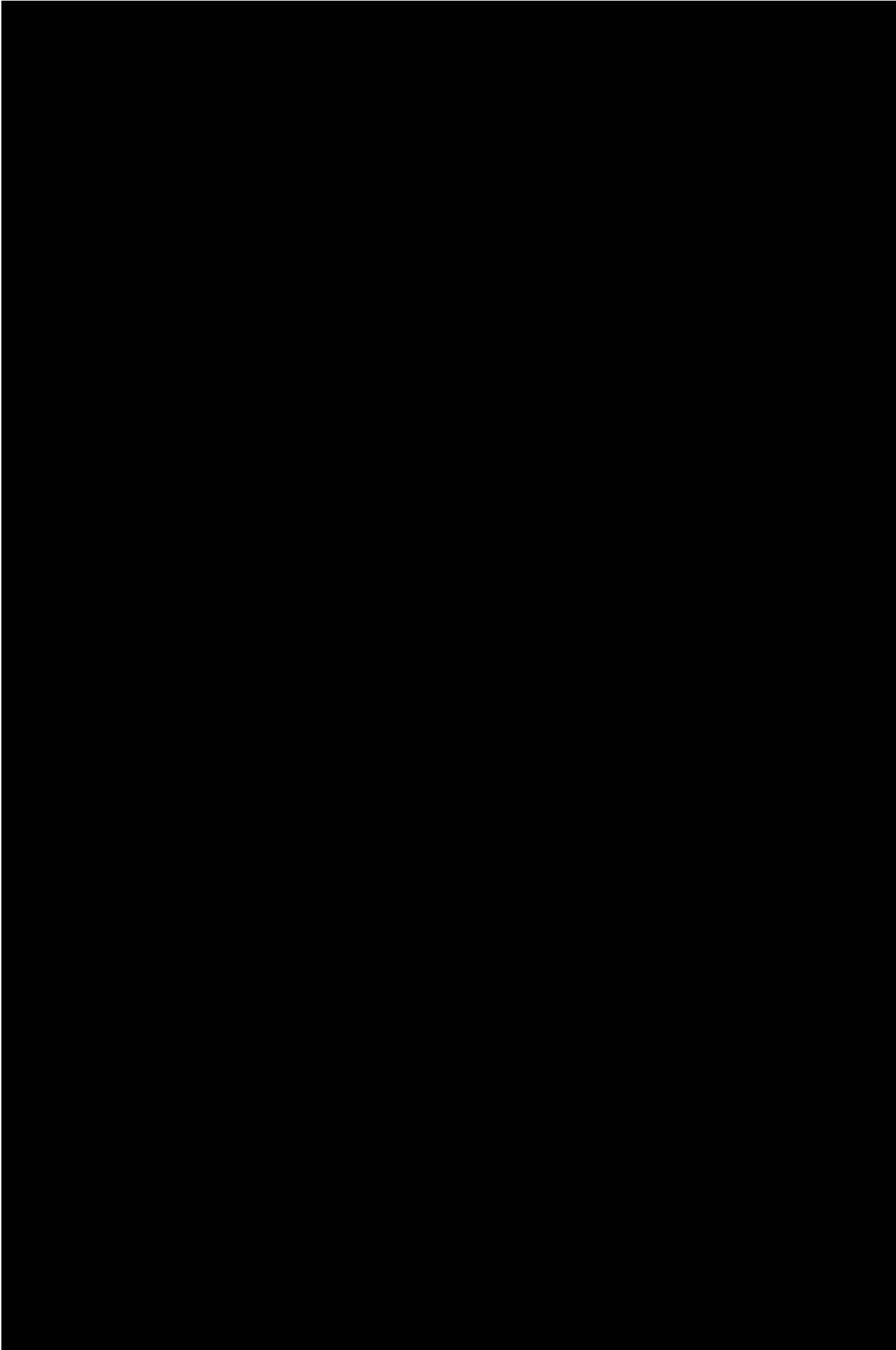
PREFECTURE DE REGION NORD/PAS DE CALAIS

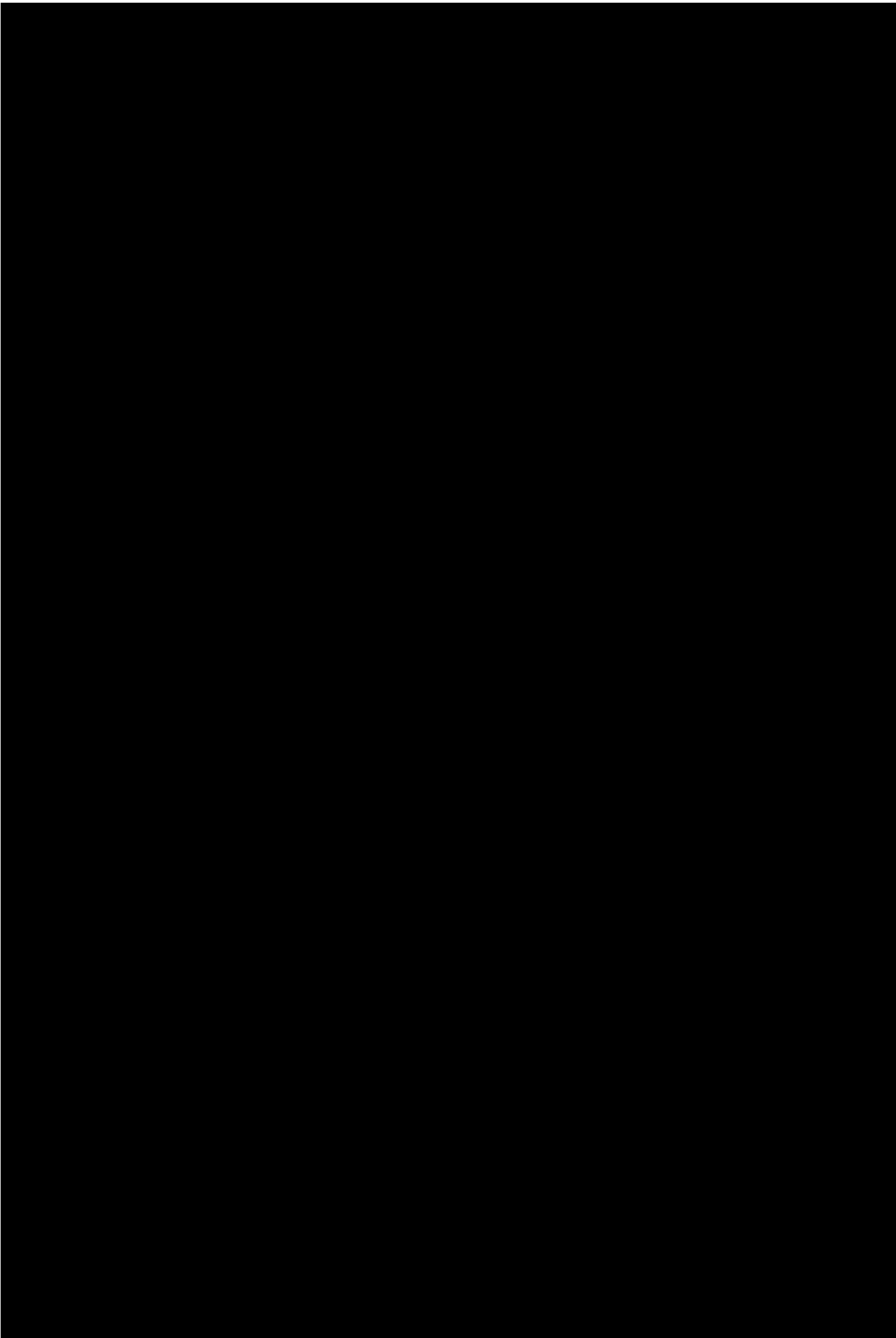


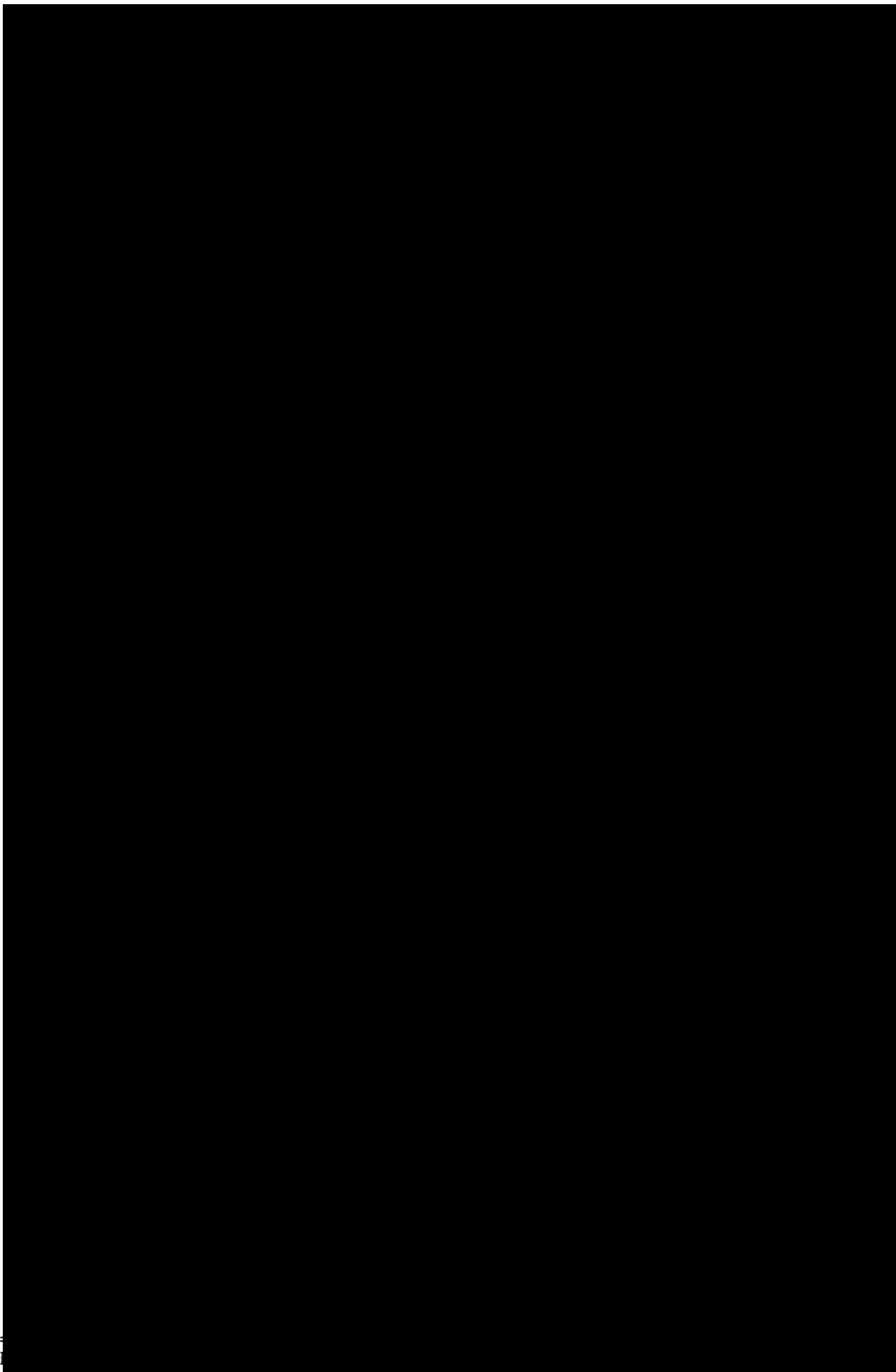
NORD
PAS-DE-CALAIS

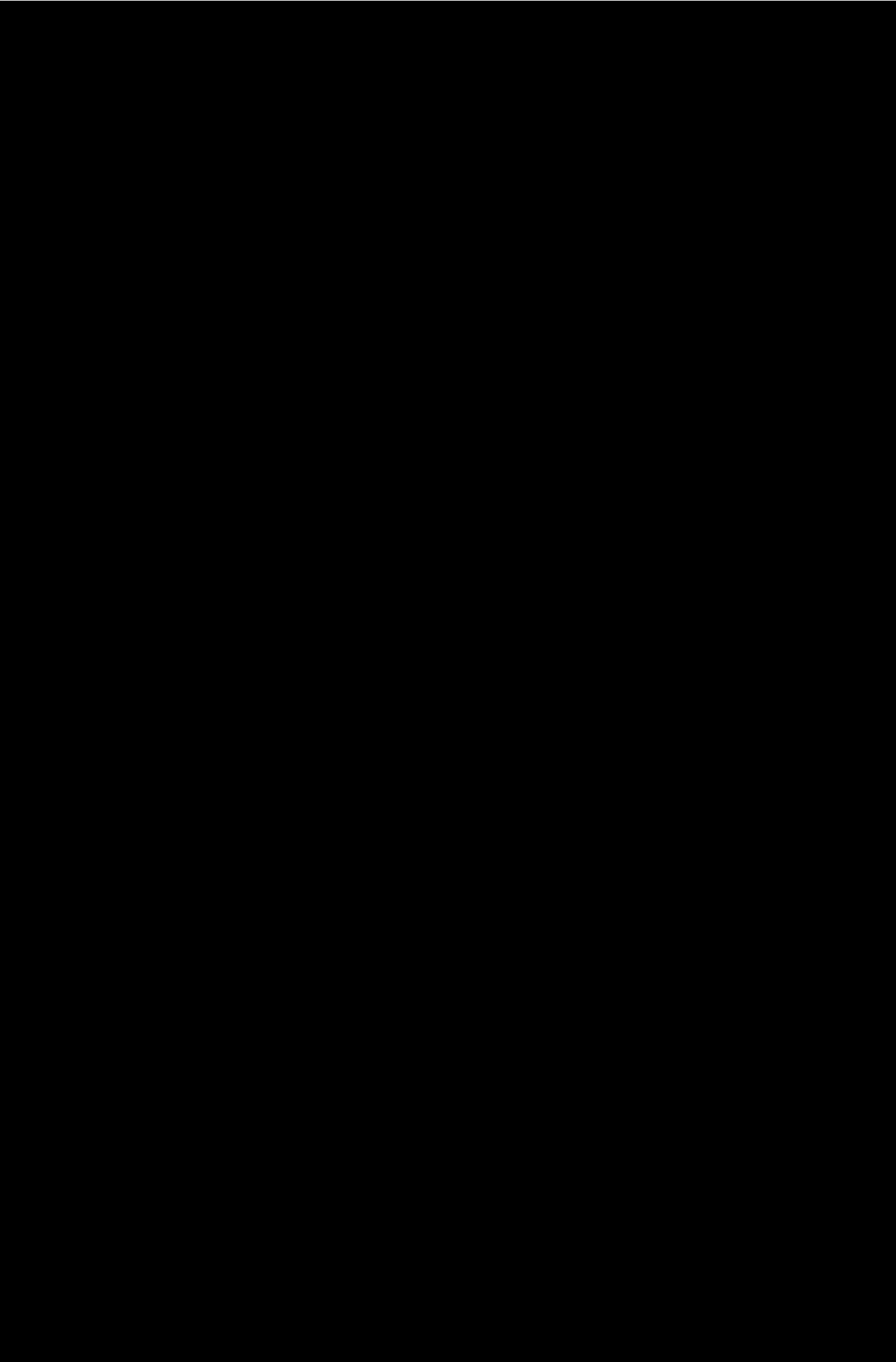
DIRECTION RÉGIONALE DE L'INDUSTRIE, DE LA RECHERCHE
ET DE L'ENVIRONNEMENT NORD/PAS DE CALAIS











A.N.E.R.
Association Nationale des Elus Régionaux

CONTRATS DE PLAN ETAT-REGIONS
ANALYSE ET PROPOSITIONS DES REGIONS

I - BILAN ET SUIVI DES CONTRATS DE PLAN ETAT-REGION

1989 - 1993

1) Obtenir le respect de ses engagements financiers par l'Etat

Il apparait dans plusieurs domaines, notamment le secteur routier, que l'Etat ne respecte pas ses engagements. L'utilisation par l'Etat des crédits contractualisés à des fins de régulation budgétaire, de même que les retards d'affectation des autorisations de programme ont ralenti l'exécution des contrats, malgré les efforts déployés pour dissimuler cette évolution. L'une des conséquences de la diminution des moyens de paiement a d'ailleurs été le versement d'intérêts moratoires aux fournisseurs (entreprises de travaux publics par exemple).

2) Clarifier les règles financières applicables à l'exécution des contrats

- Obtenir de l'Etat qu'il présente son bilan d'exécution des contrats de Plan en crédits de paiement partout.

Le bilan d'exécution du contrat de plan Etat-Région ne peut se limiter à un seul bilan financier en autorisations de programme. Il paraît indispensable de présenter également, dans chaque région, le bilan des crédits de paiement engagés et mandatés.

Ainsi, aux crédits délégués par l'Etat faut-il comparer les crédits votés par la Région et aux crédits individualisés par le Conseil Régional, les crédits affectés aux Régions par les administrations centrales et pour les crédits de catégorie II, ceux qui sont engagés par les Préfets sur des opérations déterminées.

- Obtenir de l'Etat la communication des règles d'actualisation des montants inscrits dans les contrats.

En général, les contrats de plan précisent que l'effort financier des différents partenaires doit être réévalué chaque année. Or l'Etat et les Régions appliquent des taux d'actualisation disparates et surtout, les différents services extérieurs de l'Etat (DRFP, DRAF, DRAC, etc...) appliquent des méthodes hétérogènes.

II - PERSPECTIVES LIÉES A L'ELABORATION DES CONTRATS DE PLAN ETAT-REGION 1994-1998

1) Rappeler la primauté de la région pour assurer la cohérence nécessaire dans l'élaboration des contrats de plan

Lors du comité interministériel d'aménagement du territoire du 3 octobre 1991, le gouvernement a annoncé son souhait de signer à partir de 1994 des contrats de plan avec l'ensemble des collectivités locales (départements, grandes villes, chartes intercommunales, etc...) qui le souhaiteraient.

Cette orientation est en contradiction avec l'esprit de la loi du 29 juillet 1982 portant réforme de la planification qui définit les compétences de la collectivité régionale.

Le plan régional (ou un document d'orientation stratégique équivalent), élaboré en concertation avec les partenaires sociaux et les autres collectivités territoriales, doit demeurer le cadre de référence pour tous les acteurs régionaux et permettre ainsi de fédérer leurs stratégies et leurs projets.

Le contrat de plan Etat-Région doit favoriser les convergences avec le plan national et doit porter sur les priorités communes aux deux planifications.

2) Décider des orientations stratégiques à l'échelon régional

Chaque régions élaborera, préalablement à l'engagement des négociations relatives aux contrats Etat-Régions, en concertation avec les partenaires sociaux et les autres collectivités territoriales, un document d'orientation stratégique ("plan régional"), qui constituera le cadre de référence pour les acteurs régionaux et permettra de fédérer leurs stratégies et leurs projets.

3) Recommander la mise en place de fonds régionaux de financement des contrats de plan garants d'une plus grande sélectivité des objectifs

Jusqu'à présent, la procédure de négociation des contrats de plan mise en place par l'Etat, s'est trop souvent réduite au recensement de lignes

budgétaires, parfois très modestes, susceptibles d'être contractualisées par les ministères.

Dans ces conditions, plusieurs rapports parlementaires ont souligné à juste titre l'insuffisante sélectivité des opérations, en raison de leurs faibles montants ou de leur impact non significatif.

Les régions souhaitent une réforme des procédures conduisant à la mise à disposition de crédits par les différents départements ministériels afin d'abonder des fonds régionaux gérés directement, et sous leur responsabilité, par les Préfets de région, dans le cadre d'une véritable déconcentration.

4) Choisir des actions individualisées

Afin de limiter les financements croisés qui engendrent les surcoûts administratifs et ne favorisant pas le sens des responsabilités, une nouvelle méthode devra servir de référence au cours des négociations avec l'Etat.

Les régions s'efforceront, dans le cadre d'un partenariat global, de définir des actions individualisables permettant l'instruction et le financement par un seul partenaire ou, du moins, par un responsable, maître d'ouvrage, clairement identifié.

En outre, dès lors que les collectivités locales apportent, pour un projet donné, un financement supérieur à celui apporté par l'Etat, il convient qu'elles aient la faculté de demander que l'une d'entre elles assure la maîtrise d'ouvrage de ce projet. Ainsi, les régions demandent que soit étendue à d'autres secteurs, et notamment à celui des routes, la procédure déjà mise en place pour l'enseignement supérieur, dès lors que les collectivités locales apportent deux tiers du financement.

5) Rechercher une articulation entre la gestion des crédits européens et les contrats de plan

Il apparaît que les montages de dossiers financés à l'aide des fonds structurels européens sont assurés sans concertation ni même information des régions, dans certains cas (programmes ENVIREG, LEADER, INTEREG, etc...).

Les régions demandent à l'Etat d'accepter une révision des procédures d'attribution des aides communautaires, y compris dans le cadre de conventions particulières passées directement entre la Commission des communautés européennes et les Régions.

24.03.93

PROJET

CONVENTION
PORTANT CHARTE
INVESTIR DANS LE NORD-PAS DE CALAIS

Les signataires de la présente convention,

Soucieux d'améliorer l'image du Nord-Pas de Calais comme terre d'accueil et de réussite de projets d'investissements, sous leurs différentes formes,

Conscients des exigences de la compétition internationale qui impliquent, vis-à-vis des investisseurs, d'améliorer la qualité du service, l'efficacité du suivi et la pertinence du conseil,

Ayant à l'esprit la coopération de fait qui s'est établie sur le terrain entre la DATAR et ses agences à l'étranger, les commissariats à l'industrialisation et les agences de développement économique,

Décident de consacrer leur solidarité et de renforcer leur coopération en adhérant à la Charte "Investir dans le Nord-Pas de Calais", dont les principes et modalités de mise en oeuvre sont définis aux articles suivants.

ARTICLE 1 SIGNATAIRES

..... et NORD-PAS DE CALAIS DEVELOPPEMENT, ont décidé de fonder le réseau "Investir dans le Nord-Pas de Calais" ; ce réseau est ouvert à d'autres organismes d'intérêt collectif qui consacrent des moyens significatifs à la promotion de la Région comme terre d'accueil d'investisseurs français et étrangers.

ARTICLE 2 OBJECTIFS

Les signataires de la présente charte ont pour objectif commun d'offrir aux investisseurs français et étrangers et à toute personne pouvant jouer un rôle dans le processus de décision d'investissement, une gamme complète de services d'information, de conseil et d'appui permettant de favoriser la localisation dans le Nord-Pas de Calais d'activités industrielles, tertiaires et touristiques.

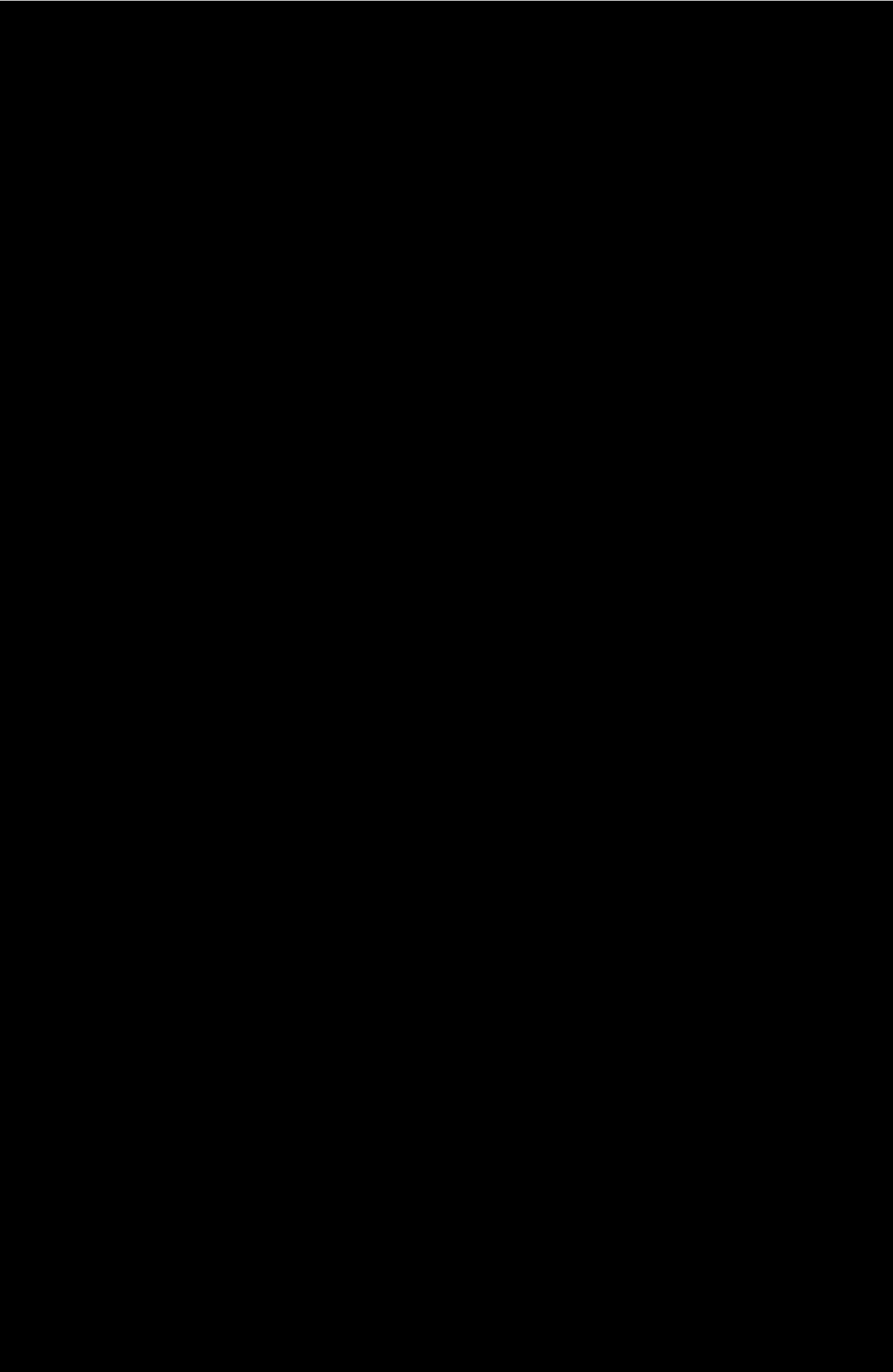
Ils se donnent pour mission :

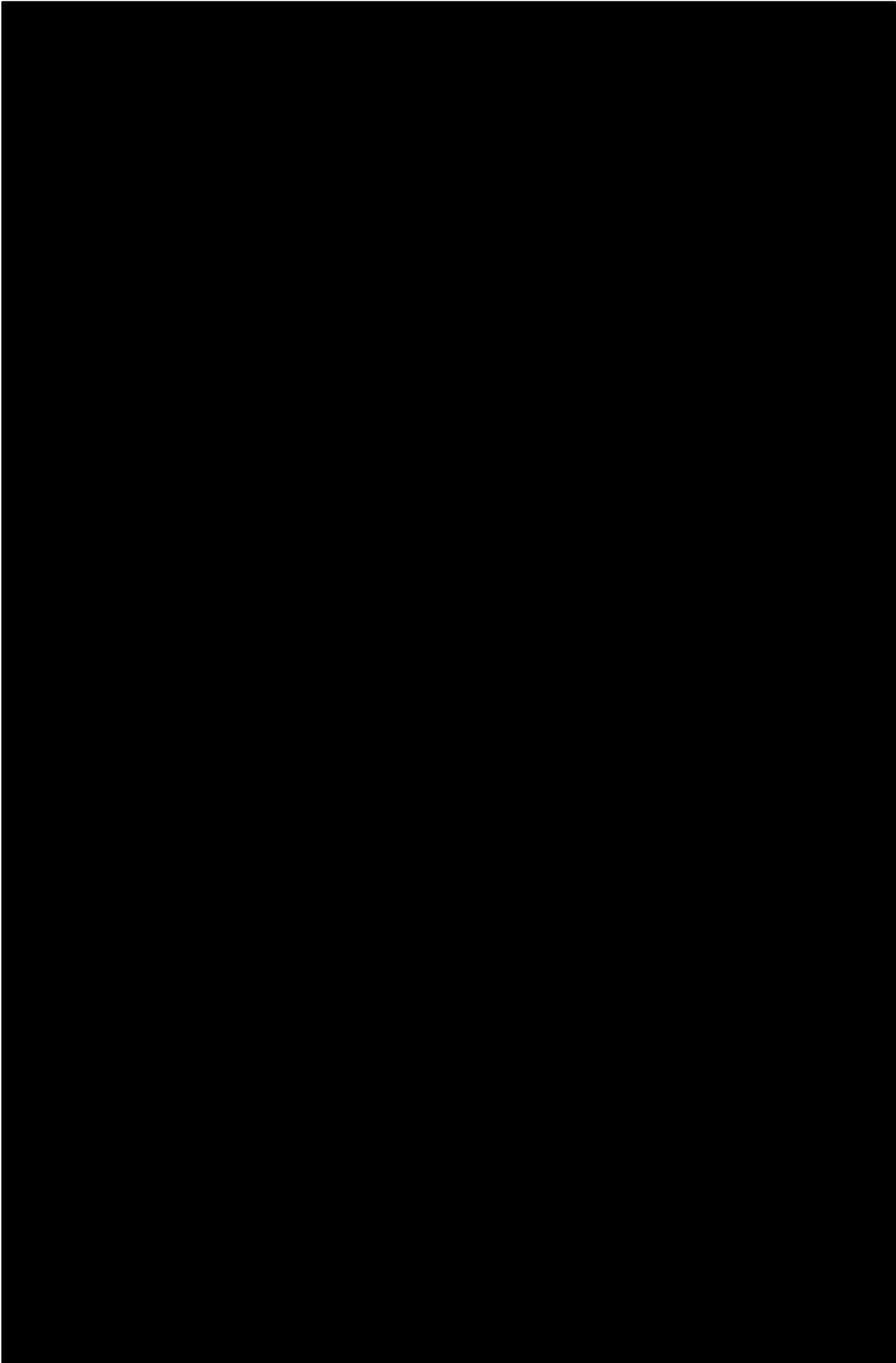
- d'améliorer l'information disponible sur le marché des entreprises étrangères susceptibles de réaliser des investissements directs,
- de définir des "pôles d'excellence" ou "vocations" sectorielles à promouvoir en priorité à l'extérieur de la région (France ou étranger), et de sélectionner des pays ou régions cibles à prospecter en fonction des pôles d'excellence avérés (stratégie de "capitalisation") ou des vocations perçues dans la région mais non encore reconnues à l'extérieur (stratégie de diversification à long terme),
- de mieux articuler les actions de prospection et d'accueil menées par les uns ou par les autres pour gagner les parts de marché dans la concurrence internationale ou éviter d'en perdre du fait de délocalisations internationales,
- d'échanger leur savoir-faire et d'élaborer des outils d'aide à la vente, des procédures de recherche et de traitement de projets destinés à les placer au meilleur niveau de professionnalisme constaté au plan international.

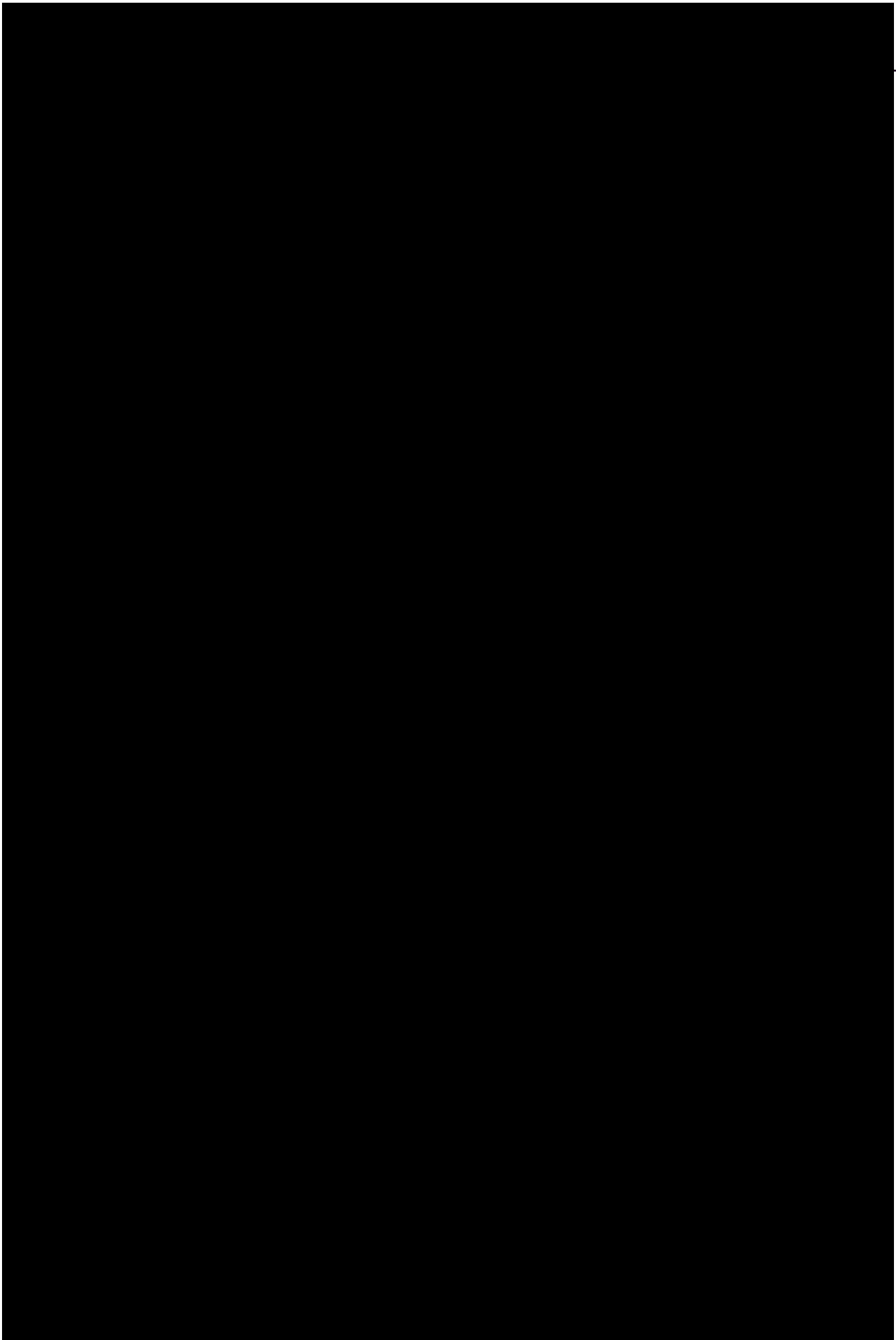
ARTICLE 3 PRINCIPES DE LA CHARTE

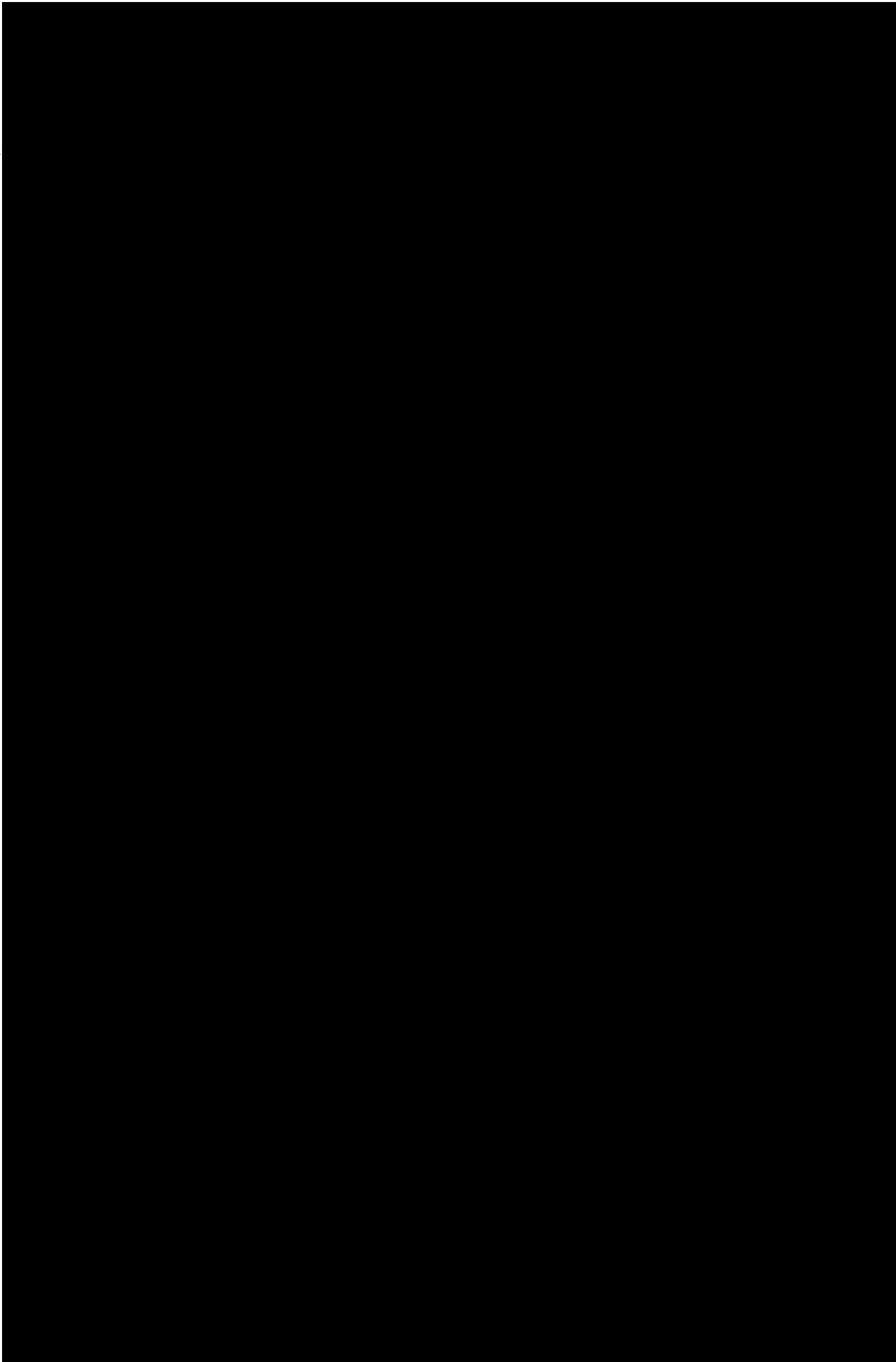
La Charte "Investir dans le Nord-Pas de Calais" repose sur les principes de :

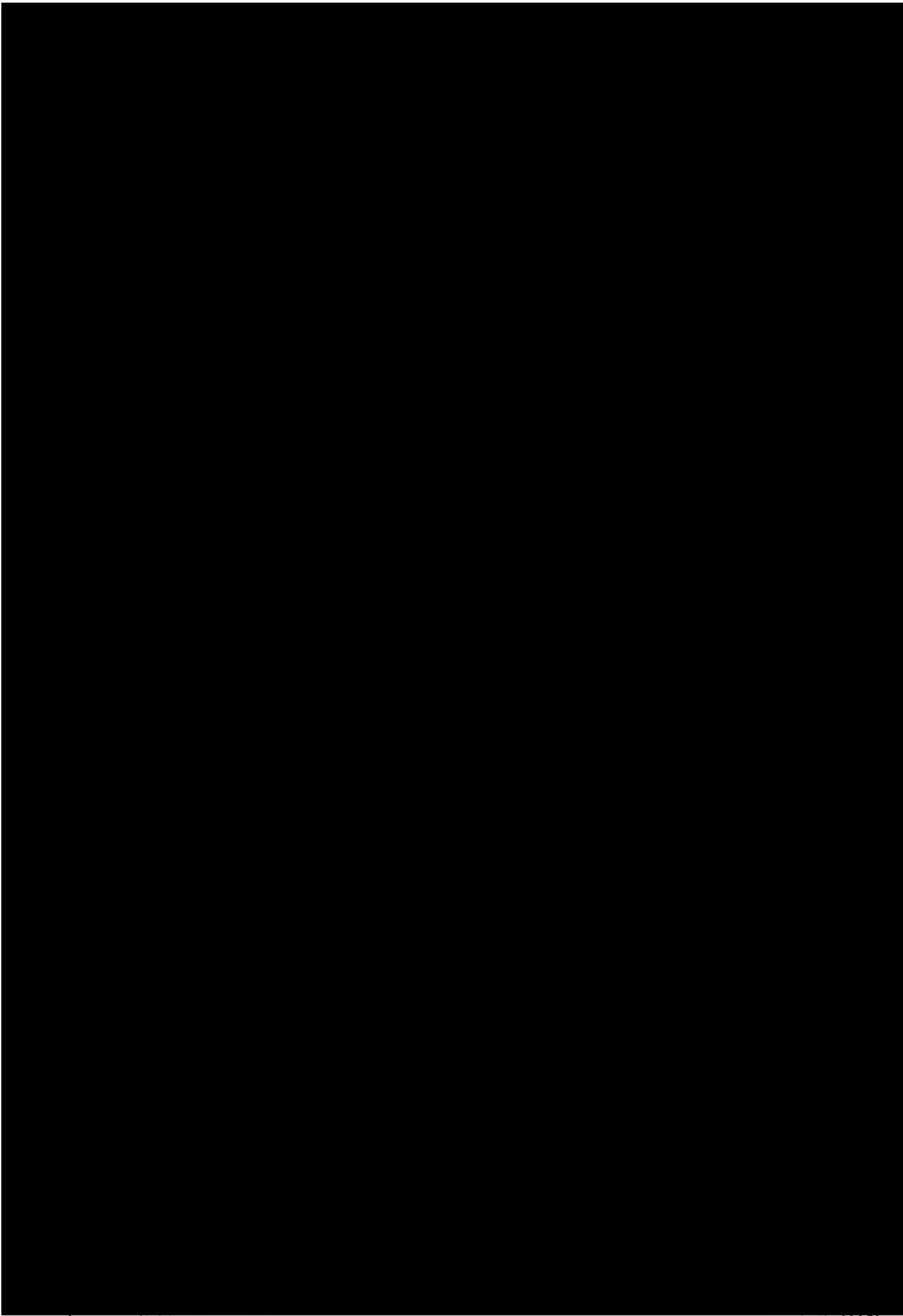
- professionnalisme, qui suppose l'élaboration et le respect strict d'un cahier des charges spécifique pour chacune des opérations conjointes ;
- transparence et confidentialité, pour garantir la confiance mutuelle et permettre, dans le respect de l'autonomie de chacun, une information réciproque permettant d'augmenter les chances du Nord-Pas de Calais dans la compétition internationale : cela suppose l'acceptation d'un minimum de règles de bonne conduite ;
- unité et solidarité, pour offrir à l'extérieur une image de cohésion et éviter de fragmenter le message régional.

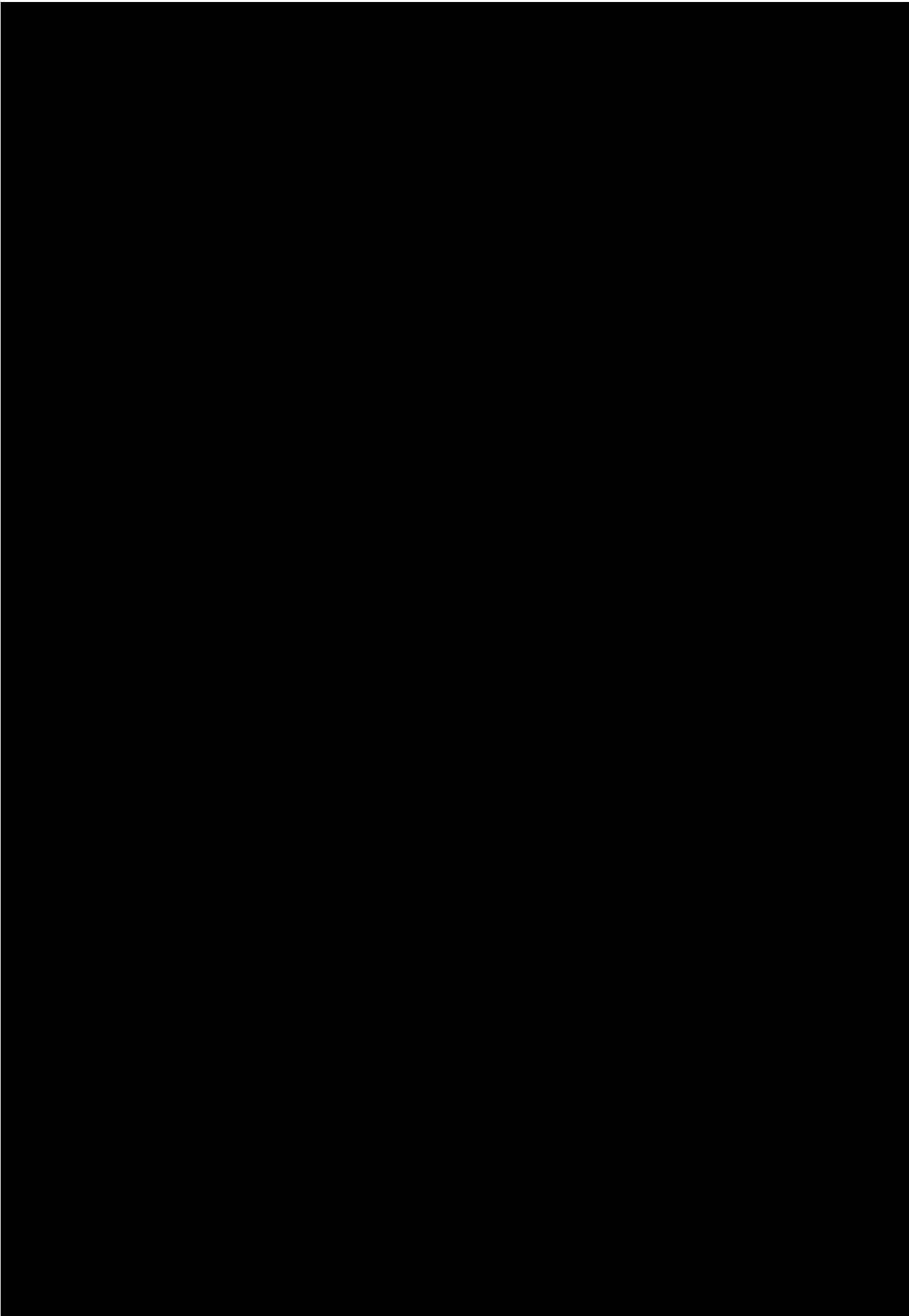


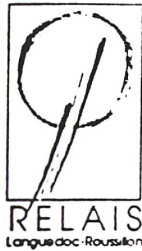












REPUBLIQUE FRANÇAISE

ENSEMBLE POUR REUSSIR

LE RELAIS: son rôle

Le RELAIS, rassemblement d'hommes, de femmes et des moyens de l'ETAT déconcentré en Languedoc Roussillon, est au service du même but: le développement économique et industriel.

Pôle de compétences, le RELAIS est le lieu de la concertation des actions de l'ETAT en matière économique. C'est aussi un moyen privilégié d'écoute et d'échanges avec les entreprises. Les services qui le composent mènent ensemble des actions et des études définies en fonction des besoins des entreprises.

En particulier, le porteur d'un projet de développement d'activité, par création, extention ou nouvelle implantation, trouve auprès du RELAIS un chef de projet, interlocuteur désigné pour apporter une réponse complète et globale à ses questions. Celui-ci, en s'entourant des compétences de l'ensemble des services de l'ETAT concernés, coordonne l'accompagnement de l'entreprise.

Le RELAIS, c'est donc avant tout, en languedoc Roussillon, un mode de travail de l'ETAT tourné vers les entreprises.

LE RELAIS: mode d'emploi

Vous avez un projet d'implantation ou de développement d'entreprise en Languedoc Roussillon.

Prenez contact avec votre correspondant habituel: votre interlocuteur vous mettra en relation avec le chef de projet qui coordonnera l'action de nos équipes.

QUELQUES ACTIONS DU RELAIS ...

- PROJETS

Rassembler les services de l'ETAT concernés autour d'un chef de projet, interlocuteur unique de l'entreprise.

- 30 projets accompagnés depuis un an, 100 MF engagés.

- ZAI

Valoriser le potentiel des zones d'accueil à vocation industrielle:

- recensement du parc régional des ZAI et caractérisation,
- création d'un outil de gestion, de consultation et de suivi de ce parc,
- co-lancement d'actions pilotes.

- FORMATION

Développer des relations enseignement

- entreprises notamment sur les axes:
 - intégration de l'aspect formation aux projets de création ou de développement d'entreprise,
 - enrichissement du parc machines par un partenariat industriels locaux et établissements de formation technique,
 - formation dans les très petites entreprises.

- DIALOGUE ET COMMUNICATION

- mise en place d'une structure de concertation entre les services de l'ETAT et les industriels,
- création de la "boîte à outils" des instruments financiers et d'aides aux entreprises.

... DES PISTES POUR L'AVENIR ...

L'amélioration de l'environnement des entreprises, dans la concertation, ainsi que la poursuite d'un accompagnement encore plus performant sont les axes prioritaires d'action du RELAIS.

Ainsi sont prévus :

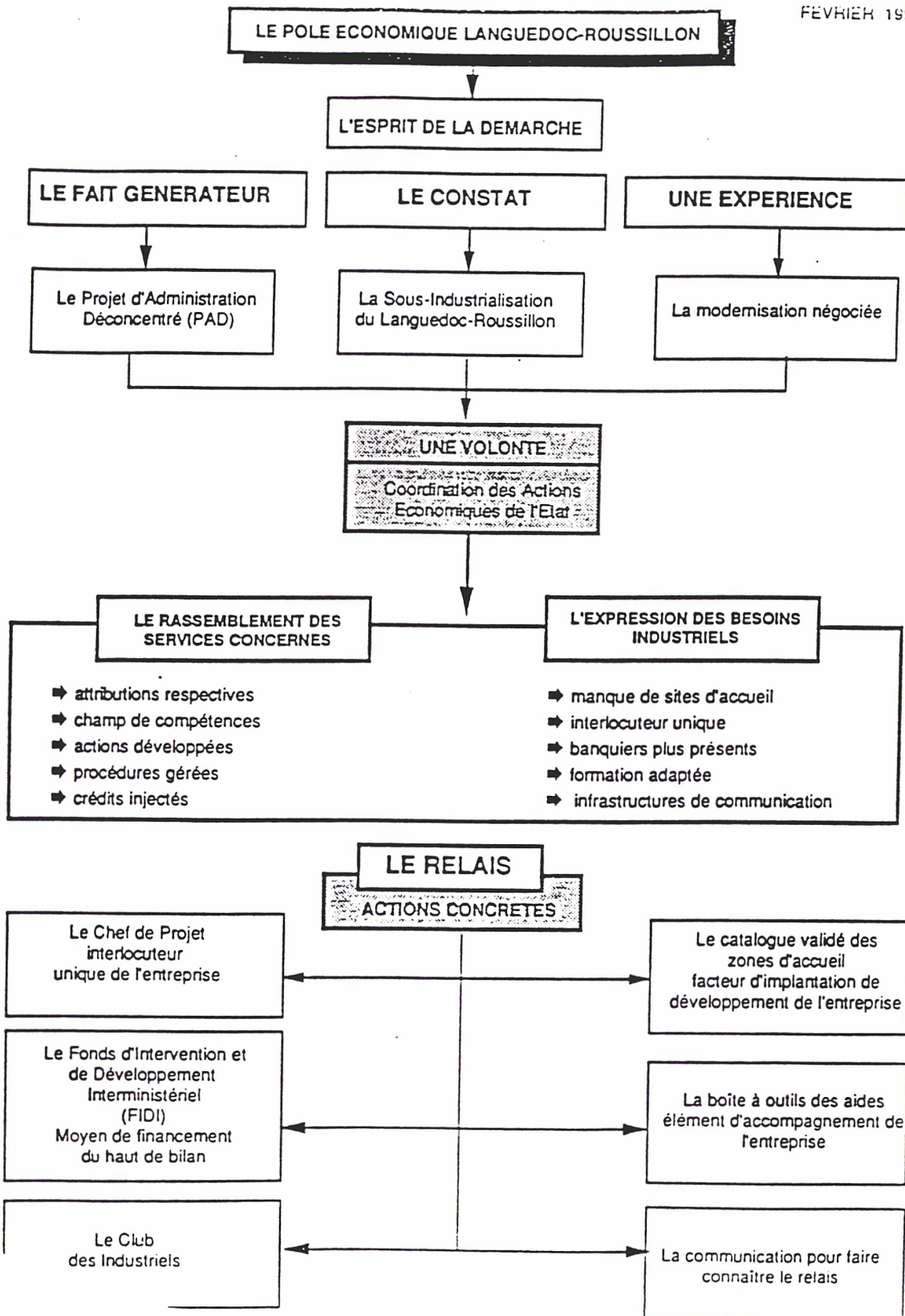
- des outils financiers nouveaux tel que le Fond d'Intervention et de Développement Interministériel (FIDI) pour le renforcement des fonds propres;
- un programme d'ouverture vers l'international avec pour point de départ la journée "Qualité, passeport des P.M.E"
- la poursuite du dialogue avec le club d'industriels régional et au delà, la concertation avec les professionnels par thèmes, secteurs industriels, zones géographiques.

pour travailler à relever le défi du développement économique en Languedoc Roussillon...

... ENSEMBLE POUR REUSSIR

"LES RESPONSABLES DE L'AIDE ÉCONOMIQUE AUX ENTREPRISES".

FEVRIER 1992



SOMMAIRE.

	Page de l'annexe.
Article de "La Revue du Trésor".	1.
Tableau des volumes d'aides par types.	10.
L'Anvar.	11.
Volumes d'aides par utilisation.	12.
Article : "Chasseur de primes".	13.
Catalogue d'aides (couvertures).	14.
Article : "Jusqu'où aider nos concurrents ?"	17.
Article : "Dynamique régionale, quel rôle pour l'industrie ?".	18.
Article : "Le CNPF croît à la décentralisation à condition de la réformer".	20.
Propositions de l'Aner sur les contrats de plan État-Région.	21.
Charte : "Investir dans le Nord-Pas-de-Calais".	24.
Extrait d'article : "Le démon de la publicité s'empare des élus locaux".	26.
Article : "L'Anvar privilégie la France profonde".	27.
Dossier : "Le Feder en quelques mots".	28.
Article : "Les fonds structurels européens".	30.
Manchette : "In the dark".	31.
Extrait de la plaquette "Europartenariat".	32.
Présentation du Relais.	33.

Sommaire de l'Annexe.

Page 36 de l'Annexe.