

Evaluation de la contribution de l'axe prioritaire 1 « Economie 2020 » à la réalisation des objectifs fixés dans le programme opérationnel FEDER 2014-2020 « Wallonie-2020.EU »

Région wallonne – Service Public de Wallonie
Département de la Coordination des Fonds Structurels

Rapport final d'évaluation

Version revue et validée par le Comité d'Evaluation

Avril 2020



LE FONDS EUROPÉEN DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
ET LA WALLONIE INVESTISSENT DANS VOTRE AVENIR

Disclaimer : Conformément aux éléments repris dans notre dossier de soumission, toutes les données nécessaires à la bonne réalisation de la présente évaluation qui ont été fournies au consultant ont été considérées comme étant complètes, précises et fiables. Ces informations ont été traitées dans l'état de leur réception et considérées comme de bonne foi. Les données fournies n'ont pas fait l'objet d'un audit ou d'une remise d'opinion de la part de PwC. Les données fournies par différentes sources d'information ont néanmoins fait l'objet de mise en perspective et de triangulation : en cas d'anomalie ou d'incohérence détectée, contact a été pris avec les parties prenantes concernées. Dans un tel cas, cela est mentionné dans le présent rapport d'évaluation.

Table des matières

INTRODUCTION	13
Rappel des objectifs de la programmation et de l'axe 1	13
Objectifs de l'évaluation.....	15
Structure et objet du rapport.....	16
DÉROULEMENT DE L'ÉVALUATION	19
Référentiel d'évaluation	19
Sources mobilisées	23
RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES MESURES	25
Mesure 1.1.1 – Stimulation de l'investissement dans les PME existantes ou en création	25
Mesure 1.1.2 – Capital, crédits et garanties dans les entreprises, les spin-off et les spin-out	42
Mesure 1.1.3 – Renforcement de la compétitivité du territoire par la création et la requalification d'infrastructures propices à l'accueil des entreprises contribuant à la transition vers une économie bas carbone	63
Mesure 1.1.4 – Accompagnement et soutien à l'entrepreneuriat	72
Mesure 1.2.1 – Services d'appui avancé aux PME – Stimulation proactive	87
Mesure 1.3.1 – Services d'appui avancé aux PME – Economie circulaire	109
Mesure 1.3.2 – Zones d'activité économique à haute qualité environnementale	113
ASPECTS TRANSVERSAUX	124
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	137

Liste des figures et tableaux

Figures

Figure 1: Diagramme logique d'intervention	21
Figure 2 : Consommation budgétaire de la mesure 1.1.1 (dépense publique totale)	26
Figure 3 : Nombre d'entreprises bénéficiant de subventions par activité économique (Mesure 1.1.1)	27
Figure 4 : Nouvelles entreprises bénéficiant d'un soutien (Mesure 1.1.1)	28
Figure 5 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure les aides à l'investissement ont-elles contribué à la création de votre entreprise ? (12 répondants)	28
Figure 6 : Fraction du total des montants d'investissements par activité économique (Mesure 1.1.1).....	29
Figure 7 : Investissements privés complétant un soutien public aux entreprises (Mesure 1.1.1).....	31
Figure 8 : Investissements privés complétant un soutien public aux entreprises (Mesure 1.1.1).....	31
Figure 9 : Enquête en ligne – Qu'auriez-vous fait si vous n'aviez pas bénéficié de la prime à l'investissement ? (40 répondants)	32
Figure 10 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle été déterminante pour la réalisation des investissements associés ? (41 répondants)	33
Figure 11 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à l'obtention d'autres sources de financement public ou privé, ou les deux ? (40 répondants).....	33
Figure 12 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à l'accroissement de l'activité (innovation, créativité, R&D, diversification, intensification...) ? (42 répondants)..	35
Figure 13 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à la pérennité (survie) de votre entreprise ? (40 répondants).....	35
Figure 14 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à améliorer la solvabilité de votre entreprise ? (40 répondants)	36
Figure 15 : Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien (Mesure 1.1.1)	36
Figure 16 : Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien (Mesure 1.1.1)	37
Figure 17 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à la création d'emplois dans le cadre du projet associé ? (41 répondants)	37
Figure 18 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à la création d'emplois dans le cadre du projet associé ? (Par stade de développement de l'entreprise)	38
Figure 19 : Consommation budgétaire de la mesure 1.1.2	45
Figure 20 : Entreprises bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions (Mesure 1.1.2).....	46
Figure 21 : Stade d'évolution des entreprises par bénéficiaires (en pourcent)	46
Figure 22 : Taille des entreprises par bénéficiaires (en pourcent)	47
Figure 23 : Entreprises intensives en R&D bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions (Mesure 1.1.2)	48
Figure 24 : Nouvelles entreprises (start up) bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions (Mesure 1.1.2)	48
Figure 25 : TPE bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions (Mesure 1.1.2).....	48
Figure 26 : Entreprises créées (Mesure 1.1.2).....	49

Figure 27 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide au financement a-t-elle contribué à la création de votre entreprise ? (87 répondants)	49
Figure 28 : Entreprises reprises (Mesure 1.1.2)	50
Figure 29 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide au financement a-t-elle contribué à la reprise de votre entreprise ? (25 répondants)	51
Figure 30 : Montants libérés et montants totaux de l'investissement, par invest	52
Figure 31 : Montants libérés et montants totaux de l'investissement, par instrument financier	52
Figure 32 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle été déterminante pour la réalisation d'investissements ? (184 répondants)	53
Figure 33 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle été déterminante pour la réalisation d'investissements ? (Par volet)	53
Figure 34 : Enquête en ligne – Qu'auriez-vous fait si vous n'aviez pas bénéficié du soutien de l'opérateur de financement (184 répondants)	53
Figure 35 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à l'obtention d'autres sources de financement public ou privé ? (184 répondants)	55
Figure 36 : Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien (Mesure 1.1.2)	56
Figure 37 : Augmentation de l'emploi et nombre de dossiers soutenus par bénéficiaire (en ETP et # d'entreprises)	56
Figure 38 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à la création d'emplois ? (Par volet)	57
Figure 39 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à la création d'emplois ? (Par type d'intervention)	58
Figure 40 : Comparaison de la création d'emplois par entreprise soutenue (mesures 1.1.1 et 1.1.2)	62
Figure 41 : Consommation budgétaire de la mesure 1.1.3	65
Figure 42 : Infrastructures d'accueil bâties créées dans les ZAE (Mesure 1.1.3)	67
Figure 43 : Longueur de voies d'accès aux zones d'activité construites et/ou aménagées (Mesure 1.1.3)	67
Figure 44 : Entreprises hébergées dans les infrastructures d'accueil bâties créées en ZAE (Mesure 1.1.3)	69
Figure 45 : Consommation budgétaire de la mesure 1.1.4	75
Figure 46 : Répartition des bénéficiaires de la mesure 1.1.4, par secteur d'activité	76
Figure 47 : Nouvelles entreprises bénéficiant d'un soutien (Mesure 1.1.4)	78
Figure 48 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'accompagnement/soutien a-t-il contribué à la création de votre entreprise ? (58 répondants)	78
Figure 49 : Enquête en ligne - Est-ce que, selon les opérateurs, la mesure 1.1.4 contribue à la création des entreprises ? (26 répondants)	79
Figure 50 : Enquête en ligne - L'accompagnement/soutien dont vous avez bénéficié correspondait-il à vos besoins ? (75 répondants)	79
Figure 51 : Enquête en ligne - Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux services dont vous avez bénéficié ? (75 répondants)	81
Figure 52 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'accompagnement/soutien dont vous avez bénéficié a-t-il contribué à la création d'emplois ? (68 répondants)	81
Figure 53 : Enquête en ligne - Est-ce que, selon les opérateurs, la mesure 1.1.4 contribue à la création d'emploi ? (26 répondants)	82
Figure 54 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'accompagnement/soutien dont vous avez bénéficié a-t-il contribué au tissage d'un réseau avec d'autres PME ? (68 répondants)	82

Figure 55 : Enquête en ligne – Impact sur la performance de l'entreprise (68 répondants)	83
Figure 56 : Enquête en ligne - Quelles sont, selon les opérateurs, les contributions de la mesure 1.1.4? (26 réponses)	83
Figure 57 : Consommation budgétaire de la mesure 1.2.1	90
Figure 58 : Répartition des bénéficiaires de la mesure 1.2.1, par secteur d'activité	91
Figure 59 : Enquête en ligne – Dans quelle mesure les opérateurs réalisent-ils un screening et/ou un ciblage préalable des entreprises ? (12 répondants)	92
Figure 60 : Nouvelles entreprises bénéficiant d'un soutien (Mesure 1.2.1)	94
Figure 61 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'accompagnement/soutien a-t-il contribué à la création de votre entreprise ? (21 répondants)	94
Figure 62 : Enquête en ligne - Est-ce que, selon les opérateurs, la mesure 1.2.1 contribue à la création des entreprises ? (11 répondants)	95
Figure 63 : Enquête en ligne - L'accompagnement/soutien dont vous avez bénéficié correspondait-il à vos besoins ? (53 répondants)	95
Figure 64 : Enquête en ligne - Réalisez-vous un suivi des entreprises après leur accompagnement ? (12 répondants)	96
Figure 65 : Enquête en ligne - Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux services dont vous avez bénéficié ? (53 répondants)	97
Figure 66 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'accompagnement/soutien dont vous avez bénéficié a-t-il contribué à la création d'emplois ? (53 répondants)	97
Figure 67 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'accompagnement/soutien dont vous avez bénéficié a-t-il contribué au tissage d'un réseau avec d'autres PME ? (53 répondants)	98
Figure 68 : Enquête en ligne – Impact sur la performance de l'entreprise (53 répondants)	99
Figure 69 : Enquête en ligne - Quelles sont, selon les opérateurs, les contributions de la mesure 1.2.1? (11 répondants)	100
Figure 70 : Degré d'utilisation des services proposés dans les mesures 1.1.4 et 1.2.1 (en nombre de dossiers finalisés)	103
Figure 71 : Comparaison de l'emploi créé par entreprise accompagnée, entre les mesures 1.1.4 et 1.2.1	105
Figure 72 : Consommation budgétaire de la mesure 1.3.2	115
Figure 73 : Comparaison du nombre d'entreprises créées	127
Figure 74 : Taux de survie des entreprises wallonnes	128
Figure 75 : Comparaison du taux de survie des entreprises soutenues/financées par le FEDER	128
Figure 76 : Comparaison du niveau de solvabilité des entreprises bénéficiaires des mesures de l'axe 1	129

Tableaux

Tableau 1 : Evaluation pendant la période de programmation.....	15
Tableau 2 : Montant des investissements soutenus dans la mesure 1.1.1.....	29
Tableau 3 : Effet multiplicateur par secteur d'activité	30
Tableau 4 : Effet de levier par secteur d'activité.....	32
Tableau 5 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.1.1	38
Tableau 6 : Comparaison de différents indicateurs et ratios	40
Tableau 7 : Nombre de dossiers par types d'opérations	44
Tableau 8 : Effet levier des investissements complémentaires par type d'intervention	55
Tableau 9 : Emplois créés par types d'intervention.....	57
Tableau 10 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.1.2	58
Tableau 11 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.1.3	70
Tableau 12 : Dossiers d'accompagnement finalisés et entreprises bénéficiaires (Mesure 1.1.4)	77
Tableau 13 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.1.4	84
Tableau 14 : Dossiers d'accompagnement finalisés et entreprises accompagnées (Mesure 1.2.1).....	93
Tableau 15 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.2.1	101
Tableau 16 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.3.1	111
Tableau 17 : Fiches-projets – Répartition des montants totaux par portefeuille et leurs bénéficiaires pour la mesure 1.3.2.....	114
Tableau 18 : Portefeuilles de projets et projets classés par bénéficiaires (Mesure 1.3.2).....	116
Tableau 19 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.3.2	121
Tableau 20 : Correspondance entre les mesures de l'axe 1, les O.S. et le budget alloué	132

Liste des abréviations utilisées

Abréviation	Signification
AEI	Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (agence dont les missions ont été transférées à la Sowaer par décision du Gouvernement wallon du 8 février 2018)
CEEI	Centre européen d'entreprise et d'innovation
COMAC	Comité d'accompagnement du portefeuille
CP	Complément de Programmation
DCFS	Département de la Coordination des Fonds Structurels
DLI	Diagramme logique d'intervention
ESI (ou FESI)	Fonds Structurels et d'Investissement Européens
ETP	Equivalent temps plein
FEDER	Fonds Européen de Développement Régional
FSE	Fonds Social Européen
HQE	Haute qualité environnementale
OS	Objectif spécifique
OT	Objectif thématique
PACO	Port Autonome du Centre et de l'Ouest
PAE	Parc d'activité économique
PEB	Performance énergétique des bâtiments
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PO	Programme Opérationnel
PWI	Plan Wallon d'investissements
R&D	Recherche & développement
RDI	Recherche, développement et innovation
RW	Région wallonne
SOFICO	Société wallonne de Financement Complémentaire des Infrastructures
SOWAER	Société Wallonne des Aéroports

SOWALFIN	Société Wallonne de Financement et de Garantie des Petites et Moyennes Entreprises
SPW	Service Public de Wallonie
SPW ARE	SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement (ex-DGO3)
SPW MI	SPW Mobilité et Infrastructures (ex-DGO1 et ex-DGO2 désormais fusionnées)
SPW EER	SPW Economie, Emploi et Recherche (ex-DGO6)
SPW TLPE	SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Energie (ex-DGO4)
SRIW	Société Régionale d'Investissement de Wallonie
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPE	Très petites entreprises
UAP	Unité d'administration publique
ZAE	Zone d'activité économique

Glossaire

Terme	Signification
Bénéficiaire final	<p>Conformément aux dispositions de l'article 2 du Règlement (CE) 1303/2013, un bénéficiaire final est toute personne physique ou morale qui reçoit une aide financière d'un instrument financier.</p> <p>Dans la suite du rapport, le terme « bénéficiaire final » est étendu à tout utilisateur final de l'aide ou de l'accompagnement reçu via le FEDER.</p>
Bénéficiaire intermédiaire	<p>Conformément aux dispositions du Règlement (CE) 1303/2013, un bénéficiaire est un organisme public ou privé chargé du lancement ou du lancement et de la mise en œuvre des opérations.</p> <p>Dans la suite du rapport, le terme « bénéficiaire intermédiaire » est utilisé pour tout bénéficiaire du FEDER autre que le bénéficiaire final. Il s'entend ainsi de manière indifférenciée pour les bénéficiaires et organismes intermédiaires.</p>
Chef de file de portefeuille	<p>Pour chaque portefeuille, un chef de file est ainsi désigné. Il doit s'assurer de la bonne coordination du suivi opérationnel et administratif du portefeuille, en parallèle des tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la présidence et de l'organisation du COMAC¹ du portefeuille ; • l'envoi de l'ordre du jour des réunions et des convocations aux membres du Comité sur base de la liste de la distribution qu'il tient à jour ; • la rédaction des procès-verbaux des réunions liées au portefeuille de projets ; • la proposition sur base annuelle au COMAC d'un plan d'actions dont l'objet est de définir des orientations opérationnelles pertinentes et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre de manière optimale les objectifs fixés dans la fiche-projet ; • la coordination des informations relatives aux indicateurs ; • la rédaction des rapports annuels du portefeuille • la rédaction du rapport final du portefeuille. Par ailleurs, le chef de file est tenu de transmettre aux administrations fonctionnelles ou au DCFS, dans les plus brefs délais, tout élément complémentaire d'informations lorsque ceux-ci lui en font la demande.
FESI	<p>Les Fonds structurels et d'investissement européens se composent de cinq fonds : le Fonds européen de développement régional (FEDER), le Fonds social européen (FSE), le Fonds de cohésion, le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader) ainsi que le Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP).</p>

¹ Comité d'accompagnement du portefeuille

Eurogès	Base de données du Département de la Coordination des Fonds Structurels.																
Opérateur	Toute personne physique ou morale ou toute autre entité participant à la mise en oeuvre de l'assistance des Fonds ESI ² , à l'exception d'un État membre qui exerce ses prérogatives en tant qu'autorité publique, conformément à l'article 2 du Règlement (CE) 1303/2013.																
Organisme intermédiaire	Tout organisme ou service public ou privé qui agit sous la responsabilité d'une autorité de gestion ou de certification ou qui effectue des tâches pour le compte de ces dernières vis-à-vis des bénéficiaires qui mettent en œuvre les opérations, conformément à l'article 2 (point 6) du Règlement (CE) 1083/2006.																
PME (Petites et Moyennes Entreprises)	<p>Les PME sont, d'après la définition de la Commission européenne, les entreprises qui occupent moins de 250 personnes. À cela s'ajoutent deux autres critères au choix : le chiffre d'affaires annuel ne doit pas excéder 50 millions d'euros ou le total du bilan ne doit pas excéder 43 millions d'euros (recommandation de la Commission du 6 mai 2003).</p> <p>Il existe 3 sous-catégories d'entreprises parmi les PME, selon, la définition européenne³ :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Sous-catégorie</th> <th>Effectifs : unités de travail par an (UTA)</th> <th>Chiffre d'affaires annuel</th> <th>Total du bilan annuel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Moyenne</td> <td>< 250</td> <td>≤ 50 millions d'euros</td> <td>≤ 43 millions d'euros</td> </tr> <tr> <td>Petite</td> <td>< 50</td> <td>≤ 10 millions d'euros</td> <td>≤ 10 millions d'euros</td> </tr> <tr> <td>Micro</td> <td>< 10</td> <td>≤ 2 millions d'euros</td> <td>≤ 2 millions d'euros</td> </tr> </tbody> </table>	Sous-catégorie	Effectifs : unités de travail par an (UTA)	Chiffre d'affaires annuel	Total du bilan annuel	Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros	≤ 43 millions d'euros	Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros	≤ 10 millions d'euros	Micro	< 10	≤ 2 millions d'euros	≤ 2 millions d'euros
Sous-catégorie	Effectifs : unités de travail par an (UTA)	Chiffre d'affaires annuel	Total du bilan annuel														
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros	≤ 43 millions d'euros														
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros	≤ 10 millions d'euros														
Micro	< 10	≤ 2 millions d'euros	≤ 2 millions d'euros														
Porteur de projet	Un porteur de projet est un bénéficiaire du service d'appui qui ne dispose pas encore d'un numéro BCE pour son activité et n'a donc pas encore d'identité juridique en tant qu'entreprise.																
TPE	Très Petite Entreprise autrement appelée micro-entreprise																

² Fonds Structurels d'Investissement Européens (ESI)

³ Guide de l'utilisateur pour la définition des PME, Office des publications de l'Union Européenne, 2015.

Introduction

Introduction

Rappel des objectifs de la programmation et de l'axe 1

Dans le cadre de la programmation 2014-2020 des Fonds structurels européens, la Wallonie bénéficie des interventions communautaires au titre de deux catégories de régions, à savoir les 'Régions en transition' pour les provinces de Hainaut, Liège, Namur et Luxembourg et les 'Régions les plus développées' pour le Brabant wallon.

Un accord de partenariat, définissant la stratégie à suivre et les priorités à mettre en œuvre, de même qu'un programme opérationnel FEDER et un programme opérationnel FSE ont été élaborés et approuvés par le Gouvernement wallon et ensuite par la Commission européenne.

Les moyens financiers alloués à la Belgique dans le cadre du FEDER et du FSE pour la programmation 2014-2020 s'élèvent à 2 milliards d'euros. Pour le PO FEDER le montant s'élève à 682 millions d'euros répartis comme suit :

- Régions en transition : 657 millions d'euros
- Régions plus développées : 25 millions d'euros.

L'approche innovante développée dans le cadre de la programmation 2007-2013, fondée sur l'activation du concept de portefeuille intégré de projets structurants et sur une concentration des moyens sur les grands pôles urbains permettant ainsi d'atteindre une plus grande cohérence des projets sélectionnés, a été poursuivie au cours de la programmation 2014-2020. En effet, le Gouvernement wallon s'est assuré de la transversalité des différents plans stratégiques adoptés et de leur lien avec la stratégie « Europe 2020 ».

Au travers du PO 2014-2020, la priorité du Gouvernement wallon reste la stimulation de la croissance et de l'emploi, en intégrant les impératifs de développement durable, dans un contexte de concurrence accrue au niveau mondial. Les changements attendus grâce à la contribution du FEDER visent plus particulièrement l'amélioration de la compétitivité des PME et de l'emploi ainsi que le développement de la recherche et des pôles urbains au travers de l'innovation et de la réduction du bilan carbone.

D'un point de vue territorial et afin de maximiser les effets des actions de redynamisation urbaine sur l'ensemble du territoire wallon, une priorité est accordée, dans un premier temps, aux métropoles que sont Charleroi et Liège ainsi qu'aux grands pôles touchés par un déclin industriel, aux pôles urbains transfrontaliers et à Namur, capitale régionale. Ce principe de concentration des moyens porte toutefois davantage sur les axes liés à l'intelligence territoriale et au développement urbain.

Plus concrètement, les objectifs thématiques retenus dans le cadre du PO FEDER sont au nombre de cinq :

- OT1 : Renforcer la recherche, le développement technologique et l'innovation
- OT3 : Améliorer la compétitivité des PME
- OT4 : Soutenir la transition vers une économie à faibles émissions de CO2 dans l'ensemble des secteurs
- OT6 : Protéger l'environnement et encourager l'utilisation durable des ressources
- OT10 : Investir dans les compétences, l'éducation et la formation tout au long de la vie, par le développement des infrastructures d'éducation et de formation

Sur cette base, le programme FEDER s'articule autour de six axes prioritaires : l'économie, l'innovation, l'intelligence territoriale, la transition vers une Wallonie bas carbone, le développement urbain intégré et les compétences. Chacun de ces axes est décliné en objectifs spécifiques et en mesures opérationnelles.

Axe prioritaire n°1 – Economie 2020

Pour ce qui concerne plus spécifiquement l'axe prioritaire « Economie 2020 », le changement attendu est un renforcement de la compétitivité des PME wallonnes (qui constituent plus de 95% du tissu productif de la Wallonie) grâce à une densification et une diversification du tissu des PME et une meilleure productivité du travail. Cet axe s'inscrit dans les objectifs thématiques OT3, OT4 et OT6.

L'axe « Economie 2020 » regroupe dans ses actions d'animation économique, l'approche réactive, ainsi que le recours aux instruments financiers, l'investissement dans la création ou la requalification de lieux propices à l'installation des entreprises (OS 1.1) et l'approche proactive (OS 1.2). Dans un objectif d'augmentation de la compétitivité des entreprises, l'OS 1.3 permet également de développer l'économie circulaire en Wallonie, découplant ainsi la croissance de l'utilisation des ressources et des impacts environnementaux associés.

Au travers de cet axe, la Wallonie a également défini ses priorités d'investissements au travers des objectifs thématiques suivants :

- O.T 3a Améliorer la compétitivité des entreprises en favorisant l'esprit d'entreprise, en particulier en facilitant l'exploitation économique d'idées nouvelles et en stimulant la création de nouvelles entreprises, y compris par le biais de pépinières d'entreprises
- O.T 3c Améliorer la compétitivité des PME en soutenant la création et l'extension de capacités de pointe pour le développement de produits et de services
- O.T 6g Soutenir la transition industrielle vers une économie utilisant les ressources de façon rationnelle, en favorisant une croissance verte, l'éco-innovation...

Les objectifs thématiques sont ensuite déclinés en objectifs spécifiques et en mesures à mettre en œuvre, chacune de ces mesures visant des bénéficiaires potentiels et des résultats attendus clairement définis. Ces résultats sont à évaluer soit sur base d'indicateurs quantitatifs soit sur base d'indicateurs qualitatifs.

Ainsi, les objectifs spécifiques portés par l'axe 1 « Economie 2020 » sont les suivants :

- Objectif spécifique 1.1 – Soutien à l'esprit d'entreprise, accroissement du nombre et du taux de survie des PME
 - Mesure 1.1.1 – Stimulation de l'investissement dans les PME existantes ou en création
 - Mesure 1.1.2 – Capital, crédits et garanties dans les entreprises, les spin-off et les spin-out
 - Mesure 1.1.3 – Renforcement de la compétitivité du territoire par la création et la requalification d'infrastructures propices à l'accueil des entreprises contribuant à la transition vers une économie bas carbone
 - Mesurer 1.1.4 - Accompagnement et soutien à l'entrepreneuriat Région wallonne
- Objectif spécifique 1.2 – Croissance des PME à haut potentiel
 - Mesure 1.2.1 – Services d'appui avancé aux PME – Stimulation économique proactive
- Objectif spécifique 1.3 – Stimuler les performances économiques des entreprises par la mise en œuvre de l'économie circulaire
 - Mesure 1.3.1 – Services d'appui avancé aux PME – Economie circulaire
 - Mesure 1.3.2 – Zones d'activité économique à haute qualité environnementale.

Objectifs de l'évaluation

1. Dispositions européennes

Ce programme opérationnel s'inscrit dans le cadre réglementaire relatif aux Fonds structurels européens établi par la Commission européenne et répond notamment aux exigences d'évaluation en découlant. Le Règlement (CE) 1303/2013⁴ distingue trois types d'évaluations, selon que celles-ci interviennent avant (*ex ante*), pendant (*in itinere*) ou après (*ex post*) la période de programmation⁵.

En l'occurrence, la présente évaluation porte sur une évaluation « pendant la période de programmation », également appelée évaluation « *in itinere* » ou « en continu ». Le principe de l'évaluation *in itinere* a été introduit dans le cadre de la programmation 2007-2013 des fonds structurels européens. La notion d'évaluation intermédiaire a en effet fait place à l'évaluation en cours de programmation ou *in itinere*. Une telle approche vise davantage de souplesse et une plus forte orientation sur base des besoins. « *L'évaluation en continu est un processus qui se compose d'une série d'évaluations. Son objectif principal est le suivi en continu de la mise en œuvre, de l'exécution des programmes opérationnels et des changements dans leur environnement extérieur. Elle permet ainsi de mieux comprendre et d'analyser les réalisations et résultats obtenus ainsi que les améliorations quant aux impacts à long terme des interventions, tout en proposant si nécessaire les mesures correctives qui s'imposent*⁶ ». L'article 56 du Règlement tel que repris ci-après prévoit les modalités applicables aux évaluations *in itinere*.

Tableau 1 : Evaluation pendant la période de programmation

Article 56
<i>Évaluation pendant la période de programmation</i>
1. Un plan d'évaluation est établi par l'autorité de gestion ou l'État membre et peut porter sur plusieurs programmes. Il est soumis conformément aux règles spécifiques des Fonds.
2. Les États membres veillent à ce que les capacités d'évaluation appropriées soient disponibles.
3. Pendant la période de programmation, l'autorité de gestion veille à ce que des évaluations de chaque programme soient effectuées, y compris des évaluations visant à évaluer l'efficacité, l'efficience et l'impact, sur la base du plan d'évaluation, et que chacune de ces évaluations fasse l'objet d'un suivi correct, conformément aux règles spécifiques de chaque Fonds. Une évaluation porte, au moins une fois pendant la période de programmation, sur la manière dont le soutien accordé par les Fonds ESI a contribué à la réalisation des objectifs pour chaque priorité. Toutes les évaluations sont examinées par le comité de suivi et envoyées à la Commission. [...]

Source : Règlement (CE) 1303/2013

Outre les dispositions reprises dans le Règlement, la Commission européenne a publié en mars 2014 un document d'orientation relatif au suivi et à l'évaluation de la politique des fonds structurels qui reprend les concepts et orientations applicables pour la période de programmation. L'ambition est que l'évaluation en cours

⁴ Règlement (CE) 1303/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 décembre 2013 portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen, au Fonds de cohésion, au Fonds européen agricole pour le développement rural et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, portant dispositions générales applicables au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen, au Fonds de cohésion et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, abrogeant le Règlement (CE) 1083/2006 du Conseil.

⁵ Conformément aux dispositions du Règlement (CE) 1303/2013, les évaluations *ex post* sont « effectuées par la Commission ou par les États membres, qui coopèrent étroitement avec elle. Les évaluations *ex post* portent sur l'efficacité et l'efficience des Fonds ESI et sur leur contribution à la stratégie de l'Union pour une croissance intelligente, durable et inclusive, analysées par rapport aux cibles définies dans cette stratégie de l'Union et conformément aux exigences spécifiques établies dans les règles spécifiques des Fonds ». Cela implique donc également de pouvoir mesurer les effets et impacts concrets des différentes mesures.

⁶ Commission européenne (2007), Document de travail n°5 « Nouvelle période de programmation 2007-2013 – Orientations indicatives sur les méthodes d'évaluation – Evaluation pendant la période de programmation (évaluation *in itinere* ou en continu) »

de programmation réponde aux besoins des programmes et des autorités. Cette évaluation peut donc porter soit sur le programme en entier, sur des priorités, des thèmes, etc. A minima, l'évaluation doit porter une fois en cours de programmation sur la manière dont le soutien accordé par les fonds structurels a contribué à la réalisation des objectifs pour chaque priorité.

2. Mandat du consultant

Dans ce contexte, la Région wallonne (représentée par le Département de la Coordination des Fonds Structurels) a commandé une évaluation *in itinere* de l'impact des mesures mises en œuvre au travers de l'axe prioritaire 1 « Economie 2020 » du PO FEDER 2014-2020.

Conformément aux dispositions du cahier spécial des charges, le mandat du consultant porte sur *la réalisation d'un marché public de services relatif à l'évaluation de la contribution de l'axe prioritaire 1 « Economie 2020 » à la réalisation des objectifs fixés dans le programme opérationnel FEDER 2014-2020 « Wallonie-2020.EU » en ce compris l'analyse des résultats actuels de la mise en œuvre des projets de cet axe*. De manière globale, cette évaluation vise également à appréhender la pertinence des mesures au regard des enjeux de développement économique régional ainsi que la cohérence des mesures les unes par rapport aux autres.

L'objectif de cette évaluation est ainsi de pouvoir évaluer les réalisations et résultats des projets cofinancés durant la première partie de la programmation FEDER 2014-2020, c'est-à-dire du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2018⁷. Le périmètre d'évaluation est donc délimité par ces deux dates. L'évaluation doit ensuite permettre de formuler des recommandations permettant, le cas échéant et dans la mesure du possible, une réorientation des projets pour la suite de la programmation et orienter la réflexion en vue de la prochaine programmation. Cette évaluation *in itinere* aura également pour objectif de préparer et faciliter la future évaluation ex post du PO.

Structure et objet du rapport

Le présent rapport constitue la **proposition de rapport final d'évaluation** à valider par le Comité d'Evaluation et s'inscrit dans la seconde phase de l'intervention du consultant. Cette proposition de rapport est focalisée sur les résultats des analyses évaluatives réalisées, les conclusions et recommandations du consultant. Conformément aux dispositions du cahier spécial des charges, cette proposition de rapport final s'accompagne également d'un **rapport méthodologique spécifique décrivant les choix méthodologiques et leur justification, la mise en œuvre de ceux-ci, les données et méthodes utilisées et toute autre information jugée pertinente par l'évaluateur dans le cadre de la réalisation de l'étude**. Ce rapport méthodologique reprend également l'ensemble des analyses des données brutes ainsi que toutes les annexes *constituées des pièces, documents de travail, grilles d'analyses ou d'évaluation, etc.* ayant servi de base à la rédaction de la proposition du rapport final d'évaluation. Ainsi, la note de cadrage méthodologique⁸ qui porte sur la définition du champ d'évaluation, l'identification du cadre logique sous-jacent aux mesures de l'axe 1, la formulation des questions évaluatives et la précision de la méthodologie mise en œuvre afin de procéder à l'évaluation *in itinere* et qui a été livrée dans le cadre de la première phase d'intervention du consultant est également reprise en annexe de ce rapport méthodologique. Ces différents éléments ont ainsi permis de fixer précisément le cadre méthodologique applicable à la présente évaluation.

⁷ La notion de *in itinere* prend ici tout son sens étant donné que l'évaluation porte sur une période moins étendue que la période de programmation et vise à analyser les réalisations et résultats enregistrés jusqu'au 31 décembre 2018.

⁸ Note de cadrage méthodologique – Rapport intermédiaire tel que validé par le Comité d'Evaluation, version du 31 juillet 2019

⁹ Disponible en annexe du présent rapport d'évaluation

Le présent document a été élaboré sur base d'une analyse des documents clés et des données disponibles, d'une consultation d'un nombre important d'acteurs au travers d'entretiens individuels, de focus groups et de questionnaires disséminés en ligne. La présente proposition de rapport final est constituée comme suit :

- **Introduction** : Cette section rappelle le contexte de l'évaluation, le mandat du consultant ainsi que l'objet du présent rapport.
- **Déroulement de l'évaluation** : Cette section présente succinctement le cadre logique d'intervention et les questions évaluatives retenues ainsi que les sources mobilisées pour mener à bien l'exercice d'évaluation. Les aspects méthodologiques plus détaillés sont repris dans le rapport méthodologique spécifique qui accompagne la présente évaluation.
- **Résultats de l'évaluation des mesures** : Cette section fournit les résultats et constats de l'évaluation de chacune des mesures ainsi que le niveau d'atteinte des indicateurs et critères retenus pour les mesures. Cette section répond également aux questions évaluatives. Le lecteur qui souhaite prendre connaissance de l'ensemble des analyses détaillées qui ont été réalisées, des graphiques ou encore des données brutes qui ont permis de formuler les constats repris dans cette section sont invités à consulter le rapport méthodologique spécifique.
- **Aspects transversaux** : Cette section reprend les aspects transversaux de l'évaluation, c'est-à-dire qu'elle porte plus spécifiquement sur les questions de la contribution globale de l'axe 1 du PO FEDER 2014-2020 ainsi que de la question de la cohérence interne et externe de cet axe. Cette section reprend également les réponses aux questions évaluatives transversales.
- **Conclusions et recommandations** : Cette section vise à synthétiser les éléments d'évaluation du présent rapport et formule des recommandations quant à la suite de la présente programmation et la prochaine période de programmation.

Déroulement de l'évaluation

Déroulement de l'évaluation

Comme mentionné supra, cette section vise à présenter succinctement le déroulement de l'évaluation ainsi que la méthodologie qui a été suivie pour mener à bien l'évaluation *in itinere* de la contribution de l'axe 1 à la réalisation des objectifs du PO. Les éléments méthodologiques sont repris *in extenso* dans le rapport méthodologique spécifique qui accompagne la présente évaluation. Nous reprenons dès lors ci-après les éléments essentiels à la bonne compréhension de l'évaluation.

Le mandat du consultant a été notifié en date du 5 avril 2019. La mission a officiellement débuté le 26 avril par la réunion du Comité technique visant à valider l'approche retenue, les modes opératoires à déployer au cours de l'intervention ainsi que l'identification des personnes ressources. La première phase de l'intervention portait sur l'affinement de l'approche méthodologique, à savoir la validation du référentiel d'évaluation, des questions évaluatives ainsi que des sources d'information mobilisées. Cette approche a été formalisée au travers du rapport intermédiaire validé par le Comité d'Evaluation en date du 10 juillet 2019 suite à une réunion de celui-ci le 28 juin 2019. La phase 2 de l'intervention a ensuite porté sur la réalisation des analyses évaluatives en tant que telles sur base de la méthodologie validée. Ces analyses évaluatives ont été poursuivies jusqu'à la fin décembre 2019.

Référentiel d'évaluation

1. Logique d'intervention

Le référentiel qui a été retenu pour mener à bien la présente évaluation repose sur la logique d'intervention de l'axe 1 « Economie 2020 » du PO. Ce cadre logique d'intervention a été traduit en un diagramme logique d'intervention et en un nombre défini de questions évaluatives à traiter. Le référentiel d'évaluation fait l'objet de la note de cadrage méthodologique déposée dans le cadre de la première phase de notre intervention et est annexée au rapport méthodologique spécifique.

De manière globale, le **cadre logique d'intervention** vise à mettre en évidence la séquence entre les besoins identifiés par le PO, les actions prévues (mesures), les réalisations en découlant, ainsi que les résultats et impacts subséquents. Cette séquence logique est synthétisée en un diagramme logique d'intervention. Sur base de ces éléments, les résultats attendus pour chacune de ces mesures et actions sont définis soit sur base d'indicateurs quantitatifs (résultats et réalisations) soit sur base d'éléments plus qualitatifs en fonction des données effectivement disponibles. Les différentes séquences du cadre logique d'intervention tiennent également compte de la dimension temporelle, à savoir des extrants, des résultats intermédiaires et des résultats finaux attendus en fonction de la période considérée et du point de mesure. Ce cadre logique d'intervention vise également à identifier les relations entre les différentes mesures de l'axe 1, leur transversalité ainsi que la transversalité et la contribution globale au programme opérationnel.

L'axe 1 « Economie 2020 » vise à répondre aux besoins identifiés dans le cadre du diagnostic socio-économique et environnemental de la Wallonie (faible taux de croissance, taux de chômage élevé, amélioration de la compétitivité des entreprises, taux de survie des entreprises). Ainsi, les objectifs spécifiques de l'axe 1 sont :

- **Objectif spécifique 1.1 – Accroissement du nombre et du taux de survie des PME** : les priorités d'investissements de l'OS 1.1 sont définies en lien avec l'objectif thématique 3a), à savoir améliorer la compétitivité des entreprises en favorisant l'esprit d'entreprise, en particulier en facilitant l'exploitation économique d'idées nouvelles et en stimulant la création de nouvelles entreprises, y compris par le biais de pépinières d'entreprises.

La rencontre de cet objectif spécifique est principalement visée par la mesure 1.1.1 de stimulation de l'investissement dans les PME existantes ou en création, la mesure 1.1.2 relative au capital, crédits et garanties dans les entreprises, spin-off et spin-out que ce soit au travers du volet capital-risque ou du volet micro-finance, la mesure 1.1.3 portant sur le renforcement de la compétitivité du territoire par la création et la requalification d'infrastructures propices à l'accueil des entreprises contribuant à la transition vers une économie bas carbone ainsi que la mesure 1.1.4 d'accompagnement et de soutien à l'entrepreneuriat.

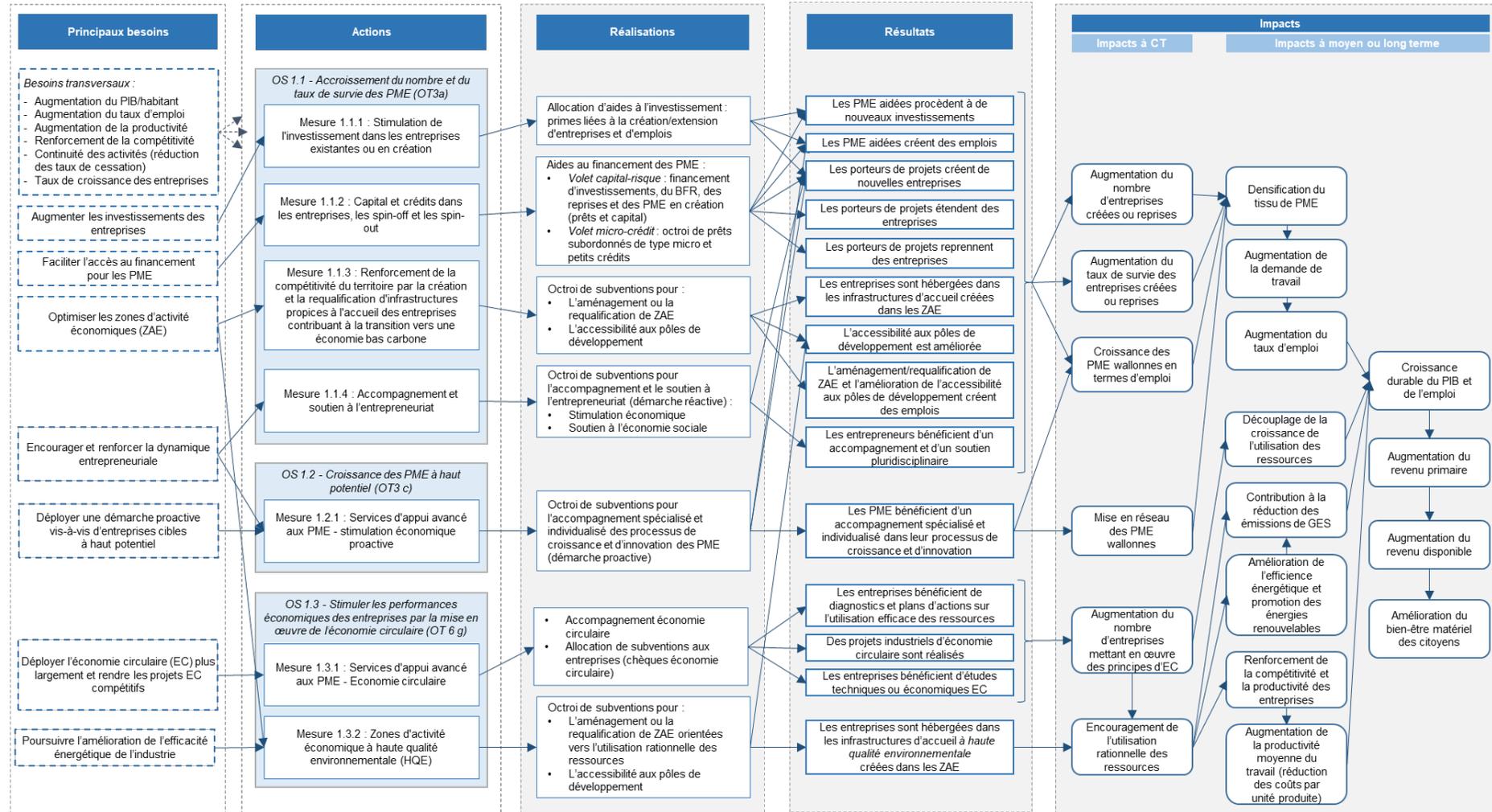
- **Objectif spécifique 1.2 – Croissance des PME à haut potentiel** : cet objectif est principalement réalisé au travers de la mesure 1.2.1 d'animation économique proactive. Il a pour but d'accroître la croissance d'un nombre limité de PME ciblées, par l'accompagnement spécialisé et individualisé de leurs processus de croissance et d'innovation.
- **Objectif spécifique 1.3 – Stimuler les performances économiques des entreprises par la mise en œuvre de l'économie circulaire** : les opérations réalisées dans le cadre de l'OS 1.3 ont pour but d'accroître le développement économique des entreprises en stimulant l'utilisation rationnelle des ressources au travers du déploiement d'actions et de projets d'économie circulaire. Les priorités d'investissements de l'OS 1.3 sont définies en lien avec l'objectif thématique 6g) et sont mises en œuvre au travers des mesures 1.3.1 relative aux services d'appui avancé aux PME et 1.3.2 relative aux zones d'activité économique à haute qualité environnementale.

Les mesures prévues par l'axe prioritaire 1 sont présentées en détail dans la note de cadrage¹⁰, de même que les intervenants de chacune des mesures.

Ces différentes logiques d'intervention se traduisent en un **diagramme logique d'intervention** ; ce diagramme présente de manière schématique l'articulation des objectifs poursuivis par la Région wallonne au travers de l'axe 1 et présente ainsi le lien entre les principaux besoins, les actions (mesures), les réalisations les résultats et les impacts, au regard des objectifs définis par le PO. Notons que la représentation d'un diagramme logique est par nature synthétique ; celui-ci n'a pas vocation à être exhaustif, par exemple en ce qui concerne le détail de chacune des réalisations, et ne doit pas être confondu avec l'analyse *in itinere* en tant que telle qui est réalisée dans la suite du présent rapport. Le diagramme logique d'intervention est un outil ayant pour objet de représenter l'articulation entre différents éléments de la chaîne logique, afin de faciliter par la suite la formulation des questions évaluatives (par exemple en ce qui concerne l'articulation entre les réalisations et les résultats) et le choix des indicateurs pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs.

¹⁰ Note de cadrage méthodologique – Rapport intermédiaire tel que validé par le Comité d'Evaluation, version du 31 juillet 2019 (voir plus particulièrement la Figure 4 de cette note pour ce qui concerne les intervenants).

Figure 1: Diagramme logique d'intervention



Sources : PO FEDER Wallonie-2020.EU, Complément de programmation FEDER – Programmation 2014-2020, Evaluation ex-ante du PO FEDER Wallonie-2020.EU ; Analyse PwC

2. Questionnement évaluatif

La formulation de questions évaluatives vise à articuler les objectifs de l'évaluation à des éléments vérifiables et de grandeurs mesurables, de façon à fonder des réponses sur base des preuves tangibles. Ces questions évaluatives ont aussi permis de constituer un canevas de critères et indicateurs permettant de répondre au questionnement évaluatif, comme cela est détaillé dans le rapport méthodologique. La sélection et la formulation de ces questions résultent de l'analyse de la logique d'intervention (les questions portent typiquement sur l'évaluation du lien entre deux éléments du diagramme logique d'intervention présenté ci-avant) et ont été approuvées par le Comité d'Evaluation.

Les questions évaluatives qui ont été retenues dans le cadre de la présente évaluation sont les suivantes¹¹ :

- A. Dans quelle mesure les réalisations prévues dans le cadre de l'axe prioritaire 1 ont-elles été mises en œuvre ?
- B. Dans quelle mesure les réalisations de l'axe prioritaire 1 contribuent-elles à densifier le tissu de PME ?
 - B.1. Dans quelle mesure les réalisations de l'axe prioritaire 1 contribuent-elles à augmenter le nombre d'entreprises créées ou reprises ?*
 - B.2. Dans quelle mesure les réalisations de l'axe prioritaire 1 contribuent-elles à augmenter le taux de survie des entreprises créées ou reprises ?*
- C. Dans quelle mesure les aides à l'investissement (1.1.1) et au financement (1.1.2) contribuent-elles à stimuler l'activité économique des entreprises ?
 - C.1. Dans quelle mesure les aides à l'investissement (1.1.1) et au financement (1.1.2) contribuent-elles à stimuler les investissements des entreprises ?*
 - C.2. Dans quelle mesure les aides à l'investissement (1.1.1) et au financement (1.1.2) contribuent-elles à créer des emplois ?*
- D. Dans quelle mesure les subventions pour l'aménagement ou la requalification de ZAE contribuent-elles à héberger des entreprises dans des infrastructures d'accueil et à créer de l'emploi ?
 - D.1. Dans quelle mesure les subventions pour l'aménagement ou la requalification de ZAE contribuent-elles à héberger des entreprises dans des infrastructures d'accueil et à créer de l'emploi ?*
 - D.2. Dans quelle mesure l'articulation entre les mesures 1.1.3 et 1.3.2 est-elle cohérente ?*
- E. Dans quelle mesure les actions d'animation économique contribuent-elle à l'accompagnement et à la croissance des entreprises ?
 - E.1. Dans quelle mesure les réalisations en matière d'animation économique répondent-elles aux besoins des entreprises ?*
 - E.2. Dans quelle mesure les réalisations en matière d'animation économique répondent-elles aux points d'amélioration identifiés dans le cadre de la programmation précédente ?*
 - E.3. Dans quelle mesure les réalisations en matière d'animation économique contribuent-elles à la croissance des entreprises ?*
 - E.4. Dans quelle mesure les mesures 1.1.4 et 1.2.1 sont-elles cohérentes entre elles ?*

¹¹ La justification du choix des questions évaluatives ainsi que la manière de les évaluer (critères, indicateurs, source d'information principalement mobilisée, etc.) est détaillée dans le cadre de la note méthodologique livrée à l'issue de la première phase de l'intervention et validée par le Comité technique en date du 31 juillet 2019.

- F. Dans quelle mesure les actions prévues dans le cadre de l'OS 1.3 contribuent-elles à encourager l'utilisation rationnelle des ressources ?
- G. Dans quelle mesure les différentes mesures de l'axe prioritaire 1 sont-elles cohérentes entre elles ?
- H. Dans quelle mesure l'axe prioritaire 1 du PO est-il cohérent avec les orientations et les autres plans stratégiques wallons et européens ?

Sources mobilisées

Pour mener à bien l'évaluation, nous avons mobilisé plusieurs méthodes d'investigation afin de répondre aux questions évaluatives et dégager des résultats riches et de sources variées. Les méthodes employées pour répondre aux questions d'évaluation sont articulées autour de différents types d'investigations :

- **Analyse de données quantitatives** telles que les données liées aux indicateurs de réalisation et de résultats issues d'Euroges, les données budgétaires, les données opérationnelles transmises par l'Administration et les bénéficiaires ou encore les données relatives à la situation financière des entreprises et consultées directement auprès de la banque carrefour des entreprises ou l'application Belfirst.
- **Entretiens** avec les bénéficiaires institutionnels (opérateurs) et certains services en charge du suivi et de la mise en œuvre des mesures visées. Chaque entretien a fait l'objet d'un guide d'entretien spécifique préalablement validé par le Comité technique. La liste des personnes rencontrées ainsi que les guides d'entretien sont repris en annexe du rapport méthodologique spécifique.
- **Focus groups** avec les bénéficiaires directs ou opérateurs des différentes mesures. Ces focus groups ont été organisés dans un second temps, afin de mieux comprendre et contextualiser les résultats qui seraient extraits de l'enquête en ligne (cf. infra). Chaque focus group a fait l'objet d'un guide de discussion préalablement validé par le Comité technique. La liste des personnes ayant participé aux réunions de focus groups ainsi que les guides de discussion sont également repris en annexe du rapport méthodologique spécifique.
- **Entretiens téléphoniques avec des bénéficiaires finaux** pour ce qui concerne les mesures 1.1.4 et 1.2.1 étant donné que les résultats à l'enquête en ligne étaient déjà très précis et que l'organisation de focus groups *ad hoc* aurait eu peu de valeur ajoutée. De même, une réunion de travail a été organisée avec le DCFS et la Sowalfin afin d'aborder les résultats de ces mesures et de discuter des constats et interrogations qui ressortaient de l'analyse des résultats.
- **Enquêtes en ligne** principalement à destination des bénéficiaires finaux des mesures de l'axe 1. Le recours à une enquête en ligne a pour but de toucher directement un grand nombre de PME, afin d'ouvrir le panel de répondants à un plus grand nombre et ainsi bénéficier de davantage de retours. Le contenu du questionnaire est conçu de manière adaptable en fonction de la cible interrogée. Cinq enquêtes ont été mises en ligne. Le contenu de chacune d'entre elles est repris de manière exhaustive en annexe du rapport méthodologique spécifique, de même que les résultats bruts à ces enquêtes.

Un tableau repris dans le rapport méthodologique annexe synthétise les sources d'information utilisées pour chacune des mesures en complément des données quantitatives disponibles. Il présente ainsi de manière visuelle les entretiens, focus groups et enquêtes qui ont réalisés pour les différentes mesures.

L'ensemble de ces informations ont été consolidées afin de pouvoir formuler l'ensemble de nos constats d'évaluation.

Résultats de l'évaluation des mesures

Résultats de l'évaluation des mesures

Ce chapitre reprend les résultats de l'évaluation de chacune des mesures. Il vise donc à évaluer, mesure par mesure, les résultats atteints en date du 31 décembre 2018 sur la base des questions évaluatives et des critères d'évaluation qui ont été retenus et explicités dans la note de cadrage méthodologique.

Ce chapitre est structuré par mesure afin d'en faciliter la lecture. Chaque section propre à une mesure reprend systématiquement une présentation succincte de la mesure et des bénéficiaires, les constats issus de l'analyse des résultats engrangés au cours de la période d'évaluation ainsi qu'une synthèse de ces constats. Cette évaluation des différentes mesures est basée sur l'ensemble des sources d'information mobilisées. Les données brutes ainsi que l'ensemble des analyses réalisées sont reprises dans le rapport méthodologique spécifique fourni avec le présent rapport.

Quant à l'analyse transversale des mesures de l'axe 1 « Economie 2020 » et sa contribution au PO 2014-2020, elle fait l'objet du chapitre suivant.

Mesure 1.1.1 – Stimulation de l'investissement dans les PME existantes ou en création

1. Présentation succincte de la mesure

La mesure 1.1.1 de stimulation de l'investissement dans les PME existantes ou en création consiste en l'octroi d'une aide financière aux PME pour les créations et extensions d'entreprises. Ce régime d'intervention est réglé par le Décret du 11 mars 2004 relatif aux incitants régionaux en faveur des petites ou moyennes entreprises et repose également sur les lois d'expansion économique en vigueur.

Le dispositif consiste en une prime de base liée à la création d'entreprise et d'emploi ; le taux d'intervention publique dans l'investissement est modulé en fonction d'un certain nombre de critères à respecter tels que le caractère innovant de l'investissement, l'utilisation rationnelle des ressources, la participation à la politique des pôles de compétitivité ou encore le fait de créer une spin off ou une spin out. Les critères d'éligibilité incluent un seuil d'investissement minimal (125.000 € pour les petites entreprises et 250.000 € pour les moyennes entreprises), une création d'emploi minimale (respectivement 4 et 6 emplois), un délai quant à la réalisation des investissements et le respect de la condition d'emploi, ainsi qu'une sélectivité sectorielle.

Les types de programmes d'investissement éligibles sont la création d'un établissement, l'extension des capacités d'un établissement existant, la diversification de la production vers de nouveaux produits ou encore un changement fondamental du processus de production. En pratique, les investissements admis au titre de cette mesure sont les suivants :

- Matériel : acquisition de terrains et bâtiments, construction de bâtiment, matériel et mobilier neufs, frais accessoires relatifs à un investissement matériel ;
- Immatériel : acquisition, dépôt et maintien de brevets, licences et connaissances techniques.

La mesure 1.1.1 vise directement les entreprises. L'administration fonctionnelle chargée de sa mise en œuvre est le SPW EER qui assure l'octroi et le contrôle des aides à l'investissement.

2. Constats issus de l'analyse évaluative

Conformément à la méthodologie validée par le Pouvoir adjudicateur, l'évaluation de la mise en œuvre de la mesure 1.1.1 vise principalement à répondre aux questions évaluatives A, B et C dans chacune de leurs

composantes. Dès lors, les résultats engrangés dans le cadre de la mesure 1.1.1 sont analysés au regard des éléments suivants :

- Niveau de réalisation de la mesure
- Densification du tissu de PME
- Stimulation de l'activité économique.

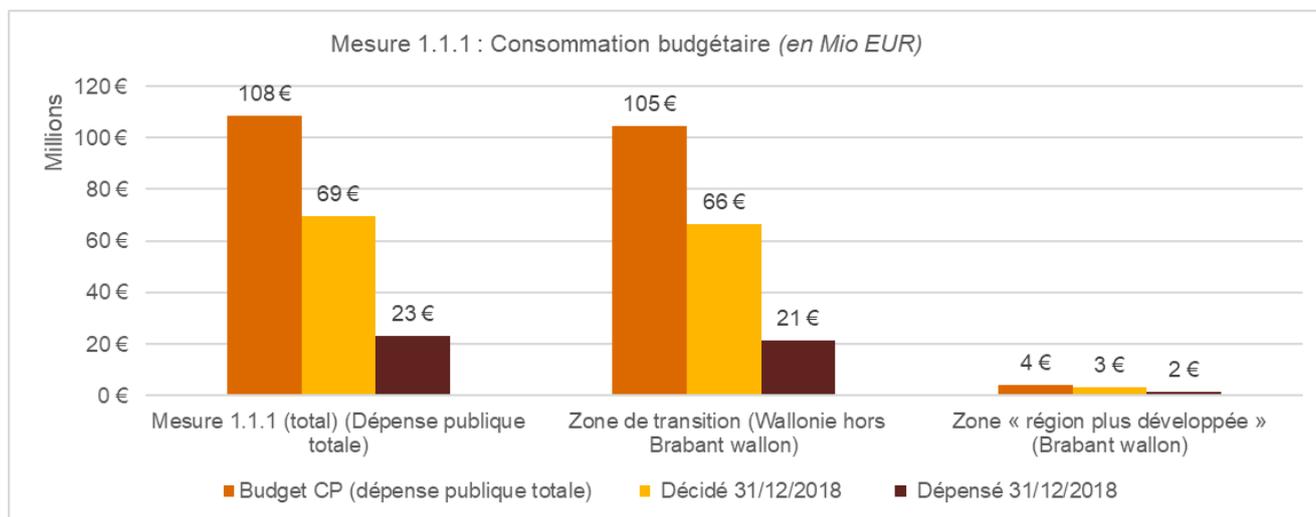
Chacun de ces éléments est explicité dans les sections qui suivent.

Niveau de réalisation de la mesure

Au cours de la période d'évaluation, 76 entreprises ont bénéficié de la mesure 1.1.1 pour un total de 82 projets mis en œuvre. Il s'agit d'une réalisation qui dépasse l'objectif fixé à l'horizon 2018 puisque celui-ci était de 67 **entreprises soutenues**. De même, les résultats atteints à la fin de l'année 2018 représentent 70% de l'atteinte du résultat global attendu au cours de l'ensemble de la période de programmation pour ce qui concerne le nombre de sociétés soutenues. La majeure partie des projets portent sur une extension de capacité (56% des dossiers) ou sur la création d'un établissement (39% des dossiers). Pour le surplus, les autres projets d'investissements soutenus dans le cadre de la mesure portent sur l'acquisition de matériel ou de bâtiment (respectivement 2% et 1%) ainsi que sur la construction et l'aménagement d'un établissement ou la transformation d'un bâtiment (1% chacun).

Le niveau de réalisation de la mesure peut être estimé au regard des résultats par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la programmation ainsi qu'en fonction du niveau de consommation budgétaire. La Figure 2 illustre le niveau de **consommation budgétaire** de la mesure en termes de dépense publique totale. Ainsi, à l'issue de l'année 2018, près de 64% du budget prévu par le CP a été décidé (c'est-à-dire que les dossiers déposés ont été approuvés et bénéficient d'une décision d'octroi) alors que 21% du budget a été dépensé (c'est-à-dire liquidé et versé à la société). Cela tend à montrer que le niveau d'octroi des aides est plus rapide que le rythme moyen annuel auquel on pourrait s'attendre sur l'ensemble de la programmation¹².

Figure 2 : Consommation budgétaire de la mesure 1.1.1 (dépense publique totale)



Source : Euroges (données au 31/12/2018) et calculs PwC

Le niveau de consommation budgétaire est également lié au rythme de la réalisation effective des investissements par les entreprises bénéficiaires. Ainsi, à la fin de l'année 2018, 19% des projets financés étaient

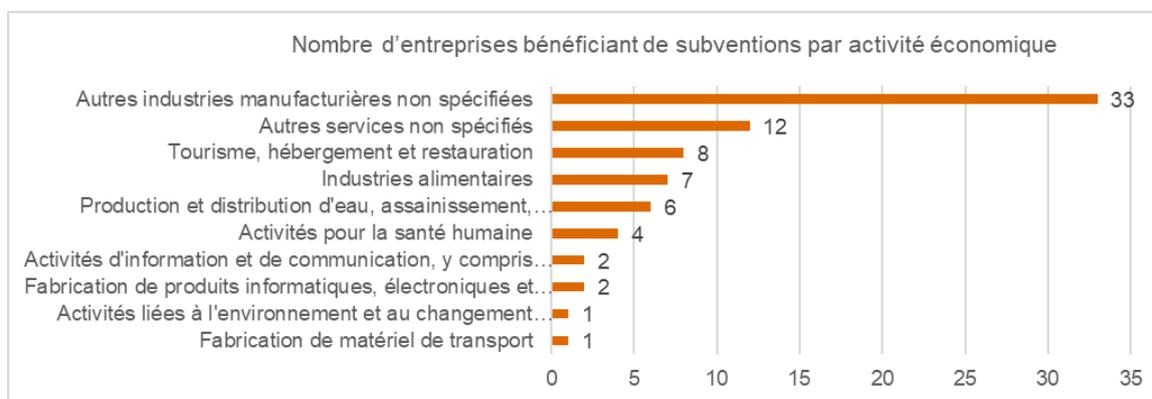
¹² A la fin de l'année 2018, 70 % des objectifs prévus et près de 65% du budget disponible a été décidé alors que l'on est à un peu moins de deux tiers de la période de programmation.

entièrement finalisés, 33% d'entre eux en cours et 47% n'impliquaient pas encore de dépense remboursée par la Région.

Ces deux éléments montrent dès lors que le **niveau de réalisation** de la mesure en date du 31 décembre 2018 est **supérieur aux objectifs escomptés**. Ces résultats positifs peuvent notamment être expliqués par le fait que cette mesure dans le cadre de la programmation FEDER vient compléter une mesure structurelle déjà bien connue des entreprises et dont la mise en œuvre est fluide. Elle bénéficie dès lors d'une certaine visibilité dans le paysage de soutien aux entreprises wallonnes. Les résultats prévus dans le CP pour l'ensemble de la période de programmation devraient être atteints sans difficultés.

En ce qui concerne le **profil des bénéficiaires** de cette mesure, il apparaît que les entreprises bénéficiaires des aides à l'investissement sont des entreprises qui exercent dans la catégorie « autres » de l'industrie manufacturière (33 entreprises) suivies par la catégorie des autres services (12) ou encore le secteur du tourisme & Horeca (8). La Figure 3 ci-après synthétise les domaines d'activité économique des entreprises bénéficiaires de la mesure 1.1.1.

Figure 3 : Nombre d'entreprises bénéficiant de subventions par activité économique (Mesure 1.1.1)



Source : SPW EER (données au 31/12/2018) et outil Belfirst

Notons également que la majorité des entreprises bénéficiaires de cette aide sont des entreprises de petite taille (55%), alors que les micro-entreprises représentent 24% des entreprises soutenues et les moyennes entreprises 21%¹³. Seules 4 entreprises soutenues disposent d'un effectif de plus de 100 personnes.

Densification du tissu de PME

La mise en place de la mesure 1.1.1 vise aussi la densification du tissu de PME par le biais de la création d'entreprise ainsi que d'un taux de survie des entreprises plus élevé que la moyenne wallonne.

Pour ce qui concerne le nombre de **nouvelles entreprises** bénéficiant d'un soutien dans le cadre de la mesure, il convient tout d'abord de rappeler que la notion de nouvelle entreprise doit être comprise comme *toute entreprise qui a été constituée juridiquement depuis moins de trois ans avant le début du projet soutenu (fixé à la date de décision de l'octroi du soutien)*. A noter qu'en principe, un indépendant (non qualifié de « nouveau ») qui passe en société dans le cadre du projet pourra être comptabilisé comme nouvelle entreprise. Ainsi, il apparaît qu'en date du 31 décembre 2018, 21 nouvelles entreprises ont reçu une aide dans le cadre de la mesure 1.1.1, ce qui représente près de 50% de l'objectif fixé pour l'ensemble de la période de programmation. A ce titre, les **résultats engrangés** sont donc **supérieurs à ceux escomptés** pour cette période.

¹³ La définition des catégories d'entreprises est exposée dans le glossaire, en début de document.

Figure 4 : Nouvelles entreprises bénéficiant d'un soutien (Mesure 1.1.1)

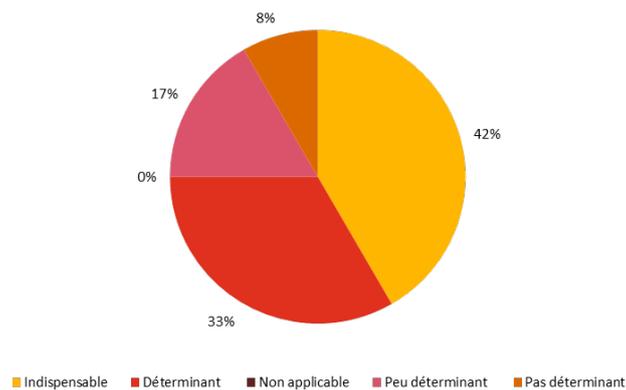


Source : CP et Euroges

Parmi ces 21 entreprises nouvellement créées, 8 sont de petite taille (48%), 9 de taille micro (43%) et 4 de taille moyenne (9%).

La contribution de la mesure à la **création d'entreprise** a également été évaluée de manière plus qualitative au travers de l'enquête à destination des bénéficiaires. La Figure 5 ci-après illustre les réponses fournies par les bénéficiaires dont l'entreprise est en création. Ainsi, il apparaît que pour 42% d'entre eux la prime à l'investissement a été indispensable à la création de la société et déterminante pour 33% d'entre eux. Pour 17% des répondants, la prime à l'investissement contribue à la création de l'entreprise mais est peu déterminante. Enfin, notons que pour 8% des répondants la prime n'est pas déterminante dans la création de leur entreprise.

Figure 5 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure les aides à l'investissement ont-elles contribué à la création de votre entreprise ? (12 répondants¹⁴)



Il ressort ainsi de l'enquête que l'aide permet généralement la réalisation de lourds investissements nécessaires au lancement de l'entreprise (capacités de production) ou encore que l'aide était indispensable à la réalisation de l'investissement de base permettant la création de l'entreprise.

Outre la création d'entreprise, le second élément qui participe de la densification du tissu de PME est le **taux de survie** de ces entreprises. L'ensemble des entreprises qui ont bénéficié de l'octroi d'une prime à l'investissement dans le cadre de la programmation sont encore en activité, leur taux de survie est dès lors de 100%¹⁵. Cette information est à la fois confirmée par l'administration fonctionnelle et par l'analyse que nous avons effectuée concernant la situation de ces entreprises sur la base de l'outil Belfirst¹⁶. L'analyse de la situation juridique des 76 entreprises bénéficiaires a confirmé le constat qu'aucune de ces entreprises n'est en situation de faillite (elles sont toutes identifiées comme étant en « situation normale »).

¹⁴ Le nombre relativement faible de répondants pour cette question s'explique par le cheminement logique établi dans le questionnaire : seules les entreprises ayant répondu se trouvant en phase de création ont eu la possibilité de répondre à la présente question.

¹⁵ La Règlementation des aides d'Etat interdisant de soutenir des entreprises en difficulté, au moment de la décision d'octroi de l'aide, la santé financière de la PME est évaluée. Par contre, elle peut se détériorer en cours de projet. En conclusion, le critère de taux de survie est un critère intéressant mais qui peut être légèrement biaisé.

¹⁶ Consultation de l'outil Belfirst en date du 10 décembre 2019.

Ces différents résultats suggèrent que la mesure 1.1.1 permet effectivement de **densifier le tissu de PME wallonnes** tant au niveau de la création d'entreprises que du maintien de ces entreprises.

Stimulation de l'activité économique

Cette section vise à évaluer dans quelle mesure la mesure 1.1.1 encourage l'activité économique, c'est-à-dire notamment son impact sur les investissements consentis par les entreprises et sa complémentarité avec l'investissement privé, la croissance de l'entreprise, la création de valeur ou la pérennité de l'entreprise ainsi que la création d'emploi.

Montant des investissements soutenus

En pratique, la façon dont est organisé l'octroi de la prime à l'investissement favorise intrinsèquement la réalisation d'investissements. De fait, la demande d'octroi doit être introduite avant l'achat de tout équipement, sous peine d'être inéligible. Cette règle engendre une forme d'effet incitatif dans lequel la prime à l'investissement fait partie intégrante du montage financier dans son ensemble.

Ainsi, le présent indicateur a pour objectif d'estimer l'effet multiplicateur des aides de la mesure 1.1.1. Cet effet est défini comme le multiplicateur entre le montant de l'aide et le montage financier final (les investissements totaux). Il vise ainsi à montrer le degré de complémentarité entre la mesure et la levée de fonds privés sur le marché.

Tableau 2 : Montant des investissements soutenus dans la mesure 1.1.1

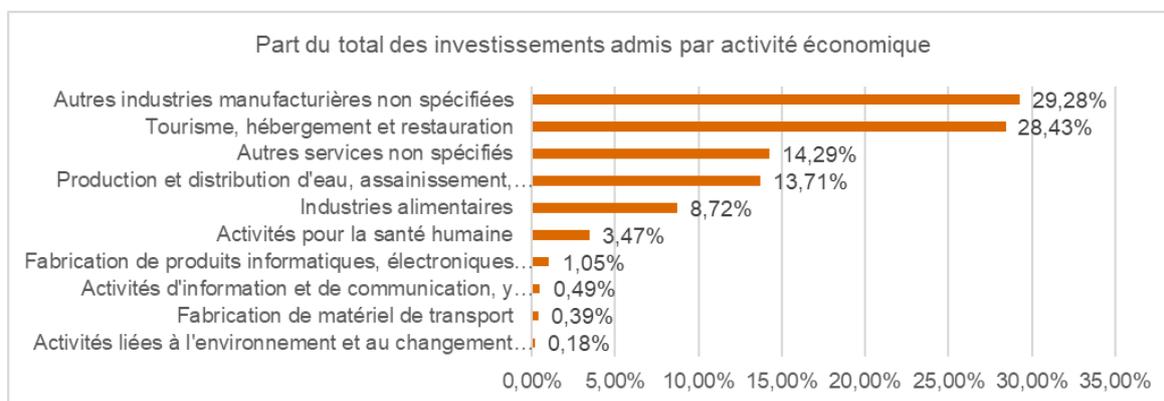
Libellés	Données
Total investissements admis, dont	278.938.266,58 €
1. Total Investissements privés complétant un soutien public	209.510.650,75 €
2. Total montant FEDER + RW décidé	69.427.615,83 €
Effet multiplicateur	4,02

Source : SPW EER (données 31/12/2018) et calculs PwC

Le Tableau 2 permet de calculer l'effet multiplicateur de l'aide à l'investissement par rapport aux investissements totaux réalisés. Cet effet multiplicateur est estimé à 4 sur l'entièreté des projets mis en œuvre. En moyenne, sur l'ensemble des projets de la mesure 1.1.1, cela implique que le montant de dépense publique (FEDER + RW) correspond à 25% du montant global des investissements admis.

Nous précisons ensuite cet effet multiplicateur par secteur d'activité. Afin de mettre en exergue cet effet multiplicateur par secteur d'activité, il convient tout d'abord d'identifier l'importance relative de chacun de ces secteurs au travers du soutien apporté au travers de la mesure 1.1.1. Ainsi, la Figure 6 illustre l'importance des investissements admis par type d'activité économique (codes NACE).

Figure 6 : Fraction du total des montants d'investissements par activité économique (Mesure 1.1.1)



Source : SPW EER (données au 31/12/2018) et calculs PwC

Les entreprises actives dans le domaine des « autres industries manufacturières non spécifiées » et du « tourisme, hébergement et restauration » concentrent la majorité des investissements admis (total de FEDER, RW et privé) avec respectivement 29,28% et 28,43% des montants totaux d'investissement.

Ensuite suivent les « autres services non spécifiés » (composé à un peu plus de 40% « d'activités d'ingénierie et de conseils techniques, sauf activités des géomètres ») et la « production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution ».

Les investissements sont donc principalement concentrés dans le « tourisme, hébergement et restauration », les « activités d'ingénierie et de conseils techniques, sauf activités des géomètres », la « production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution » et « l'industrie alimentaire » car la taille et l'hétérogénéité de la catégorie « autres industries manufacturières non spécifiées » est telle qu'elle concentre une partie importante des investissements mais ses sous-catégories prises individuellement ne sont plus significatives. Le Tableau 3 reprend l'effet multiplicateur par secteur.

Tableau 3 : Effet multiplicateur par secteur d'activité

Secteur	Effet multiplicateur
Industries alimentaires	4,75
Fabrication de matériel de transport	4,35
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	3,88
Autres industries manufacturières non spécifiées	4,23
Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	3,77
Activités d'information et de communication, y compris télécommunications, activités de services d'information, programmation, conseil et autres activités informatiques	4,58
Tourisme, hébergement et restauration	3,88
Activités pour la santé humaine	4,78
Activités liées à l'environnement et au changement climatique	4,35
Autres services non spécifiés	3,63

Source : SPW EER (données au 31/12/2018) et calculs PwC

Il ressort du Tableau 3 que le secteur des « autres services non spécifiés » enregistre le plus petit effet multiplicateur alors qu'il représente une part non négligeable du total des investissements admis (environ 15%, voir Figure 6). A l'inverse, les « industries alimentaires » et « activités pour la santé humaine » enregistrent l'effet multiplicateur le plus élevé alors qu'ils ne font pas partie des secteurs les plus importants en termes d'investissements admis. En conclusion, le volume d'investissements totaux (et donc d'aide) par secteur n'est pas entièrement corrélé à l'impact attendu en termes d'effet multiplicateur.

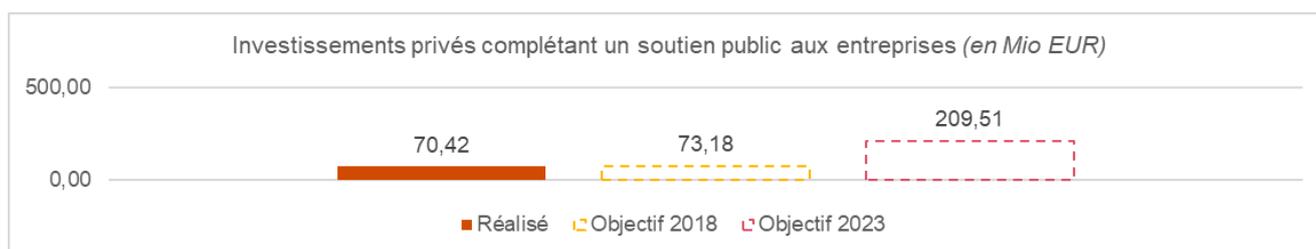
Tel que mentionné par les opérateurs interrogés, les hôtels forment une part importante des projets soutenus en termes de volume de primes. En effet, tel qu'illustré dans la Figure 6, le tourisme est le second plus grand secteur en termes de budget, pour 8 entreprises différentes soutenues. Le premier secteur représentant la plus grande part de budget (autres industries manufacturières) a permis de soutenir 33 entreprises différentes. Ce constat soulève la question de la pertinence ou non de limiter à l'avenir le budget octroyé à chaque projet et ainsi favoriser le développement de davantage de plus petits projets ; il s'agit là d'un choix de nature politique pour la fin de la programmation quant aux priorités qui sont poursuivies. Pour des projets hôteliers d'une telle envergure, il est en outre complexe de valider l'éligibilité de l'entièreté des dépenses (une activité de parking ou de mise en vente des chambres n'est pas éligible).

Investissements privés complétant un soutien public aux entreprises

Le présent indicateur de réalisation vise à identifier la valeur totale de la contribution privée par rapport aux dépenses publiques. Cet effet de levier est donc calculé en rapportant les investissements privés sur le montant de l'aide.

En pratique, dans Euroges, sont encodés les investissements privés attendus pour compléter la dépense publique et ainsi atteindre le montant total de l'investissement. Cette contribution privée totale est estimée à l'échelle de chaque projet et est renseignée comme objectif à atteindre en 2023. La réalisation enregistrée au 31 décembre 2018 est alors égale aux investissements privés, multipliés par le taux de liquidation de l'aide à l'investissement pour le projet concerné. Ainsi, cet indicateur ne donne pas d'indication quant à l'effet de levier de l'aide sur les investissements privés, mais plutôt sur le degré de liquidation.

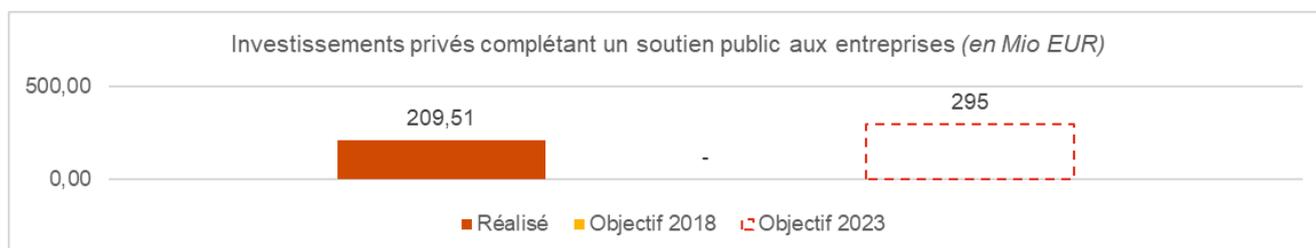
Figure 7 : Investissements privés complétant un soutien public aux entreprises (Mesure 1.1.1)



Source : Euroges (données au 31/12/2018)

Les objectifs fixés pour les horizons 2018 et 2023 présentés ci-dessus sont issus d'une analyse à l'échelle de chaque projet. Le complément de programmation, quant à lui, comprend un objectif à l'horizon 2023 à atteindre pour l'ensemble de la mesure : 295 millions d'euros d'investissements privés complétant un soutien public aux entreprises.

Figure 8 : Investissements privés complétant un soutien public aux entreprises (Mesure 1.1.1)



Source : CP

Par conséquent, nous avons cherché à identifier par secteur l'effet de levier, calculé comme les investissements privés sur les investissements publics (FEDER + RW). Les résultats sont illustrés dans le Tableau 4 ci-dessous.

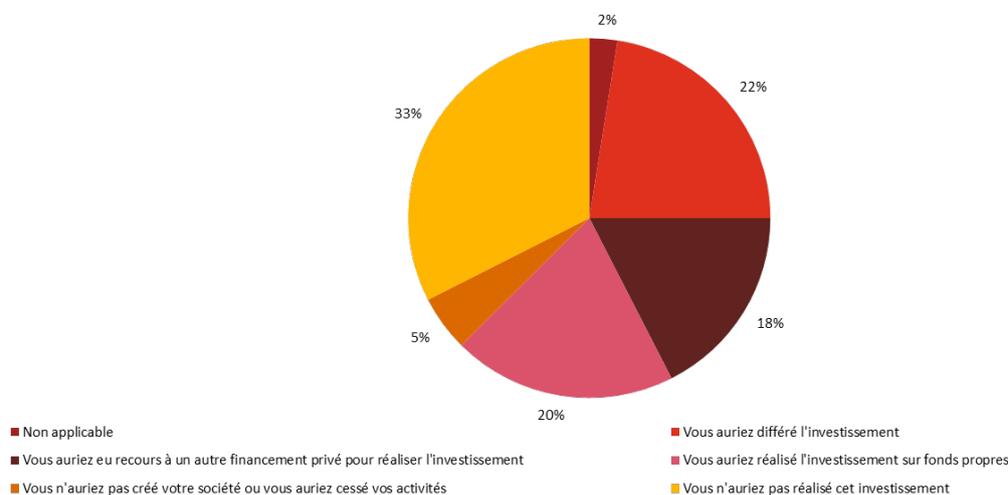
Tableau 4 : Effet de levier par secteur d'activité

Secteur	Effet de levier
Industries alimentaires	3,75
Fabrication de matériel de transport	3,35
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	2,88
Autres industries manufacturières non spécifiées	3,23
Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	2,77
Activités d'information et de communication, y compris télécommunications, activités de services d'information, programmation, conseil et autres activités informatiques	3,58
Tourisme, hébergement et restauration	2,88
Activités pour la santé humaine	3,78
Activités liées à l'environnement et au changement climatique	3,35
Autres services non spécifiés	2,63

Source : SPW EER (données au 31/12/2018)

Au-delà des investissements privés obtenus pour compléter le soutien public sous forme de prime à l'investissement, nous avons également cherché à objectiver dans quelle mesure la prime à l'investissement était déterminante pour l'entreprise bénéficiaire ainsi que pour la réalisation d'investissements associés (i.e. autres programmes d'investissement de l'entreprises, non subventionnés). Ces différentes questions ont été posées au travers de l'enquête en ligne à destination des entreprises bénéficiaires de la mesure 1.1.1. et sont présentées à la Figure 9 et la Figure 10.

Figure 9 : Enquête en ligne – Qu'auriez-vous fait si vous n'aviez pas bénéficié de la prime à l'investissement ? (40 répondants)

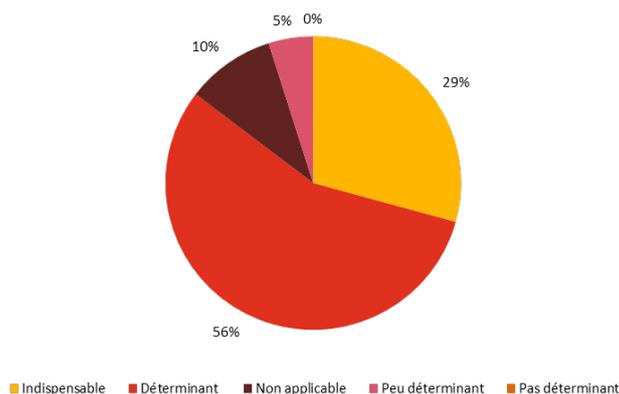


La Figure 9 illustre qu'un tiers des entreprises bénéficiaires interrogées n'aurait pas réalisé l'investissement en l'absence de la prime. Pour un peu plus du tiers (38%), l'absence de prime à l'investissement aurait pour effet qu'ils auraient dû recourir à d'autres sources de financement pour réaliser cet investissement, à savoir soit sur base de l'utilisation de fonds propres ou de recherche d'autres financements privés. Ensuite, 22% des entreprises interrogées auraient différé la réalisation de l'investissement. Pour 5% des répondants, l'entreprise n'aurait pas pu être créée ou l'entreprise aurait dû mettre un terme à ses activités.

Cette perception est partagée par les entreprises et les opérateurs interrogés qui confirment que la prime à l'investissement permet d'accélérer la croissance de l'entreprise et donc de lui permettre de réaliser d'autres

investissements plus rapidement. En outre, de manière générale, les entreprises bénéficiaires estiment que l'obtention de la prime à l'investissement permet directement de viser des activités à plus grande échelle et avec des capacités de production plus importantes, d'orienter les moyens propres de l'entreprises vers d'autres types de dépenses telles que la R&D ou encore de permettre la réalisation de manière plus rapide que si elles avaient dû réaliser l'ensemble de l'investissement sur fonds propres ou par le recours à d'autres sources de financement privées. De même, plusieurs bénéficiaires de type start up estiment que la situation financière de l'entreprise aurait pu être mise à mal si la prime à l'investissement n'avait pas été octroyée.

Figure 10 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle été déterminante pour la réalisation des investissements associés ? (41 répondants)

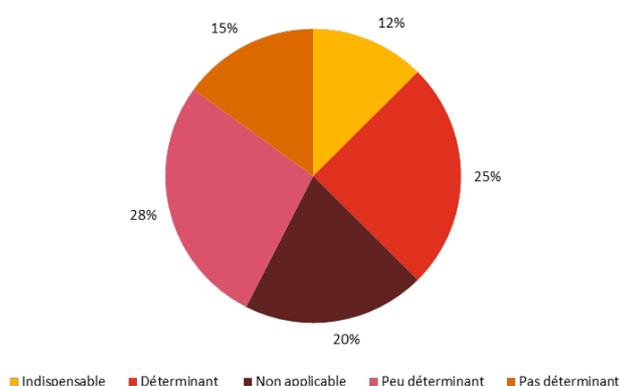


Une large majorité des entreprises interrogées (85%) considèrent que la prime à l'investissement octroyée a été déterminante, voire même indispensable, pour réaliser des investissements associés. A l'inverse, seuls 5% des répondants trouve ce lien peu déterminant.

Cet impact positif est détaillé par certaines entreprises comme la possibilité d'allouer les ressources à d'autres fins (investissement dans la réalisation d'une étude clinique de grande ampleur, investissement dans un laboratoire, modernisation du matériel, etc.). A plus long terme, les liquidités de l'entreprise sont améliorées et les investissements consentis renforcent la crédibilité du produit/de l'entreprise et permet une communication forte vers le marché.

D'un point de vue théorique, l'effet de levier se veut positif car l'octroi de la prime est de nature à renforcer le dossier de l'entreprise bénéficiaire vis-à-vis des banques. Toutefois, cet aspect n'est pas pleinement confirmé par les entreprises bénéficiaires ayant répondu à l'enquête en ligne. En effet, comme l'illustre la Figure 11, près d'un tiers des entreprises bénéficiaires de la prime estiment que celle-ci était indispensable ou déterminante à l'obtention d'autres sources de financement, alors que près de deux tiers estiment que cela n'était pas le cas.

Figure 11 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à l'obtention d'autres sources de financement public ou privé, ou les deux ? (40 répondants)



Les entreprises qui estiment que l'obtention d'une prime à l'investissement était nécessaire pour soulever d'autres sources de financement soulignent que la mesure 1.1.1 a aidé à renforcer le dossier et a même parfois été déterminante pour boucler le montage. A contrario, certaines entreprises bénéficiaires n'identifient pas de contribution claire de la mesure 1.1.1. Elles estiment ainsi que l'accès au crédit est relativement aisé, et qu'aucune mention de l'aide à l'investissement n'est faite dans la décision d'octroi ou non d'un crédit bancaire.

De façon générale, les entreprises font largement référence au crédit bancaire comme source majeure de financements additionnels.

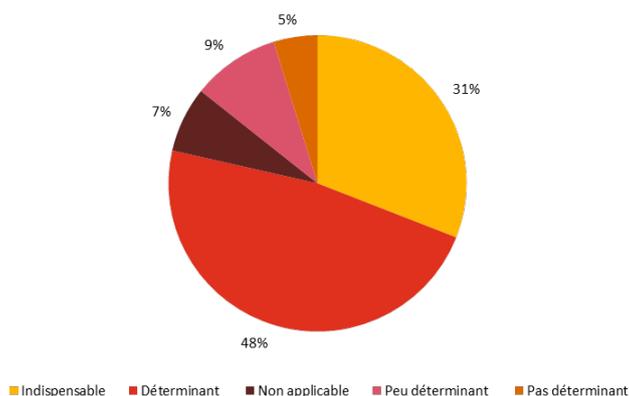
Croissance et création de valeur

Un troisième élément relatif à la stimulation de l'activité économique porte sur la croissance, la création de valeur d'une entreprise ou encore l'évolution de certains ratios financiers des entreprises. Nous avons cherché à identifier dans quelle mesure l'aide à l'investissement participait à l'accroissement de l'activité de l'entreprise, sa pérennité et sa solvabilité. Ainsi, les entreprises interrogées au moyen de l'enquête en ligne ont eu l'opportunité de se positionner sur ces points. Ces résultats sont illustrés dans les Figure 12, Figure 13 et Figure 14 qui suivent.

De manière générale, les éléments qualitatifs récoltés au cours de l'évaluation montrent que les entreprises bénéficiaires identifient la contribution générale de la prime sur leur activité en termes de :

- Accélération du programme d'investissement initialement prévu ;
- Niveau accru de performance du matériel acquis, donc meilleure efficacité ;
- Financement de projets de nature innovante et écologique (difficilement finançables à cause du risque industriel) ;
- Extension des bâtiments permettant un meilleur flux dans l'atelier et la possibilité de nouveaux investissements (place nécessaire) pour les années à venir ;
- Accélération du développement des activités de l'entreprise et de l'augmentation de l'emploi lié ;
- Augmentation de l'activité de R&D ;
- Augmentation de la capacité de production par l'achat de machines supplémentaires et, par conséquent, adaptation à la demande du marché ;
- Optimisation des investissements à réaliser ;
- Développement de nouveaux clients ;
- Acquisition d'un espace de production et de nouvelles machines ;
- Acquisition de prêts bancaires et assurance des partenaires financiers ;
- Facilitation de l'engagement plus rapide de nouvelles ressources de manière à faire face à la croissance de l'activité.

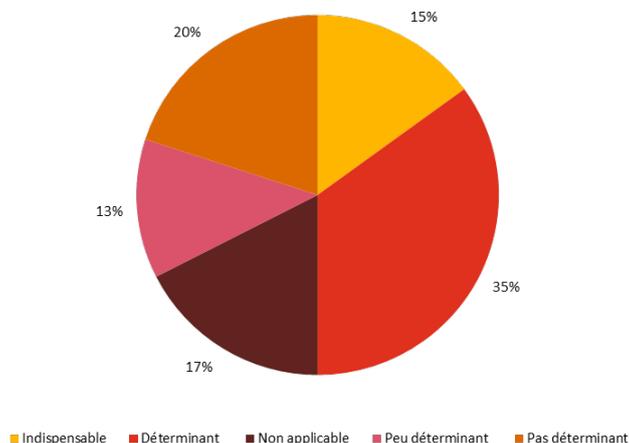
Figure 12 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à l'accroissement de l'activité (innovation, créativité, R&D, diversification, intensification...) ? (42 répondants)



La Figure 12 illustre qu'une majorité des entreprises interrogées (79%) considèrent que la prime à l'investissement contribue activement à l'accroissement de l'activité. L'accroissement de l'activité est facilité par des acquisitions, une plus grande capacité de production, un plus grand espace de travail, une embauche et des formations à destination du personnel ou encore une allocation optimale de la capacité de financement. Par conséquent, l'entreprise bénéficiaire jouit d'une gamme de produits plus étendue, d'une meilleure compétitivité, d'un renforcement de la confiance, un meilleur gage de qualité (ISO), de meilleures technologies et donc d'une meilleure ouverture à de nouveaux marchés.

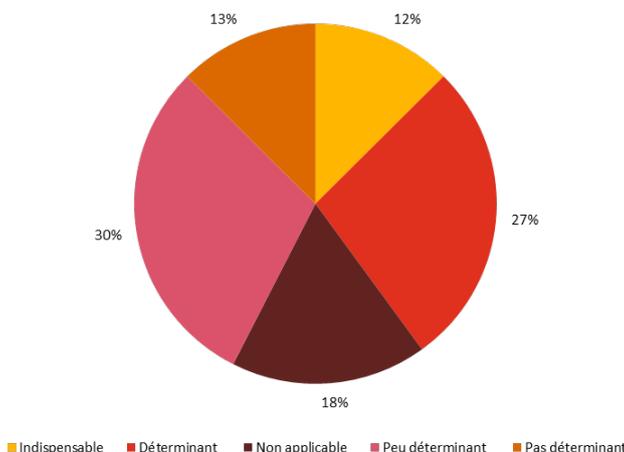
A l'inverse, les entreprises ayant conclu que la contribution de la mesure 1.1.1 était peu ou pas déterminante dans l'accroissement de l'activité estiment que l'aide reçue leur a servi pour l'investissement de départ et le bouclage du montage financier avec les banques. Elles n'identifient pas, à plus long terme, d'impact sur l'activité.

Figure 13 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à la pérennité (survie) de votre entreprise ? (40 répondants)



Par rapport à l'évaluation de la contribution de l'aide à l'investissement à l'accroissement de l'activité, sa contribution à la pérennité semble moins univoque. Seule une moitié des entreprises interrogées considèrent que l'aide à l'investissement est indispensable ou déterminante à leur survie. Pour les autres, l'entreprise a plus de possibilité d'optimiser sa structure, ainsi que d'élargir et diversifier son offre, et donc de favoriser sa pérennité.

Figure 14 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à améliorer la solvabilité de votre entreprise ? (40 répondants)



Enfin, la Figure 14 illustre un résultat plus incertain quant à la contribution de l'aide à l'investissement à la solvabilité de l'entreprise. Selon les entreprises interrogées, il semblerait ne pas y avoir de contribution claire de la mesure 1.1.1 par rapport à leur solvabilité financière. En outre, elles mentionnent que les délais de liquidation des tranches peuvent avoir un impact significatif sur la position de trésorerie. Pour les autres, l'aide à l'investissement se substitue à une forme de prêt/crédit qui, elle, aurait un impact sur la solvabilité de l'entreprise.

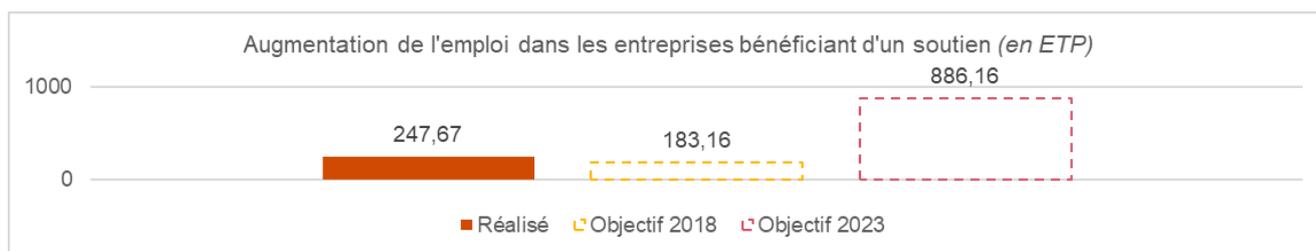
Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien

L'augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiaires est un indicateur suivi dans le cadre de la mesure 1.1.1. Ainsi, selon la fiche indicateur Euroges, cet indicateur vise une augmentation directe et durable de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien, en équivalents temps plein (ETP). Le caractère direct s'exprime par le fait que la création d'emploi doit être une conséquence directe de l'achèvement du projet : l'attribution de l'emploi au projet doit pouvoir être réalisée de manière plausible. Ensuite, le caractère durable implique que l'emploi créé perdure pendant une période relativement étendue, en fonction des caractéristiques industrielles et technologiques. Cette durée est définie lors de l'octroi de la prime à l'investissement.

Comme mentionné supra, la création d'emploi est une condition *sine qua none* de l'octroi d'une prime à l'investissement. Ainsi, la société qui dépose un dossier de demande d'octroi de prime s'engage à créer un certain nombre d'emplois en fonction de la taille de l'investissement et à les maintenir pour 4 ans minimum. Cette condition d'emploi vise à cibler au mieux les projets d'investissement contribuant à l'expansion économique.

Sur base des données issues d'Euroges, la Figure 15 ci-dessous montre que les objectifs de création d'emplois fixés à l'horizon 2018 ont été atteints. Il convient toutefois de nuancer ce résultat : en effet, les objectifs repris pour la mesure 1.1.1 dans la base de données évoluent en fonction des dossiers rentrés. L'objectif 2018 est ainsi la somme des objectifs de création d'emploi de chaque dossier soumis à cette date. Cet indicateur a un effet cumulatif car il est calculé sur base des objectifs déjà atteint et des objectifs repris dans les dossiers.

Figure 15 : Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien (Mesure 1.1.1)



Source : Euroges (données au 31/12/2018)

Dès lors, un indicateur plus neutre ou objectif en termes de niveau d'atteinte des résultats de la mesure consiste à comparer le nombre d'emplois créés à l'horizon 2018 par rapport à la cible globale fixée dans le CP. Cette comparaison est illustrée par la Figure 16.

Figure 16 : Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien (Mesure 1.1.1)



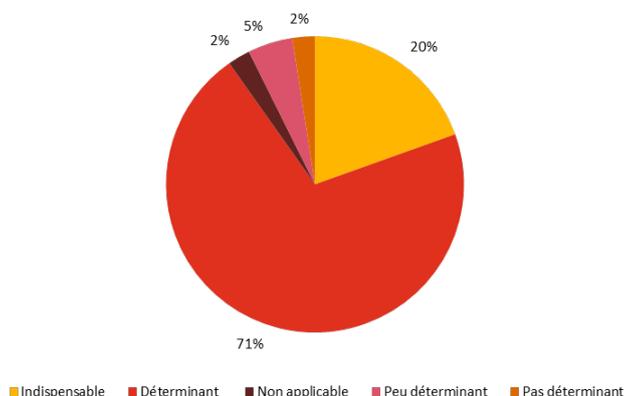
Source : Euroges (données au 31/12/2018), CP

Il en ressort que la création d'emploi effective représente un dixième de l'objectif fixé à l'horizon 2023. Notons qu'il existe un effet de temporalité entre le moment de décision de l'octroi de la prime, la réalisation effective de l'investissement et la création d'emploi qui en découle. Rappelons, comme cela est mentionné supra, que seuls 19% des projets étaient finalisés en date du 31 décembre, c'est-à-dire que les investissements avaient été effectués. En conséquence, cette création d'emploi est en phase avec le taux de finalisation des investissements. Il n'empêche que les efforts à fournir lors de la seconde partie de la période de programmation restent importants et que les effets en termes d'emploi sont susceptibles de se faire sentir postérieurement à la période de programmation. Il est donc essentiel que cet aspect puisse être analysé plus en détail dans le cadre de l'évaluation *ex post* ; les informations disponibles seront en effet plus complètes à ce moment.

Notons qu'à l'heure actuelle, la condition d'emploi est rencontrée pour l'ensemble des dossiers au 31 décembre 2018. Cependant, les entreprises peuvent demander un report du délai de satisfaction de cette condition ou encore une dérogation auprès du Ministre en charge.

Selon les acteurs interrogés, certains profils sont complexes à recruter et peuvent donc induire un certain délai dans la création de l'emploi. De façon similaire aux autres indicateurs présentés supra, nous avons cherché à mettre en perspective les résultats quantitatifs avec des aspects qualitatifs de perception des entreprises bénéficiaires. Pour ce faire, nous les avons interrogées sur la contribution de la prime à l'investissement à la création d'emploi. Les résultats sont illustrés par les Figure 17 et Figure 18.

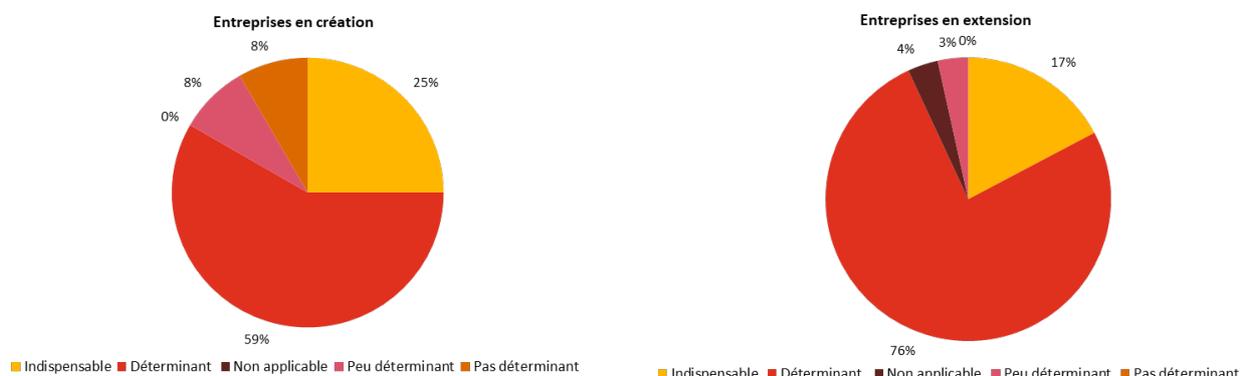
Figure 17 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à la création d'emplois dans le cadre du projet associé ? (41 répondants)



Lorsque l'on considère les répondants dans leur ensemble, ceux-ci ont une opinion relativement positive quant à la contribution à la création d'emploi (20% « indispensable » et 71% « déterminant »). Ce constat s'applique également si l'on considère séparément les entreprises en création et celles en extension. Cependant, les

entreprises en création semblent moins identifier un lien fort entre la prime à l'investissement et la création d'emplois que les entreprises en extension (16% de réponses « peu ou pas déterminant » contre 3%).

Figure 18 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à la création d'emplois dans le cadre du projet associé ? (Par stade de développement de l'entreprise)



Enfin, notons que pour les entreprises interrogées, la création d'emploi découle principalement de facteurs indirectement liés à l'obtention de la prime à l'investissement. Ainsi, les entreprises estiment de manière globale que la création d'emploi découle principalement de l'augmentation du chiffre d'affaires à la suite de la diversification de l'activité ou de l'accroissement des capacités de production. De même, certaines entreprises estiment qu'elles disposent ainsi de davantage de moyens pour recruter du personnel plus qualifié.

3. Conclusions

Le Tableau 5 ci-après reprend une synthèse des éléments évalués dans le cadre de la mise en œuvre de la mesure 1.1.1. Ce tableau synthétique reprend les indicateurs de réalisation et de résultats définis pour cette mesure ainsi que les éléments additionnels identifiés dans le cadre de l'approche méthodologique permettant de répondre aux questions évaluatives de cette mesure. En fonction de la performance réalisée par critère, la couleur reprise traduit une réalisation des résultats (verte), une réalisation partielle des résultats (jaune) ou la non-atteinte des objectifs fixés (rouge). L'ensemble des éléments permettant d'évaluer le niveau de réalisation de la mesure a été présenté dans la section qui précède. Lorsqu'un indicateur spécifique n'était pas fixé à l'horizon 2018, l'information est reprise en n.a. Ainsi, pour ce qui concerne la description des réalisations, il s'agit d'appréhender la question d'un point de vue qualitatif.

Tableau 5 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.1.1

Indicateur / critère	Evaluation	Explication succincte
Description des réalisations	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus ; les réalisations sont en ligne avec les objectifs poursuivis</i>
Consommation budgétaire		Rythme de mise en œuvre en ligne avec les objectifs
Nombre d'entreprises bénéficiant de subventions		Objectif atteint et dépassé
Nouvelles entreprises bénéficiant d'un soutien	n.a.	<i>Pas d'objectif fixé pour l'horizon 2018</i>

Part de projets financés dans le cadre de la mesure 1.1.1 arrêtés pour cause de faillite de l'entreprise		100% de taux de survie
Montant des investissements soutenus		Effet multiplicateur de 4
Investissements privés complétant un soutien public aux entreprises		Effet de levier de 3
Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien		Objectif 2023 semble difficilement atteignable au vu de la réalisation au 31 décembre 2018 ; le budget du CP est alloué à 84% alors que l'objectif de création d'emploi pour ces entreprises correspond à 45% de l'objectif global

La mise en œuvre de la mesure 1.1.1 est en phase avec les objectifs fixés en début de programmation et 76 entreprises ont été soutenues dans leurs investissements jusqu'au 31 décembre 2018. Le budget décidé pour les projets de ces entreprises représente environ 64% du budget total à disposition pour la mesure 1.1.1, illustrant un rythme de mise en œuvre en ligne avec le délai du PO et le budget à disposition.

Au 31 décembre 2018, la mise en œuvre de la mesure 1.1.1 permet de répondre aux **objectifs de résultats et réalisation** qui ont été fixés. La mesure bénéficie de sa bonne visibilité auprès des entreprises wallonnes, la mesure mise en œuvre dans le cadre de la programmation FEDER venant compléter une mesure structurelle existante. Pour ce qui concerne la **création de nouvelles entreprises**, une cible en cours de programmation n'avait pas été fixée. L'objectif a été fixé pour l'ensemble de la période de programmation à hauteur de 43 entreprises créées ; au 31 décembre 2018, 21 entreprises avaient été créées. Il semble donc que l'objectif global pourra être rencontré à l'issue de la période de programmation. Il conviendra toutefois de réaliser une analyse approfondie de cet indicateur dans le cadre de l'évaluation *ex post*. De manière qualitative, les bénéficiaires interrogés mentionnent certains leviers au travers desquels l'octroi d'une prime à l'investissement (de la mesure 1.1.1) peut conduire à une création d'entreprise et sont en majorité positifs sur l'impact de la prime en termes de contribution à la création de leur entreprise. Pour certaines entreprises bénéficiaires, l'aide était indispensable à la réalisation de l'investissement, et sans investissement, l'entreprise n'aurait pas pu être créée.

La mesure 1.1.1 aide également à **densifier le tissu de PME** en Wallonie. Outre cet aspect de création d'entreprise, il apparaît que les entreprises bénéficiaires de la mesure 1.1.1 ont un meilleur taux de survie (100%) que le taux de survie moyen des entreprises wallonnes.

La mesure 1.1.1 a également un **effet multiplicateur** et un **effet de levier** intéressants, en ce sens que l'effet multiplicateur est de 4 (pour un euro de dépense publique, l'investissement total est de 4 euros) et l'effet de levier est de 3 (pour un euro de dépense publique, l'entreprise lève 3 euros de fonds additionnels par d'autres sources de financement). Il n'y a toutefois pas de lien entre l'effet multiplicateur sectoriel et le choix des dossiers soutenus. Notons également que, bien que les données suggèrent une facilitation de l'octroi de financements privés pour les entreprises bénéficiaires d'une prime à l'investissement, cet aspect n'est pas toujours clairement ressenti par les bénéficiaires de la mesure.

Ensuite, l'évaluation a montré que la mesure 1.1.1 participe à la **croissance des entreprises** grâce à la création notamment de capacités de production nouvelles ou additionnelles et à la réalisation plus rapide d'investissements nécessaires à l'activité économique. L'impact de la mesure sur la pérennité et la solvabilité des entreprises est plus complexe à évaluer. Les informations qui ont pu être récoltées au cours de cette évaluation ne permettent pas d'identifier une tendance. Cet objectif devrait également être évalué dans une

perspective de plus long terme, notamment dans le cadre de l'évaluation *ex post*. Notons toutefois que de nombreux facteurs externes et financiers peuvent influencer la question de la solvabilité et de la pérennité des entreprises et pas uniquement le fait d'avoir pu réaliser ou non un investissement. En ce qui concerne la solvabilité de l'entreprise, cet élément peut également être influencé simplement par la structuration comptable de l'entreprise.

Enfin, la **création d'emploi** est favorisée de manière intrinsèque par la mesure 1.1.1, cet élément faisant partie des conditions d'éligibilité pour obtenir l'aide à l'investissement. L'objectif en termes de création d'emploi a été défini pour l'ensemble de la programmation et ne comprenait pas de déclinaison à l'horizon 2018. En date du 31 décembre 2018, les emplois créés atteignent 10% de l'objectif fixé pour l'ensemble de la programmation. Différents éléments peuvent expliquer la faible atteinte de cet objectif. Premièrement, la création d'emplois est généralement tangible en aval de la réalisation de l'investissement et l'impact est évalué dans une période de 4 ans à dater de l'investissement ; il y a donc un effet temporel indéniable dont il convient de tenir compte. En outre, les entreprises peuvent, le cas échéant, demander un report additionnel de 2 ans pour rencontrer la condition de création d'emploi et atteindre le nombre de créations escomptées ; l'emploi doit ensuite être maintenu pendant 4 ans. Les emplois créés à l'horizon 2018 correspondent donc aux seuls dossiers finalisés pour lesquels la condition d'emploi avait débuté. Ensuite, à l'horizon de l'évaluation, seuls 19% des dossiers sont finalisés en ce sens que l'investissement a été intégralement réalisé. Ainsi, la réalisation d'une simple règle de trois telle que reprise au Tableau 6 montre que la taille des dossiers financés jusqu'en fin 2018 est légèrement inférieure à ce qui avait été estimé lors de la préparation de la programmation avec des dossiers en moyenne de 1,82 m€ de dépense publique (vs. 2 dans le CP). A contrario, l'effet de levier constaté au 31 décembre 2018 est plus important que ce qui avait été estimé. Enfin, si l'on tient compte du nombre de dossiers finalisés, la création d'emploi est moindre par dossier que ce qui avait été escompté. Notons toutefois que cet élément peut s'expliquer par des facteurs également exogènes à la mesure.

Cet élément de création d'emploi devra donc faire l'objet d'une attention particulière dans le cadre de l'évaluation *ex post*. Au niveau actuel de mise en œuvre de la mesure, plusieurs éléments factuels sont manquants afin de pouvoir clairement identifier la cause de cette création d'emplois plus faible qu'escomptée. Les objectifs du CP sont également basés sur des dossiers finalisés et il convient dès lors de tenir compte de cet effet temporel dans l'évaluation.

Tableau 6 : Comparaison de différents indicateurs et ratios

Données / Ratios	Objectif CP	Réalisé au 31/12/2018
Nombre d'entreprises bénéficiaires	109	76
Emplois créés (en ETP)	2.572	248
Investissement privé complétant un soutien public (m€)	295	209
Budget de la mesure (m€, dépense publique décidée)	217	138
Taille moyenne du dossier (en m€) (budget public/entreprise)	1,99	1,82
Création moyenne d'emploi (en ETP) (emploi/dossier)	23,60	15,5 (prenant en compte le fait que seuls 16 dossiers sont finalisés)

<i>Ratio privé/public</i>	1,36	1,51
---------------------------	------	------

Source : CP, Euroges et calculs PwC

Notons également que, dans le cadre de la mesure 1.1.1, il n'y a pas de « discrimination » des projets en ce sens que tout projet qui est déposé et qui répond aux critères d'éligibilité reçoit un financement. Ainsi, chaque projet est considéré individuellement. En conséquence, les objectifs portés par une entreprise de manière individuelle peuvent ne pas pleinement concourir aux objectifs fixés en amont dans le CP, c'est-à-dire que la somme des objectifs individuels s'avère moindre que l'objectif global fixé en début de programmation.

Sur base du diagramme logique d'intervention, il peut être conclu que les primes à l'investissement octroyées dans le cadre de la mesure 1.1.1 exercent une influence positive sur la réalisation de nouveaux investissements, la création d'emplois et la création de nouvelles entreprises. Soulignons toutefois que l'aspect causal ne peut être évalué de manière univoque, dans le sens où il n'est pas faisable d'évaluer si, en l'absence de l'octroi de la prime, des résultats différents auraient pu être enregistrés. De même, en l'absence d'objectif 2018 pour la création d'emploi et la création d'entreprises, les constats tirés ci-dessus sont susceptibles d'évoluer dans le cadre de l'évaluation *ex post*.

Mesure 1.1.2 – Capital, crédits et garanties dans les entreprises, les spin-off et les spin-out

1. Présentation succincte de la mesure

La mesure 1.1.2 consiste en des aides au financement des PME selon deux volets d'intervention :

- Une intervention de type « **capital-risque** » qui consiste en l'octroi de financements basés soit sur le Règlement général d'exemption par catégorie 651/2014 (RGEC), soit sur la base du Règlement *de minimis* 1407/2013. Des interventions spécifiques peuvent en outre être réalisées dès lors qu'elles le sont dans des conditions d'absence d'aides. L'offre de produits consiste en des instruments financiers sous différentes formes de prêts (par exemple à taux fixe), de participations en capital et autres formes *pari passu*¹⁷. Les interventions réalisées dans le cadre de cette mesure visent le financement d'investissements, le financement du besoin en fonds de roulement, le financement des reprises d'entreprises et le financement des PME en création.
- Une intervention de type « **micro-crédit** » qui consiste en l'octroi de micro-crédits et petits crédits subordonnés aux petites entreprises wallonnes (sur la base du Règlement *de minimis* 1407/2013). Les micro- et petits crédits sont accordés conjointement à des crédits bancaires d'un montant minimum du double du prêt octroyé par l'organisme bénéficiaire.

La logique d'intervention prévoit également des synergies (principalement avec des banques) entre les opérateurs intervenant dans l'appui financier et non financier aux micro- et petites entreprises (pré- et post-financement).

Les bénéficiaires intermédiaires (opérateurs) sont les filiales FEDER 2014-2020 des 8 invests pour ce qui concerne le volet « capital-risque » et la Socamut pour ce qui concerne le volet « micro-crédit ». Les filiales sont des entités juridiques à part entière destinées à être un réceptacle pour la programmation. La Sowalfin exerce un rôle d'organisme intermédiaire. Pour ce qui concerne le volet capital-risque, les rôles de chaque organisme sont établis dans la convention quadripartite conclue entre la Région wallonne, la Sowalfin, l'invest et sa filiale. Les invests sont organisés sur base géographique, là où la Socamut est active pour l'ensemble de la Wallonie.

2. Constats issus de l'analyse évaluative

Conformément à la méthodologie validée par le Pouvoir adjudicateur, l'évaluation de la mise en œuvre de la mesure 1.1.2 vise principalement à répondre aux questions évaluatives A, B et C dans chacune de leurs composantes. Dès lors, les résultats engrangés dans le cadre de la mesure 1.1.2 sont analysés au regard des éléments suivants :

- Niveau de réalisation de la mesure (consommation budgétaire, typologie des instruments financiers, entreprises soutenues, etc.)
- Densification du tissu de PME (création et reprises d'entreprises, taux de survie)
- Stimulation de l'activité économique (stimulation des investissements, création d'emploi).

Chacun de ces éléments est explicité dans les sections qui suivent.

Niveau de réalisation de la mesure

Au 31 décembre 2018, la Socamut a libéré 838 micro-crédits pour 823 entreprises soutenues, totalisant un montant de presque 13 millions d'euros. 245 financements ont été octroyés par les filiales FEDER des invests

¹⁷ Le *pari passu* fait référence à une situation où un investisseur privé accepterait les mêmes conditions au même moment.

pour 200 entreprises soutenues pour un peu plus de 68 millions d'euros. Globalement, le volet micro-crédit représente un plus grand nombre de dossiers et d'entreprises soutenues que le volet capital-risque en raison du type d'entreprises ciblées, des typologies d'intervention et des montants concernés (cf. infra).

La différence entre le nombre d'entreprises soutenues et le nombre de dossiers s'explique par le fait que certaines entreprises ont bénéficié de plusieurs interventions. Il est en effet possible de suivre certaines entreprises dans la durée tant que le plafond d'aide n'est pas atteint. L'avantage d'intervenir plusieurs fois auprès d'une même entreprise offre la possibilité de financer des interventions ou actions différentes à différents stades du cycle de vie de l'entreprise.

Types d'instruments financiers utilisés

Le volet **micro-crédit** se compose d'un seul type d'instrument financier, qui comme son nom l'indique, consiste en un micro-crédit. Cet instrument vise l'octroi d'un micro-crédit de maximum 25.000 € devant être subordonné d'un crédit bancaire privé d'au moins deux fois le montant du micro-crédit. Les projets éligibles peuvent concerner une création d'entreprise, le développement d'une entreprise existante, la transmission/reprise d'une entreprise ou encore la pérennisation des toutes petites entreprises.

Pour ce qui concerne le volet **capital-risque**, on dénombre six modalités d'intervention différentes :

- *Avance à terme fixe* : cette forme de crédit se veut à plus court terme et consiste en l'octroi d'une avance fixe à montant prédéterminé, pour une durée déterminée (et non modifiable) et assortie d'un taux d'intérêt fixe convenu à l'avance et applicable à toute la durée du crédit.
- *Participation en capital*¹⁸ : l'invest acquiert ainsi une part plus ou moins grande de l'entreprise. Cela lui permet potentiellement de siéger au conseil d'administration et de pouvoir guider et accompagner l'entreprise, au-delà du volet financier.
- *Prêt chirographaire* : dans ce cas, l'invest ne possède pas de garantie quant au remboursement de sa créance.
- *Prêt garanti* : comme son nom l'indique, cette forme de prêt est assortie de garanties pour l'invest : un droit légal sur les actifs de l'entreprise qui emprunte.
- *Prêt obligataire convertible* : le prêt convertible est relativement proche de l'intervention en capital ; c'est un produit « quasi-fonds propres ». Le remboursement de ce prêt peut se faire, partiellement ou entièrement, via une conversion en un certain nombre d'actions de l'entreprise.
- *Prêt subordonné*¹⁹ : le prêt subordonné induit un risque pour l'invest qui se retrouve dans la masse des créanciers. Dans le cas où l'entreprise se retrouve en défaut de paiement, l'invest est remboursé en dernier lieu, et après les banques.

Le choix de l'instrument financier octroyé se base sur une analyse en deux étapes. La première étape consiste à vérifier le type d'instrument pouvant être octroyé en fonction du type d'opération²⁰ et du type d'aide²¹ auquel l'entreprise fait appel. Ces informations se retrouvent dans la convention quadripartite, qui fournit une indication

¹⁸ La possibilité d'octroyer du capital est permise depuis la dernière programmation. Cette nouveauté, couplée à un rehaussement des plafonds de financement, a élargi le champ d'action de l'invest.

¹⁹ La différence entre un prêt chirographaire et un prêt subordonné est à la marge. En effet, en termes économiques, dans les types de dossiers dans lesquels les invests interviennent, les interventions en prêt chirographaire sont assimilables à celles en prêt subordonné, dès lors qu'en cas de sinistre le prêt chirographaire ne permet pas davantage à l'invest de récupérer son financement, au vu du taux de solvabilité des entreprises, des garanties dont bénéficient les autres partenaires, etc.

²⁰ Le type d'opération vise à identifier l'opération qui sera financée au travers de la mesure 1.1.2 : démarrage/amorçage, fonds de roulement, investissements, transmission.

²¹ Le type d'aide fait référence à la classification du soutien de l'invest dans le cadre des règles européennes d'aides d'Etat : absence d'aide, aide à l'investissement à finalité régionale, aide à l'investissement en faveur des PME, aide *de minimis*, aide en faveur des jeunes pousses.

sur comment articuler la réglementation FEDER avec celle des aides d'Etat. En pratique, le choix de l'instrument se fait au cas par cas, en fonction des besoins précis du projet et en visant comme objectif final le bouclage du montage financier et que l'instrument s'inscrive le plus haut au bilan de l'entreprise. Une première évaluation est réalisée par l'invest puis une phase de négociation prend place avec l'entreprise. Cette souplesse d'intervention est perçue comme un avantage de la mesure. En effet, le soutien financier des invests n'est pas un produit standard : le projet est examiné afin de disposer d'une vue globale sur les besoins (à moyen terme) et ainsi proposer, le cas échéant, une combinaison de plusieurs produits à une même entreprise afin de répondre au mieux aux besoins du projet et disposer ainsi d'un effet de levier sur d'autres sources de financement.

L'analyse au cas par cas est également le résultat d'une grande diversité des PME qui sont financées ; cette diversité s'exprime en termes de taille, secteur d'activité ou encore stade de développement (cf. infra). Dans sa recherche de l'instrument financier optimal pour le projet, l'invest prend en compte le niveau de diversification du risque de son portefeuille. En tout état de cause, l'accord formel de la Sowalfin est requis pour la signature d'une convention d'octroi.

Pour ce qui concerne les **interventions des invests**, celles-ci ont principalement lieu sous forme de prêts chirographaires (39,2% des dossiers), de prêts garantis (31,4%) et de prêts subordonnés (20%). Le recours aux autres instruments financiers est moins généralisé dans le cadre de la programmation. La participation en capital correspond à 6,9% des interventions, l'avance à terme fixe à 1,6% et le prêt obligataire convertible est relativement marginal avec 0,8% des dossiers. Chacun des invests recourt aux différents types d'intervention, à l'exception de la filiale de l'invest du Brabant wallon qui à la fin 2018 n'avait accordé que deux prêts garantis. Cela s'explique notamment par le fait que cet invest est plus récent et participe pour la première fois à une programmation européenne. Il convient également de signaler que l'enveloppe totale de cet invest est la plus petite, et donc *de facto*, peut rapidement être consommée par peu de dossiers. D'où une sélection plus rigoureuse sur les dossiers à introduire en financement FEDER.

Les instruments financiers du volet capital-risque peuvent viser le financement de divers types d'opérations. Plus de la moitié des interventions (60%) concernent de l'investissement. Ensuite, 20% visent le financement de fonds de roulement et 15% un démarrage/amorçage d'une entreprise. Le financement d'une transmission représente une part relativement marginale de l'intervention des invests.

Tableau 7 : Nombre de dossiers par types d'opérations

Opérations	Nombre de dossiers
Micro-crédit (SOCAMUT)	838
Démarrage/Amorçage (invest)	36
Fonds de roulement (invest)	47
Investissements (invest)	148
Transmission (invest)	14
Total	1.083

Source : Rapports semestriels Invests-SOCAMUT (données au 31/12/2018)

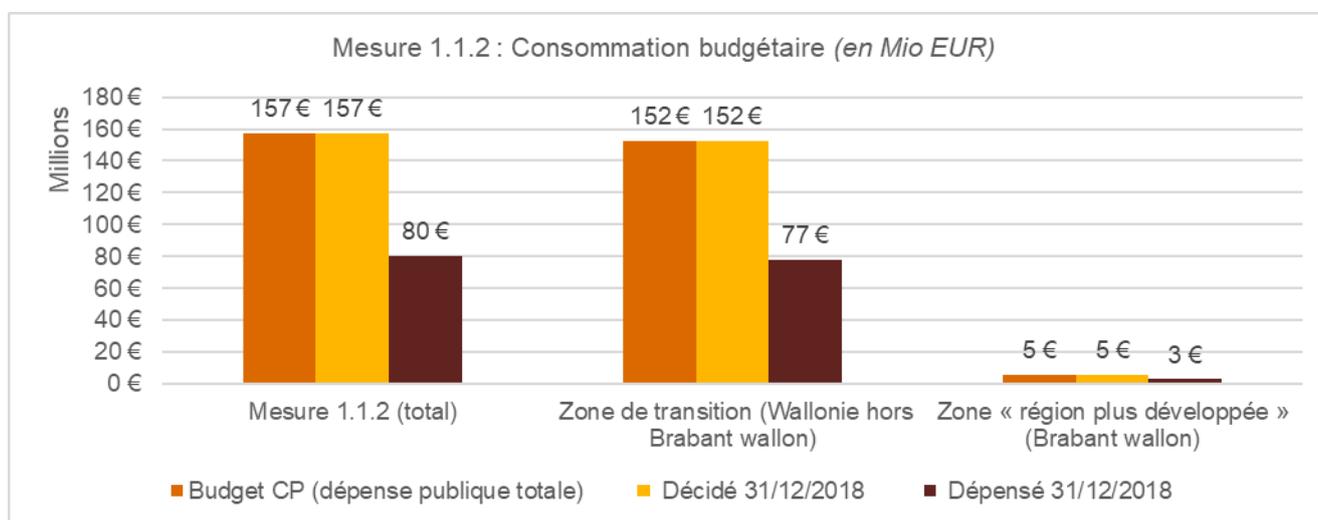
Enfin, l'octroi d'un financement dans le cadre de la mesure 1.1.2 peut être considéré de différentes façons par rapport aux règles européennes en matière d'aides d'Etat. Au niveau des invests, la grande majorité des octrois sont considérés comme une absence d'aide d'Etat (133 dossiers sur les 245, soit 54%) alors que 17% des dossiers consistent en des aides *de minimis*. Les dossiers d'aide à l'investissement à finalité régionale, d'aide à l'investissement en faveur des PME et d'aide en faveur des jeunes pousses, sous le RGEC, représentent respectivement 10%, 7% et 11% des dossiers. Ce constat montre que les invests tendent à s'inscrire dans des conditions 'normales' de marché, donc en s'éloignant de la notion de subvention.

Consommation budgétaire

Le premier indicateur quantitatif de réalisation de la mesure 1.1.2 concerne la consommation budgétaire. Au 31 décembre 2018, l'ensemble du budget alloué à cette mesure a été décidé. Cependant, en pratique, un moindre volume budgétaire a été liquidé vers les invests (tranches de liquidation) et effectivement libéré envers les bénéficiaires finaux.

Ce constat pose la question de savoir s'il ne serait pas pertinent d'allouer un budget supplémentaire à la mesure 1.1.2 pour le reste de la programmation. Les entretiens ont relevé l'intérêt des opérateurs à la libération d'un tel budget additionnel. Cependant, il a également été souligné que la cohérence de la mesure doit être respectée : il importe de se concentrer sur les projets les plus porteurs et les plus intéressants, et moins de devenir un outil généraliste. De plus, le caractère « revolving²² » de cette mesure doit être mis en exergue : les différents instruments financiers (en ce inclus le volet micro-crédit) comprennent un remboursement de la part de l'entreprise des montants injectés/prêtés. En conclusion, l'état du budget à un moment donné ne préjuge pas de l'état de ce même budget à un autre moment, *ceteris paribus*.

Figure 19 : Consommation budgétaire de la mesure 1.1.2



Sources : DCFS, Complément de programmation (données au 31/12/2018)

Le différentiel entre les montants décidés et dépensés illustre les tensions de trésorerie pouvant survenir pour les opérateurs. Ces tensions proviennent de la procédure de demande de liquidation *a posteriori*, par tranche (4 tranches égales sur la période de la programmation). Entre la demande de liquidation et la liquidation effective, il arrive que les opérateurs enregistrent des résultats financiers négatifs. En outre, l'opérateur doit atteindre un seuil de dépense avant de pouvoir entamer la procédure de demande de liquidation (60% de la tranche 1 pour la liquidation de la tranche 2, puis 85% des tranches précédentes pour les 3^{ème} et 4^{ème} tranches).

Nous reprenons en annexe un tableau présentant le détail de cette **consommation budgétaire par bénéficiaire**. D'une part, pour ce qui concerne le volet micro-crédit, la Socamut a dépensé un total de 15 millions d'euros, soit 50% de son budget (libérés en deux tranches de 7,5 millions d'euros). Sur ces 15 millions, 13 ont été libérés au 31 décembre 2018 pour un total de 838 prêts, ce qui équivaut à un montant moyen de prêt de 18.000 € si on considère les montants décidés. A enveloppe fermée, le montant moyen du micro-crédit est plus bas qu'initialement imaginé par la Socamut ; le nombre d'intervention est en revanche plus élevé. D'autre part, pour ce qui concerne le volet capital-risque, le degré de consommation diffère en fonction de l'invest analysé. Au 31 décembre 2018, la part de consommation libérée (montant dépensé) varie en fonction des invests : 100%

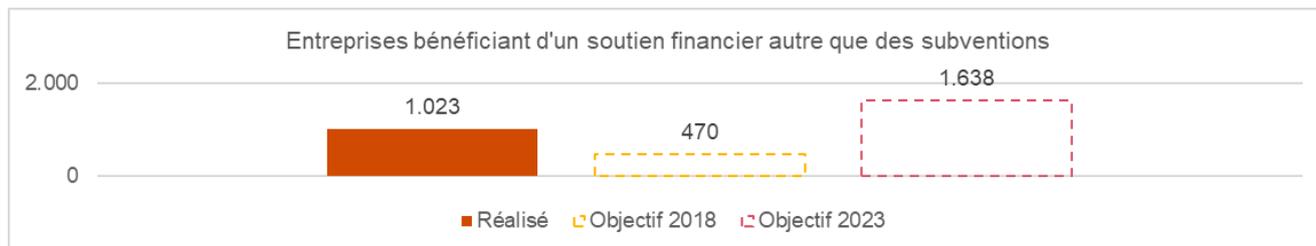
²² Le délai moyen de retour est estimé à entre 7 et 10 ans, selon les invests interrogés.

pour IMBC 2020, 75% pour NIG, 50% pour WAPI 2020, B2STARTet Move Invest, et enfin 25% pour les opérateurs restants. Le niveau de consommation traduit le rythme de liquidation des fonds.

Entreprises bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions

Le présent indicateur comptabilise l'ensemble des **entreprises bénéficiaires** de la mesure 1.1.2. Au 31 décembre 2018, la mesure 1.1.2 a enregistré une réalisation de 1.023 entreprises soutenues, soit bien au-delà de l'objectif à l'horizon 2018.

Figure 20 : Entreprises bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions (Mesure 1.1.2)



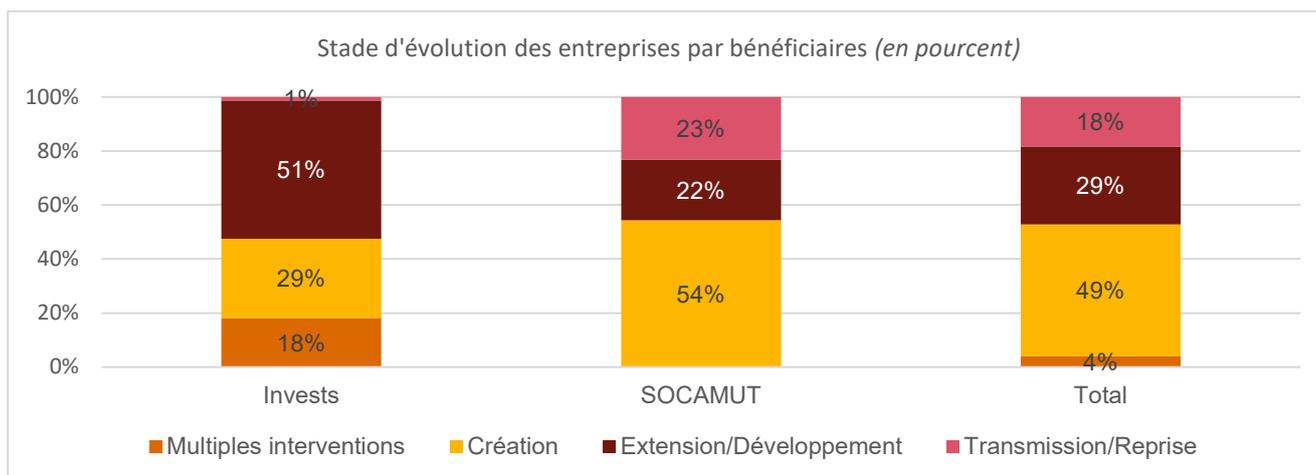
Source : Euroges (données au 31/12/2018)

Pour ce qui concerne la répartition par portefeuille, autant le volet micro-crédit que le volet capital-risque ont atteint et même dépassé l'objectif fixé pour l'horizon 2018.

Nous avons ensuite cherché à caractériser les entreprises soutenues par rapport à leur **stade de développement**. Pour ce qui concerne le volet micro-crédit, la répartition suit en majorité les objectifs explicités dans la fiche-projet. L'objectif était de réaliser environ 50% de dossiers pour soutenir la création d'entreprise, 30% pour une extension/développement et 20% pour une reprise/transmission. Cette répartition est relativement respectée, si ce n'est pour les projets d'extension/développement, comme le montre la Figure 21.

La fiche-projet du portefeuille des instruments financiers des invests ne cible pas spécifiquement des types d'entreprises, si ce n'est l'éligibilité de financer une start-up ou une entreprise existante pour favoriser sa croissance, des investissements ou la reprise/transmission d'entreprise. En pratique, on observe une majorité d'entreprises en croissance (i.e. extension/développement), par rapport aux autres catégories. La catégorie des transmissions enregistre à contrario un nombre relativement faible d'entreprises soutenues.

Figure 21 : Stade d'évolution des entreprises par bénéficiaires (en pourcent)

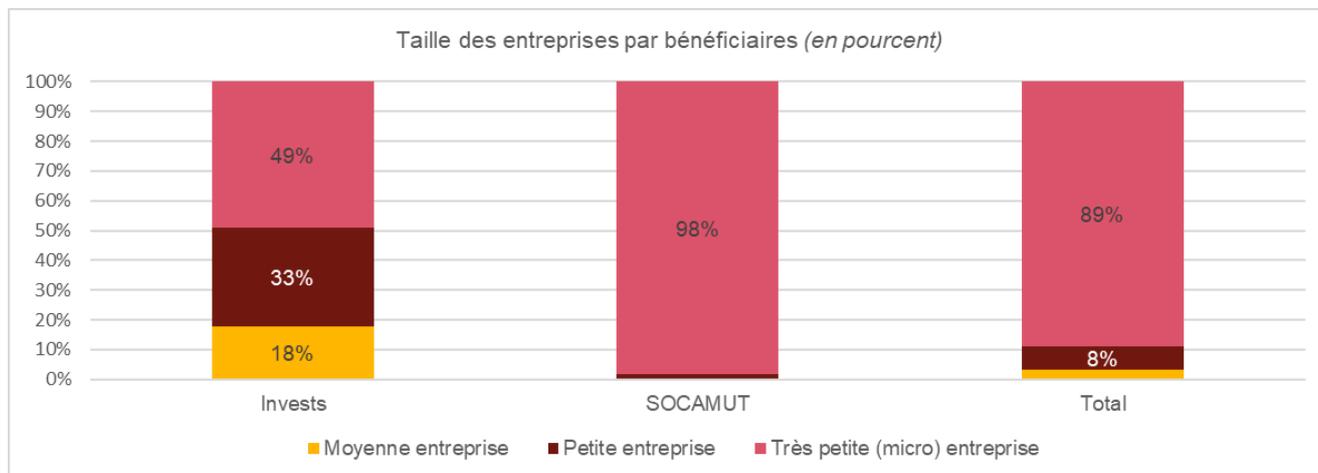


Source : Rapports semestriels Invests-SOCAMUT (données au 31/12/2018)

Pour ce qui concerne la **taille des entreprises**, la description des entreprises soutenues est en ligne avec la stratégie de la fiche-projet du portefeuille de la Socamut, qui vise : « *une attention particulière aux micro-entreprises (en ce inclus les indépendants) et petites entreprises, ainsi qu'aux jeunes activités* ». Pour ce qui

concerne le volet capital-risque, le focus est mis sur les PME, ce qui explique la répartition entre moyennes, petites, et très petites entreprises²³. Assez logiquement, les invests accompagnent des entreprises dont la taille varie plus largement.

Figure 22 : Taille des entreprises par bénéficiaires (en pourcent)



Source : Rapports semestriels Invests-SOCAMUT (données au 31/12/2018)

Pour ce qui concerne les **secteurs d'activités** des différentes entreprises soutenues, nous renvoyons le lecteur à l'analyse transversale de la question évaluative H (cf. infra). La raison pour laquelle les secteurs d'activités des entreprises soutenues par la mesure 1.1.2 ne sont pas abordés ici est que les fiches-projets des portefeuilles ne reprennent pas d'information quant aux secteurs qui seraient à favoriser ou à mettre en exergue par l'octroi de financement. Notons par ailleurs qu'un invest a la possibilité de financer un projet qui ne rentrerait pas totalement dans la stratégie FEDER avec les fonds du groupe (et non pas via la filiale FEDER). Cette alternative permet aux invests d'être d'autant plus sélectifs sur les projets bénéficiant du FEDER.

Entreprises intensives en R&D bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions

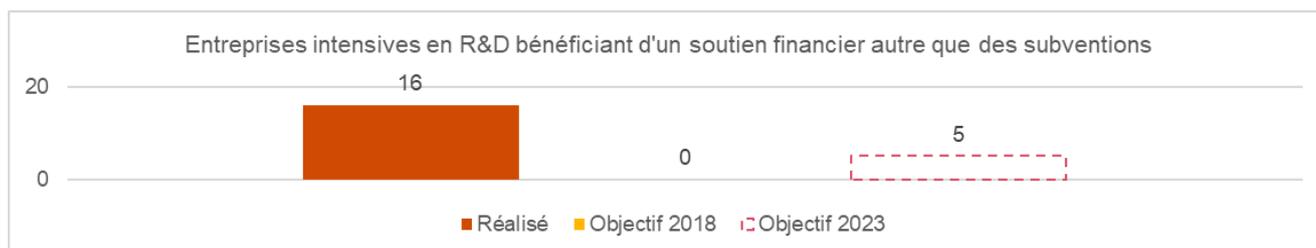
Cet indicateur concerne uniquement le volet capital-risque de la mesure 1.1.2. Pour qu'une entreprise soit considérée comme intensive en R&D, elle doit au moins rencontrer l'une des caractéristiques suivantes :

- L'entreprise bénéficiaire fait partie de l'un des pôles d'innovation wallons
- L'entreprise bénéficiaire développe un projet de recherche, s'inscrivant dans une des catégories suivantes : recherche fondamentale, recherche industrielle, développement expérimental, étude de faisabilité
- L'entreprise bénéficiaire exploite les résultats d'une recherche, que cela soit via un brevet, une licence ou un autre type de propriété intellectuelle, ou un développement propre.

Comme le montre la Figure 23, l'objectif fixé à l'échéance 2018 était nul. Néanmoins, la réalisation à cette même date comprend 16 entreprises intensives en R&D. De cette manière, l'objectif 2023 de cet indicateur était déjà atteint au 31 décembre 2018 pour l'ensemble de la Wallonie.

²³ Comme le montre la Figure 21, une même entreprise peut bénéficier de multiples interventions. Dès lors, dans le cadre l'analyse portant sur la taille des entreprises, ces entreprises qui bénéficient de plusieurs interventions n'ont été comptabilisées qu'une seule fois afin de ne pas biaiser l'analyse statistique.

Figure 23 : Entreprises intensives en R&D bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions (Mesure 1.1.2)



Source : Euroges (données au 31/12/2018)

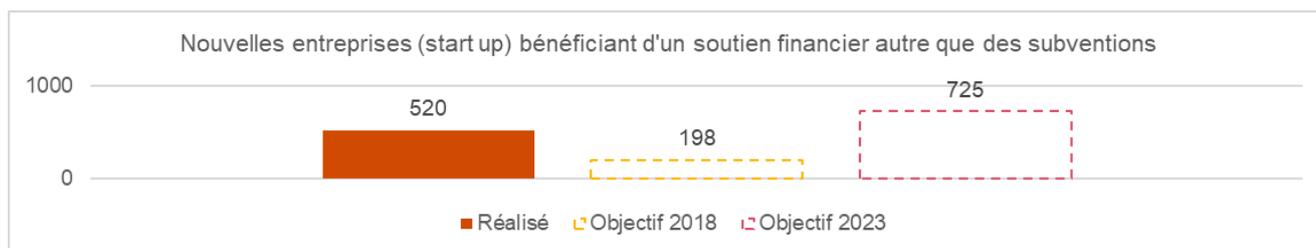
Nouvelles entreprises (start up) bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions

Les nouvelles entreprises sont celles dont la création remonte à moins de trois ans (depuis le début du projet soutenu). Elles correspondent donc au stade de développement « création ».

Cet indicateur concerne principalement le volet micro-crédit étant donné que l'objectif fixé pour 2018 de 198 nouvelles entreprises s'applique uniquement à ce volet. Ce constat semble dans la lignée de la vocation de la Socamut de financer les porteurs de projets, et les toutes petites entreprises.

Au 31 décembre 2018, l'objectif 2018 a été atteint et même largement dépassé. Il se décompose entre 447 dossiers de micro-crédit et 73 dossiers portés par les invests.

Figure 24 : Nouvelles entreprises (start up) bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions (Mesure 1.1.2)

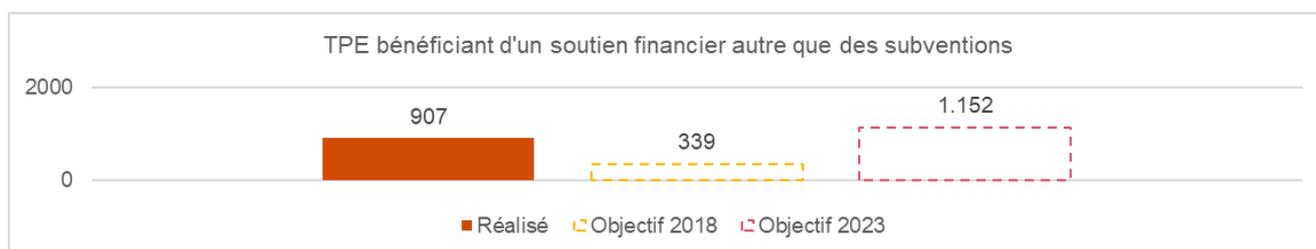


Source : Euroges (données au 31/12/2018)

TPE bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions

Pour ce qui concerne le nombre de très petites entreprises²⁴ soutenues, l'objectif 2018 a été atteint et dépassé au 31 décembre 2018.

Figure 25 : TPE bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions (Mesure 1.1.2)



Source : Euroges (données au 31/12/2018)

La grande majorité des réalisations (en nombre de dossiers) sont enregistrées au sein de la Socamut (89,20%), ce qui est en accord avec la répartition stratégique entre les deux volets. De fait, le volet micro-crédit favorise une approche de soutien plus accessible et à destination de porteurs de projets/structures de moindre envergure.

²⁴ Selon la fiche indicateur Euroges, une TPE se caractérise comme occupant moins de 10 personnes et avec un chiffre d'affaires annuel (ou total du bilan annuel) ne dépassant pas le niveau des 2 millions d'euros.

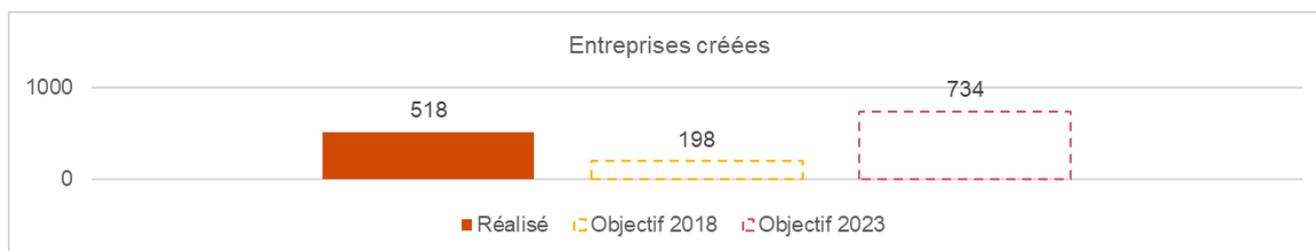
Densification du tissu de PME

Entreprises créées

Une entreprise est considérée comme créée si elle est constituée juridiquement depuis moins de trois ans avant le début du projet soutenu²⁵. Selon notre compréhension, cet indicateur vise les entreprises en stade de création et non pas uniquement les entreprises créées grâce au projet soutenu (étant donné qu'elles doivent être juridiquement constituées avant le début du projet). Il se focalise donc plutôt sur une réalisation que sur un résultat attendu suite à la mise en œuvre de la mesure. Ce constat est confirmé par la forte proximité des valeurs présentées dans la Figure 26 et la Figure 24 (nouvelles entreprises bénéficiant d'un soutien). L'objectif fixé à l'horizon 2018 est d'ailleurs exactement le même.

En conclusion, la définition du présent indicateur devrait être reformulée afin de faire apparaître le résultat que l'on cherche à évaluer : la mesure selon laquelle les instruments financiers de la mesure 1.1.2 favorisent la création d'entreprises (donc les entreprises constituées à la suite de l'octroi du financement).

Figure 26 : Entreprises créées (Mesure 1.1.2)

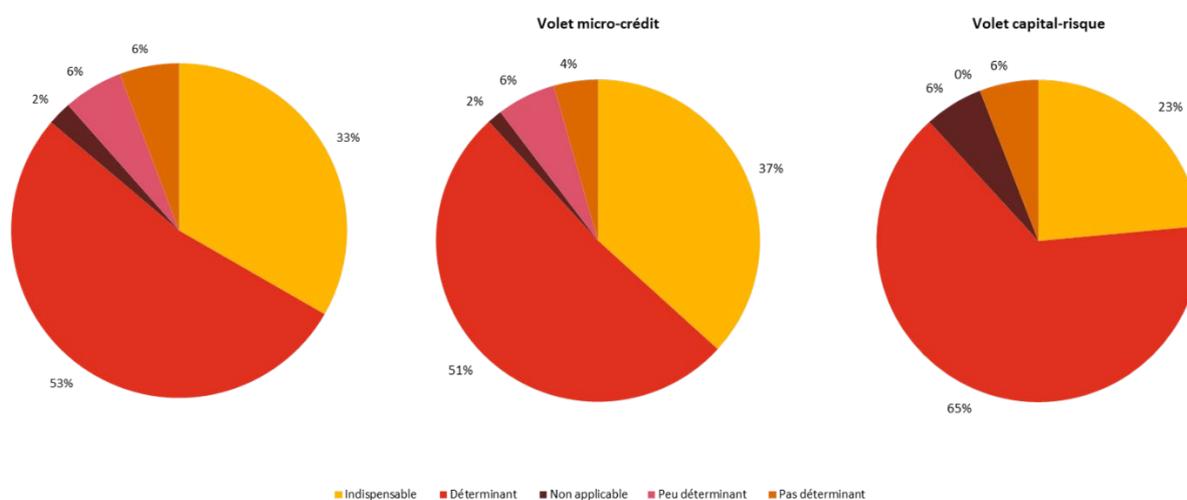


Source : Euroges (données au 31/12/2018)

Afin d'apporter un éclairage qualitatif à la question de la création d'entreprise, nous avons également eu recours à l'enquête en ligne à destination de l'ensemble des entreprises bénéficiaires. 276 entreprises ont participé à cette enquête : 165 pour le volet micro-crédit et 111 pour le volet capital-risque. Toutefois, certaines entreprises ne sont pas allées jusqu'au bout de l'enquête, c'est la raison pour laquelle certaines réponses ont été neutralisées et/ou le nombre de répondants varie en fonction des questions.

Nous avons demandé aux entreprises interrogées dans quelle mesure l'aide au financement avait contribué à la création de leur entreprise.

Figure 27 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide au financement a-t-elle contribué à la création de votre entreprise ? (87 répondants)



²⁵ Fiche indicateur Euroges

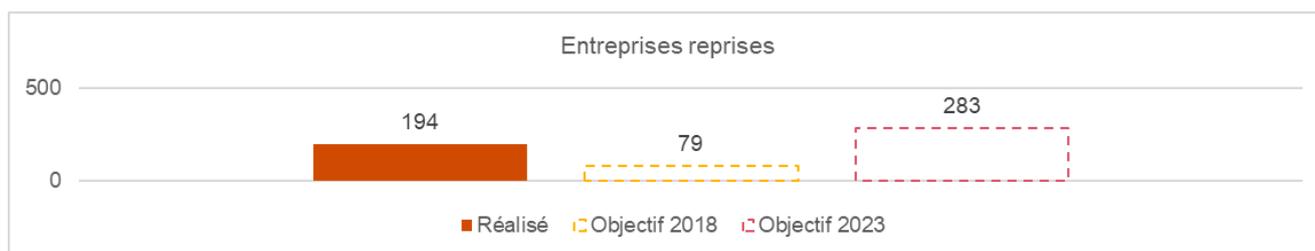
La Figure 27 illustre une majorité de réponses positives quant à l'impact de la mesure 1.1.2 sur la création des entreprises interrogées : 86% des répondants considèrent le soutien comme indispensable ou déterminant à la création de l'entreprise. Cette tendance est similaire pour chacun des volets concernés, le niveau étant encore plus élevé pour les interventions du volet capital-risque.

En ce qui concerne plus spécifiquement les interventions des invests, ce niveau de réponse varie également en fonction du type d'instrument financier. Ainsi, tous les répondants ayant obtenu une avance à terme fixe estiment que l'octroi de l'aide a été déterminant voire indispensable pour la création de l'entreprise, 94% pour les bénéficiaires d'une intervention en capital alors que ce taux est de 84% pour les bénéficiaires d'un prêt garanti ou d'un prêt subordonné. 75% des bénéficiaires d'un prêt convertible ayant répondu à l'enquête estiment que l'intervention est essentielle pour la création de l'entreprise et 67% pour les bénéficiaires d'un prêt chirographaire. Ces différents taux tendent également à traduire les finalités spécifiques de chaque instrument ou son adéquation plus forte à certains stades de développement des entreprises.

Entreprises reprises

La notion de reprise fait référence à un montage financier élaboré en vue d'un transfert de propriété définitif d'une entreprise au travers d'un contrat et/ou d'un acte par lequel l'actif/passif ou les parts de l'entreprise sont cédés à un successeur²⁶. Au 31 décembre 2018, 194 entreprises ont été reprises grâce aux aides fournies par la mesure 1.1.2. Cela est nettement supérieur à l'objectif fixé à l'horizon 2018 et correspond d'ores et déjà à 68,5% de l'objectif pour l'ensemble de la programmation.

Figure 28 : Entreprises reprises (Mesure 1.1.2)

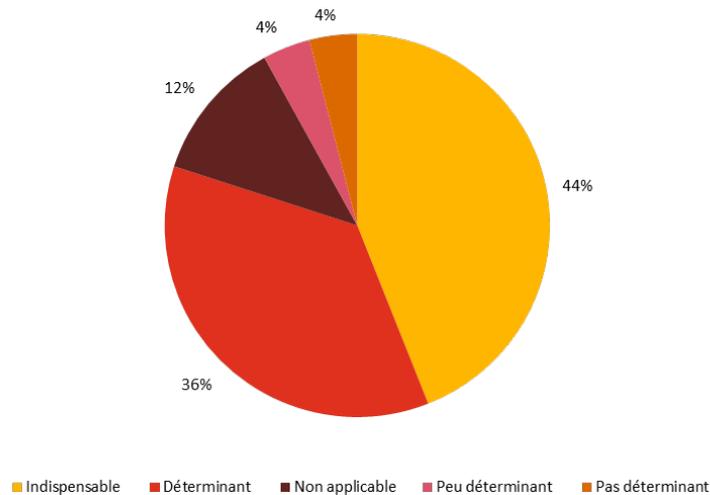


Source : Euroges (données au 31/12/2018)

La plupart des entreprises reprises sont des entreprises qui ont obtenu une aide au travers de la Socamut. Les réponses obtenues au travers de l'enquête à destination des PME bénéficiaires de la mesure 1.1.2 confirment également cette tendance, en ce sens que 44% des répondants estiment que l'aide a été indispensable à la reprise et 36% l'estime déterminante. Seuls 8% des personnes interrogées estiment que l'impact peu ou pas déterminant, comme l'illustre la Figure 29.

²⁶ Fiche indicateur Euroges

Figure 29 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide au financement a-t-elle contribué à la reprise de votre entreprise ? (25 répondants)



Montant des investissements soutenus

Ce critère a pour objectif d'identifier la part du financement/investissement total qui est soutenue dans le cadre de la mesure 1.1.2. Pour ce faire, nous avons compilé, par volet, par opérateur et par instrument financier, la différence entre le montant soutenu par la mesure 1.1.2 et le montant total de l'investissement/du plan de financement.

Volet micro-crédit

Pour ce qui concerne les micro-crédits de la Socamut, le montant total soutenu est de 12.923.949 € (libéré aux entreprises financées) pour 838 micro-crédits, ce qui représente un montant moyen de soutien de l'ordre de 15.000 €²⁷. Le montant total de soutien doit être comparé au montant total du plan de financement, qui lui totalise 52.690.862 € (hors effort propre), dans lequel est généralement inclus le prêt bancaire conjoint (26.338.695 €). En conclusion, le montant de soutien représente généralement 25% du plan de financement de l'entreprise/porteur de projet : l'effet multiplicateur est dès lors de 4.

Volet capital-risque

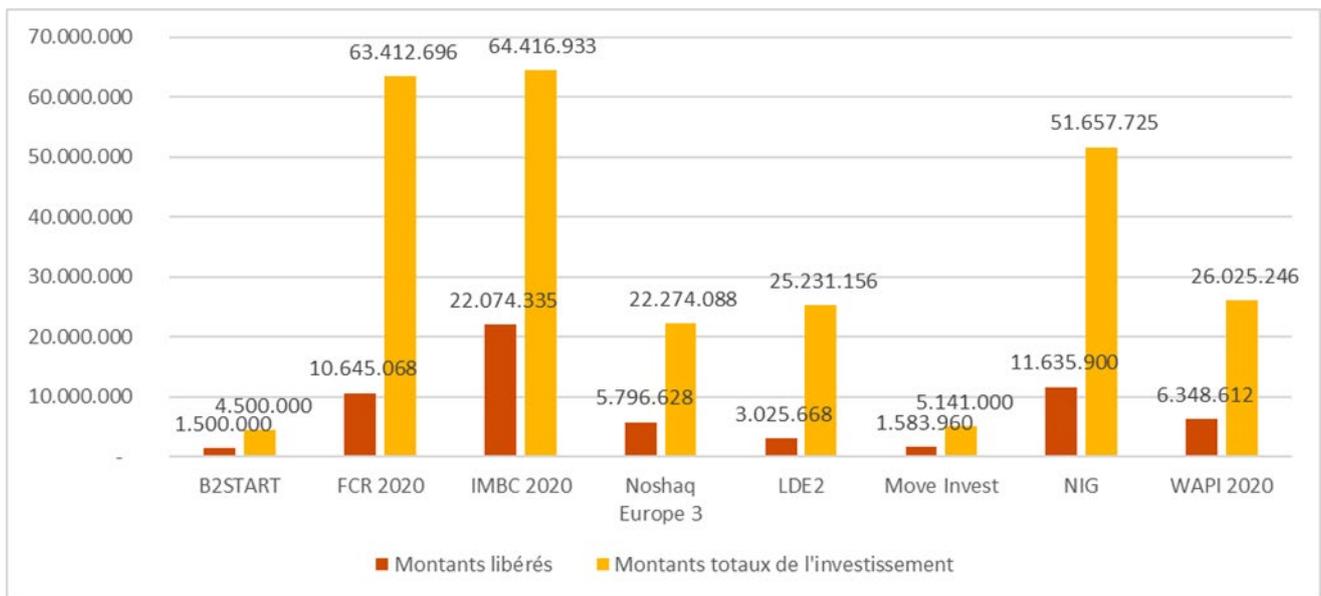
Pour ce qui concerne le volet capital-risque, nous avons représenté pour chaque invest et chaque instrument financier le montant total soutenu et le montant total des investissements éligibles (voir Figure 30 et Figure 31).

Dans un premier temps, la Figure 30 illustre, en termes absolus, que l'invest IMBC totalise le plus gros montant de soutien suivi de NIG et FCR 2020. En termes relatifs, les parts les plus importantes du montant total soutenu par rapport au montant total de l'investissement sont enregistrés chez IMBC 2020 (34%), B2START (33%) et Move Invest (31%).

De façon similaire au volet micro-crédit, le montant de soutien représente généralement 25% du plan de financement de l'entreprise : l'effet multiplicateur est alors de 4.

²⁷ Le montant moyen de soutien de 15.000€ est calculé sur base des montants effectivement dépensés (libérés). Si l'on considère les montants décidés au 31 décembre 2018 (de l'ordre de 15 millions d'euros), le montant moyen de soutien s'élève à 18.000€.

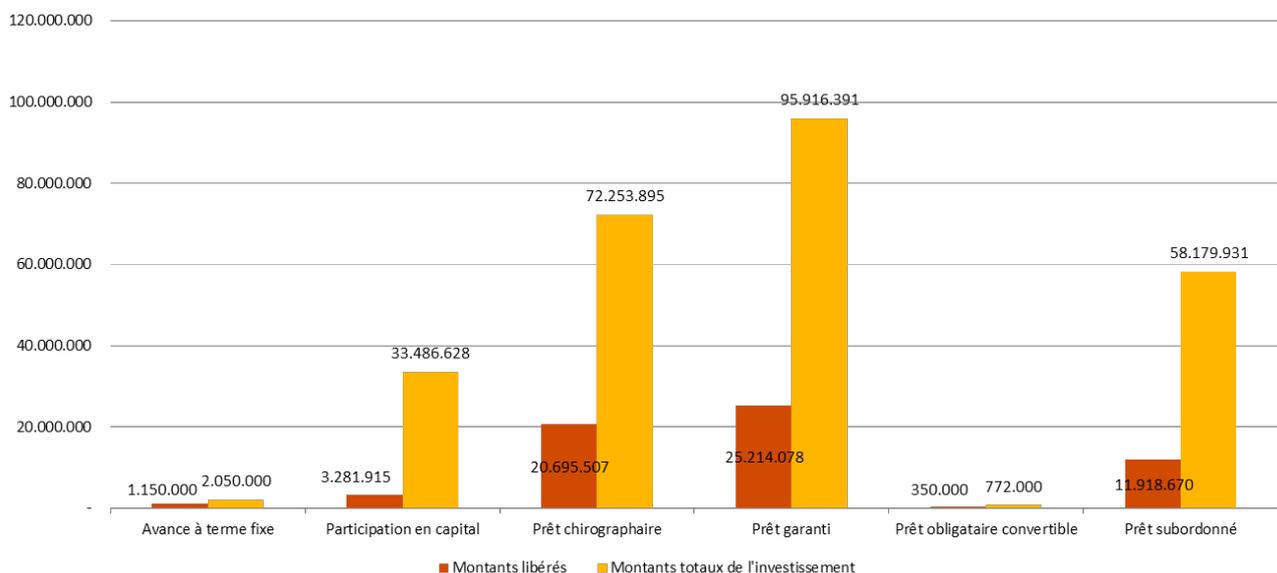
Figure 30 : Montants libérés et montants totaux de l'investissement, par invest



Source : Rapports semestriels Investis-SOCAMUT (données au 31/12/2018)

Pour ce qui concerne la différenciation des montants soutenus par instrument financier, la Figure 31 ci-dessous illustre que la prépondérance du prêt chirographaire et du prêt garanti en termes absolus. Ces deux instruments comptabilisent en effet les plus gros montants totaux de soutien financier. En termes relatifs par contre, l'avance à terme fixe offre la plus grande part de soutien par rapport au montant total de l'investissement (56%), suivie du prêt obligataire convertible (45%), du prêt chirographaire (29%), du prêt garanti (26%) et du prêt subordonné (20%). Enfin, la participation en capital représente en moyenne 10% du montant total de l'investissement.

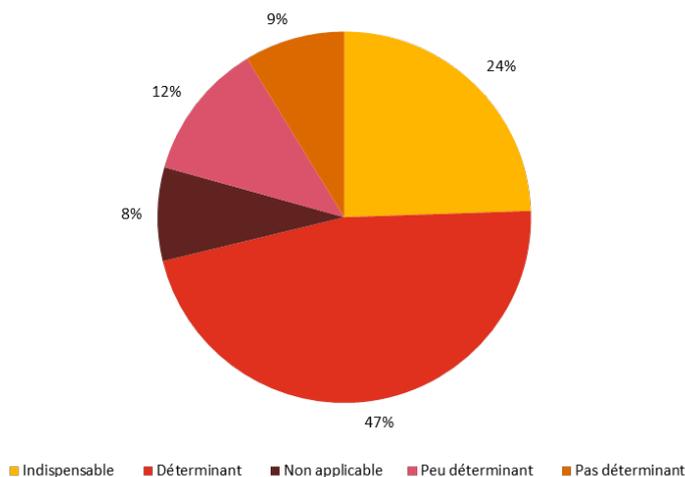
Figure 31 : Montants libérés et montants totaux de l'investissement, par instrument financier



Source : Rapports semestriels Investis-SOCAMUT (données au 31/12/2018)

Au-delà de ces analyses de données, nous avons interrogé les entreprises financées sur leur perception de l'impact de la mesure 1.1.2 sur les investissements réalisés par l'entreprise. 71% des entreprises répondantes estiment que l'aide a été indispensable ou déterminante pour la réalisation de l'investissement.

Figure 32 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle été déterminante pour la réalisation d'investissements ? (184 répondants)



La Figure 33 ci-dessous illustre la répartition des réponses, par volet de la mesure 1.1.2. Globalement, le sentiment positif des entreprises interrogées est présent pour les deux volets, et davantage pour le capital-risque.

Figure 33 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle été déterminante pour la réalisation d'investissements ? (Par volet)

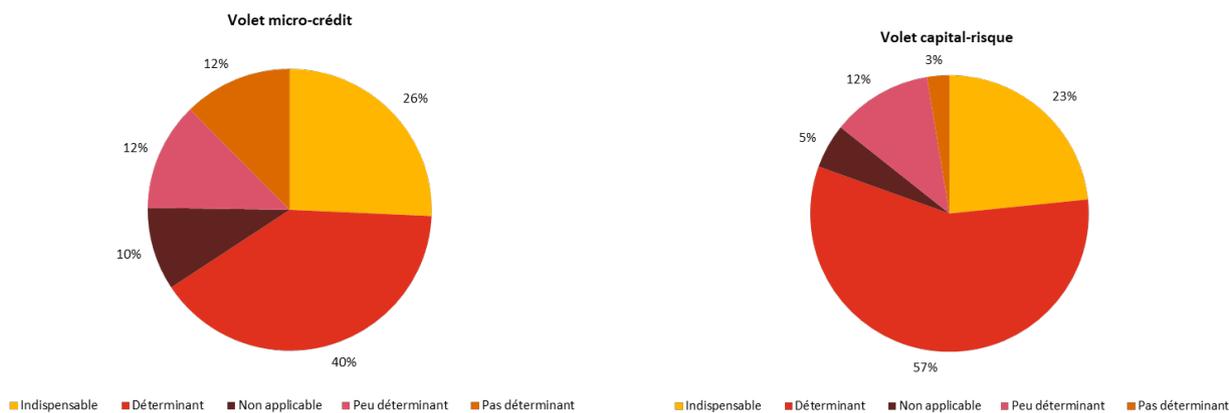
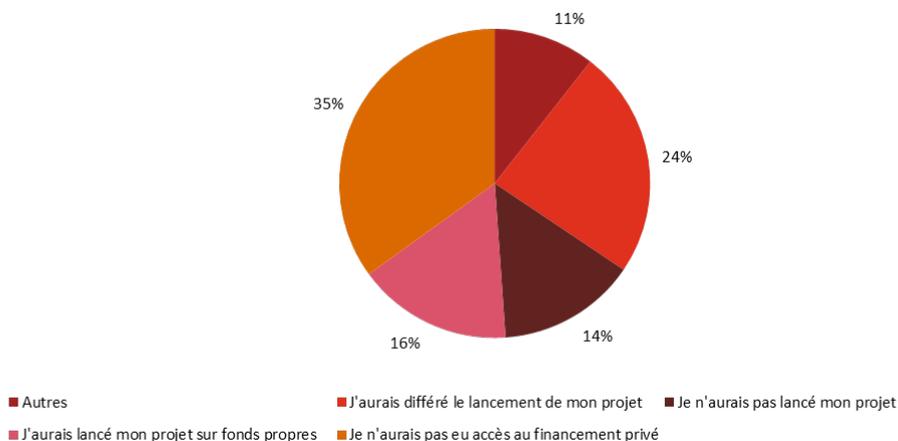


Figure 34 : Enquête en ligne – Qu'auriez-vous vous fait si vous n'aviez pas bénéficié du soutien de l'opérateur de financement (184 répondants)



La Figure 34 illustre que, dans 35% des cas, l'entreprise financée n'aurait pas eu accès au financement privé, et dans 14% des cas, aucun projet n'aurait été lancé si elle n'avait pas bénéficié du soutien de la mesure 1.1.2. En revanche, pour 30% des répondants, le projet aurait pris place, soit dans un horizon de temps différé soit sur base de moyens propres. Les autres répondants estiment, quant à eux, que la croissance de l'entreprise aurait été moindre, que l'investissement aurait été différé ou que les banques auraient augmenté leurs demandes de garantie et détérioré les conditions vis-à-vis de l'entreprise. En outre, les entreprises interrogées soulignent que :

- L'octroi du soutien permet la diversification des sources de financement ;
- L'octroi du soutien offre un effet de levier sur d'autres sources de financement (le soutien financier octroyé par les invests est même parfois une condition *sine qua none* pour l'octroi d'un crédit bancaire) ;
- L'octroi d'un soutien financier offre un certain confort dans l'activité de l'entreprise et peut lui permettre de focaliser ses ressources et son attention sur de tâches prioritaires.

Investissements complémentaires à l'intervention de l'instrument financier

Cet indicateur a pour objectif d'identifier comment les aides au financement créent un effet de levier sur d'autres sources externes de financement (publiques ou privées). Il est relativement similaire à l'indicateur précédent, si ce n'est qu'il ne vise plus à observer l'écart entre les montants soutenus et les montants totaux mais plutôt avec les montants investis par ailleurs par d'autres sources.

Ainsi, nous avons cherché à identifier l'envergure des investissements complémentaires par rapport à l'intervention de l'instrument financier.

Pour ce qui concerne le volet **micro-crédit**, en théorie, l'effet de levier est toujours de minimum 2 étant donné que la règle d'octroi du crédit demande que la banque prête au moins deux fois le montant du micro-crédit de la Socamut. En outre, un effort propre est généralement ajouté au montant total de l'investissement ce qui tire l'effet de levier vers 3-4. En pratique, sur les 838 micro-crédits octroyés jusqu'au 31 décembre 2018, l'effet de levier moyen est de 2,1 : 13 millions d'euros de micro-crédits complétés par 26 millions d'euros de prêt bancaire conjoint. A cela s'ajoutent encore d'autres sources de financement, voire des fonds propres.

Pour ce qui concerne le volet **capital-risque**, l'effet de levier est généralement plus élevé : les investissements éligibles assumés par d'autres sources sont en moyenne trois fois plus élevés (3,07) que les montants octroyés dans le cadre de la mesure 1.1.2. Cet effet diffère entre les différents invests (cf. annexe), ce qui est notamment le reflet de diversification différente du portefeuille propre à chaque filiale.

Comme le Tableau 8 l'illustre, les types d'intervention ne représentent pas le même effet de levier. En effet, la participation en capital a un effet de levier de 8,7 qui est nettement plus élevé que les autres instruments. Ce résultat peut être mis en perspective par rapport au prêt obligataire convertible dont l'effet de levier est relativement faible. Ainsi, si le portefeuille de chaque opérateur se compose d'une part différente de chaque type d'intervention, il est normal de s'attendre à des différences dans les effets de levier obtenus.

Tableau 8 : Effet levier des investissements complémentaires par type d'intervention

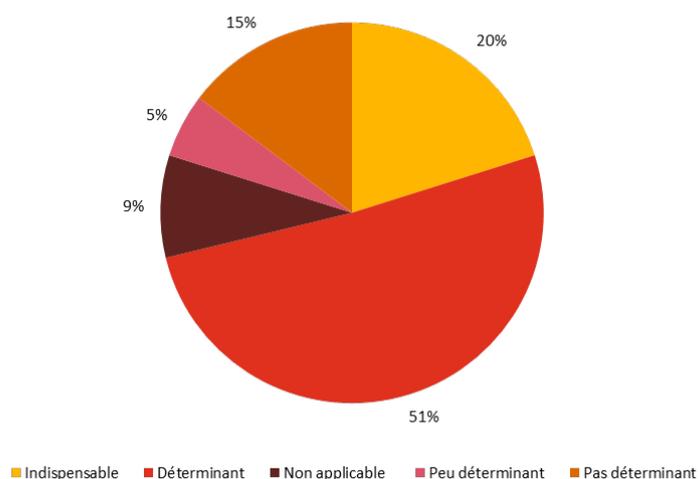
Types d'intervention	Montant total libéré	Montant total éligible	Effet de levier
Avance à terme fixe	1.150.000 €	2.050.000 €	0,8
Micro-crédit (Socamut)	12.923.949 €	52.690.862 €	2,1
Participation en capital	3.281.915 €	33.486.628 €	8,7
Prêt chirographaire	20.695.507 €	72.253.894 €	2,3
Prêt garanti	25.214.078 €	95.916.390 €	2,4
Prêt obligataire convertible	350.000 €	772.000 €	0,3
Prêt subordonné	11.918.670 €	58.179.930 €	3,5
Total	75.534.119 €	315.349.706 €	2,9

Source : Rapports semestriels Invests - SOCAMUT

En pratique, selon les opérateurs interrogés, un effet de levier prend généralement place avec les investissements bancaires, mais moins par rapport à des investisseurs privés. Ces autres investisseurs sont généralement déjà inclus dans le projet avant que l'Invest ou la Socamut ne soit impliquée. Cette présence des investisseurs privés peut notamment s'expliquer par le fait que l'entreprise, lors de sa présentation à des investisseurs privés a pu présenter, dans son projet, l'objectif de faire appel des fonds d'un des invests, cela pouvant favoriser la prise de décision favorable des investisseurs privés. Il est donc difficile de connaître avec certitude l'effet de levier réel par rapport aux investissements privés.

Au-delà des aspects quantitatifs, nous avons cherché à comprendre quelle est la perception des entreprises financées quant à cet effet de levier. La grande majorité (76%) des réponses affirment que le soutien financier reçu a été indispensable ou déterminant dans l'obtention d'autres sources de financement. Ce constat confirme les conclusions tirées supra sur la complexité d'obtenir le soutien des banques ou autres investisseurs privés, sans support de l'invest ou de la Socamut.

Figure 35 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à l'obtention d'autres sources de financement public ou privé ? (184 répondants)



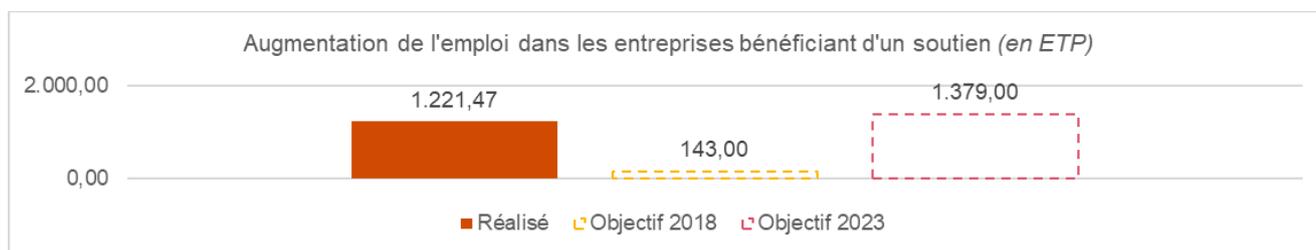
Les constats tirés ci-dessus se confirment autant pour le volet micro-crédit que pour le volet capital-risque, selon des tendances tout à fait similaires.

Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien

L'augmentation de l'emploi est issue d'une comparaison du niveau d'emploi avant et après le soutien. Ainsi, pour chacune des entreprises bénéficiaires, nous comparons l'emploi avant l'intervention et l'emploi à l'échéance du rapport d'évaluation.

Cette augmentation est représentée dans la Figure 36 ci-dessous. L'objectif 2018 a été largement dépassé et les résultats engrangés fin 2018 correspondent à 88,5% de l'objectif fixé pour l'ensemble de la programmation.

Figure 36 : Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien (Mesure 1.1.2)

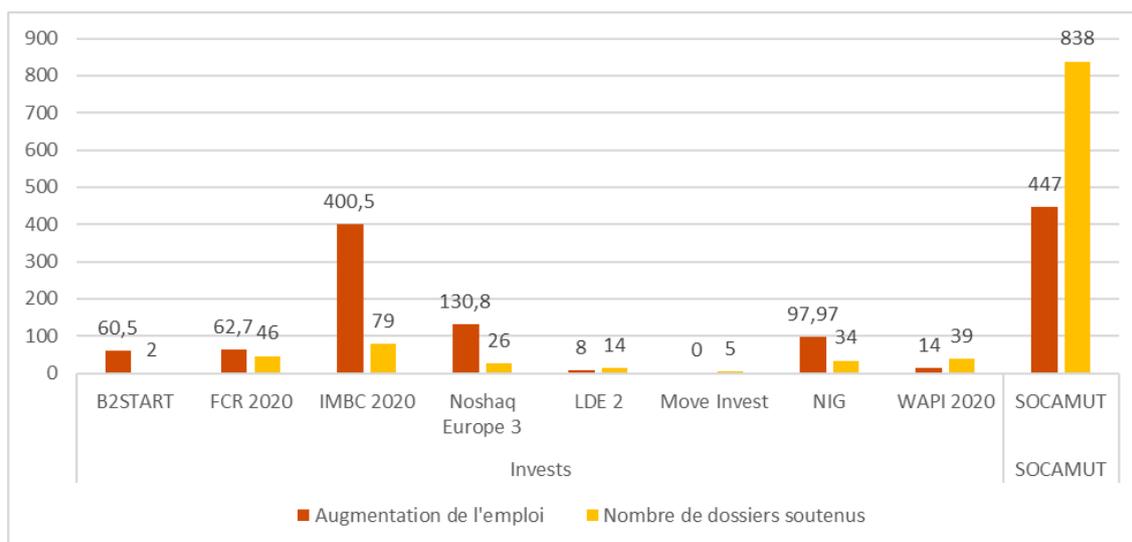


Source : Euroges (données au 31/12/2018)

Pour ce qui concerne le volet micro-crédit, la création d'emploi est issue d'une autocréation. Un emploi est en effet automatiquement comptabilisé par création d'entreprise (là où aucun emploi n'est comptabilisé lorsqu'il s'agit d'une entreprise en développement ou transmission)²⁸.

Nous avons par la suite cherché à comprendre si la création d'emploi était favorisée en fonction de l'opérateur concerné ou de l'instrument financier utilisé. Les résultats de ces analyses sont illustrés au travers de la Figure 37 et du Tableau 9. La comparaison de la création d'emploi par rapport au nombre d'entreprises soutenues varie grandement entre les opérateurs. Cela s'explique notamment en partie par un recours différent aux types d'intervention, par opérateur.

Figure 37 : Augmentation de l'emploi et nombre de dossiers soutenus par bénéficiaire (en ETP et # d'entreprises)



Source : Rapports semestriels Investis - SOCAMUT

La contribution à la création d'emploi varie relativement fortement en fonction du type d'intervention utilisé comme le suggère le Tableau 9. Ce constat doit toutefois être considéré prudemment notamment en fonction du nombre de dossiers concernés et de leur caractère représentatif ou non (i.e. prêt obligataire convertible ou avance à terme fixe).

En comparaison, la participation en capital semble contribuer relativement bien à la création d'emploi, que l'on parle par dossier ou par tranche de financement. C'est également le cas pour le prêt subordonné. Le micro-crédit octroyé par la Socamut engendre une création d'emploi intéressante par tranche de 100.000 €, ce qui est moins

²⁸ La fiche indicateur Euroges stipule que « L'emploi créé par le porteur de projet lors d'une création d'entreprise peut être comptabilisé, même s'il s'agit de son propre emploi ».

le cas lorsqu'on analyse l'emploi par dossier. Ces conclusions s'expliquent par la présence d'un grand nombre de porteurs de projets pour lesquels la création d'emploi comptabilisée concerne une autocréation unique.

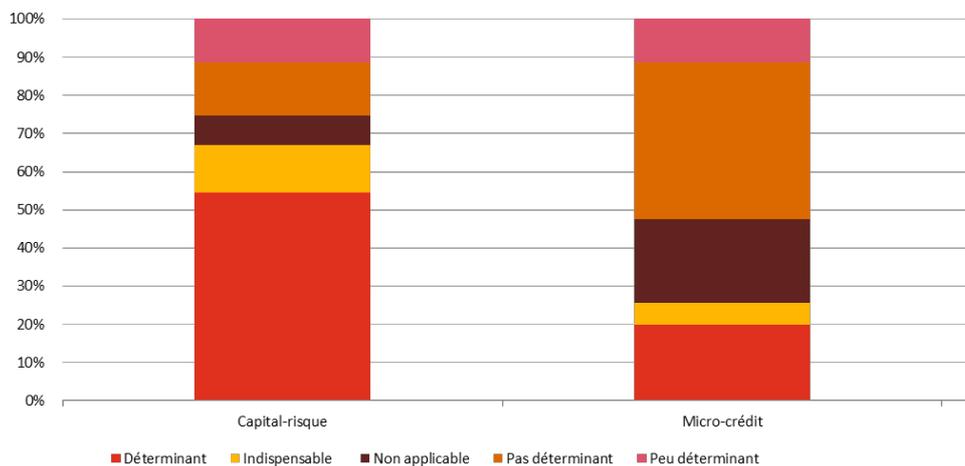
Tableau 9 : Emplois créés par types d'intervention

Type d'intervention	Emplois créés (ETP)	Nombre de dossiers	Emplois/dossier	Montant total libéré	Montant total accordé	Emplois/100 k€ accordé
Avance à terme fixe	0,00	4	0,00	1.150.000 €	1.150.000 €	0,00
Micro-crédit (Socamut)	447,00	838	0,53	12.923.949 €	13.665.473 €	3,27
Participation en capital	80,70	17	4,75	3.281.915 €	3.442.993 €	2,34
Prêt chirographaire	207,08	96	2,16	20.695.507 €	21.759.645 €	0,95
Prêt garanti	219,69	77	2,85	25.214.078 €	28.372.942 €	0,77
Prêt obligataire convertible	0,00	2	0,00	350.000 €	600.000 €	0,00
Prêt subordonné	267,00	49	5,45	11.918.670 €	12.795.665 €	2,09
Total	1.221,47	1.083	1,13	75.534.119 €	81.786.718 €	1,49

Source : Rapports semestriels Invests – SOCAMUT

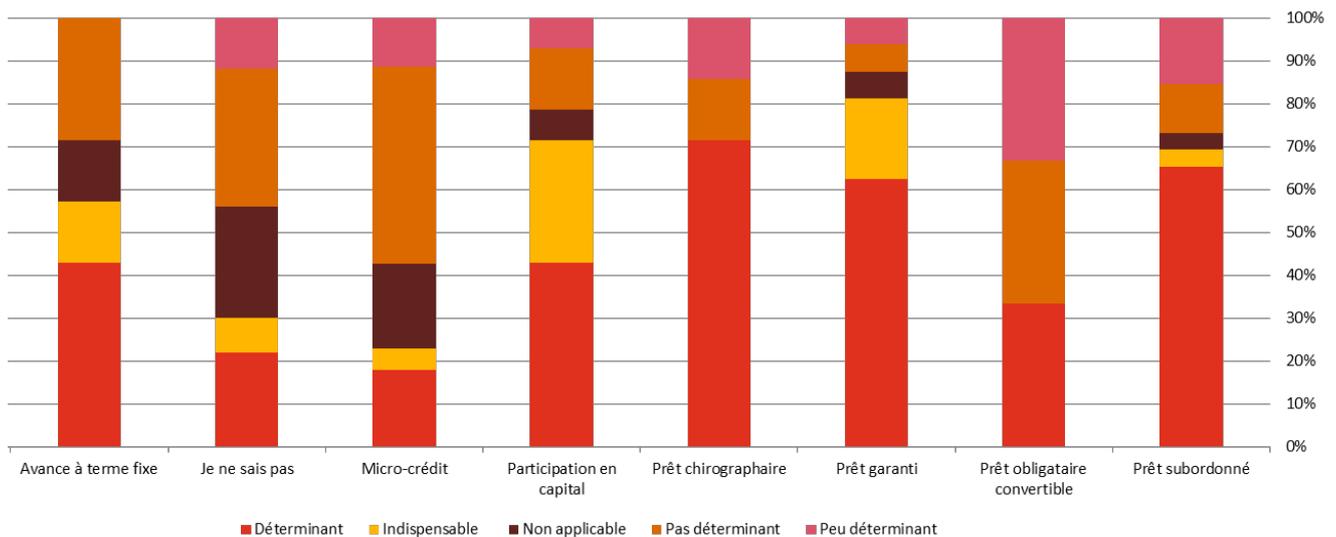
Ces éléments ont été corroborés par les répondants à l'enquête en ligne. Ainsi, 59% des 184 répondants estiment que l'aide a été déterminante pour la création d'emplois et 11% estiment qu'elle était indispensable.

Figure 38 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à la création d'emplois ? (Par volet)



Cette perception des bénéficiaires diffère cependant selon que l'aide portait sur le volet capital-risque ou le volet micro-crédit. De même, les perceptions sont variables en fonction du type d'instrument financier reçu.

Figure 39 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'aide dont vous avez bénéficié a-t-elle contribué à la création d'emplois ? (Par type d'intervention)



De manière générale, les entreprises bénéficiaires estiment que le soutien obtenu au travers de la mesure 1.1.2 participe de la création d'emploi étant donné que le soutien permet à l'entreprise de croître, de développer son activité, d'augmenter son chiffre d'affaires et sa rentabilité, de développer de nouvelles offres de produits ou services voire de stabiliser son activité.

3. Conclusions

Le Tableau 10 ci-après reprend une synthèse des éléments évalués dans le cadre de la mise en œuvre de la mesure 1.1.2. Ce tableau synthétique reprend les indicateurs de réalisation et de résultats définis pour cette mesure ainsi que les éléments additionnels identifiés dans le cadre de l'approche méthodologique permettant de répondre aux questions évaluatives de cette mesure. En fonction de la performance réalisée par critère, la couleur reprise traduit une réalisation des résultats (verte), une réalisation partielle des résultats (jaune) ou la non-atteinte des objectifs fixés (rouge). L'ensemble des éléments permettant d'évaluer le niveau de réalisation de la mesure a été présenté dans la section qui précède. Lorsqu'un indicateur spécifique n'était pas fixé à l'horizon 2018, l'information est reprise en n.a. Ainsi, pour ce qui concerne la description des réalisations, il s'agit d'appréhender la question d'un point de vue qualitatif.

Tableau 10 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.1.2

Indicateur / critère	Evaluation	Explication succincte
Description des réalisations	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus ; la mise en œuvre est en ligne avec les objectifs</i>
Types d'instruments financiers utilisés	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus ; la mise en œuvre est en ligne avec les objectifs</i>
Consommation budgétaire		Budget épuisé, en attente du revolving

Entreprises bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions		Objectif atteint et largement dépassé
Entreprises intensives en R&D bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions		Objectif atteint et largement dépassé
Nouvelles entreprises (start-up) bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions		Objectif atteint et largement dépassé
TPE bénéficiant d'un soutien financier autre que des subventions		Objectif atteint et largement dépassé
Entreprises créées		Objectif atteint et largement dépassé
Entreprises reprises		Objectif atteint et largement dépassé
Montant des investissements soutenus		Effet multiplicateur réel
Investissements complémentaires à l'intervention de l'instrument financier		Effet de levier réel
Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien		Objectif atteint et largement dépassé

La mise en œuvre de la mesure 1.1.2 fin 2018 **rencontrait pleinement** – voire dépassait largement – l'ensemble des **objectifs fixés** en début de programmation. Les instruments financiers ont rapidement atteint leur rythme de croisière au cours de cette programmation, malgré la signature retardée des fiches-projets. Les budgets sont pour la plupart atteints avant même la fin de la programmation. Notons toutefois que, grâce au caractère *revolving* des instruments financiers, des montants peuvent être réinvestis en cours de programmation.

Le rôle joué par les invests s'inscrit de plus en plus dans une **dynamique de marché**. Le soutien octroyé ne se veut pas être considéré comme un *subside*. Cela traduit une évolution des exigences européennes ainsi qu'une volonté de positionnement sur le marché. Avec divers instruments financiers à disposition, la mesure 1.1.2 offre une certaine flexibilité et permet d'offrir une réponse sur mesure tenant compte des caractéristiques des entreprises.

Les deux volets de la mesure 1.1.2 sont parfaitement **cohérents** et sont clairement différenciés, de même que chacun des instruments financiers : chaque instrument financier diffère en termes d'objectifs, de cibles et de modalités de mise en œuvre ; le public-cible est clairement identifié. Le rôle des acteurs est clair et chacun répond à une stratégie spécifique en phase avec les ambitions de la programmation.

La tendance est également très positive pour ce qui concerne les réalisations découlant de cette mesure 1.1.2. Outre l'atteinte des objectifs fixés, ces éléments quantitatifs sont également corroborés par la perception des bénéficiaires finaux de la mesure. Ainsi, les données chiffrées montrent un effet de la mesure en termes de création d'entreprises et de reprise d'entreprise. L'effet de levier est également important. Ces différents éléments contribuent à la **densification du tissu de PME** en Wallonie.

Les aides octroyées au travers de la mesure 1.1.2 contribuent positivement aux **investissements** des entreprises. Pour ce qui concerne le prêt Socamut, celui-ci est conjoint à un prêt d'investissement pour des actifs mobilisés et immobilisés ; cela a donc un effet direct sur la capacité de l'entreprise à lever des fonds additionnels

et/ou de réaliser l'investissement. Pour ce qui concerne le volet capital-risque, l'effet de levier est également très positif. Les bénéficiaires soulignent néanmoins le fait que les investissements ne sont pas toujours immédiats puisque cela dépend du type d'intervention. Ainsi, par exemple, si une entreprise reçoit une aide au fonds de roulement, l'investissement ne découle pas directement et a plutôt tendance à trouver place à un stade ultérieur de développement de l'entreprise.

Concernant la **création d'emplois**, la contribution de la mesure est également positive pour chacun des volets ou des types d'intervention. La prépondérance du volet capital-risque dans les résultats en matière de création d'emplois s'aligne avec la stratégie de ce volet : le capital-risque se veut en effet plus à destination des entreprises établies, dans une perspective de croissance, là où le micro-crédit vise principalement les porteurs de projets et TPE donc davantage dans une perspective de création d'entreprise. Dans ce contexte, la création d'emplois est plus souvent liée à la croissance de l'entreprise qu'à une création. Au sein du volet capital-risque, l'analyse quantitative révèle une création d'emploi d'autant plus favorisée pour ce qui concerne les interventions en capital ou à travers un prêt subordonné.

Enfin, soulignons que la participation en capital est éligible au FEDER depuis cette programmation. Pour cet instrument spécifique, les résultats enregistrés sont particulièrement positifs. L'effet de levier et l'effet multiplicateur sont les plus importants parmi l'ensemble des instruments, comme c'est le cas pour la création d'emplois. Ce constat confirme l'intérêt et la pertinence de cet instrument, qu'il convient dès lors de maintenir pour les prochaines programmations et potentiellement de faire monter en gamme.

Sur base du diagramme logique d'intervention, il peut être conclu que les instruments financiers octroyés dans le cadre de la mesure 1.1.2 exercent une influence positive sur la réalisation de nouveaux investissements, la création d'emplois, ainsi que la création, la reprise et la croissance des entreprises. Soulignons toutefois que l'aspect causal ne peut être totalement isolé, dans le sens où il n'est pas faisable d'évaluer si, en l'absence de l'octroi du soutien financier, des résultats différents auraient pu être enregistrés.

4. Contribution des aides à l'investissement et au financement à la stimulation de l'activité économique des entreprises

Cette question porte sur l'articulation entre, d'une part, les réalisations en matière d'aides à l'investissement (1.1.1) et au financement (1.1.2) et, d'autre part, les résultats en matière de stimulation de l'activité économique. Les différentes dimensions sont traduites dans des sous-questions spécifiques, portant respectivement sur les résultats en matière de stimulation des investissements et de création d'emplois.

Stimulation des investissements

A l'échelle de la mesure 1.1.1, l'**effet multiplicateur** qui compare l'aide à l'investissement par rapport à l'investissement total est estimé à 4. En pratique, cela veut dire que pour 1 euro de dépense publique, l'entreprise réalise un investissement total d'environ 4 euros. Ce résultat relativement positif a été détaillé par secteur d'activité et comparé par rapport à la part que représente chacun de ces secteurs au vu des investissements totaux réalisés.

Dans la mesure 1.1.2, l'analyse de l'indicateur « montants soutenus » révèle l'importance de ces derniers par rapport au montant total des investissements/du plan de financement (25%) de l'entreprise. Cette part peut varier entre invest ou entre instrument financier. L'effet multiplicateur est donc relativement similaire à celui de la mesure 1.1.1 entre la dépense publique et l'obtention de fonds additionnels ou de l'investissement réalisé. L'impact sur la réalisation d'investissements peut provenir des règles d'éligibilité préétablies. En effet, pour ce qui concerne le volet micro-crédit, le prêt Socamut est conjoint à un prêt d'investissement pour des actifs mobilisés et immobilisés.

Notons qu'au regard de la nature des interventions de chacune des mesures, l'impact sur l'investissement est évidemment plus direct pour la mesure 1.1.1 puisqu'il s'agit là de l'octroi d'une prime pour la réalisation des investissements. L'investissement est donc la nature-même de la mesure 1.1.1. Pour ce qui concerne la mesure 1.1.2, l'impact sera plus direct pour le volet micro-crédit puisque cela vise l'octroi de financement bancaire à des fins de croissance de l'activité du bénéficiaire. Pour ce qui est du volet capital-risque, le lien avec un investissement peut être plus indirect en fonction de la raison pour laquelle la filiale de l'invest soutient une entreprise, et donc de la nature et de l'objet du financement. Nombreuses sont les entreprises interrogées dont le projet n'aurait pas eu lieu en l'absence des aides apportées par ces mesures.

Quant à l'**effet de levier** des mesures 1.1.1 et 1.1.2, il est également très positif. Ainsi, l'effet de levier pour la mesure 1.1.1 est de 3 alors qu'il est de 2 à 3 pour la mesure 1.1.2 en fonction des instruments financiers privilégiés. L'effet de levier est calculé par le rapport entre le montant public investi et le montant privé levé. Il ne tient dès lors pas compte dans le cas présent de l'effet revolving de plusieurs instruments financiers qui permet, à l'échelle de la Région wallonne, de renforcer encore l'effet de ces instruments financiers.

Enfin, notons que l'offre des instruments financiers se développe et s'affine au fur et à mesure des programmations et tient compte des recommandations qui ont été formulées dans le cadre de l'évaluation *ex ante* des instruments financiers²⁹. Notons que ceci est également en phase avec la volonté de la Commission européenne de renforcer le rôle central des instruments financiers dans le cadre du futur programme de financement 2021-2027.

Contribution à la création d'emploi

Les analyses effectuées dans le cadre de la présente évaluation ont montré que les mesures 1.1.1 et 1.1.2 contribuaient positivement à la **création d'emplois**.

En raison des critères d'éligibilité établis pour la mesure 1.1.1, la création d'emplois est plus directe pour cette mesure. Notons toutefois que le rythme d'atteinte des objectifs semble plus lent que ce qui avait été initialement

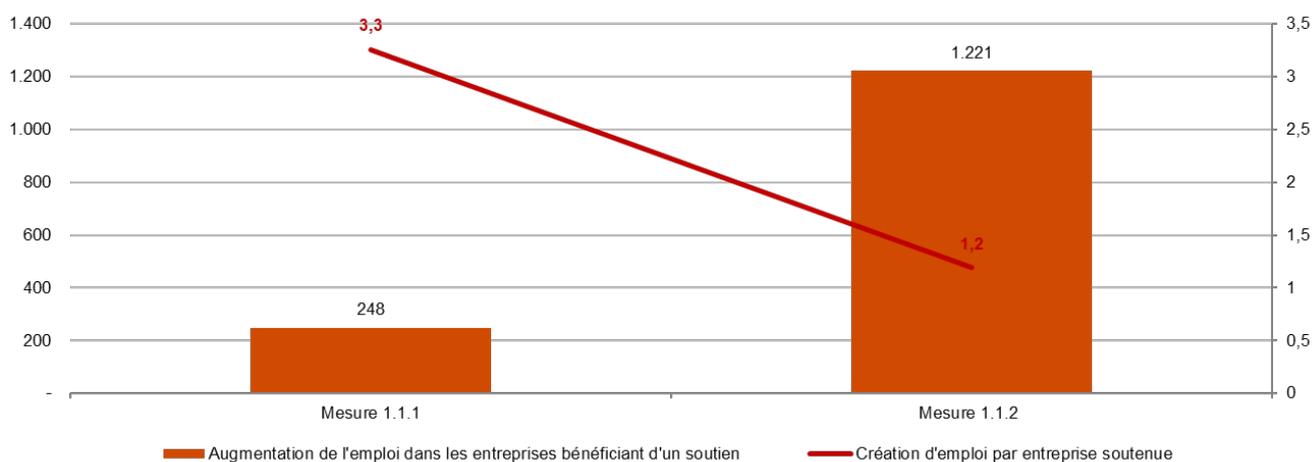
²⁹ Région wallonne (2014), Etude ex-ante pour la mesure 'instruments financiers' pour la programmation 2014-2020 des fonds structurels, Rapport final, Version intégrant les commentaires du comité de pilotage, Décembre 2014.

escompté et qu'il convient aussi de tenir compte d'un certain délai entre la réalisation de l'investissement et l'augmentation effective de l'emploi qui en découle. Bien que certaines entreprises aient reporté dans le temps la création d'emplois, tous les bénéficiaires ont, à ce jour, rencontré la condition d'emplois associée à l'octroi de l'aide.

La mesure 1.1.2 contribue elle aussi à la création d'emplois au sein des entreprises soutenues bien que le résultat soit d'ampleur moindre. Cela peut en partie être expliqué par la taille des entreprises soutenues dans le cadre du volet micro-crédits, qui sont généralement de très petites structures. Les entreprises soutenues dans le cadre du volet capital-risque sont de plus grande taille mais l'impact sur l'emploi est plus ou moins direct et plus ou moins rapide en fonction de l'intervention concernée.

La Figure 40 ci-dessous compare la création d'emplois moyenne par entreprise bénéficiaire pour chacune de ces mesures. Notons qu'en raison du délai entre l'octroi d'une aide et la création de l'emploi, cette mesure sera sans doute un meilleur reflet de la réalité lors de la réalisation de l'évaluation *ex post*.

Figure 40 : Comparaison de la création d'emplois par entreprise soutenue (mesures 1.1.1 et 1.1.2)



Source : Euroges

Mesure 1.1.3 – Renforcement de la compétitivité du territoire par la création et la requalification d'infrastructures propices à l'accueil des entreprises contribuant à la transition vers une économie bas carbone

1. Présentation succincte de la mesure

La mesure 1.1.3 porte sur l'octroi de subsides pour l'aménagement ou la requalification de zones d'activité économique (ZAE) et l'accessibilité aux pôles de développement. Les réalisations visées par cette mesure sont d'une part l'aménagement de futures ZAE ou micro-zones en tissu urbanisé ou la requalification des ZAE existantes (accroissement de leur attractivité et leur compétitivité pour les investisseurs existants et futurs) et, d'autre part, le renforcement de l'accessibilité aux pôles de développement, à travers l'accompagnement ou le financement d'infrastructures spécifiques.

Cette mesure est organisée sur base de différents portefeuilles de projets. Les bénéficiaires potentiels identifiés par le PO sont des intercommunales, des communes et autres opérateurs publics en charge de la gestion de ce type d'infrastructures (villes, CPAS, provinces, opérateurs d'animation économique, SPW, UAP³⁰). Ces bénéficiaires sont généralement déjà actifs dans les parcs d'activité. Ils disposent donc souvent des bureaux d'étude et sont en mesure de gérer des projets de cette envergure.

En termes de rôles, le bénéficiaire met en œuvre le projet et effectue un reporting auprès du DCFS et de son administration fonctionnelle. Les administrations fonctionnelles (SPW EER, SPW MI et SPW TLPE) vérifient et contrôlent les différents projets. Ces projets étant organisés par portefeuille, ils font l'objet d'un suivi au travers du Comité d'accompagnement à intervalles réguliers (le degré de récurrence dépend des besoins du projet et du montant du portefeuille mais peut varier de tous les trois mois à une fois par an) et du rapport annuel de portefeuille. Les bénéficiaires finaux sont les entreprises hébergées dans les infrastructures d'accueil.

2. Constats issus de l'analyse évaluative

Conformément à la méthodologie validée par le Pouvoir adjudicateur, l'évaluation de la mise en œuvre de la mesure 1.1.3 vise principalement à répondre aux questions évaluatives A et D dans chacune de leurs composantes. Dès lors, les résultats engrangés dans le cadre de la mesure 1.1.3 sont analysés au regard des éléments suivants :

- Analyse des portefeuilles
- Niveau de réalisation de la mesure (par le biais des indicateurs de consommation budgétaire, du type de projets mis en œuvre, du type de bénéficiaires, d'hectares bruts équipés, du nombre d'infrastructures bâties, de longueur des voies d'accès, des micro-zones créées et de ZAE concernées par une requalification)
- Contribution à l'hébergement des entreprises dans les ZAE et infrastructures d'accueil (entreprises hébergées, plus-value pour les entreprises et emplois créés)

Chacun de ces éléments est explicité dans les sections qui suivent. La question de la cohérence avec la mesure 1.3.2 est abordée dans le chapitre relatif à la mesure 1.3.2.

³⁰ Unités d'Administration Publique

Analyse des portefeuilles

La mesure 1.1.3 regroupe 31 projets répartis à travers 17 portefeuilles pour un montant total de 105.183.648,45€. Ces portefeuilles de projets sont organisés sur base d'une zone géographique (i.e. ZAE de Liège-Bierset) ou selon un domaine d'activité (i.e. eco-zonings d'excellence). Les projets concernent uniquement la zone de transition ; il n'y a donc pas de projet en Brabant wallon. Le plus gros portefeuille, avec 33.435.347,56€, est celui de la ZAE de Liège-Bierset constitué notamment de deux projets d'infrastructures (un projet d'évacuation des eaux pluviales pour 13.222.622,19€ et un projet de voirie pour 17.274.593,13€). La nature de ces travaux explique les montants qui y sont accordés.

Comme cela est spécifié dans le rapport méthodologique, nous avons analysé les portefeuilles de projets sur base de la description qui en était faite dans le cadre du dépôt des fiches-projets. Nous en reprenons ci-après les éléments saillants. Globalement, l'analyse des fiches-projets de la mesure 1.1.3 montre une unité de stratégie entre les projets et différentes mesures ainsi qu'une allocation des ressources détaillée. Par exemple, pour la fiche-projet « Eco-zonings d'excellence – Réalisation d'aménagements favorables à l'émergence d'un opérateur ferroviaire de proximité – voie de manœuvre », le portefeuille mentionne une stratégie intégrée dans une logique d'approche territoriale globale en accord avec un développement durable de la région concernée. De même, la fiche-projet « Redynamisation urbaine de Farciennes – Amélioration de l'accessibilité à l'ECOPOLE » fait écho à de nombreuses autres politiques au niveau wallon. Ce portefeuille s'inscrit aussi dans une démarche continue puisqu'il entre dans la continuité de projets réalisés à la suite du soutien accordé lors de la programmation précédente.

Les fiches-projets afférentes à la mesure 1.1.3 démontrent également des partenariats et synergies développés ainsi qu'une dynamique recoupant d'autres programmes en cohérence avec d'autres plans régionaux, notamment en matière d'aménagement du territoire, ainsi qu'avec l'ensemble des objectifs poursuivis au travers de l'axe 1. Les types de partenaires et opérateurs actifs varient en fonction des projets, de même que l'ampleur du nombre de partenaires. A titre d'exemple, le portefeuille « ZAE de Liège-Bierset » regroupe des partenaires tels que la SOWAER, des acteurs du secteur logistique (LiW, EuroCarex) ou encore d'autres opérateurs publics tels que la SPI et l'OFI. Dans le cadre du portefeuille « Wallonie-Biomed », ce sont des partenariats universitaires et avec des entreprises privées qui sont mis en place, de même qu'avec un centre de recherche. Des liens sont également cités avec le projet Horizon 2020, ou encore le projet ESFRI (European Strategy Forum on Research Infrastructures) EURO BIOIMAGING.

A l'inverse, les aspects innovants des projets sont relativement peu développés dans les sections des fiches-projets prévues à cet effet. Si l'on considère que le caractère innovant vise à démontrer l'intérêt d'une approche non traditionnelle pour prouver la capacité du projet à résoudre un problème, les projets tels que présentés au travers des différents portefeuilles rencontrent peu ce critère. En effet, peu de fiches-projets précisent clairement le caractère innovant de la démarche mise en œuvre ou en quoi la démarche est innovante pour rencontrer les problématiques identifiées. Ainsi, le descriptif repris à ce niveau dans les fiches-projets est souvent très succinct et le caractère innovant principalement justifié soit par le fait que les infrastructures soient à haute qualité environnementale soit par le partenariat mis en œuvre (or, dans la majeure partie des dossiers, les partenariats mis en œuvre sont des partenariats regroupant des acteurs déjà chargés de l'aménagement du territoire par ailleurs et habitués à collaborer).

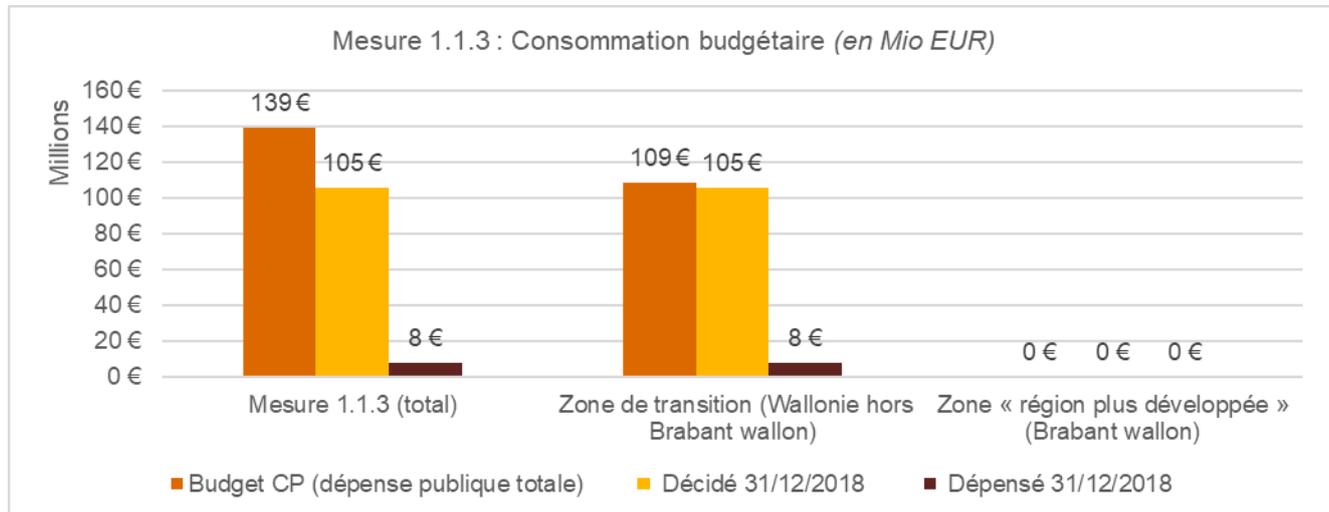
Niveau de réalisation de la mesure

Au 31 décembre 2018, 4 projets (sur 31) avaient enregistré au moins une réalisation au sens des indicateurs définis dans le PO³¹. Ces quatre projets dont la mise en œuvre est effective sont :

- Le projet Qualitis (Extension du centre La Lanterne à Enghien) relatif à la construction d'une infrastructure composée d'un centre d'entreprises et de quatre halls relais, l'aménagement des abords et des parkings ainsi qu'un second ensemble de trois halls relais
- Le projet Food is Life 2 (Incubateur à Sambreville) composé de trois modules d'atelier, d'une locaux 'administratifs' et d'un point d'eau à l'arrière du bâtiment
- Le projet d'épicerie sociale à La Louvière comprenant l'aménagement du magasin ainsi que l'installation des équipements
- Le projet d'amélioration de l'accessibilité de l'Ecopôle à Farciennes qui porte sur le raccordement d'une voirie de désenclavement à la RN90. Ce projet a atteint l'ensemble de ses objectifs de réalisation pour le 31 décembre 2018.

Pour les autres projets de la mesure 1.1.3, ceux-ci connaissent des retards de mise en œuvre. Certains projets ont ainsi débuté et sont en cours de chantier alors que d'autres ont initié des procédures de marché public. Les opérateurs justifient les retards engendrés généralement en raison des retards liés à l'ensemble des procédures à mettre en œuvre pour ce type de projets. Ces retards se traduisent dans le niveau de consommation budgétaire de la mesure. Comme le montre la Figure 41 ci-dessous, le rythme de liquidation réel des dépenses est nettement plus lent que le rythme initialement prévu dans le CP. Les montants dépensés représentaient à peine 7,6% des montants décidés au 31 décembre 2018.

Figure 41 : Consommation budgétaire de la mesure 1.1.3



Sources : DCFS, Complément de programmation (données au 31/12/2018)

Au 31 décembre 2018, onze projets sur 31 ont dépensé une partie – plus ou moins importante – de leur budget décidé. Des éléments plus détaillés quant à l'avancement de chacun de ces projets sont repris en annexe du rapport méthodologique.

³¹ Les indicateurs permettant d'évaluer la réalisation d'un projet tels que prévus par le PO sont les suivants : les micro-zones créées, la longueur des voies d'accès, le nombre de ZAE concernées par des projets de requalification, le nombre d'infrastructures d'accueil bâties créées dans les ZAE ou tissu urbanisé ou le nombre d'hectares bruts équipés au sein de la nouvelle ZAE.

Les bénéficiaires interrogés dans le cadre de la présente évaluation ont chacun un avis propre quant à la capacité ou non d'atteindre l'ensemble du budget prévu avant la fin de la période de programmation. Certains estiment en effet qu'ils seront en mesure de mettre en œuvre leur projet et de consommer les budgets mis à leur disposition, alors que d'autres estiment qu'ils rencontreront des difficultés pour mener à bien l'ensemble des projets lancés endéans les délais prévus.

Types de projets mis en œuvre³²

Les projets mis en œuvre dans le cadre de la mesure 1.3.1 sont relativement variés, même s'ils portent en majorité sur la construction de voirie (55%), suivent ensuite les projets de construction de halls relais (16%) les projets de rénovation ou de construction de bâtiments (10%), les projets de modernisation de zonings (10%) ainsi qu'un projet de création de bureaux partagés, un projet d'incubateur, une pépinière d'entreprises et un projet d'évacuation des eaux. Les projets d'ores et déjà finalisés (cf. supra) sont également exemplatifs de cette diversité. Il s'agit de projets qui, de manière directe ou indirecte, contribuent à la création d'activité économique.

Les projets soutenus dans le cadre de cette mesure varient en termes d'ampleur et d'envergure mais il s'agit pour beaucoup de projets structurants pour la région et qui peuvent justifier de longues procédures.

Types de bénéficiaires³³

Les portefeuilles de projets et les bénéficiaires sont structurés sur une base géographique et thématique. Une telle répartition a notamment été mise en place afin de limiter le risque de double subventionnement d'un même bénéficiaire final et de favoriser une cohérence dans les portefeuilles retenus. Un même opérateur, actif dans une certaine zone géographique, peut donc être impliqué dans plusieurs portefeuilles.

Les annexes reprennent de manière plus détaillée la répartition des projets en fonction des opérateurs. Il ressort de ces analyses que ce sont majoritairement des intercommunales qui sont chargées de piloter les projets (55%), le SPW (16%) et d'autres opérateurs publics tels que les communes, provinces, ports ou sociétés de gestion des infrastructures. Ces bénéficiaires sont en phase avec les orientations fixées dans le cadre du PO.

Hectares bruts équipés au sein de la nouvelle ZAE

Les objectifs fixés pour la mesure ne prévoyaient pas d'équipement d'hectares bruts pour la première partie de la période de programmation (2018). De fait, aucune réalisation (0 ha) n'a été réalisée. L'objectif est fixé à hauteur de 80 ha à l'horizon 2023 par la réalisation principalement de deux projets : 45 ha pour le projet « Désenclavement du pôle économique et valorisation des terrains mouillés - construction d'un pont, de voiries de désenclavement et de quais » et 35 ha pour le projet « Evacuation des eaux pluviales de la plaine de Cubber et de Stockis ».

Les deux projets devraient atteindre leurs objectifs d'ici 2023 selon les rapports annuels 2018 des portefeuilles respectifs qui ne relèvent aucun facteur bloquant à la mise en œuvre des projets.

Infrastructures d'accueil bâties créées dans les ZAE

Au 31 décembre 2018, l'indicateur d'infrastructures d'accueil bâties créées dans les ZAE affichait une réalisation de 6 infrastructures pour un objectif de 13, comme le montre la Figure 42. Deux projets ont atteint leurs objectifs à l'échéance 2018, à savoir l'extension du centre La Lanterne à Enghien ainsi que l'incubateur namurois Food is Life 2. Pour quatre autres projets, des retards ont été rencontrés ne permettant pas l'atteinte des objectifs fixés pour 2018, à savoir les projets de création de bureaux partagés à Schoppach, l'implantation d'un quartier d'entreprises à Athus, l'EMRA-Factory et un hall relais dans la région de Comines.

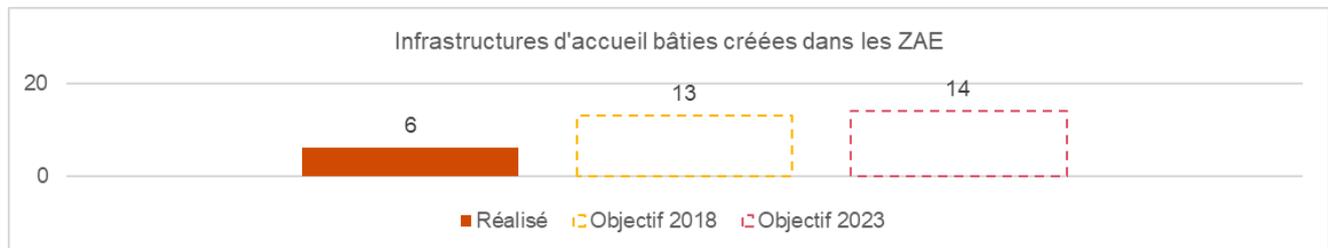
³² Pour rappel, les annexes au rapport méthodologique comprennent une synthèse des bénéficiaires de chaque projet, classés par mesure et par portefeuille.

³³ Idem

Les raisons du retard varient pour chacun des projets et portent sur des évolutions réglementaires, des réorientations politiques locales et révision des priorités, des longueurs liées à des démarches administratives ou encore des contraintes budgétaires. Les détails pour chacun des projets est disponible en annexe.

De manière globale, l'objectif fixé à l'horizon 2018 n'est pas atteint.

Figure 42 : Infrastructures d'accueil bâties créées dans les ZAE (Mesure 1.1.3)



Source : Euroges (données au 31/12/2018)

Infrastructures d'accueil bâties créées en tissu urbanisé

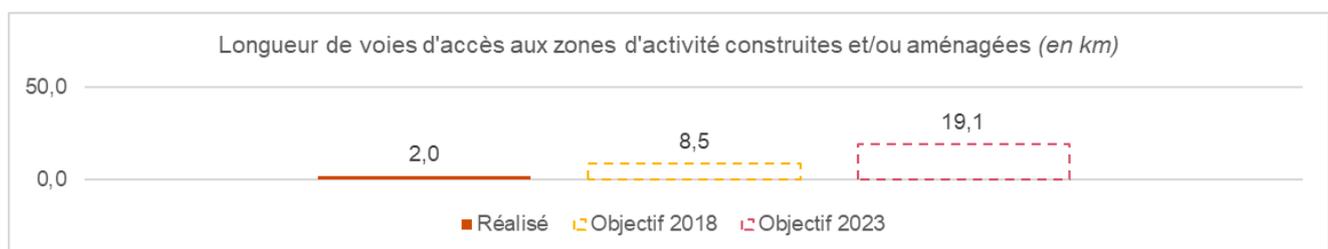
L'objectif 2018 en termes de nombre d'infrastructures d'accueil bâties créées en tissu urbanisé – fixé à 10 – n'a pas été atteint. La réalisation au 31 décembre 2018 se situe à une infrastructure d'accueil bâtie : le projet d'épicerie sociale. Deux autres projets ont connu des retards ne permettant pas d'atteindre les résultats attendus à ce stade : le projet de « maternité commerciale » à Mons dont les retards sont principalement dus à un temps plus long que prévu pour l'acquisition des bâtiments et le projet d'incubateur d'économie sociale en raison de retards dans la préparation des documents de marché.

Longueur de voies d'accès aux zones d'activité construites et/ou aménagées

Un objectif de construction de 8,5 km de voiries avait été fixé pour 2018 et un total de 19,1 km pour 2023. Au cours de la période d'évaluation, seul le projet d'amélioration de l'accessibilité de l'écopôle a été concrétisé et porte donc l'indicateur à 2 km. Neuf autres projets de la mesure 1.1.3 étaient concernés par cet objectif et n'ont pas atteint leur cible : Charleroi District Créatif (nécessité budgétaire), éco-zonings d'excellence, accès à la ZAE Tournai Ouest 3 (recours juridiques), liaison du port sec d'Athus (retard dans l'attribution de marché, garanties financières et accords avec Infrabel), ZAE Cœur du Hainaut 2025 et ZAE de Liège-Bierset (manque de maîtrise foncière pour la voie de contournement et intervention d'archéologues).

Si les retards encourus sont propres à chaque projet (cf. détail en annexe), on peut néanmoins noter que les retards sont entre autres engendrés par des aspects d'ordre budgétaire tels que le dépassement des budgets initialement prévus par les soumissionnaires pour la réalisation des travaux ou par des aspects d'ordre réglementaire ou juridique.

Figure 43 : Longueur de voies d'accès aux zones d'activité construites et/ou aménagées (Mesure 1.1.3)



Source : Euroges (données au 31/12/2018)

Micro-zones créées (en hectares et en nombre)

Une micro-zone est un territoire destiné à l'accueil des activités économiques en tissu urbanisé, dont la superficie est généralement inférieure à 2 ha. Ces micro-zones peuvent être comparées à des ZAE, si ce n'est qu'elles ont vocation à s'implanter en tissu urbanisé et sur une surface plus restreinte.

Aucune micro-zone n'a été créée au 31 décembre 2018 (pour un objectif de 0,51 ha en 2018 et 0,626 ha en 2023). Cette absence de réalisation est due aux retards des projets de maternité commerciale et d'incubateur d'économie sociale (cf. supra).

ZAE concernées par des projets de requalification

Cet indicateur vise à identifier les zones d'activité économique concernées par des projets de requalification, à savoir des actions permettant d'éliminer des éléments de vétusté ou de dysfonctionnement des ZAE existantes en vue d'attirer les entreprises mais également d'améliorer le confort et la sécurité de ses usagers.^{34, 35}

Au 31 décembre 2018, aucune ZAE concernée par des projets de requalification n'a été recensée puisque la comptabilisation n'est réalisée qu'une fois les chantiers d'aménagement finalisés. Or, un objectif de 6 avait été fixé pour cette même date. Il est donc possible de conclure que l'objectif n'a pas été atteint en 2018. Six projets n'ont pas atteint leur objectif à l'échéance 2018, à savoir :

- Le projet de requalification du Parc scientifique et technique de l'aéropole en raison de dépassements budgétaires à la suite de contraintes techniques et qui a donc mené à la révision de la fiche-projet
- Le projet de requalification du Parc d'Activités Economiques de Montignies-Sur-Sambre à la suite d'une révision du plan d'actions et de la nécessité d'introduire une demande de permis additionnelle
- Quatre projets du portefeuille « ZAE Cœur du Hainaut 2025 » :
 - Bray-Péronnes : aucune donnée n'a été transmise par le SPW Mobilité et Infrastructures (ex-DGO1), ne permettant pas l'évaluation des facteurs bloquant la mise en œuvre de ce projet ;
 - Initialis : en raison de terrains non disponibles, ce projet a fait l'objet d'une étude sur la répartition des emplacements sur plusieurs localisations, entraînant ainsi une modification de la fiche-projet ;
 - Seneffe-Manage : après une modification de la fiche-projet et un renforcement budgétaire de ce projet, les démarches administratives – permis d'urbanisme et procédure de marché public – ont été entamées ;
 - Strépy-Bracquegnies : le permis d'urbanisme a été obtenu en août 2018, tandis que les marchés de travaux ont été notifiés en septembre pour un ordre de service donné le mois suivant.

L'objectif n'a dès lors pas été atteint et l'absence de réalisation concrète ne permet pas d'évaluer les effets ou impacts éventuels de ces projets ou dans quelle mesure ils concrétisent les aspirations de la chaîne causale.

Contribution à l'hébergement des entreprises dans les ZAE et infrastructures d'accueil

Entreprises hébergées dans les infrastructures d'accueil bâties créées dans les ZAE

Comme le montre la Figure 44 ci-dessous, les objectifs 2018 et 2023 du nombre d'entreprises hébergées dans les infrastructures d'accueil bâties créées dans les ZAE étaient respectivement de 26 et 74 entreprises. Au 31 décembre 2018, cet indicateur comptabilisait 6 entreprises hébergées (au travers du projet Qualitis).

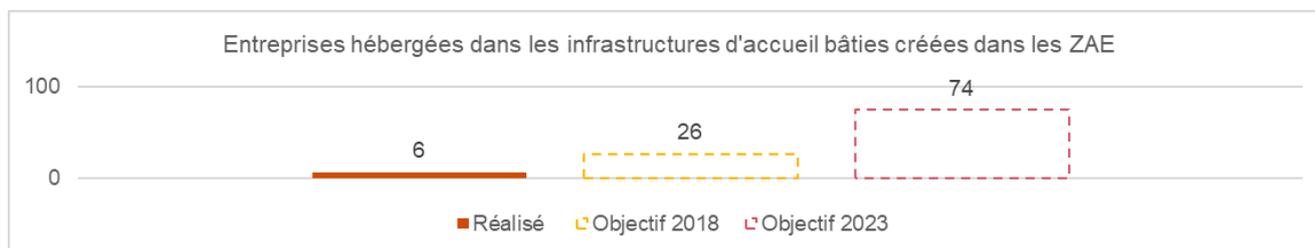
Selon le rapport annuel 2018 du portefeuille concerné, « *le bâtiment a rencontré dès sa mise en service un succès locatif avec actuellement 100 % d'occupation dans la partie halls-relais et 75 % d'occupation pour les*

³⁴ Extrait de la fiche indicateur « ZAE concernées par des projets de requalification » Euroges

³⁵ Selon cette même fiche indicateur, une zone d'activité économique est définie comme une infrastructure d'accueil destinée aux entreprises qui comprend tant les travaux de viabilisation des terrains sous forme de parc d'activités économiques (terrassements, voiries, égouttage, plantations, équipements en eau, gaz, électricité et fibres optiques) que la construction de certains bâtiments à vocation particulière dont les entreprises peuvent bénéficier (halls relais, centres de service, centres d'entreprises et incubateurs).

bureaux du nouveau centre d'entreprise ». Ce résultat ne remplit pas toutefois l'entièreté des attentes pour ce projet ; l'objectif 2018 était en effet fixé à 7 entreprises hébergées. Les entreprises concernées sont des entreprises de petite taille (moins de 10 employés)³⁶ et actives dans des secteurs différents.

Figure 44 : Entreprises hébergées dans les infrastructures d'accueil bâties créées en ZAE (Mesure 1.1.3)



Source : Euroges (données au 31/12/2018)

Entreprises hébergées dans les infrastructures d'accueil bâties créées en tissu urbanisé

Pour ce qui concerne les entreprises hébergées dans les infrastructures d'accueil bâties créées en tissu urbanisé, une seule entreprise est comptabilisée au 31 décembre 2018, là où l'objectif 2018 portait sur 5 entreprises. L'entreprise hébergée est l'épicerie sociale alors que les projets qui n'ont pas rencontré leur objectif initial sont ceux de la maternité commerciale et de l'incubateur d'économie sociale pour les raisons mentionnées supra.

Plus-value des infrastructures d'accueil d'entreprises

Au-delà des aspects d'hébergement des entreprises et de création d'emploi, les projets soutenus dans le cadre de la mesure 1.1.3 visent à offrir une plus-value pour les infrastructures qui s'y implantent.

Etant donné qu'au 31 décembre 2018, 7 entreprises étaient considérées comme hébergées – soit dans les ZAE soit en tissu urbanisé –, nous les avons contactées afin d'objectiver la plus-value de l'infrastructure d'accueil. Cette plus-value prend des formes diverses, selon l'interlocuteur interrogé. Les principales plus-values mises en exergue sont :

- La capacité pour les entreprises de bénéficier de locaux pour une période limitée au sein de halls-relais avant de s'agrandir par la suite ;
- Les possibilités d'accompagnement offertes aux entreprises hébergées ainsi que l'offre de services liée ;
- La localisation permettant de faciliter le recrutement de personnel ;
- La flexibilité offerte par ce type de solution ainsi que la collaboration entre les infrastructures d'accueil qui permet à une entreprise d'occuper un local dans un autre centre ;
- L'augmentation de l'envergure des projets grâce au FEDER ainsi que le niveau relativement limité du prix du loyer qui permet ainsi à de plus petites structures de se créer ;
- L'accessibilité de ces infrastructures par les travaux de voirie ;
- La présence d'autres entreprises qui permet un effet de mixité et de réseautage.

Emplois créés

Au 31 décembre 2018, aucun emploi créé n'a été comptabilisé (pour un objectif de 992 ETP en 2018 et de 9.207 ETP sur l'ensemble de la période). Or, neuf projets s'étaient fixé un objectif non nul à atteindre fin 2018, allant de 2 à 625 ETP. Le retard accumulé dans le rythme de mise en œuvre des projets a, à son tour, retardé la création d'emplois.

Soulignons toutefois que le résultat des emplois créés peut être en partie impacté par la procédure utilisée pour la comptabilisation. En effet, afin d'avoir une idée des emplois qui ont été effectivement créés, l'entreprise

³⁶ Sur base des données disponibles sur l'outil Belfirst, soit pour 4 des 6 entreprises.

bénéficiaire est contactée et ces informations lui sont alors demandées. Il arrive que certaines entreprises ne répondent pas, auquel cas le résultat nul enregistré n'est pas forcément le reflet de la réalité. Dans ce cas, aucune pénalité ne s'applique³⁷. A l'inverse, il n'existe pas de procédure de contrôle des données effectivement transmises par une entreprise.

3. Conclusions

Le Tableau 11 ci-après reprend une synthèse des éléments évalués dans le cadre de la mise en œuvre de la mesure 1.1.3. Ce tableau synthétique reprend les indicateurs de réalisation et de résultats définis pour cette mesure ainsi que les éléments additionnels identifiés dans le cadre de l'approche méthodologique permettant de répondre aux questions évaluatives de cette mesure. En fonction de la performance réalisée par critère, la couleur reprise traduit une réalisation des résultats (verte), une réalisation partielle des résultats (jaune) ou la non-atteinte des objectifs fixés (rouge). L'ensemble des éléments permettant d'évaluer le niveau de réalisation de la mesure a été présenté dans la section qui précède. Lorsqu'un indicateur spécifique n'était pas fixé à l'horizon 2018, l'information est reprise en n.a. Ainsi, pour ce qui concerne la description des réalisations, il s'agit d'appréhender la question d'un point de vue qualitatif.

Tableau 11 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.1.3

Indicateur / critère	Evaluation	Explication succincte
Descriptif des réalisations	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus ; en ligne avec les objectifs poursuivis bien que les réalisations soient faibles à ce stade</i>
Analyse des portefeuilles		Relativement bien détaillé à l'exception du caractère innovant
Consommation budgétaire		Limitée
Types de projets mis en œuvre	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus ; en ligne avec les objectifs</i>
Types de bénéficiaires	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus ; en ligne avec les objectifs</i>
Hectares bruts équipés au sein de la nouvelle ZAE	n.a.	<i>Pas d'objectif fixé à l'horizon 2018</i>
Infrastructures d'accueil bâties créées dans les ZAE		Objectif non atteint suite au retard dans la mise en œuvre
Infrastructures d'accueil bâties créées en tissu urbanisé		Objectif non atteint suite au retard dans la mise en œuvre
Longueur de voies d'accès aux zones d'activité construites et/ou aménagées		Objectif non atteint suite au retard dans la mise en œuvre

³⁷ Dans la suite de la programmation, il conviendrait d'assurer une comptabilisation de ces données qui reflète davantage la réalité ainsi que la disponibilité ou non de l'information. Dès lors, plutôt que de reprendre systématiquement l'information comme étant une création nulle d'emploi, il s'avérerait pertinent de différencier cela selon que l'information est disponible ou non disponible (n.a.).

Micro-zones créées (en hectares)		Objectif non atteint suite au retard dans la mise en œuvre
Micro-zones créées (en nombre)		Objectif non atteint suite au retard dans la mise en œuvre
ZAE concernées par des projets de requalification		Objectif non atteint suite au retard dans la mise en œuvre
Entreprises hébergées dans les infrastructures d'accueil bâties créées dans les ZAE		Objectif non atteint suite au retard dans la mise en œuvre
Entreprises hébergées dans les infrastructures d'accueil bâties créées en tissu urbanisé		Objectif non atteint suite au retard dans la mise en œuvre
Plus-value des infrastructures d'accueil d'entreprises		Plus-value prenant des formes variées
Emplois créés		Objectif non atteint suite au retard dans la mise en œuvre

Sur base réalisations et résultats obtenus au 31 décembre 2018, il apparaît que les objectifs de la mesure 1.1.3 n'ont pas été atteints ou n'ont été que très partiellement atteints. Comme mentionné supra, la non-atteinte des résultats peut être expliquée selon deux facteurs. D'une part, l'ampleur et la nature des projets concernés par cette mesure impliquent un nombre important de procédures administratives, urbanistiques et environnementales avant de pouvoir prétendre commencer le chantier de travaux en tant que tel. D'autre part, de nombreux projets ont dû être réajustés, entraînant des modifications budgétaires et de la fiche-projet. Par conséquent, un nombre **trop faible de projets (4) ont été effectivement mis en œuvre** au 31 décembre 2018. Ce retard se traduit par une consommation budgétaire limitée.

Pour ce qui concerne la **contribution à l'hébergement d'entreprises**, l'objectif a été atteint à 22,5%. Cela est principalement justifié par les retards encourus dans les différents projets. Au stade actuel, aucun élément ne permet de statuer davantage sur la contribution de la mesure à l'hébergement d'entreprises dans les infrastructures d'accueil.

La **plus-value des infrastructures** s'appréhende davantage de manière qualitative mais reste limitée en raison du niveau de réalisation des projets. Notons également qu'il n'y a pas encore eu de création d'emploi liée à cette mesure ; la structuration des projets laisse néanmoins penser que celle-ci découle indirectement de la mesure. Les entreprises interrogées estiment que l'impact sur l'emploi d'une telle mesure n'est pas direct mais qu'il participe d'un ensemble d'éléments permettant de renforcer la compétitivité de l'entreprise ainsi que sa croissance. De manière globale, les entreprises attendent d'avoir atteint des objectifs tangibles notamment en termes de chiffre d'affaires ou de production avant de lancer de nouveaux recrutements. Les opérateurs mettent également en avant la pertinence de suivre le maintien de l'emploi et pas uniquement sa création.

Le nombre limité de résultats tangibles de la mesure 1.1.3 en fin 2018 ne permet pas de pleinement évaluer la chaîne causale de la mesure ainsi que ses impacts. Ces éléments devront dès lors faire l'objet d'une attention particulière dans le cadre de l'évaluation *ex post*.

Mesure 1.1.4 – Accompagnement et soutien à l'entrepreneuriat

1. Présentation succincte de la mesure

La mesure 1.1.4 porte sur l'octroi de subventions à des opérateurs d'animation économique et d'économie sociale agréés pour l'accompagnement d'entreprises et le soutien à l'entrepreneuriat. L'accompagnement vise principalement la stimulation économique, la création et la croissance des entreprises ainsi que le soutien à l'économie sociale. Les principaux domaines d'action sont les suivants :

- Le **développement de l'esprit d'entreprise** : accompagnement pour la création ou la transmission d'entreprise, accompagnements pour élaborer des plans d'affaires et *business models* innovants, accompagnements pour le démarrage d'une PME, spin-off, spin-out et strat-up, accompagnements et hébergement au sein des incubateurs, des pépinières d'entreprises et espaces de *co-working*, conseil et orientations pour le financement, etc.
- L'**accompagnement à la croissance des entreprises** et à leur **pérennisation** : accompagnements pour l'accès à de nouveaux marchés, pour le développement d'une stratégie d'extension, pour l'adoption d'innovations non technologiques (design, créativité, innovation processus – produits & services, *e-business*, TIC, etc...), actions de stimulation de la mise en réseau des entreprises, actions visant à encourager les économies d'échelle via des politiques d'outils partagés, etc.
- Soutien à l'**économie sociale** : stimulation des actions d'accompagnement et d'hébergement de projets menées dans le cadre de l'économie sociale, à travers des incubateurs en économie sociale.

Les opérateurs – ou bénéficiaires intermédiaires – de la mesure 1.1.4 sont des opérateurs d'animation économique agréés et d'économie sociale agréés. Ces opérateurs disposent généralement d'une mission d'information et de soutien à l'esprit d'entreprendre, en dehors du FEDER. Les bénéficiaires finaux sont les porteurs de projets et entreprises wallonnes accompagnés (avec un focus porté sur les PME/TPE).

La Solwafin est le chef de file de cette mesure après que le Gouvernement wallon a décidé, en juillet 2018, de lui transférer la majeure partie des missions de l'AEI qui a été dissoute. En pratique, la Solwafin se charge de l'organisation des Comités d'accompagnement, l'examen des rapports semestriels des opérateurs sur base desquelles elle remet un avis. Pour ce qui concerne les portefeuilles thématiques (cf. infra), les chefs de file diffèrent s'agissant de la commune de Sambreville, de Wallonie Design et du Réseau Equilibre. Pour chaque portefeuille, un chef de file est ainsi désigné. Il doit s'assurer de la bonne coordination du suivi opérationnel et administratif du portefeuille³⁸.

2. Constats issus de l'analyse évaluative

Conformément à la méthodologie validée par le Pouvoir adjudicateur, l'évaluation de la mise en œuvre de la mesure 1.1.4 vise principalement à répondre aux questions évaluatives A, B et E dans leurs différentes composantes. Dès lors, les résultats engrangés dans le cadre de la mesure 1.1.4 sont analysés au regard des éléments suivants :

- Analyse des portefeuilles
- Niveau de réalisation de la mesure (consommation budgétaire, dossiers, bénéficiaires, nature de l'accompagnement)
- Création d'entreprise
- Réponse aux besoins des entreprises (réalisation, besoins et satisfaction)

³⁸ Les tâches liées au titre de chef de file sont plus amplement décrites dans le glossaire, au début de ce document.

- Contribution à la croissance des entreprises.

Chacun de ces éléments est explicité dans les sections qui suivent. Les aspects relatifs aux réponses apportées aux améliorations identifiées au cours de la programmation précédente et à la cohérence avec la mesure 1.2.1 sont abordés dans le chapitre relatif à la mesure d'animation économique dite « proactive ».

Analyse des portefeuilles

La mesure 1.1.4 regroupe 26 projets à travers 9 portefeuilles de projets. Les différents portefeuilles ont été définis, d'une part, sur base géographique, chaque bassin de la Région wallonne constituant un portefeuille et, d'autre part, sur base sectorielle. Ainsi, les portefeuilles sont constitués sur base des bassins du Hainaut (Oriental et Ouest), de Namur, du Brabant wallon, du Luxembourg et de Liège. Les trois autres portefeuilles se focalisent sur un secteur : Design in Wallonia, l'incubateur en économie sociale et SITI (Sambreville, Incubation, Transition, Innovation) également focalisé sur l'économie sociale. Ces 26 projets représentent un montant total de 31.938.046,61 €. Les annexes au présent rapport reprennent de manière plus détaillée les projets et portefeuilles.

Comme cela est spécifié dans le rapport méthodologique, nous avons analysé les portefeuilles de projets sur base de la description qui en était faite dans le cadre du dépôt des fiches-projets. Nous en reprenons ci-après les éléments saillants.

Notons que la description qui est faite des projets dans les fiches-projets différencie rarement l'approche mise en œuvre pour l'accompagnement à la création d'entreprise par rapport à l'aide à la croissance ; en outre, la plupart des opérateurs ont une approche généraliste sans viser un secteur d'activités en particulier (à l'exception des portefeuilles thématiques).

De manière globale, les portefeuilles de projets de la mesure 1.1.4 identifient clairement des partenariats et synergies à mettre en œuvre et identifient également des synergies entre opérateurs. A titre d'exemple, dans le portefeuille « Animation économique dans le bassin de Namur », la réussite des projets semble intrinsèquement liée à l'interaction de plusieurs acteurs et à des partenariats. Il est effectivement attendu de créer une filière intelligente impliquant intégralement certains acteurs privés ou publics pour l'innovation technologique (Innovtech, PICARRE, EEN Wallonie), l'innovation R&D (UNamur, ...), l'internationalisation dans le but de créer une plateforme active de crowdsourcing. De même, dans la fiche-projet « Design en Wallonie », un des buts premiers de ce portefeuille est de créer des synergies efficaces grâce au regroupement de 4 acteurs du design (Wallonie Design, Job'In, Maison du Design, Design Innovation). Cela a également pour but de créer une complémentarité dans les actions engagées.

En ce qui concerne plus spécifiquement les portefeuilles « Design en Wallonie » et « Equilibre/Incubateur en économie sociale », leur approche diffère d'une démarche conventionnelle. Le second portefeuille se focalise également sur l'économie collaborative en plein développement, en procurant, de manière similaire au portefeuille de la mesure 1.2.1 (cf. infra), un écosystème adapté aux besoins de ces nouvelles structures. En outre, il s'agit de rationaliser les ressources utilisées, d'augmenter l'efficacité énergétique globale ainsi que l'utilisation d'énergies renouvelables. Les partenaires ont été sélectionnés pour leur apport créatif, innovant ou de part leur dimension et expertise sociétale. Le portefeuille « Design en Wallonie » se base également sur des concepts innovants tels que le « design de service », le « design thinking » ainsi que le « design management ». Ce portefeuille insiste sur la pertinence et l'importance du design dans les entreprises et processus industriels. En parallèle d'une campagne de sensibilisation du grand public, des institutions, des entreprises, une professionnalisation des designers sera engagée afin d'offrir des services plus performants. Dans cet écosystème, il s'agit de proposer des services transdisciplinaires grâce aux nombreuses connexions et partenariats établis par le biais du porteur de projet. Ce portefeuille se base sur une méthodologie faisant appel à l'observation, l'empathie, la recherche, la compréhension et les processus itératifs soutenu par un décloisonnement des compétences offertes. Entre autres, l'accès aux hubs créatifs permet la découverte des technologies 3D et 4D, l'autoproduction, l'open design et le prototypage rapide. Ces portefeuilles se différencient d'une approche traditionnelle grâce à des partenariats innovants, des méthodes novatrices et des concepts

créatifs afin de répondre à des besoins nouveaux de par l'arrivée d'une nouvelle génération et les besoins changeants des entreprises et start-up. Ils s'attardent également sur les impacts environnementaux, sociétaux des produits et processus de création ainsi sur l'utilisation des ressources utilisées. L'impact positif de ces méthodes novatrices a notamment été démontré lors de la précédente programmation (FEDER 2007-2013). En effet, le chef de file du portefeuille de projet « Equilibre/Incubateur en Economie Sociale » a participé à cette programmation.

A contrario, l'amplification de l'impact du portefeuille, soit l'effet multiplicateur, ainsi que les liens avec les objectifs du programme sont des éléments qui gagneraient à être enrichis. Les effets de levier attendus par la mise en place des projets ne sont que rarement chiffrés, ne permettant pas d'évaluer l'ampleur de l'impact pouvant être espéré. A titre d'exemple, le portefeuille « Animation économique dans le bassin du Luxembourg » résume principalement les effets aux résultats de l'accompagnement ciblé des entreprises et ne considère pas que les conseils prodigués puissent être diffusés à d'autres structures ou entreprises. Le portefeuille « Animation économique dans le bassin Ouest Hainaut » ne mentionne aucun objectif transversal de la programmation, cela pourrait avoir un effet sur l'intégration des projets dans la programmation ou dans l'accomplissement des objectifs. Le caractère innovant du portefeuille contient peu d'éléments permettant d'apprécier une approche novatrice, comme dans le portefeuille « SITI – Sambreville, Incubation, Transition, Innovation » qui lie le caractère innovant du portefeuille à une vision territoriale et une approche sectorielle ou à l'interaction des opérateurs, dont les échanges étaient déjà établis dans la précédente programmation.

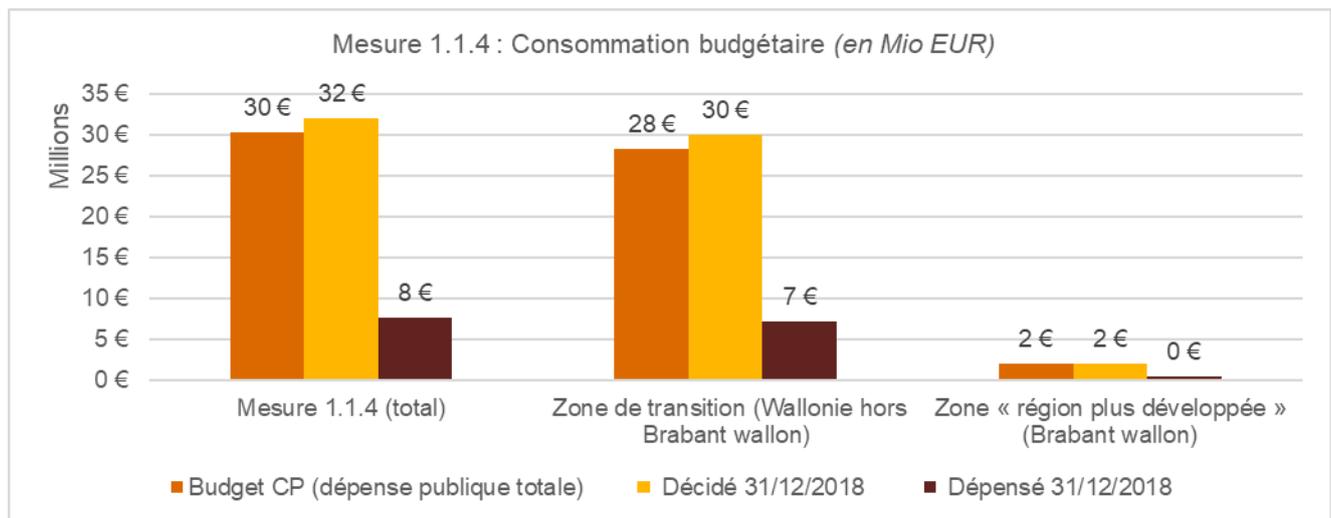
En synthèse, les portefeuilles sont cohérents avec les objectifs visés mais manquent néanmoins de précision quant aux démarches mises en œuvre et aux effets attendus. Notons également qu'en pratique, les partenariats et synergies ne semblent pas toujours être mis en œuvre de manière structurelle et systématique (cf. infra).

Niveau de réalisation de la mesure

Consommation budgétaire

Au cours de la période d'évaluation, plus de 5.800 entreprises et porteurs de projet ont été accompagnés. L'indicateur de consommation budgétaire est un élément qui permet généralement d'appréhender le rythme de mise en œuvre de la mesure. Dans le cas de la mesure 1.1.4, l'ensemble du budget disponible a d'ores et déjà été décidé. Les budgets effectivement dépensés sont eux de l'ordre de 25% de l'enveloppe. Cela peut s'expliquer par le fait que le financement des opérateurs chargés de la mise en œuvre de cette mission porte généralement sur le financement d'emplois. Ainsi, ces emplois sont soit déjà pourvus en début de programmation soit le personnel recruté au fur et à mesure de la mise en œuvre et une fois les financements assurés ; dans certains cas, les opérateurs ont pris du temps pour se doter des compétences et ressources nécessaires. Ce niveau de consommation budgétaire traduit donc cet aspect ainsi que le démarrage effectif de cette mesure en 2016 à la suite des ajustements apportés aux fiches-projets (ajustements et modifications aux fiches-projets notamment suite à des modifications budgétaires, réaffectations, ...).

Figure 45 : Consommation budgétaire de la mesure 1.1.4



Sources : DCFS, Complément de programmation (données au 31/12/2018)

Selon les opérateurs interrogés, l'octroi du FEDER permet généralement d'offrir aux entreprises et porteurs de projets un accompagnement plus approfondi et structuré que la mission d'information qu'ont généralement ces mêmes opérateurs d'animation économique.

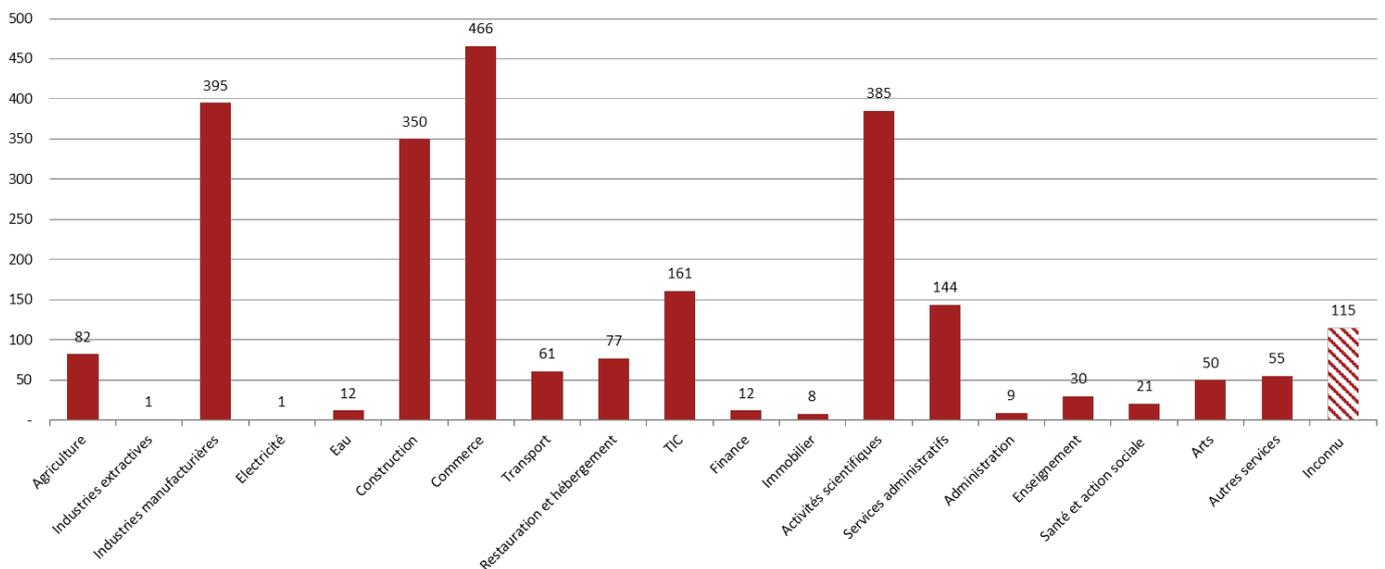
Types de bénéficiaires

Les **bénéficiaires intermédiaires** ou opérateurs de la mesure 1.1.4 représentent une vingtaine d'entités et sont généralement des organisations interprofessionnelles, des intercommunales ou encore des asbl. Comme le montrent les données reprises en annexe, plusieurs de ces opérateurs sont également actifs dans la mesure 1.2.1. Ces différents opérateurs ont généralement dans leurs missions de base l'accompagnement des entreprises ; la mesure 1.1.4 est donc complémentaire à leur mission première. La plupart des opérateurs s'inscrivent dans un accompagnement généraliste en matière d'animation économique ; seuls des opérateurs spécialisés interviennent pour le design et l'économie sociale.

Les **bénéficiaires finaux** de la mesure sont les PME et les porteurs de projet. Les porteurs de projets représentent un peu plus de la moitié des dossiers d'accompagnement (57,28%)³⁹. En ce qui concerne les porteurs de projet, les informations disponibles ne permettent pas d'identifier les secteurs dans lesquels ces porteurs ont vocation à être actifs, étant donné qu'un numéro d'entreprise n'est pas encore disponible ou que la société est en cours de création. Il est par contre possible de caractériser les entreprises accompagnées afin d'identifier les secteurs dans lesquelles elles sont principalement actives. Ainsi, les informations de 2.435 entreprises bénéficiaires finales ont pu être collectées. La Figure 46 illustre l'importance relative de 4 secteurs d'activités : le commerce, réparation de véhicules automobiles et de motos ; l'industrie manufacturière ; la construction ; et enfin les activités spécialisées, scientifiques et techniques.

³⁹ Sur base de la liste des bénéficiaires finaux telle que fournie par la Sowalfin en date du 11 octobre 2019.

Figure 46 : Répartition des bénéficiaires de la mesure 1.1.4, par secteur d'activité



Source : Belfirst⁴⁰ et calculs PwC

Nature de l'accompagnement proposé

La mesure 1.1.4 se décline, en pratique, en un accompagnement à la création ou à la croissance d'entreprises, complété dans certains cas par l'hébergement de l'entreprise. Elle entend se baser une approche dite « réactive »⁴¹, c'est-à-dire de fournir un accompagnement ponctuel, à la demande explicite d'un porteur de projet ou d'une entreprise.

Selon les entreprises et porteurs de projets interrogés, l'accompagnement proposé dans le cadre de la mesure 1.1.4 peut prendre plusieurs formes :

- Etablissement d'un business plan (ou plan financier) ou évaluation de sa viabilité
- Elaboration d'un business model canvas (BMC)
- Elaboration d'une étude de marché ou d'une étude de faisabilité
- Etablissement d'une stratégie (commerciale, marketing, etc.)
- Etablissement d'un dossier de demande d'aide (prime à l'investissement par exemple)
- Informations (sur la propriété intellectuelle, sur le design industriel,
- Conseils divers (juridiques, création d'un site web, visibilité sur internet,
- Formations, ateliers et concours sur des sujets divers (soutien financier à la participation) : cible et proposition de valeur (Lean Canvas), étude de marché, médias et réseaux sociaux, stratégie de prix, Lean startup, Pitch elevator)
- Mise en relation avec des partenaires
- Couveuse d'entreprise et location d'espace de coworking
- Visite d'entreprise

En fonction des opérateurs, la mesure 1.1.4 peut être organisée de façon collective (formations par exemple) ou individuelle (analyse d'un projet particulier). Cette diversité de services offerts aux porteurs de projets et PME se

⁴⁰ Consulté le 16 décembre 2019.

⁴¹ En opposition à une approche « proactive », telle que préconisée dans le cadre de la mesure 1.2.1.

retrouve dans la typologie de services officielle : on dénombre en effet 75 types de services différents offerts dans le cadre de cette mesure. Notons toutefois que le degré d'offre de ces services varie fortement en fonction des opérateurs. Comme nous le mentionnons infra, plusieurs de ces typologies de services sont communes à celles de la mesure 1.2.1. Enfin, notons que certains opérateurs adaptent leurs services à la suite d'enquêtes de satisfaction réalisées auprès des bénéficiaires finaux.

Dossiers d'accompagnement finalisés et entreprises bénéficiant d'un soutien non financier

9.898 **dossiers d'accompagnement** ont été finalisés au cours de la période d'évaluation ; ce résultat est bien au-delà de l'objectif fixé à l'horizon 2018 et constitue près de 97,5% de l'objectif pour l'ensemble de la programmation. Si ce résultat se veut particulièrement positif, il pose néanmoins la question du lien entre le nombre de dossiers réalisés et le niveau de consommation budgétaire : il ne semble en effet pas y avoir de lien entre le nombre de dossiers et l'ampleur budgétaire de la mesure.

En outre, le nombre de dossiers d'accompagnement finalisés fait référence aux différents accompagnements offerts et livrables au cours de ce processus. Une même entreprise peut donc bénéficier de plusieurs accompagnements ou, dit autrement, une entreprise peut compter plusieurs dossiers en fonction des étapes suivies. Ce dépassement particulièrement important de l'objectif fixé pose aussi la question de la définition des objectifs et de l'estimation de l'ampleur des dossiers, de même que de la cohérence des indicateurs de résultats et de la manière dont ceux-ci sont comptabilisés. En effet, bien que la typologie de services soit définie, la manière dont les opérateurs comptabilisent leurs actions peut varier et ne tient pas compte non plus de l'intensité de l'accompagnement ou encore de la diversité des actions menées.

Le nombre d'**entreprises bénéficiaires** d'un soutien non financier peut ainsi être un meilleur indicateur de l'effet de la mesure sur l'économie wallonne. On note ainsi que 5.870 entreprises ont bénéficié d'un soutien au travers de la mesure 1.1.4 à l'horizon 2018. Le Tableau 12 ci-après présente le nombre de dossiers finalisés et d'entreprises bénéficiaires par portefeuille. Le nombre d'entreprises accompagnées dépasse également largement les objectifs fixés tant pour l'horizon 2018 que 2023.

Tableau 12 : Dossiers d'accompagnement finalisés et entreprises bénéficiaires (Mesure 1.1.4)

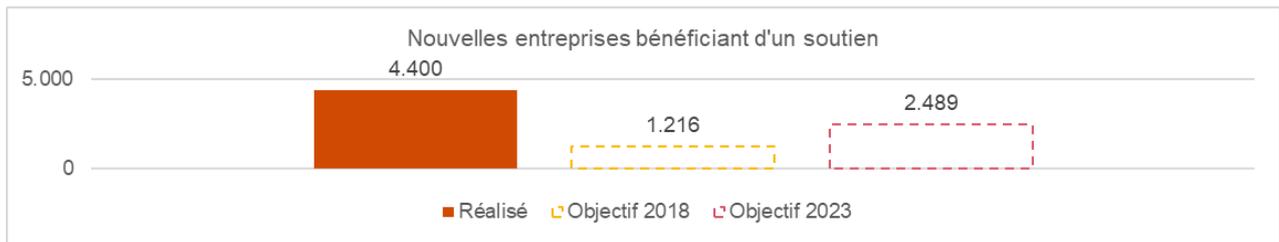
Intitulé du portefeuille	Nombre de dossiers finalisés	Nombre d'entreprises
Animation économique dans le bassin de Hainaut oriental	521	288
Animation économique dans le bassin de Namur	1.636	1.294
Animation économique dans le bassin du Brabant wallon	344	127
Animation économique dans le bassin du Luxembourg	1.168	779
Animation économique dans le bassin Ouest Hainaut	2.147	1.082
Animation économique du bassin de Liège	1.143	498
Design en Wallonie	1.331	1.084
Equilibre/Incubateurs en Economie Sociale/Wallonie transition et région plus développée	1.555	704
SITI - Sambreville, Incubation, Transition, Innovation	53	14
Total	9.898 <i>(cible : 5.541)</i>	5.870 <i>(cible : 2.476)</i>

Source : Euroges (données au 31/12/2018)

Création d'entreprise

Parmi les entreprises bénéficiaires de la mesure, 4.400 sont des nouvelles entreprises. Ce résultat est lui aussi au-delà des objectifs fixés initialement. Cependant, les données et informations reprises sous cet indicateur ne permettent pas de distinguer clairement la création effective d'entreprises. En effet, cet indicateur comptabilise à la fois les entreprises au stade de création et les porteurs de projets. Or, tous les projets ne voient pas nécessairement le jour et ne donnent pas lieu à une création d'entreprise.

Figure 47 : Nouvelles entreprises bénéficiant d'un soutien (Mesure 1.1.4)

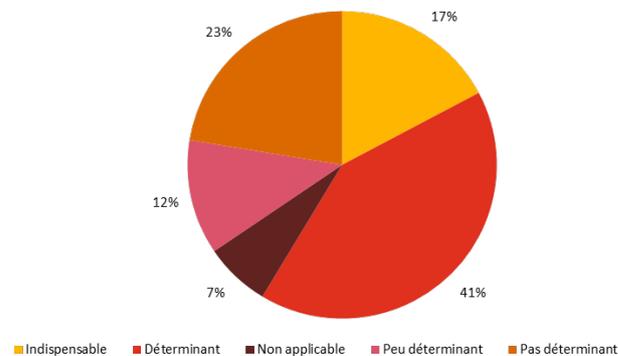


Source : Euroges (données au 31/12/2018)

La part d'entreprises nouvelles parmi les bénéficiaires est plus élevée qu'initialement escompté puisqu'elles représentent 75% du public accompagné alors que le CP visait un ratio plus équilibré de 50%.

En sus, nous avons interrogé les bénéficiaires concernant la contribution de la mesure à la création de leur entreprise.

Figure 48 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'accompagnement/soutien a-t-il contribué à la création de votre entreprise ? (58 répondants)

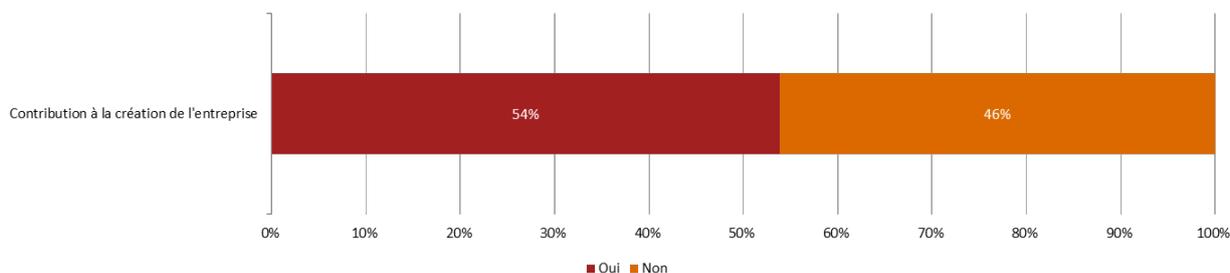


Comme le montre la Figure 48, près de 58% des répondants estiment que l'accompagnement était indispensable ou déterminant à la création de leur entreprise. Ces répondants estiment majoritairement que l'impact positif est dû au fait que l'accompagnement leur a apporté plus de confiance et d'assurance dans leur projet, a permis d'identifier les démarches à entreprendre et à établir un business plan. A contrario, les répondants qui estiment que cela n'a pas eu d'impact déclarent que l'accompagnement était trop généraliste et trop peu étayé ou encore que la validation d'un modèle n'est pas constitutif de la création et que celle-ci dépend plutôt de la qualité intrinsèque du projet.

Quant à la Figure 49, elle illustre la perception des opérateurs et confirme les résultats exprimés par les entreprises bénéficiaires. Un peu plus de la moitié des opérateurs répondants⁴² considère qu'il existe une contribution de la mesure 1.1.4 à la création des entreprises.

⁴² Certains opérateurs bénéficient de plusieurs gestionnaires pour la mesure 1.1.4. Afin de pouvoir apporter à l'analyse les nuances soulevées par chacun, nous avons parfois inclus plusieurs réponses pour un même opérateur. Ainsi, le nombre de répondants est supérieur au nombre d'opérateurs ayant participé à l'enquête en ligne.

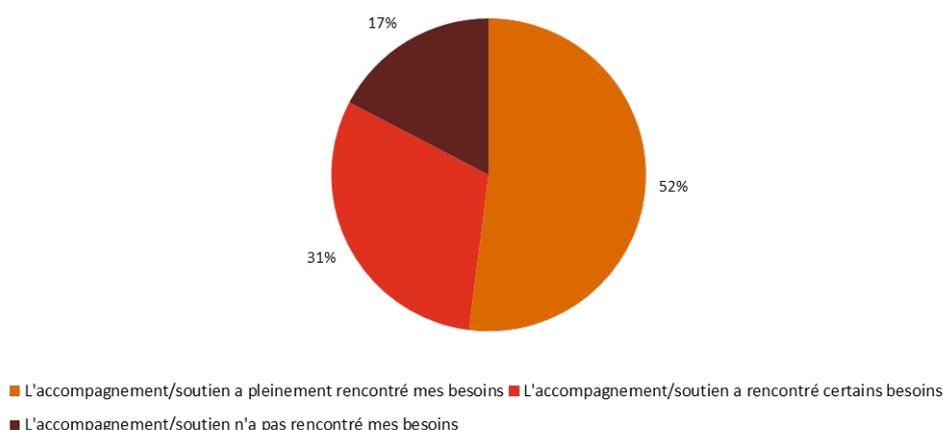
Figure 49 : Enquête en ligne - Est-ce que, selon les opérateurs, la mesure 1.1.4 contribue à la création des entreprises ? (26 répondants)



Réponse aux besoins des entreprises

Afin de répondre la question évaluative déterminant dans quelle mesure les actions mises en place dans le cadre de la mesure 1.1.4 répondent aux besoins des entreprises, nous avons privilégié les sources qualitatives comme le détaille le rapport méthodologique. Nous avons ainsi cherché à comprendre l'impact que l'absence d'accompagnement aurait pu avoir pour les bénéficiaires. Ainsi, pour 57% des répondants⁴³ à l'enquête en ligne, l'absence d'accompagnement aurait mis en péril leurs projets ou activités alors que 20% estiment que cela n'aurait pas eu d'impact et 23% auraient sollicité d'autres acteurs.

Figure 50 : Enquête en ligne - L'accompagnement/soutien dont vous avez bénéficié correspondait-il à vos besoins ? (75 répondants)



Nous avons également demandé aux bénéficiaires dans quelle mesure l'accompagnement répondait à leurs besoins. Il apparaît que l'accompagnement a rencontré les besoins de 52% des répondants et partiellement rencontré les besoins de 31% d'entre eux. Seuls 17% des répondants estiment que l'action ne correspondait pas à leurs besoins.

De manière générale, les éléments qui participent de la rencontre des besoins des bénéficiaires sont :

- Qualité des informations et des conseils fournis, approche et outils utilisés (*business model canvas* notamment)
- Identification de balises sur lesquelles l'entreprise/porteur de projet peut se baser dans le futur
- Approche permettant d'avoir une vue globale sur un projet
- Structuration claire du projet et identification des prochaines étapes/démarches
- Accompagnement spécialisé et spécifique au projet et au secteur concerné

⁴³ 75 répondants

- Bonne communication
- Connaissance du fonctionnement de marché, des solutions de financement
- Disponibilité, rapidité et réactivité de l'équipe
- Efficacité de la personne en charge
- Mise en contact avec des investisseurs/banques, d'autres entreprises, des partenaires.

Les éléments mis en exergue comme ne rencontrant pas les besoins des entreprises et pouvant être améliorés sont :

- Manque de proactivité dans l'accompagnement
- Mise en place et démarrage de l'accompagnement jugés trop lent
- Manque de suivi du dossier et de suite
- Inadéquation entre le suivi proposé et la réalité de terrain
- Approche jugée peu flexible par rapport aux spécificités du secteur et de l'évolution du projet
- Manque de compréhension sur les besoins du projet
- Absence de suivi lors de la phase de réalisation.

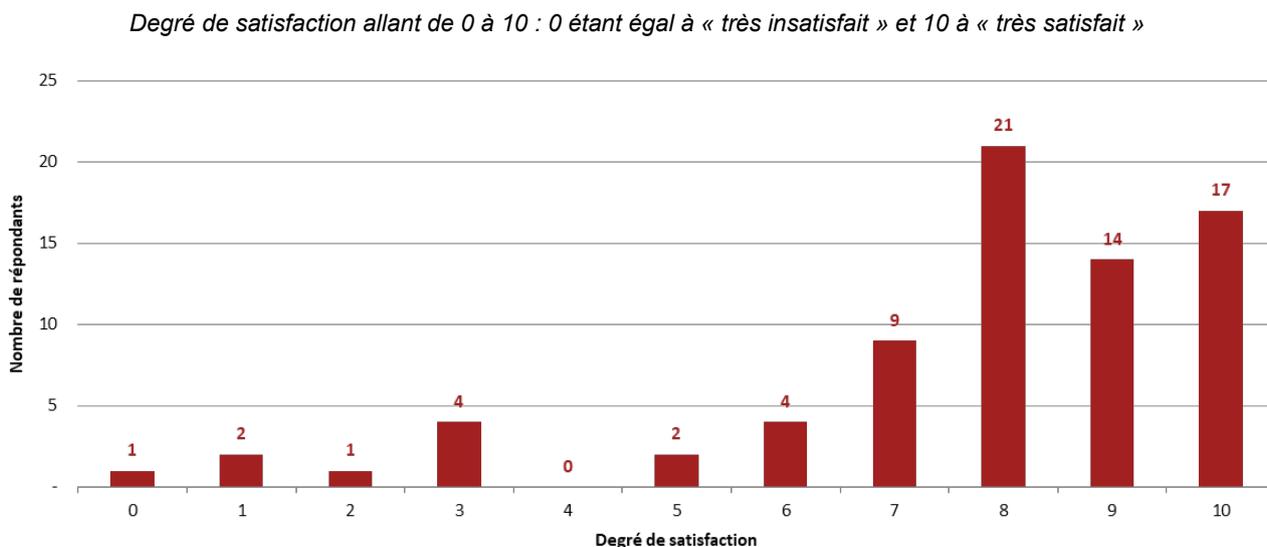
De façon générale, les bénéficiaires rencontrés au travers des focus groups ou des enquêtes pointent le manque de suivi des opérateurs envers les bénéficiaires finaux et le manque d'orientation vers d'autres acteurs. A ce titre, nous avons également demandé aux opérateurs s'ils mettaient en place un suivi des bénéficiaires. 6% des opérateurs déclarent avoir un suivi approfondi, 50% un suivi et 44% un suivi à la marge.

Degré de satisfaction des entreprises bénéficiaires

Les bénéficiaires finaux sont globalement satisfaits des services reçus. Comme l'illustre la Figure 51, près de 80% d'entre eux ont un niveau de satisfaction de 7 à 10 sur une échelle de 10. Nous n'observons pas de tendance spécifique à cette satisfaction en fonction de la typologie ou de la taille des entreprises.

Les répondants ont été invités à justifier leur positionnement. Il apparaît ainsi que de mêmes arguments sont à la fois utilisés pour justifier de satisfaction comme d'insatisfaction, ne permettant pas de dégager une tendance claire. Il ressort néanmoins des entretiens menés avec une sélection de bénéficiaires que les services reçus restaient trop théoriques et éloignés de la pratique ou de la réalité des entreprises. En dépit d'un accompagnement apprécié, les conseils donnés semblent trop éloignés de la pratique et donc en partie inutilisables. Plus précisément, même si les conseils étaient basés sur des faits et chiffres de l'entreprise bénéficiaire, les particularités des produits et du marché n'ont pas été intégrées à l'analyse. L'accompagnement n'est pas jugé inutile car il couvre plusieurs domaines mais les entreprises jugent que cela ne correspondait pas à leurs attentes premières.

Figure 51 : Enquête en ligne - Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux services dont vous avez bénéficié ? (75 répondants)



Enfin, les bénéficiaires ont également identifié certains points d'amélioration de la mesure tels que le fait d'assurer un suivi à plus long terme, d'offrir un accompagnement plus complet et plus personnalisé ou encore d'en améliorer la visibilité (communication, simplification des structures d'animation économique).

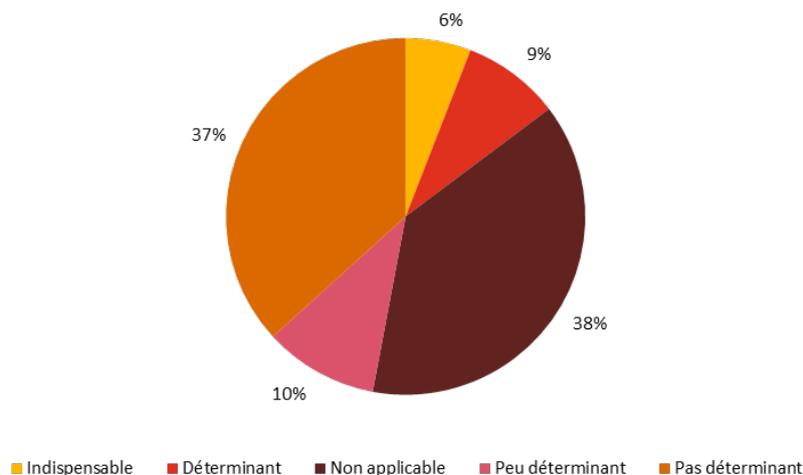
Contribution à la croissance des entreprises

Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien

Un des éléments permettant d'appréhender la croissance des entreprises est la création d'emploi. Au 31 décembre 2018, 880 emplois avaient été créés au sein des entreprises accompagnées, ce qui est en-deçà de l'objectif initial de 1.103 emplois créés.

Ces résultats peuvent, en partie, être justifiés par la perception des entreprises et porteurs de projets quant à la contribution de la mesure 1.1.4 à la création d'emplois.

Figure 52 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'accompagnement/soutien dont vous avez bénéficié a-t-il contribué à la création d'emplois ? (68 répondants)

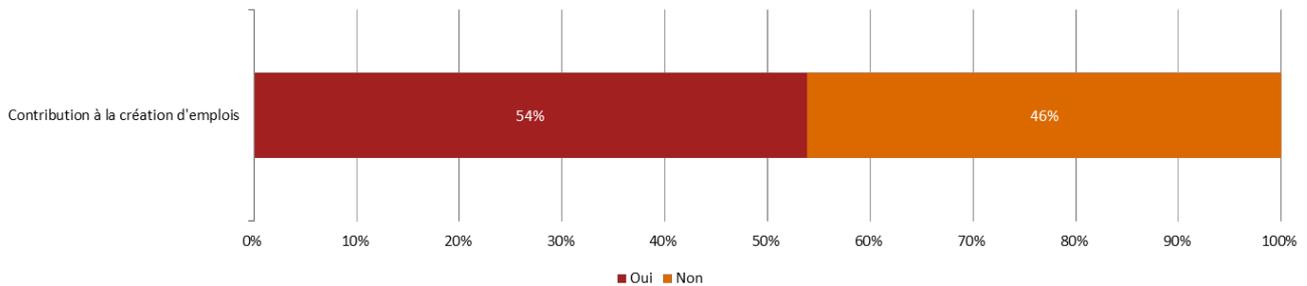


De façon globale, les entreprises et porteurs de projets interrogés n'identifient pas une contribution forte ou directe de l'accompagnement à la création d'emploi, peu importe le stade de développement de l'entreprise ou

sa typologie. Notons également que la taille des entreprises visées (PME et porteurs de projets) ne permet pas toujours de s'inscrire dans une dynamique de recrutement. Certaines structures sont de taille trop petite, avec trop peu de moyens, ou alors ne considèrent pas l'embauche comme une priorité. Enfin, certains bénéficiaires finaux estiment que la nature de l'accompagnement reçu ne peut raisonnablement pas mener directement à la création d'emplois.

A contrario, et comme le montre la Figure 53, la majorité des opérateurs (54%) estime que la mesure contribue à la création d'emplois.

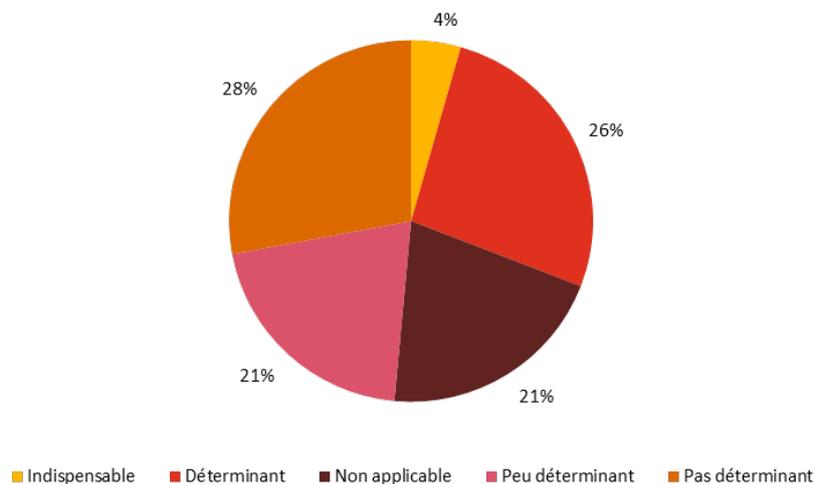
Figure 53 : Enquête en ligne - Est-ce que, selon les opérateurs, la mesure 1.1.4 contribue à la création d'emploi ? (26 répondants)



Mise en réseau

Ensuite, l'enquête en ligne a permis de questionner les entreprises et porteurs de projets accompagnés quant à leur perception de la contribution de la mesure 1.1.4 au tissage d'un réseau avec d'autres PME. Les réponses collectées sont divisées mais tendent toutefois à considérer que l'accompagnement en animation économique est peu ou pas déterminant dans la mise en réseau des PME. Ces résultats sont illustrés dans la Figure 54 ci-dessous.

Figure 54 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'accompagnement/soutien dont vous avez bénéficié a-t-il contribué au tissage d'un réseau avec d'autres PME ? (68 répondants)



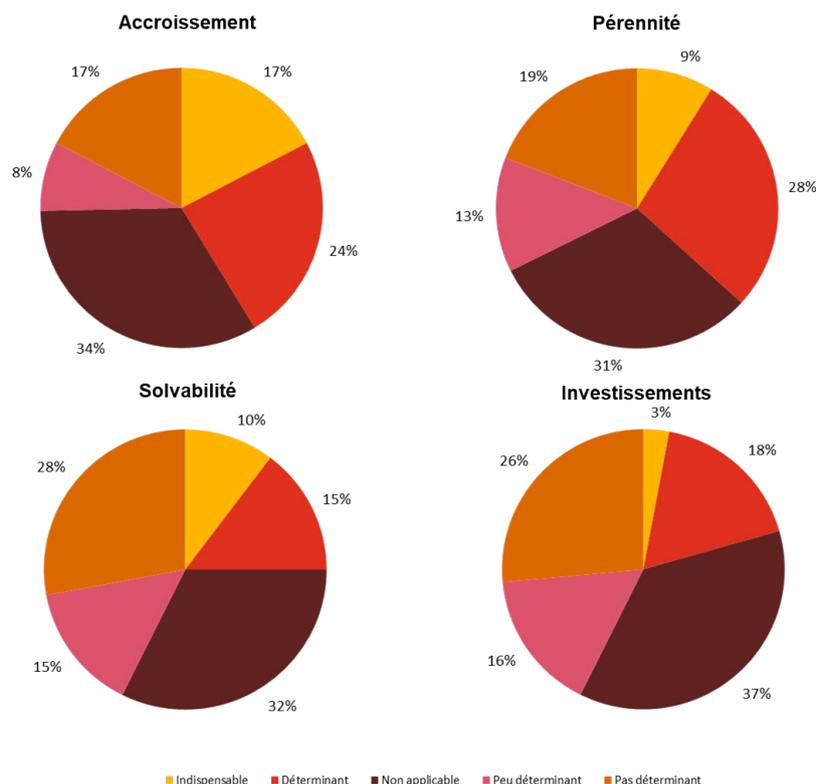
Ainsi, il apparaît que l'effet est globalement peu déterminant ou non lié à la mesure d'accompagnement en tant que telle. La majorité des répondants estiment qu'il n'y a pas d'action de mise en réseau des entreprises au cours de l'accompagnement. Lors des focus groups avec les bénéficiaires, certains ont néanmoins fait référence à l'organisation de workshops, sessions de formation et conférences qui permettent cette mise en réseau. Les entreprises qui formulent un besoin de mise en réseau ou un accompagnement spécifique estiment plutôt qu'elles auraient un besoin d'accompagnement à l'international.

Enfin, notons que lors de ces mêmes focus groups, il est apparu que la collaboration entre opérateurs et autres acteurs de l'écosystème économique wallon ne semble pas évidente (*couler de source*) ni systématique.

Impacts sur la performance de l'entreprise

Par le biais de l'enquête à destination des bénéficiaires, nous avons cherché à identifier d'autres effets de la mesure 1.1.4 sur la performance globale de l'entreprise, et plus particulièrement en termes de croissance de l'entreprise, de sa pérennité, de sa solvabilité ou de ses investissements. Les résultats sont repris à la Figure 55.

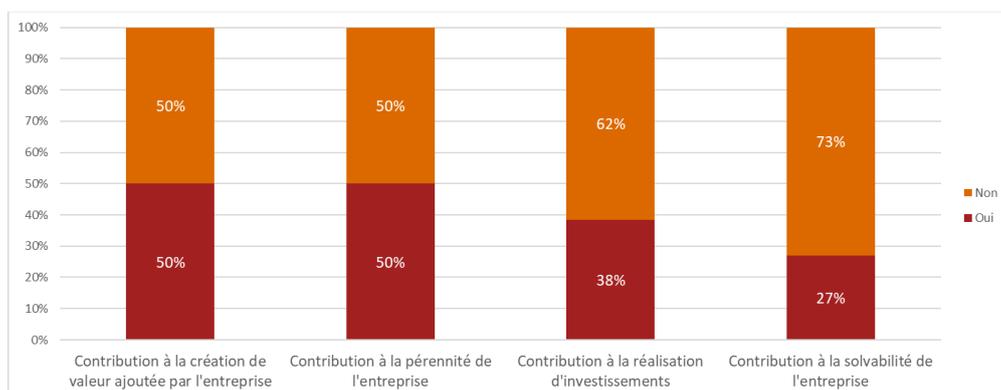
Figure 55 : Enquête en ligne – Impact sur la performance de l'entreprise (68 répondants)



D'un point de vue méthodologique, notons que la plupart des réponses 'non applicables' pour la question de la croissance concernent des porteurs de projet dont l'idée n'a pas encore été pleinement concrétisée. 41% des répondants estiment que l'accompagnement a eu un impact sur la croissance de leur activité et 37% sur la pérennité de celle-ci. En revanche, en ce qui concerne la solvabilité de leur entreprise ou la réalisation d'investissements, la majorité des répondants estiment qu'il n'y a pas d'impact de la mesure.

Cette perception des bénéficiaires est corroborée par la perception des opérateurs illustrée à la Figure 56.

Figure 56 : Enquête en ligne - Quelles sont, selon les opérateurs, les contributions de la mesure 1.1.4? (26 réponses)



3. Conclusions

Le Tableau 13 ci-après reprend une synthèse des éléments évalués dans le cadre de la mise en œuvre de la mesure 1.1.4. Ce tableau synthétique reprend les indicateurs de réalisation et de résultats définis pour cette mesure ainsi que les éléments additionnels identifiés dans le cadre de l'approche méthodologique permettant de répondre aux questions évaluatives de cette mesure. En fonction de la performance réalisée par critère, la couleur reprise traduit une réalisation des résultats (verte), une réalisation partielle des résultats (jaune) ou la non-atteinte des objectifs fixés (rouge). L'ensemble des éléments permettant d'évaluer le niveau de réalisation de la mesure a été présenté dans la section qui précède. Lorsqu'un indicateur spécifique n'était pas fixé à l'horizon 2018, l'information est reprise en n.a. Ainsi, pour ce qui concerne la description des réalisations, il s'agit d'appréhender la question d'un point de vue qualitatif.

Tableau 13 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.1.4

Indicateur / critère	Evaluation	Explication succincte
Description des réalisations	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus ; réalisations en ligne avec les objectifs</i>
Analyse des portefeuilles		Effet multiplicateur et lien avec les objectifs du PO peu détaillés
Consommation budgétaire		Rythme de mise en œuvre rapide
Types de bénéficiaires	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus</i>
Types de PME bénéficiaires finaux		Typologie de bénéficiaires globalement en accord avec la stratégie
Nature de l'accompagnement proposé	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus</i>
Dossiers d'accompagnement finalisés		Objectif 2018 atteint et dépassé
Entreprises bénéficiant d'un soutien non financier		Objectif 2023 déjà atteint
Nouvelles entreprises bénéficiant d'un soutien		Objectif 2023 déjà atteint
Besoins exprimés par les entreprises bénéficiaires		Besoins majoritairement rencontrés
Degré de satisfaction des entreprises bénéficiaires		Degré de satisfaction globalement entre 6 et 10

Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien		Objectif non atteint et pas de perception de contribution par les répondants
Mise en réseau		Pas de contribution réelle
Autres impacts		Pas de contribution réelle

Sur base des réalisations et résultats obtenus en date du 31 décembre 2018, il apparaît que les **objectifs ciblés** par la mesure 1.1.4 ont été **majoritairement atteints**. Ainsi, l'ensemble des objectifs de réalisation et de résultats ont été atteints pour ce qui concerne le nombre de dossiers réalisés, le nombre de bénéficiaires selon les typologies établies ou encore de consommation budgétaire.

Cependant, si l'ensemble des **indicateurs** sont rencontrés, le niveau de 'sur-performance' de ceux-ci pose la question de leur pertinence et de leur dimensionnement en début de programmation. Ces différents indicateurs mettent en effet davantage l'accent sur des aspects de réalisations et d'activités plutôt que sur les résultats. De plus, et malgré une harmonisation croissante des pratiques, il semble que les activités reportées par les opérateurs au travers de ces indicateurs couvrent des réalités très variées. Ainsi, les indicateurs ne tiennent pas compte de la durée ou de l'intensité de l'accompagnement fourni.

Ensuite, si le **périmètre** des bénéficiaires finaux est bien délimité, cela semble être moins le cas pour ce qui concerne la nature et la typologie de l'accompagnement proposé. Les réponses fournies par les entreprises et porteurs de projets interrogés sont variées et reflètent la (trop) grande diversité des services d'accompagnement fournis. Cette diversité se confirme par la présence de 75 codes de services différents. Sans doute l'offre de services d'animation économique pourrait-elle être rationalisée à l'avenir.

Pour ce qui concerne l'impact de cette mesure sur la **création de nouvelles entreprises**, il apparaît qu'une majorité des bénéficiaires finaux de la mesure 1.1.4 sont de nouvelles entreprises (75%). Cela tend donc à contribuer positivement aux objectifs poursuivis. Toutefois, les données telles qu'elles sont structurées et suivies ne permettent pas de distinguer parmi ces bénéficiaires quelles sont les entreprises qui ont été effectivement créées des porteurs de projet. Cette donnée peut donc être biaisée du fait qu'elle comptabilise des porteurs de projets dont les idées ne seront pas nécessairement concrétisées par la création d'une entreprise ou d'une activité économique.

Nous avons également cherché à évaluer l'effet de la mesure 1.1.4 sur la stimulation de l'activité économique des bénéficiaires. S'agissant de l'**emploi**, près de 880 emplois ont été créés au sein des entreprises bénéficiaires de la mesure. C'est un élément positif bien que légèrement en-deçà des objectifs poursuivis. La perception des bénéficiaires de l'impact de la mesure sur cette dimension est néanmoins plus limitée, de nombreux répondants estimant que la création d'emploi est davantage indirectement liée.

Pour les autres effets sur la stimulation de l'activité de l'entreprise tels que la croissance, la pérennité, la solvabilité ou la réalisation d'investissements, les tendances sont plus diffuses. Il apparaît néanmoins que les bénéficiaires intermédiaires et finaux n'identifient pas clairement d'impact de la mesure sur ces différents aspects.

Pour ce qui est de la **mise en réseau des PME et porteurs de projets**, s'il n'y a pas d'action clairement identifiée de mise en réseau de la part des opérateurs, les bénéficiaires finaux estiment que certaines méthodes collectives d'accompagnement (workshops, conférences ou formations) contribuent à cette mise en réseau des acteurs. En revanche, pour ce qui concerne la mise en réseau des opérateurs et le développement de synergies ou partenariats avec d'autres acteurs de l'écosystème wallon, les différentes discussions qui ont été menées dans le cadre de cette évaluation montrent que cette collaboration est loin d'être évidente et systématique ; elle ne semble pas aussi récurrente que ce que les opérateurs déclaraient dans le cadre des fiches-projets.

Enfin, si les bénéficiaires se montrent globalement **satisfaits** des services d'accompagnement qu'ils ont reçu et estiment que ceux-ci répondent généralement à leurs besoins, l'absence de résultats tangibles et la contribution limitée à certains objectifs de plus long terme pose la question de pertinence du maintien de cette mesure en l'état et de la nécessité de revoir, le cas échéant, la typologie des services offerts.

Mesure 1.2.1 – Services d'appui avancé aux PME – Stimulation proactive

1. Présentation succincte de la mesure

La mesure 1.2.1 porte sur l'octroi de subventions à des opérateurs d'animation économique agréés pour des services d'appui avancé aux PME, dans une perspective de stimulation économique « proactive ». La mesure 1.2.1 entend s'inscrire dans une démarche proactive vis-à-vis d'entreprises ciblées, les plus susceptibles de convertir l'appui public en contribution aux objectifs généraux de création de valeur ajoutée, de croissance et d'emploi.

Les outils d'animation économique prévus par le PO dans le cadre de cette mesure visent tout d'abord un screening des entreprises de la zone concernée en vue de mettre en évidence les secteurs clés du territoire et individuellement les entreprises qui doivent être développées. Cela recouvre également les actions d'intelligence stratégique territoriale pour identifier en continu les besoins des PME à haut potentiel de croissance et d'innovation.

Les outils d'animation économique portent ensuite également sur l'accompagnement spécialisé et individualisé des PME ciblées, au sein d'un portefeuille de projets transversal, pour :

- L'accès à de nouveaux marchés, le développement d'une stratégie d'extension pour faciliter le transfert de technologie et la prospective technologique, pour l'utilisation des énergies renouvelables et pour l'adoption d'innovations non technologiques (notamment par l'orientation des PME vers l'aide de « chèques technologiques », prévue via l'axe 2 du PO) ;
- Les accompagnements pour le renforcement des capacités de gestion de l'innovation.

Les opérateurs – ou bénéficiaires intermédiaires – de la mesure 1.2.1 sont des opérateurs d'animation économique agréés et d'économie sociale agréés. Les bénéficiaires finaux sont les entreprises wallonnes accompagnées (avec un focus porté sur les PME en croissance).

La Solwafin est le chef de file de cette mesure après que le Gouvernement wallon a décidé, en juillet 2018, de lui transférer la majeure partie des missions de l'AEI qui a été dissoute. En pratique, la Solwafin se charge de l'organisation des Comités d'accompagnement, l'examen des rapports semestriels des opérateurs sur base desquelles elle remet un avis. Pour chaque portefeuille, un chef de file est ainsi désigné. Il doit s'assurer de la bonne coordination du suivi opérationnel et administratif du portefeuille⁴⁴.

2. Constats issus de l'analyse évaluative

Conformément à la méthodologie validée par le Pouvoir adjudicateur, l'évaluation de la mise en œuvre de la mesure 1.2.1 vise principalement à répondre aux questions évaluatives A, B et E dans chacune de leurs composantes. Dès lors, les résultats engrangés dans le cadre de la mesure 1.2.1 sont analysés au regard des éléments suivants :

- Analyse des portefeuilles
- Niveau de réalisation de la mesure (consommation budgétaire, dossiers, bénéficiaires, nature de l'accompagnement)
- Création d'entreprise
- Réponse aux besoins des entreprises (réalisation, besoins et satisfaction)

⁴⁴ Les tâches liées au titre de chef de file sont plus amplement décrites dans le glossaire, au début de ce document.

- Contribution à la croissance des entreprises.

Chacun de ces éléments est explicité dans les sections qui suivent. Nous reprenons également au point suivant la question de la cohérence avec la mesure 1.1.4 ainsi que la réponse aux éléments d'amélioration identifiés dans le cadre de la programmation précédente.

Analyse des portefeuilles

La mesure 1.2.1 regroupe 28 projets répartis en 8 portefeuilles. Les portefeuilles ont été définis, dans la majorité, sur base d'une approche géographique ; chaque bassin de la Région wallonne constituant un portefeuille. C'est le cas des bassins du Hainaut (Oriental et Ouest), de Namur, du Brabant wallon, du Luxembourg et de Liège. Enfin, les deux derniers portefeuilles se focalisent plutôt sur un secteur : Design in Wallonia et Lean Creative Ecosystem. Les portefeuilles sont ainsi structurés de la même manière que ceux de la mesure 1.1.4, à l'exception de « Lean Creative Ecosystem ». Ces 28 projets représentent un montant total de 48.897.552,14 €.

La mesure 1.2.1 devant réaliser des services d'appui proactifs aux PME, les 28 projets proposent des accompagnements à la croissance ou à la création (dans une moindre mesure) et presque tous visent les entreprises à haut potentiel de développement (contrairement à la mesure 1.1.4 qui vise aussi des entreprises à potentiel médian). Parmi ces projets, 17 spécifient clairement qu'ils visent la croissance des entreprises et 3 la création d'entreprises. Pour les autres projets, cette spécification n'est pas présente ou porte sur des aspects plus thématiques. Certains projets identifient, au stade de la fiche-projet, quelques méthodes qui seront utilisées dans la mise en œuvre de leurs actions telles que l'intelligence stratégique ou encore des méthodes issues de l'économie créative.

Comme cela est spécifié dans le rapport méthodologique, nous avons analysé les portefeuilles de projets sur base de la description qui en était faite dans le cadre du dépôt des fiches-projets. Nous en reprenons ci-après les éléments saillants.

Les 16 opérateurs⁴⁵ de ces portefeuilles opèrent dans des domaines variés : Cap Innove se spécialise dans le conseil aux entreprises, C.I.D.E- SOCRAN (devenu EKLO) dans l'accompagnement à la création d'entreprise, 3E dans le conseil dans le secteur de la transition énergétique, ou encore HD GESTION qui accompagne les PME sur des problématiques européennes, dans la recherche de partenaires étrangers ou sur des questions d'ordre fiscal. La diversité de ces opérateurs montre ainsi l'étendue des domaines abordés dans cette mesure et dans l'animation économique en général. Ces opérateurs montrent également de manière générale une certaine expertise dans leur domaine avec plusieurs années d'expérience.

Les portefeuilles et projets de cette mesure se distinguent de la mesure 1.1.4 sur l'accompagnement et le soutien à l'entrepreneuriat en raison de l'approche proactive qui est amorcée. Cet accompagnement proactif se définit par un suivi dans la durée et personnalisé visant des PME en création ou innovante dont un potentiel de développement médian ou élevé a été détecté, selon des critères statistiques et qualitatifs. Les documents de programmation préconisent également une orientation « résultats » concernant les projets liés à la mesure 1.2.1.

De manière générale concernant la mesure 1.2.1, l'analyse des portefeuilles de projets montre des partenariats et synergies attendus avec une grande variété de partenaires démontrant l'étendue des domaines touchés par le programme. On note également une certaine complémentarité entre les partenaires évoqués dans les fiches projets dans le but d'offrir un accompagnement approfondi aux bénéficiaires finaux. Ces partenaires sont variés et proviennent de milieux différents tels que les milieux universitaires, les milieux industriels mêlant innovation technologique, recherche et développement, les milieux financiers avec des plateformes de crowdfunding, ou encore des fonds d'investissements spécialisés.

⁴⁵ 18 opérateurs si l'on considère la Chambre de Commerce et d'Industrie du Hainaut (CCIH) et HD Gestion comme 2 opérateurs différents car ils opèrent dans deux portefeuilles différents, qui se trouvent être dans deux régions distinctes.

Une majorité de portefeuilles souligne une forte cohérence avec d'autres projets et/ou stratégies wallons ou européens tels que les stratégies européennes de Lisbonne, le Plan Marshall., le projet régional FSE « Incubateurs étudiants » ou encore des stratégies locales (Cœur du Hainaut, Wallonie Picarde).

Pour ce qui est du portefeuille « Lean Creative Ecosystem », il a pour vocation de créer un écosystème d'économie créative afin de répondre aux problèmes typiques de l'entrepreneuriat. De plus, ce portefeuille permet l'accès à des hubs de créativité, des « living labs » ou des solutions de financement, accès dont ne disposent pas les structures et approches traditionnelles. Les partenaires de ce portefeuille sont en cohérence avec l'approche adoptée, le CETIC, disposant d'une expertise technologique, est le partenaire pour le développement de nouvelles potentialités numériques et digitales.

A l'inverse, la pérennité du portefeuille de projets ainsi que l'effet multiplicateur sont les éléments les moins développés dans les fiches projets. L'évolution des besoins des bénéficiaires est reconnue mais rares sont les portefeuilles évoquant la manière dont ils vont s'y adapter. L'effet à court terme prédomine laissant présager une pérennité fragile. Il n'y a que peu d'informations détaillées et les leviers ne sont que rarement expliqués. De plus, l'effet multiplicateur est souvent décrit sous forme d'impacts qualitatifs et peu sous forme de données chiffrées.

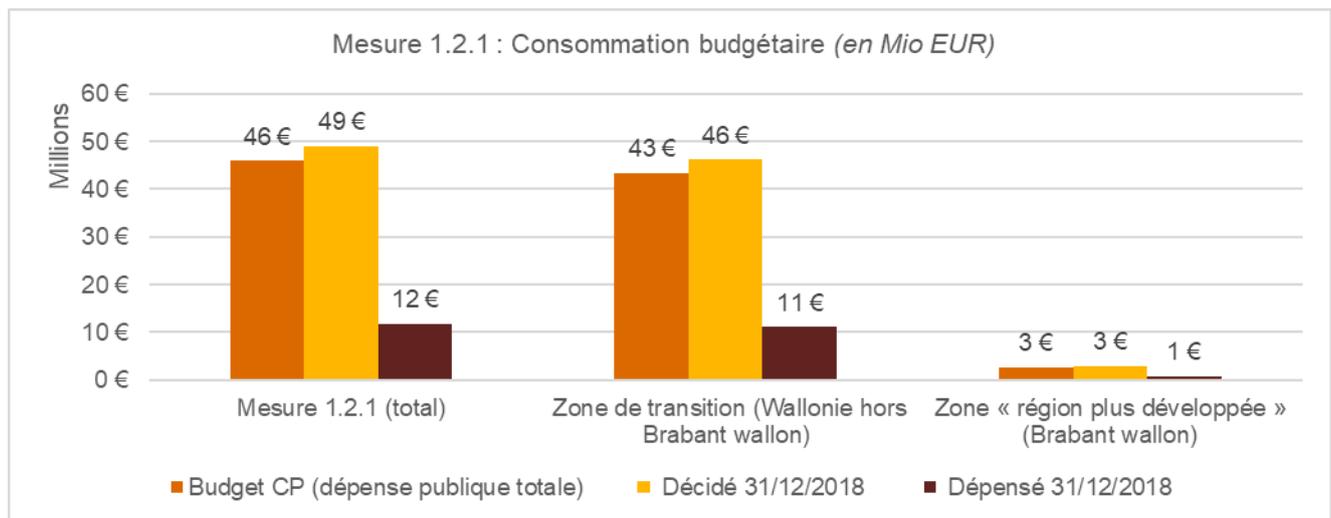
Les portefeuilles présentent également une faiblesse concernant le caractère innovant de la démarche où les méthodes choisies restent souvent proches des méthodes dites traditionnelles de fait de la reprise de méthodes déjà existantes ou uniquement du nombre important de partenariats pour ces projets.

Niveau de réalisation de la mesure

Consommation budgétaire

Au cours de la période d'évaluation, plus de 3.665 entreprises et porteurs de projet ont été accompagnés. L'indicateur de consommation budgétaire est un élément qui permet généralement d'appréhender le rythme de mise en œuvre de la mesure. Dans le cas de la mesure 1.2.1, l'ensemble du budget disponible a d'ores et déjà été décidé. Les budgets effectivement dépensés sont eux de l'ordre de 26% de l'enveloppe. Cela peut s'expliquer par le fait que le financement des opérateurs chargés de la mise en œuvre de cette mission porte généralement sur le financement d'emplois. Ainsi, ces emplois sont soit déjà pourvus en début de programmation soit le personnel est recruté au fur et à mesure de la mise en œuvre et une fois les financements assurés ; dans certains cas, les opérateurs ont pris du temps pour se doter des compétences et ressources nécessaires. Ce niveau de consommation budgétaire traduit donc cet aspect ainsi que le démarrage effectif de cette mesure en 2016 à la suite des nombreux ajustements apportés aux fiches-projets (notamment dans une optique d'harmonisation des services).

Figure 57 : Consommation budgétaire de la mesure 1.2.1



Sources : DCFS, Complément de programmation (données au 31/12/2018)

Selon les opérateurs interrogés, l'octroi du FEDER permet généralement d'offrir aux entreprises et porteurs de projets un accompagnement plus approfondi et structuré que dans le cadre de la mission générale d'information et d'accompagnement qu'ont généralement les opérateurs d'animation économique.

Types de bénéficiaires

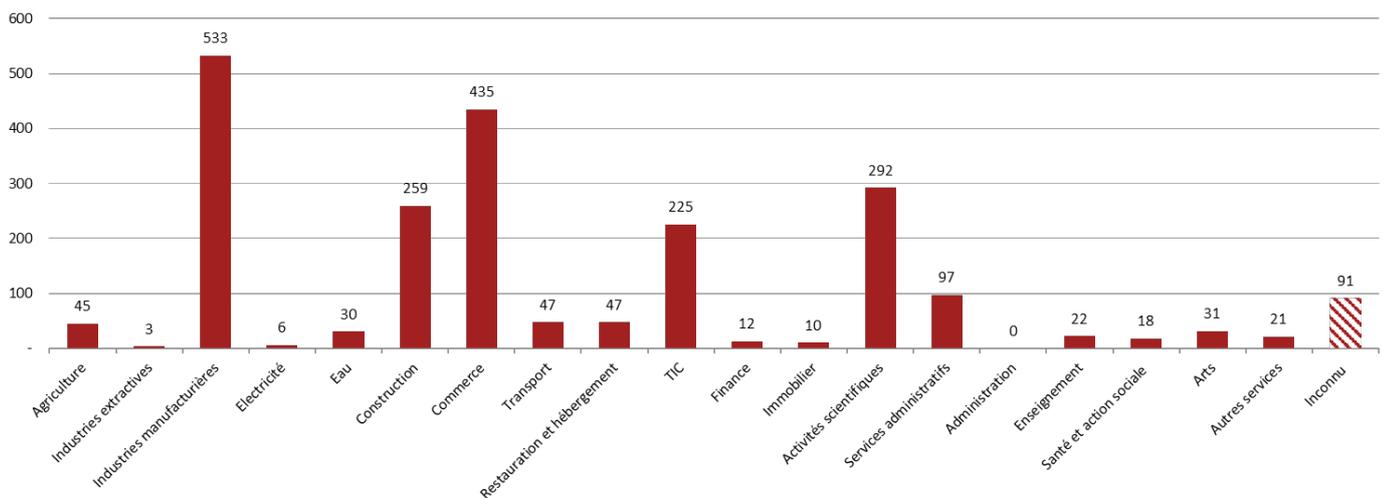
Les **bénéficiaires intermédiaires** ou opérateurs de la mesure 1.2.1 sont au nombre de 16 comme mentionné supra et sont généralement des intercommunales, des centres d'entreprises et d'innovation européens ou encore des opérateurs spécialisés dans le conseil aux entreprises sous l'angle de l'analyse de marché ou de l'innovation. Comme le montrent les données reprises en annexe, plusieurs de ces opérateurs sont également actifs dans la mesure 1.1.4. Ces différents opérateurs ont généralement dans leurs missions de base l'accompagnement des entreprises ; la mesure 1.2.1 est donc complémentaire à leur mission première. La plupart des opérateurs s'inscrivent dans un accompagnement généraliste en matière d'animation économique ; seuls des opérateurs spécialisés interviennent pour le design et l'économie sociale.

Les **bénéficiaires finaux** de la mesure 1.2.1 sont des entreprises (PME en majorité) et des porteurs de projets. Les porteurs de projets représentent une plus petite part des dossiers d'accompagnement (26,39%)⁴⁶ que par rapport à la mesure 1.1.4 (cf. supra). Ce constat est en ligne avec l'ambition de soutenir davantage l'aspect de croissance (là où la mesure 1.1.4 tend se focaliser sur l'aspect création) dans le cadre de la mesure 1.2.1. Les informations disponibles pour les porteurs de projet ne permettent pas d'identifier les principaux secteurs dans lesquels ceux-ci ont vocation à se déployer.

L'analyse des bénéficiaires finaux est, par contre, réalisable pour les entreprises accompagnées. Ainsi, les informations relatives aux 2.224 entreprises bénéficiaires finales accompagnées ont été collectées au travers de l'outil Belfirst. Sur cette base, la Figure 58 illustre l'importance relative de 4 secteurs d'activités : le commerce, réparation de véhicules automobiles et de motocycles ; l'industrie manufacturière ; la construction ; et enfin les activités spécialisées, scientifiques et techniques. Ces constats sont similaires à l'analyse de la répartition sectorielle dans le cadre de la mesure 1.1.4 (cf. Figure 46). Ce constat est partiellement étonnant car, au regard des ambitions portées par la mesure 1.2.1 et des secteurs à plus forte croissance à privilégier, les secteurs identifiés comme prioritaires par la Wallonie dans le cadre d'autres politiques structurantes tels que les pôles de compétitivité et la stratégie de spécialisation intelligente sont peu représentés alors que le secteur du commerce reste prépondérant.

⁴⁶ Sur base de la liste des bénéficiaires finaux telle que fournie par la Sowalfin en date du 11 octobre 2019.

Figure 58 : Répartition des bénéficiaires de la mesure 1.2.1, par secteur d'activité



Source : Belfirst⁴⁷ et calculs PwC

Notons enfin que, malgré les résultats présentés ci-dessus, les opérateurs soulignent qu'ils n'identifient pas de profil-type parmi leurs bénéficiaires.

Nature de l'accompagnement proposé

Selon les entreprises et porteurs de projets interrogés, l'accompagnement proposé dans le cadre de la mesure 1.2.1 peut prendre plusieurs formes :

- Analyse du plan financier
- Analyse du business model et de la proposition de valeur : diagnostic
- Accompagnement (de veille) stratégique
- Analyse d'un projet dans son ensemble et de son état d'avancement
- Conseils divers
- Réalisation d'études de marché
- Aide à la soumission de demandes de subventions
- Coaching rapproché
- Formations, visites d'entreprises, conférences
- Locations de bureaux
- Mise en relation

En fonction des opérateurs, la mesure peut être organisée de façon collective ou individuelle. Cette diversité de services offerts aux porteurs de projets et PME se retrouve dans la typologie de services officielle : on dénombre en effet 66 types de services différents offerts dans le cadre de cette mesure. Notons toutefois que le degré d'offre de ces services varie fortement en fonction des opérateurs (i.e. un service tu type « accès aux financements et aides publiques » est offert par 75% des opérateurs alors que des services relatifs à l'accélérateur PME, l'accompagnement dans la structuration de la remontée et du partage de l'information ou les services en matière de nouvelles tendances ou service intensif en création ne sont offerts que par un seul opérateur). Comme nous le mentionnons supra, plusieurs de ces typologies de services sont communes à celles

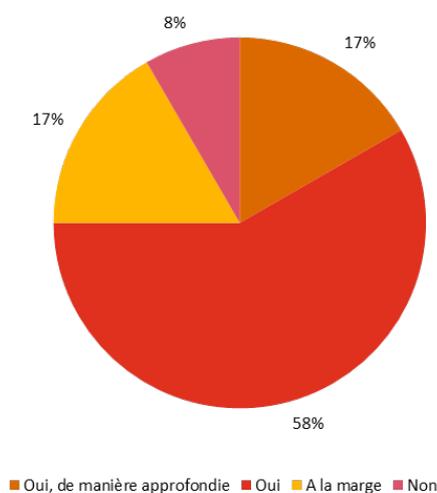
⁴⁷ Consulté le 16 décembre 2019.

de la mesure 1.2.1. Enfin, notons que certains opérateurs adaptent leurs services à la suite d'enquêtes de satisfaction réalisées auprès des bénéficiaires finaux.

La spécificité de la mesure 1.2.1 est qu'elle se veut proactive et se base donc sur un screening des entreprises. Selon les dispositions du CP, ce screening doit être effectué « *via l'intelligence stratégique, en vue de mettre en évidence les secteurs clés du territoire et individuellement les entreprises [...] à haut potentiel de croissance et d'innovation avec un monitoring continu des facteurs liés [...]* ». Ce screening et ce focus sur une certaine typologie d'entreprises est l'essence même du caractère proactif de la mesure.

L'enquête à destination des opérateurs a donc évalué dans quelle mesure les opérateurs mettaient effectivement en œuvre ce screening. Il apparaît que 17% des opérateurs effectuent un screening approfondi, 58% un screening simple et 17% un screening à la marge. 8% des opérateurs ne réalisent pas de screening.

Figure 59 : Enquête en ligne – Dans quelle mesure les opérateurs réalisent-ils un screening et/ou un ciblage préalable des entreprises ? (12 répondants)



Il ressort cependant de l'ensemble des entretiens et focus groups menés qu'il n'existe pas de définition opérationnelle de la manière dont le screening doit être réalisé ni sur quelle base il est réalisé. Le concept d'entreprise ayant un fort potentiel de croissance n'est pas clairement défini. En pratique, il apparaît ainsi que les critères de sélection et de screening peuvent varier d'un opérateur à l'autre ainsi que les outils utilisés pour sélectionner ces entreprises. Le screening peut prendre les formes suivantes :

- Prise de contact avec des fédérations et organismes (CCI, Agoria, UWE...) pour répondre aux besoins spécifiques de leurs membres
- Au moyen d'outils de répertorisation des entreprises : Leodica (SPI), Branchenindex, BCE, Belfirst, etc. ou au moyen de veille
- Sur base d'un outil de clustering intersectoriel qui rassemble les entreprises sur base de critères de croissance qualitatif et quantitatif
- En se basant sur la base de données d'entreprises présélectionnées par la Sowalfin
- Prise de contact avec les entreprises bénéficiant des autres services de l'opérateur (développement économique pour une intercommunale)

Les critères de screening utilisés sont variés et incluent le nombre d'emplois, la valeur ajoutée, le secteur d'activités, le chiffre d'affaires, le potentiel de croissance, etc. On relève ensuite que l'accompagnement offert aux entreprises screenées varie en fonction des opérateurs et des besoins des entreprises identifiés au cours d'une phase de diagnostic/prise de connaissance. A la suite de ce diagnostic, une proposition de services est formulée à l'attention de l'entreprise et l'accompagnement est contractualisé. On relève néanmoins que les outils

mentionnés comme étant mis à disposition des entreprises au cours de l'accompagnement sont souvent similaires aux outils utilisés dans le cadre de la mesure 1.1.4 tels que le business model canevas ou business plans. Les spécificités identifiées de la mesure portent plutôt sur la possibilité de recourir à un input ad hoc de la part de partenaires sur des questions telles que la propriété intellectuelle, de recherche auprès de centres de recherche ou universités ou encore des questions de développement de produit ou d'étude de marché.

Dossiers d'accompagnement finalisés et entreprises bénéficiant d'un soutien non financier

8.223 **dossiers d'accompagnement** ont été finalisés au cours de la période d'évaluation ; ce résultat est bien au-delà de l'objectif fixé à l'horizon 2018 et constitue 66,4% de l'objectif pour l'ensemble de la programmation. Si ce résultat se veut particulièrement positif, il pose néanmoins la question du lien entre le nombre de dossiers réalisés et le niveau de consommation budgétaire : il ne semble en effet pas y avoir de lien entre le nombre de dossiers et l'ampleur budgétaire de la mesure.

En outre, le nombre de dossiers d'accompagnement finalisés fait référence aux différents accompagnements offerts et livrables au cours de ce processus. Une même entreprise peut donc bénéficier de plusieurs accompagnements ou, dit autrement, une entreprise peut compter plusieurs dossiers en fonction des étapes suivies comme le prévoit la description de l'indicateur dans Euroges « *un dossier porte sur un domaine précis d'accompagnement donné à une entreprise, par exemple, sur l'obtention de financement, l'élaboration de plan d'affaire, le démarrage de PME, l'hébergement en incubateur, l'accès à de nouveaux marchés, la stratégie d'extension, l'utilisation des énergies renouvelables, l'innovation...* ». L'ensemble des dossiers finalisés porte très majoritairement sur l'animation économique (97%), « engine » pour 2% et design 1%.

Le nombre d'**entreprises bénéficiaires** d'un soutien non financier peut ainsi être un meilleur indicateur de l'effet de la mesure sur l'économie wallonne. On note ainsi que 3.665 entreprises ont bénéficié d'un soutien au travers de la mesure 1.2.1 à l'horizon 2018 comme le montre le Tableau 14. Cela représente 67% d'entreprises et 33% de porteurs de projets. Le nombre d'entreprises accompagnées dépasse l'objectif fixé à l'horizon 2018 et permet d'atteindre un peu plus de la moitié (52,5%) de l'objectif pour l'ensemble de la programmation.

Tableau 14 : Dossiers d'accompagnement finalisés et entreprises accompagnées (Mesure 1.2.1)

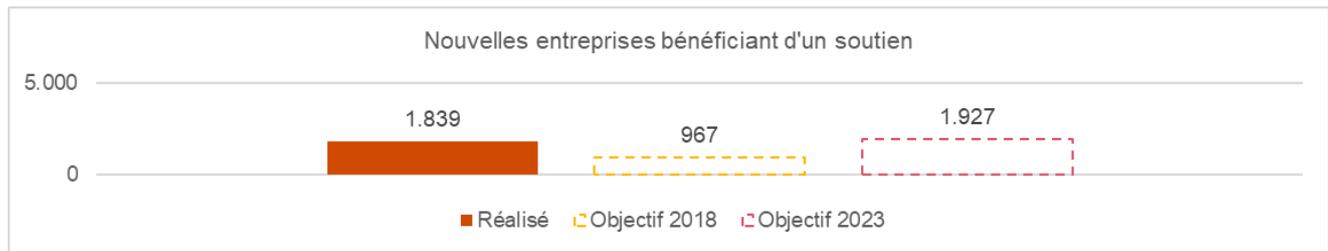
Intitulé du portefeuille	Nombre de dossiers finalisés	Nombre d'entreprises
Animation économique dans le bassin de Hainaut oriental	2.063	874
Animation économique dans le bassin de Namur	1.930	709
Animation économique dans le bassin du Brabant wallon	548	192
Animation économique dans le bassin du Luxembourg	535	285
Animation économique dans le bassin Ouest Hainaut	1.580	674
Animation économique du bassin de Liège	1.342	714
Design en Wallonie	57	50
Lean Creative Ecosystem	168	167
Total	8.223 (cible : 6.118)	3.665 (cible : 2.936)

Source : Euroges (données au 31/12/2018)

Création d'entreprises

Au 31 décembre 2018, 1.839 nouvelles entreprises ont été comptabilisées parmi celles accompagnées durant la première partie de la programmation. Conformément à la méthode de suivi de cet indicateur, cette information reprend à la fois les nouvelles entreprises (dont la création remonte à moins de 3 ans) ainsi que les porteurs de projet. Ce résultat dépasse l'objectif fixé à l'horizon 2018 et permet d'ores et déjà de rencontrer 95,4% de l'objectif pour l'ensemble de la période de programmation.

Figure 60 : Nouvelles entreprises bénéficiant d'un soutien (Mesure 1.2.1)

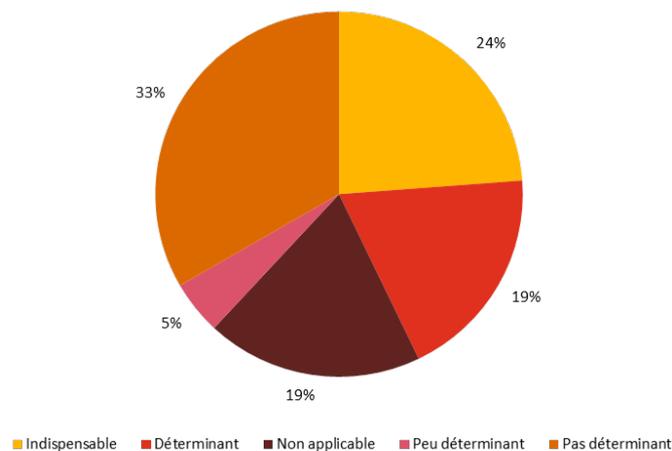


Source : Euroges (données au 31/12/2018)

Si ce résultat est positif, notons qu'en termes relatifs, la proportion de nouvelles entreprises ou porteurs de projet est plus importante que ce qui avait été escompté en début de programmation. Les objectifs visaient en effet environ un tiers de nouvelles entreprises parmi les structures accompagnées alors que l'on en observe un peu plus de la moitié.

Au-delà de l'aspect quantitatif de l'indicateur, nous avons questionné les entreprises et porteurs de projets accompagnés sur leur perception de la contribution de la mesure 1.2.1 à la création des entreprises. Les résultats sont illustrés par la Figure 61.

Figure 61 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'accompagnement/soutien a-t-il contribué à la création de votre entreprise ? (21 répondants)

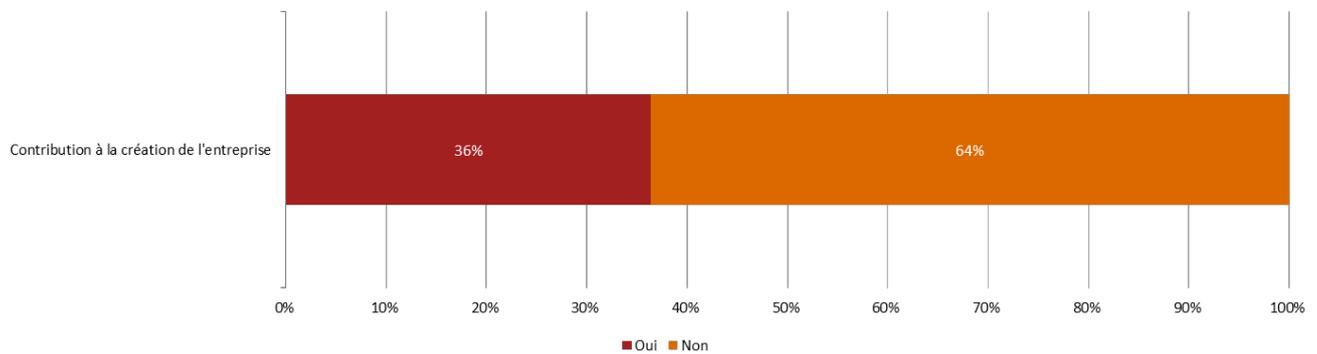


Les bénéficiaires de la mesure 1.2.1 et qui ont répondu au questionnaire estiment, pour 43% d'entre eux, que la mesure a contribué à la création d'entreprise⁴⁸. Pour 57% d'entre eux, l'accompagnement n'est pas ou peu déterminant dans la création de leur entreprise.

Cette perception est également confirmée par les opérateurs de la mesure 1.2.1 qui estiment pour 36% seulement que l'accompagnement proactif à un impact positif sur la création d'entreprises.

⁴⁸ Le plus faible taux de réponse à cette question traduit la logique du questionnaire mis en place et le fait que cette question ne s'adressait pas à l'ensemble des entreprises mais dépendait également des réponses antérieures posées. Notons aussi que le taux de réponse à cette question reste faible puisque la mesure s'adresse principalement à des entreprises existantes.

Figure 62 : Enquête en ligne - Est-ce que, selon les opérateurs, la mesure 1.2.1 contribue à la création des entreprises ? (11 répondants)



Réponse aux besoins des entreprises

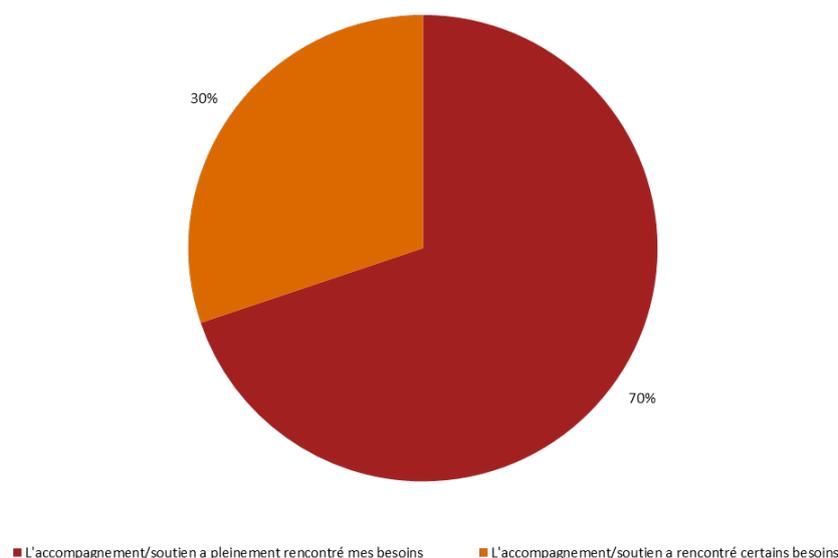
Besoins exprimés par les entreprises bénéficiaires

Afin de répondre à la question évaluative déterminant dans quelle mesure les actions mises en place dans le cadre de la mesure 1.2.1 répondent aux besoins des entreprises, nous avons privilégié les sources qualitatives comme le détaille le rapport méthodologique.

Nous avons ainsi cherché à comprendre l'impact que l'absence d'accompagnement aurait pu avoir pour les bénéficiaires. Ainsi, pour 52% des répondants⁴⁹, l'absence d'accompagnement aurait mis en péril leurs projets ou activités alors que 20% estiment que cela n'aurait pas eu d'impact et 28% auraient sollicité d'autres acteurs

De manière globale, les bénéficiaires estiment que l'accompagnement reçu dans le cadre de la mesure 1.2.1 rencontrait leurs besoins. 70% estiment que leurs besoins ont été pleinement rencontrés et 30% partiellement, comme le montre la Figure 63. Ce résultat est davantage positif que dans le cas de la mesure 1.1.4.

Figure 63 : Enquête en ligne - L'accompagnement/soutien dont vous avez bénéficié correspondait-il à vos besoins ? (53 répondants)



⁴⁹ 44 répondants

Nous ne relevons pas de tendance particulière en la matière en fonction du secteur d'activités ou des opérateurs concernés. Notons toutefois que pour les entreprises en extension, celles-ci estiment à 48% que leurs besoins n'ont été que partiellement rencontrés.

De manière globale, les éléments qui sont identifiés comme participant à la rencontre des besoins des entreprises sont :

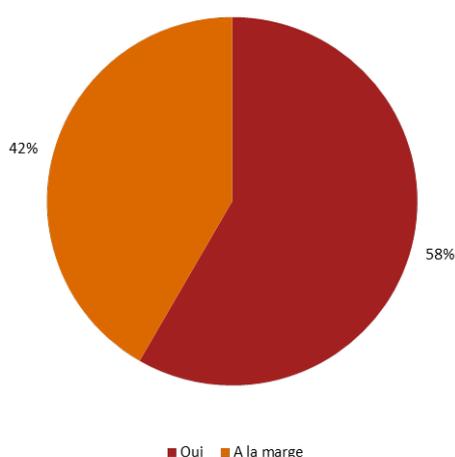
- Vision globale et pertinente
- Expertise et flexibilité des accompagnateurs
- Approche concrète du projet et de l'industrie
- Mise en réseau
- Accompagnement personnalisé et abouti
- Accès à des informations, des formations et des séminaires
- Proactivité des conseillers concernant les projets.

Les éléments indiquant que les besoins ne sont pas rencontrés sont les suivants :

- Manque d'approche concrète
- Accompagnement trop faible lors qu'il s'agit d'une aide financière
- Durée du soutien trop courte
- Application concrète des conseils et formations non alignés aux attentes des entreprises et porteurs de projets.

Les opérateurs ont été interrogés à leur tour sur ce point, à savoir dans quelle mesure ils organisent un suivi des entreprises après leur accompagnement. Sur les 12 répondants à cette question, une majorité (58%) disent en réaliser un. A l'inverse, 42% des répondants se confient sur le caractère « à la marge » de leur suivi sur le long terme.

Figure 64 : Enquête en ligne - Réalisez-vous un suivi des entreprises après leur accompagnement ? (12 répondants)

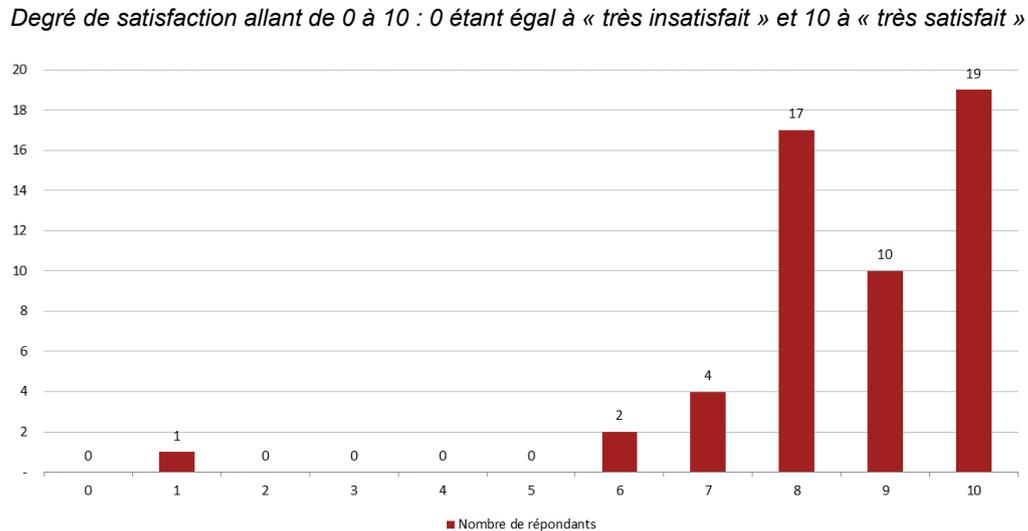


Enfin, notons que le suivi, lorsqu'il est réalisé peut prendre plusieurs formes telles que le contact téléphonique ou courriel, l'organisation d'une rencontre additionnelle, l'invitation à des événements ou formations, par l'envoi de questionnaires de satisfaction ou encore lorsque la personne en charge du dossier organise proactivement un suivi du dossier. Il n'y a donc pas d'approche systématique mise en place.

Degré de satisfaction des entreprises bénéficiaires

La Figure 65 illustre le niveau significatif de satisfaction des entreprises et porteurs de projets ayant bénéficié d'un accompagnement dans le cadre de la mesure 1.2.1.

Figure 65 : Enquête en ligne - Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux services dont vous avez bénéficié ? (53 répondants)



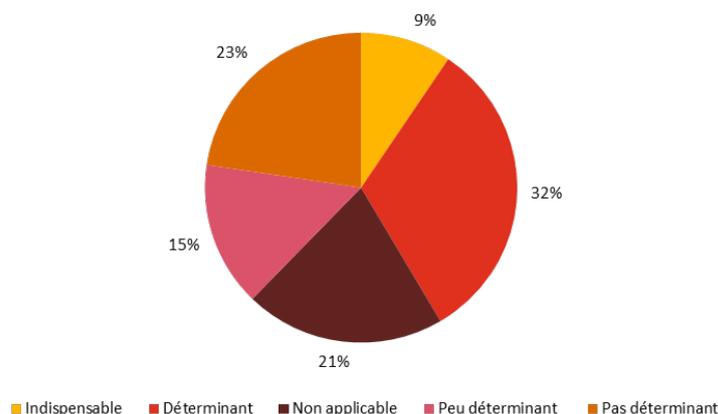
Le degré de satisfaction des bénéficiaires est donc relativement important. Ceux-ci ont néanmoins identifié un certain nombre de points d'amélioration qui pourraient être apportés à la mesure tels que le fait de présenter en amont les ateliers et un rétroplanning afin de pouvoir mettre en œuvre les outils présentés, suivre l'entreprise/porteur de projet après la pose du diagnostic ou assurer un suivi final accru ou encore proposer l'accompagnement de personnes expérimentées comme des anciens entrepreneurs.

Contribution à la croissance des entreprises

Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien

1.215,94 emplois (ETP) ont été comptabilisés comme créés au 31 décembre 2018. Ce résultat ne permet cependant pas d'atteindre l'objectif de 2.559,2 emplois fixé à l'horizon 2018.

Figure 66 : Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'accompagnement/soutien dont vous avez bénéficié a-t-il contribué à la création d'emplois ? (53 répondants)



Lors de l'enquête et des entretiens, nous avons demandé aux bénéficiaires de justifier ou préciser leur perception. Ainsi, 41% des répondants estiment que l'accompagnement a été déterminant voire indispensable à la création d'emplois alors que 59% estiment que cela n'est pas le cas.

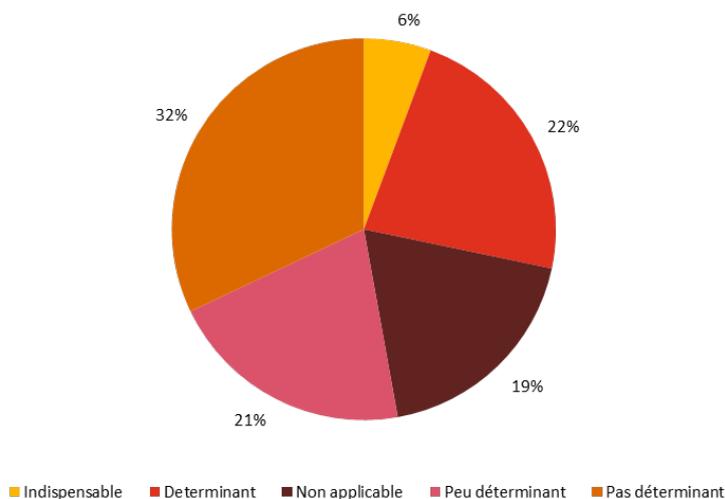
Il apparaît que les facteurs déterminants pour la création d'emploi sont le fait que l'analyse du marché et de ses tendances permettent d'envisager l'embauche, la mise en lumière d'un manque de personnel à la suite d'un bilan de l'entreprise, la mise en place d'une stratégie long terme menant à une volonté d'augmentation du chiffre d'affaires ou les conseils reçus concernant une meilleure allocation des ressources. A contrario, les bénéficiaires estiment que l'absence d'impact sur l'emploi est dû au décalage entre l'augmentation du chiffre d'affaires et l'ouverture d'un poste, la difficulté à trouver des profils adéquats ou la création d'un poste n'étant pas liée à l'obtention d'un financement.

La même question de la perception de l'impact à la contribution à la création d'emploi aux opérateurs. Ceux-ci estiment tous que l'accompagnement par la mesure 1.2.1 a un impact positif sur l'emploi.

Mise en réseau

Ensuite, l'enquête en ligne a permis de questionner les entreprises et porteurs de projets accompagnés quant à leur perception de la contribution de la mesure 1.2.1 au tissage d'un réseau avec d'autres PME. Les réponses collectées sont divisées mais tendent toutefois à considérer que l'accompagnement en animation économique n'est peu ou pas déterminant dans la mise en réseau des PME. En effet, une majorité d'entreprises et porteurs de projet considèrent l'accompagnement comme peu ou pas déterminant à la création d'un réseau avec d'autres PME puisqu'ils représentent 53% des réponses. Les répondants considérant que l'accompagnement est indispensable au tissage d'un réseau avec d'autres PME ne représentent que 6%. Ces résultats sont illustrés dans la Figure 67 ci-dessous.

Figure 67: Enquête en ligne - Dans quelle mesure l'accompagnement/soutien dont vous avez bénéficié a-t-il contribué au tissage d'un réseau avec d'autres PME ? (53 répondants)



Ces conclusions ne varient pas sensiblement en fonction du stade de développement de l'entreprise ou de l'opérateur concerné.

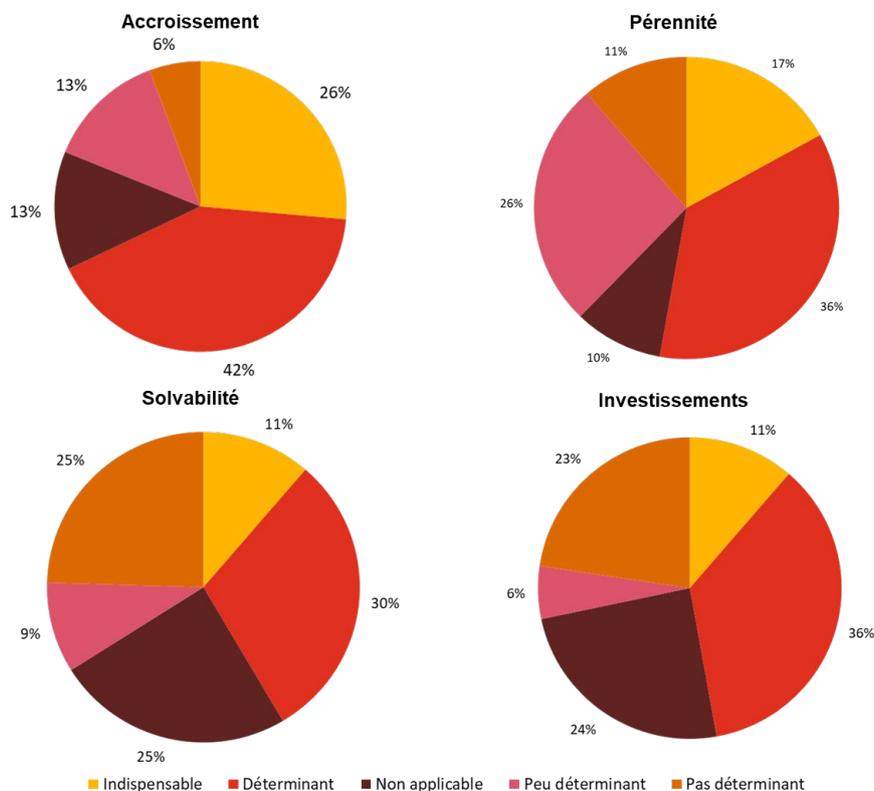
Comme indiqué précédemment, les répondants au questionnaire en ligne avaient la possibilité de détailler leur réponse quant à l'évaluation de l'accompagnement/soutien pour le tissage d'un réseau avec d'autres PME. Les réponses mettent en avant les bénéfices de cette mise en réseau tels que l'interaction avec de potentiels nouveaux clients ou la meilleure compréhension des problématiques rencontrées dans d'autres métiers.

L'aide au tissage d'un réseau de PME a souvent été mentionné lors des enquêtes téléphoniques d'approfondissement et est décrite comme pouvant être améliorée. Même si cela n'était pas considéré comme déterminant dans la réalisation du projet, les entreprises interrogées auraient apprécié intégrer un réseau d'entreprises correspondant à leurs besoins respectifs.

Impacts sur la performance de l'entreprise

Par le biais de l'enquête à destination des bénéficiaires, nous avons cherché à identifier d'autres effets de la mesure 1.2.1 sur la performance globale de l'entreprise, et plus particulièrement en termes de croissance de l'entreprise, de sa pérennité, de sa solvabilité ou de ses investissements. Les résultats sont repris à la Figure 68.

Figure 68: Enquête en ligne – Impact sur la performance de l'entreprise (53 répondants)



De manière générale, l'accompagnement est vu comme ayant un impact positif important sur l'**accroissement** de l'activité de l'entreprise car 68% des répondants le jugent comme indispensable ou déterminant ; à l'inverse seulement 19% des répondants jugent l'accompagnement/soutien comme peu ou pas déterminant dans l'accroissement de l'activité. De manière générale, les bénéficiaires qui estiment que l'accompagnement a un impact sur la croissance de leur entreprise identifient cet impact positif grâce à l'accroissement de leurs capacités de production, à la diversification de leur société à la suite du développement de nouveaux produits ou grâce à l'évolution de leur stratégie. A contrario, les bénéficiaires qui n'identifient pas d'impact de l'accompagnement sur leur croissance estiment que cela est dû au fait que l'analyse de l'entreprise n'était pas assez développée ou que le délai entre l'élaboration de la stratégie, sa mise en œuvre et ses retombées concrètes est relativement long.

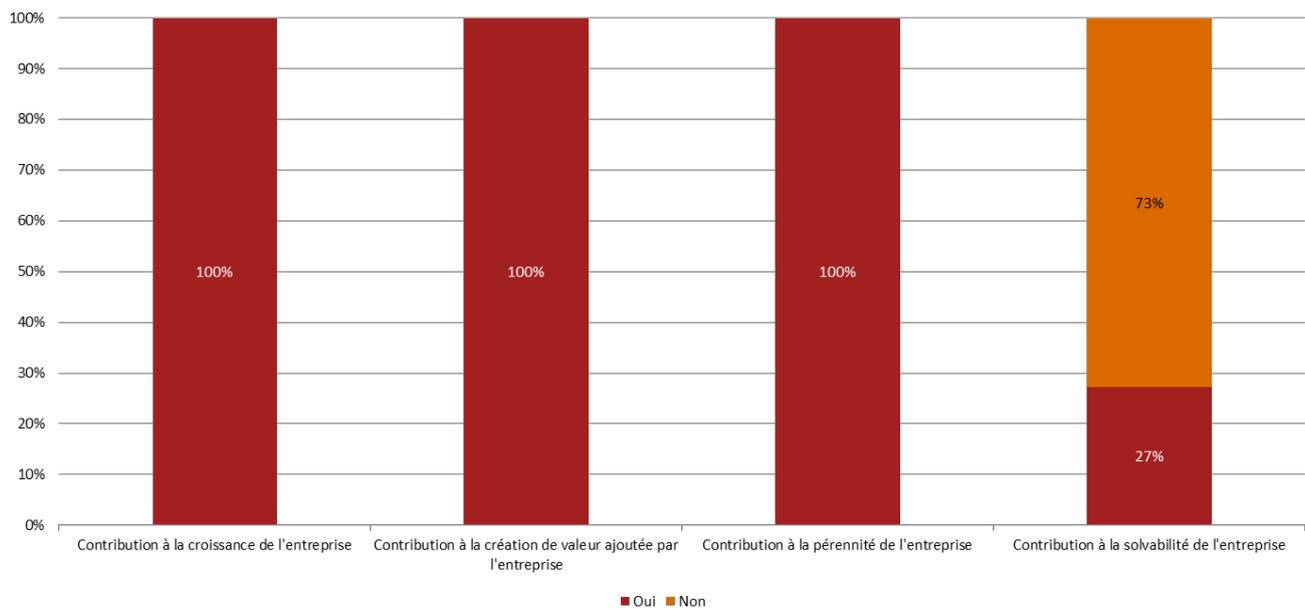
Pour ce qui est de la **pérennité** de l'entreprise, une majorité de répondants estime aussi que l'accompagnement a un impact positif à ce niveau (53%). Toutefois, de nombreux répondants estiment qu'ils ne disposent pas encore suffisamment de recul pour pouvoir réellement identifier un impact sur la pérennité de l'entreprise, celui-ci devant s'apprécier à plus long terme.

En ce qui concerne les aspects de **solvabilité** de l'entreprise, la perception des bénéficiaires est plus mitigée, en ce sens que seuls 41% des répondants estiment qu'il y a un impact entre l'accompagnement et la santé financière de leur entreprise. Les facteurs identifiés par les répondants comme contribuant à améliorer la solvabilité de leur société sont l'augmentation de capital suite aux conseils reçus, une meilleure vision de croissance, la mise en place d'un modèle économique adapté ainsi que les efforts financiers consentis.

Enfin, pour ce qui est de l'encouragement à la réalisation d'**investissements**, 47% des répondants estiment que l'accompagnement a permis la réalisation d'investissements. La plupart des entreprises qui identifient ce facteur comme important sont des entreprises en extension.

Par la suite, les opérateurs en charge de mettre en œuvre la mesure 1.2.1 ont eu l'occasion d'évaluer dans quelle mesure ils considèrent la contribution de l'accompagnement sur divers aspects de l'activité des entreprises. Ces résultats sont regroupés et illustrés dans la Figure 69 ci-dessous.

Figure 69 : Enquête en ligne - Quelles sont, selon les opérateurs, les contributions de la mesure 1.2.1? (11 répondants)



Quant aux opérateurs, ils considèrent à l'unanimité que la mesure 1.2.1 a un impact positif sur la création de valeur ajoutée pour l'entreprise au travers de l'accompagnement/soutien. En effet, l'activation d'incitants publics permet aux entreprises et porteurs de projets d'obtenir des sources de financement qui sont une source de croissance pour ces structures.

Ce constat s'applique de façon similaire à la croissance de l'entreprise, ainsi qu'à la pérennité de l'entreprise. En pratique, des actions sont mises en œuvre afin de pérenniser la structure notamment concernant l'accompagnement à la transformation numérique ou pour la reprise de l'activité.

La réponse des opérateurs sur l'évaluation de l'impact de la mesure sur la solvabilité de l'entreprise est assez écartée des résultats observés du côté des bénéficiaires finaux : si 42% de ces derniers estiment que la mesure est indispensable ou déterminante pour l'amélioration de la solvabilité de l'entreprise, seulement 27% des opérateurs semblent du même avis.

De façon générale, les opérateurs ont une perception plus positive de la contribution de la mesure 1.2.1 en matière de stimulation des performances des entreprises, à l'exception de la contribution à la solvabilité des entreprises. La vision des opérateurs sur la contribution à l'accroissement de l'activité et sa pérennité corrobore celle des entreprises et porteurs de projet, bien que plus positive.

3. Conclusions

Le Tableau 15 ci-après reprend une synthèse des éléments évalués dans le cadre de la mise en œuvre de la mesure 1.2.1. Ce tableau synthétique reprend les indicateurs de réalisation et de résultats définis pour cette mesure ainsi que les éléments additionnels identifiés dans le cadre de l'approche méthodologique permettant de répondre aux questions évaluatives de cette mesure. En fonction de la performance réalisée par critère, la

couleur reprise traduit une réalisation des résultats (verte), une réalisation partielle des résultats (jaune) ou la non-atteinte des objectifs fixés (rouge). L'ensemble des éléments permettant d'évaluer le niveau de réalisation de la mesure a été présenté dans la section qui précède. Lorsqu'un indicateur spécifique n'était pas fixé à l'horizon 2018, l'information est reprise en n.a. Ainsi, pour ce qui concerne la description des réalisations, il s'agit d'appréhender la question d'un point de vue qualitatif.

Tableau 15 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.2.1

Indicateur / critère	Evaluation	Explication succincte
Description des réalisations	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus ; réalisations globalement en phase avec les objectifs</i>
Analyse des portefeuilles		Pérennité, effet multiplicateur et caractère innovant peu détaillés
Consommation budgétaire		Rythme de mise en œuvre rapide, toutefois caution à la qualité des données
Types de bénéficiaires	n.a.	<i>Cf. description supra ; en ligne avec les ambitions</i>
Types de bénéficiaires indirects finaux (PME)	n.a.	<i>Cf. description supra</i>
Nature de l'accompagnement proposé	n.a.	<i>Vaste critère explicité ci-dessus</i>
Dossiers d'accompagnement finalisés		Objectif 2018 atteint, tout en notant toutefois la qualité variable de cet indicateur
Entreprises bénéficiant d'un soutien non financier		Objectif 2018 atteint
Nouvelles entreprises bénéficiant d'un soutien		Objectif 2018 atteint mais pas de ressenti positif de la part des opérateurs et bénéficiaires finaux
Besoins exprimés par les entreprises bénéficiaires		Besoins rencontrés
Degré de satisfaction des entreprises bénéficiaires		Globalement entre 8 et 10
Augmentation de l'emploi dans les entreprises bénéficiant d'un soutien		Objectif 2018 non atteint (résultat à la moitié de l'objectif)
Taux d'investissement des entreprises soutenues		Contribution de la mesure sur la réalisation d'investissements
Mise en réseau		Pas de contribution réelle

Autres impacts	Contribution plus ou moins forte selon la dimension
----------------	---

Sur base des réalisations et résultats obtenus en date du 31 décembre 2018, il apparaît que les **objectifs ciblés** par la mesure 1.2.1 ont été **majoritairement atteints**. Ainsi, l'ensemble des objectifs de réalisation et de résultats ont été atteints pour ce qui concerne le nombre de dossiers réalisés, le nombre de bénéficiaires selon les typologies établies ou encore de consommation budgétaire.

Cependant, si l'ensemble des **indicateurs** sont rencontrés, le niveau de 'sur-performance' de ceux-ci pose la question de leur pertinence et de leur dimensionnement en début de programmation. Ces différents indicateurs mettent en effet davantage l'accent sur des aspects de réalisations et d'activités plutôt que sur les résultats. De plus, et malgré une harmonisation croissante des pratiques, il semble que les activités reportées par les opérateurs au travers de ces indicateurs couvrent des réalités très variées. Ainsi, les indicateurs ne tiennent pas compte de la durée ou de l'intensité de l'accompagnement fourni.

Ensuite, si le **périmètre** des bénéficiaires finaux est bien délimité, cela semble être moins le cas pour ce qui concerne la nature et la typologie de l'accompagnement proposé. Les réponses fournies par les entreprises et porteurs de projets interrogés sont variées et reflètent la (trop) grande diversité des services d'accompagnement fournis. Ce premier constat soulève la question de l'efficacité du **screening** effectué pour viser un certain public d'entreprises. De plus, les contacts tenus avec les opérateurs relèvent qu'il ne semble pas exister une méthodologie standard de screening des entreprises à haut potentiel de croissance. En dépit de l'absence d'une telle méthodologie, certains opérateurs confient ne pas opérer de distinction tout court sur le potentiel de croissance.

La mesure 1.2.1 contribue de manière positive à la **création d'entreprises**, bien que l'inclusion des porteurs de projet dans l'indicateur relatif au nombre de nouvelles entreprises accompagnées ne permet pas de clairement distinguer la création effective d'entreprises à la suite de ces services. Les bénéficiaires finaux ont néanmoins estimé que cette contribution était positive dans une majorité des cas. Les autres indicateurs de résultats n'ont pas été pleinement atteints au regard des objectifs qui avaient été fixés à l'échéance 2018.

Selon les opérateurs et bénéficiaires finaux interrogés, la mesure 1.2.1 ne contribue pas réellement à la mise en réseau des PME wallonnes mais bien à l'accroissement de l'activité et la réalisation d'investissements. Dans une moindre mesure, la pérennité de l'entreprise semble favorisée par l'accompagnement reçu. Cette conclusion est confirmée par les opérateurs interrogés pour lesquels la contribution est d'autant plus importante (réponses unanimes).

Enfin, les analyses effectuées montrent que la différenciation entre les mesures 1.1.4 et 1.2.1 n'est pas toujours claire ou évidente en pratique. A l'avenir se pose la question de la pertinence de maintenir ces deux mesures de manière distincte. Sans doute conviendrait-il de rationaliser plus en profondeur l'offre de services en matière d'animation économique et de définir des objectifs plus spécifiques afin de se focaliser davantage sur des services à plus haute valeur ajoutée et de se concentrer sur un nombre limité d'actions et de secteurs à potentiel de croissance et/ou d'effet d'entraînement sur l'ensemble de l'économie wallonne.

4. Cohérence et contribution des mesures d'animation économique

Cette section porte sur l'évaluation de la cohérence entre les deux mesures d'animation économique ainsi que sur leur contribution globale à la croissance des entreprises. Cette section vise donc à répondre à la question évaluative E dans l'ensemble de ses composantes. Si le lecteur souhaite prendre connaissance des analyses détaillées qui sous-tendent ces constats, nous l'invitons à en prendre connaissance dans les annexes du rapport méthodologique spécifique.

Cohérence des mesures

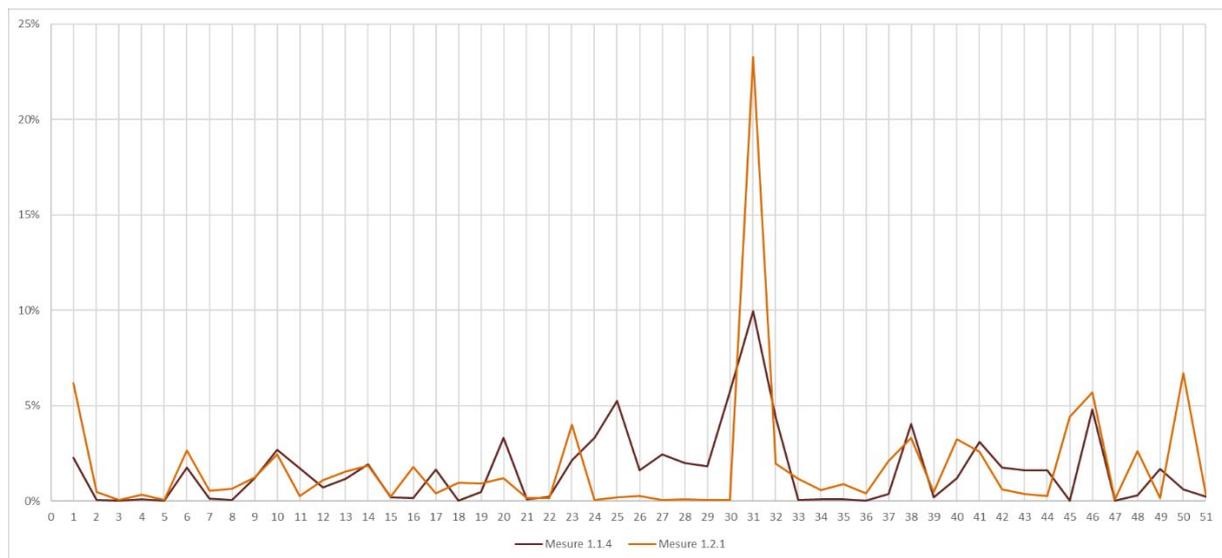
Cohérence interne entre les mesures

La **cohérence interne** vise à évaluer la cohérence entre les différentes mesures ; il s'agit ainsi d'évaluer la complémentarité entre ces deux mesures et la manière dont celles-ci sont exploitées.

De manière globale, il apparaît que les mesures 1.1.4 et 1.2.1 d'animation économique sont cohérentes entre elles, en ce sens qu'elles participent à un même **objectif** de soutien à l'entrepreneuriat et de croissance des entreprises wallonnes, avec un focus particulier sur les PME. Ces deux mesures concourent toutes deux au renforcement du tissu de PME en Wallonie et visent des objectifs similaires. En ce sens, celles-ci apparaissent donc comme cohérentes et ont pour objectif de proposer une approche adaptée au public-cible.

En ce qui concerne la **typologie des activités**, celle-ci est très similaire entre les deux mesures. Nous reprenons en annexe la liste des services offerts pour chacune des mesures. Il ressort de cette comparaison qu'une cinquantaine de services sont similaires entre les mesures, soit 65% du catalogue de services de la mesure 1.1.4 et 77% de la mesure 1.2.1. La Figure 70 ci-après illustre le degré de recours aux services communs aux deux mesures ; il en ressort que la tendance de recours aux typologies de services et méthodes d'accompagnement est très similaire entre chacune des mesures. La différenciation entre les deux mesures semble davantage porter sur la « porte d'entrée » de la mesure que sur l'approche en tant que telle.

Figure 70 : Degré d'utilisation des services proposés dans les mesures 1.1.4 et 1.2.1 (en nombre de dossiers finalisés)



Source : Sowalfin

En termes de **bénéficiaires**, les bénéficiaires intermédiaires sont sensiblement les mêmes entre les deux mesures, ceci permettant à certains opérateurs d'évoluer davantage vers la mise en œuvre de la mesure 1.2.1, la mesure 1.1.4 devenant supplétive et permettant de traiter les demandes qui arrivent de manière ponctuelle de la part des porteurs de projets et des entreprises. Les **bénéficiaires finaux** sont les entreprises et les porteurs de projets. Comme mentionné supra, les deux mesures s'adressent principalement aux petites entreprises et porteurs de projets ; notons toutefois que la proportion de porteurs de projet est plus importante pour la mesure 1.1.4 (57% des dossiers) alors que les petites et moyennes entreprises sont davantage suivies au travers de la mesure 1.2.1 (73% des dossiers). En termes de secteurs d'activités de ces bénéficiaires, les Figure 46 et Figure 58 montrent que les bénéficiaires sont actifs dans les mêmes secteurs d'activités pour les deux mesures, les tendances étant très largement similaires.

Cet élément est également confirmé par les opérateurs chargés de mettre en œuvre les deux mesures. Au travers de l'enquête en ligne, ceux-ci estiment pour un tiers que les bénéficiaires sont clairement différenciés alors que pour les autres répondants, cette différenciation est faible voire inexistante. Les opérateurs identifient tout de même que les bénéficiaires finaux de la mesure 1.2.1 sont davantage des entreprises en croissance ou starters.

Le principal facteur de différenciation entre les deux mesures porte sur la réalisation d'un **screening** et la mise en place des *account managers*. Les analyses menées montrent que ce ciblage des entreprises n'a pas réellement fait l'objet d'une méthodologie ou d'une approche harmonisée entre opérateurs quant à savoir quelles sources d'information utiliser, quels critères de sélection choisir ou quelles priorités définir par exemple en termes sectoriels, de capacité de croissance ou d'innovation. Ainsi, l'organisation du screening a-t-elle été laissée à la discrétion de chaque opérateur. A l'avenir, il pourrait s'avérer pertinent de définir une approche à l'échelle régionale wallonne des priorités à poursuivre afin de rendre la mesure encore plus cohérente et renforcer l'impact souhaité. La mise en place des *account managers* au sein de cette programmation visait notamment à répondre à l'une des recommandations formulées au cours de la programmation précédente (cf. infra). Si cette évolution vise à répondre à une volonté de professionnalisation du secteur, il apparaît qu'en pratique ce rôle manque de clarté et a été mis en œuvre de manière différenciée entre les opérateurs. Se pose dès lors la question de la pertinence de développer une telle approche à l'échelle locale et de manière différenciée. Il pourrait en effet s'avérer pertinent d'évoluer à l'avenir vers la mise en œuvre d'*account managers* à l'échelle wallonne sur base de priorités sectorielles et régionales clairement définies, avec en aval une articulation avec les opérateurs concernés. Une telle approche aurait en effet le mérite de disposer d'une masse critique suffisante pour mettre en place une spécialisation sectorielle plus forte, sur base des secteurs identifiés comme prioritaires pour la Wallonie notamment au travers des pôles de compétitivité et de la stratégie de spécialisation intelligente.

Complémentarité et collaboration entre acteurs

Comme nous le mentionnons supra, les **bénéficiaires intermédiaires** des deux mesures sont en partie les mêmes, s'agissant principalement des intercommunales de développement, représentants des entreprises ou centres européens d'entreprise et d'innovation. Les opérateurs des deux mesures se connaissent dès lors et ont une bonne vue sur les complémentarités possibles entre les deux mesures puisqu'ils les mettent toutes deux en œuvre pour la plupart. Les opérateurs chargés de la mise en œuvre de la mesure 1.2.1 mettent également en place des collaborations *ad hoc* ou thématiques avec d'autres opérateurs économiques tels que des centres de recherche et invests notamment pour ce qui concerne les aspects d'analyse de marché ou de développement de produits.

Si les **complémentarités et collaborations** entre acteurs étaient clairement identifiées et mises en exergue dans le cadre des fiches de présentation des portefeuilles et projets, elles apparaissent parfois moins évidentes et systématiques en pratique. Cela est en partie dû au fait que le rôle de chef de file a été transféré au cours de la programmation et la Sowalfin a mené des réflexions pour une plus grande harmonisation des pratiques et collaboration entre opérateurs mais celles-ci n'ont pas été opérationnalisées au cours de la période d'évaluation. Ensuite, les opérateurs ont tendance à collaborer et partager les pratiques en fonction des réseaux dans lesquels ils opèrent : l'union des classes moyennes assure la cohérence des pratiques entre les associations locales de son réseau, les centres européens d'entreprise et d'innovation se réunissent de manière régulière et le réseau d'opérateurs EBN Wallonie (association des huit CEEI) permet également à ces **opérateurs** de se rencontrer. Ces différents forums permettent d'échanger sur les méthodologies et approches à mettre en œuvre mais ne sont pas organisés de manière globale. Il ressort également des analyses menées que ces collaborations se traduisent peu de manière concrète au travers de collaborations sur les dossiers en tant que tels.

Le second volet de complémentarités et collaborations entre acteurs porte sur les liens avec d'**autres acteurs de l'écosystème économique wallon**. Celles-ci sont clairement identifiées dans les fiches-projets. En pratique, les différents focus groups qui ont été réalisés avec les opérateurs ont tendance à montrer un faible niveau de mise en relation ou de collaboration avec d'autres acteurs de l'écosystème wallon également en charge du

soutien au développement économique des secteurs structurants pour la Wallonie. Si certaines collaborations sont assez structurées entre certains invests et certains opérateurs, elles sont très limitées ou développées à la marge avec les pôles de compétitivité et clusters à titre d'exemple.

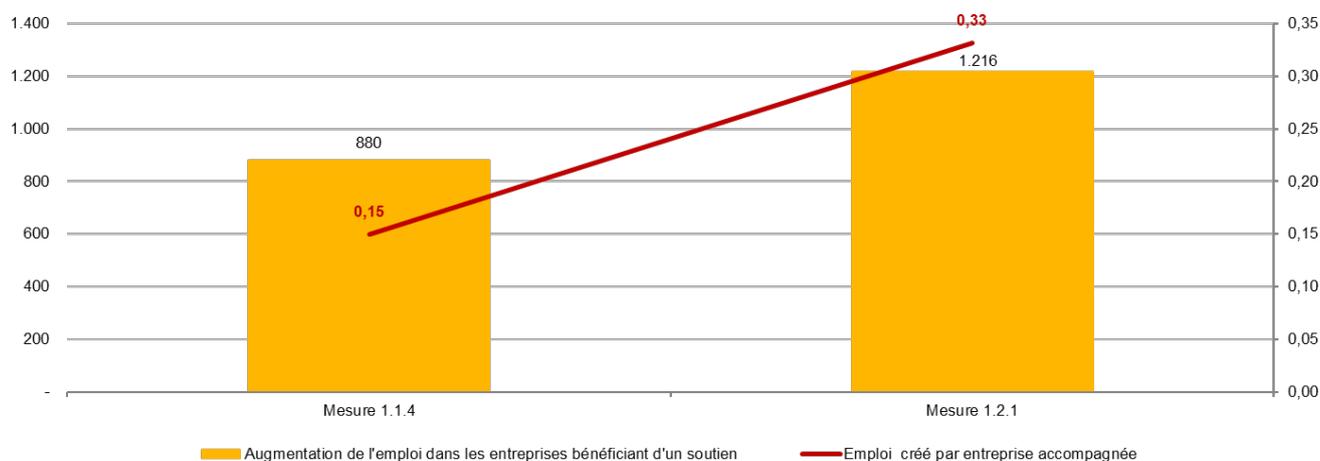
En synthèse, les collaborations et complémentarités entre acteurs sont peu développées de manière systématique et sont davantage mises en œuvre sur base *ad hoc* et selon les expériences propres de chaque opérateur.

Contribution de l'animation économique à la croissance des entreprises

Création d'emploi

Les questions de contribution de chaque mesure à la croissance des entreprises ainsi qu'à la stimulation de l'activité économique ont été traitées de manière spécifique pour chacune des mesures. De manière globale, il apparaît que les mesures 1.1.4 et 1.2.1 contribuent de manière positive à la création d'entreprises, à la croissance des entreprises, par le biais de la croissance de l'emploi et de l'amélioration de leurs performances. Toutefois, cet impact est moindre qu'escompté en termes de **création d'emploi** et qu'il est davantage indirect que direct. Il est en effet peu aisé d'isoler l'impact réel de chaque mesure sur la question de la création d'emploi et celle-ci est davantage liée à la rencontre d'un ensemble de conditions favorables qu'à la seule question de l'accompagnement. En tenant compte de ces limitations méthodologiques, notons toutefois que les résultats engrangés à l'horizon 2018 suggèrent que la mesure 1.2.1 a un impact sur la création d'emploi un peu plus marqué que la mesure 1.1.4. La Figure 71 montre la création d'emploi moyenne (ETP) par entreprise accompagnée.

Figure 71 : Comparaison de l'emploi créé par entreprise accompagnée, entre les mesures 1.1.4 et 1.2.1



Source : Euroges

La création nette d'emploi par entreprise accompagnée est relativement limitée. Notons toutefois que cela s'explique par le fait qu'une part majoritaire des accompagnements sont réalisés à destination de porteurs de projet, ce qui implique peu de création d'emploi si ce n'est celui du porteur même. Ensuite, il existe un certain délai entre l'accompagnement, l'amélioration globale des performances de l'entreprise et in fine, le recrutement de personnel. Cet aspect devra donc faire l'objet d'une attention plus spécifique dans le cadre de l'évaluation *ex post*.

Contribution aux investissements

De même, si les mesures d'animation économique participent globalement d'une dynamique positive pour les entreprises, les effets sur la performance de l'entreprise ou la contribution aux **investissements** ne peuvent être identifiés de manière univoque sur la base des indicateurs et données telles qu'ils sont suivis dans le cadre de

la programmation. La question de la contribution aux investissements a dès lors été abordée de manière qualitative au travers des enquêtes en ligne, focus groups et entretiens téléphoniques d'approfondissement.

Il apparaît que seuls 21% des bénéficiaires de la mesure 1.1.4 identifient un impact de l'accompagnement sur la réalisation d'investissements, alors que ce taux est de 37% pour les bénéficiaires de la mesure 1.2.1. A contrario, les opérateurs concernés par la mise en œuvre des mesures ont une vision nettement plus positive de l'impact de ces mesures sur la contribution aux investissements.

Croissance des entreprises

La croissance et la performance des entreprises a été évaluée principalement sur base d'aspects qualitatifs auprès des bénéficiaires. En effet, les indicateurs de réalisations et de résultats des mesures ne permettent pas de pleinement appréhender les effets de la mesure sur les aspects de croissance, de mise en réseau, de pérennité ou de solvabilité des entreprises.

Nous avons cherché à pouvoir objectiver ces impacts sur base des données disponibles au travers de la banque carrefour des entreprises et de l'outil Belfirst. Cependant, la plupart des bénéficiaires de ces deux mesures étant des porteurs de projet ou de nouvelles entreprises (de moins de 3 ans), il apparaît que les données disponibles ne sont pas suffisantes ni représentatives d'un point de vue statistique. Il serait donc pertinent de pouvoir valoriser la période de recul plus longue au moment de l'évaluation *ex post* pour analyser ces données qui devraient être disponibles entretemps.

D'un point de vue qualitatif, les informations récoltées offrent des tendances parfois différentes entre les mesures et entre répondants. L'effet de la mesure 1.2.1 semble davantage positif sur cette base, ce qui peut notamment aussi être justifié par le stade de développement des entreprises auxquelles s'adresse la mesure. Ainsi, comme nous le mentionnons plus haut, les répondants estiment que l'impact sur la mise en réseau des entreprises est limité (30% pour la mesure 1.1.4 et 28% pour la mesure 1.2.1), de même que sur la solvabilité (25%), les investissements (21%), la pérennité (37%) pour la mesure 1.1.4. Les résultats sont plus favorables pour la mesure 1.2.1 : 53% pour la pérennité, 46% pour la solvabilité et 47% pour les investissements.

Enfin, pour ce qui est de la croissance en tant que telle des entreprises, les bénéficiaires de la mesure 1.1.4 estiment qu'il y a eu croissance de leur activité suite à l'accompagnement pour 41% des répondants alors que ce taux est de 68% pour les bénéficiaires de la mesure 1.2.1.

Dans l'ensemble, notons que la question de la pertinence des **indicateurs de résultats et de réalisations** retenus dans le cadre des mesures 1.1.4 et 1.2.1 se pose. En effet, les indicateurs de résultats et de réalisations sont davantage liés au nombre d'étapes réalisées dans les processus d'accompagnement en tant que tels (en moyenne, un accompagnement est divisé en 5 étapes par les opérateurs) et ne sont dès lors pas tant liés à l'efficacité ou l'efficience des mesures mises en œuvre (il s'agit davantage d'une logique de production que d'une logique de résultats). En outre, comme cela a été mentionné à différentes reprises dans le cadre de cette évaluation, la manière dont les informations sont collectées et reprises par les différents opérateurs implique qu'en pratique, un même indicateur peut recouvrir des logiques et des approches différenciées.

L'analyse a relevé des divergences dans l'interprétation des indicateurs de la part des opérateurs et dans la manière d'effectuer le reporting et il y a donc une incertitude quant au fait de savoir si les données recouvrent une même réalité. Il est à noter que, dès la fin de l'année 2018 et durant 2019, un travail d'harmonisation des indicateurs a été mené par le DCFS, avec le SPW EER et la Sowalfin. Cet exercice a permis de faire concorder, au sein des différentes parties prenantes dans la coordination et le suivi des projets de cofinancés, les définitions données aux indicateurs de résultats et de réalisation, et les méthodes de calculs permettant de fixer les cibles et chiffrer leur atteinte annuellement. Ces éléments pourront dès lors être vérifiés et perçus dans le cadre de l'évaluation en fin de programmation.

Enfin, il est globalement difficile d'isoler les résultats et potentiels impacts de telles mesures qui sont par nature plus diffuses.

Rencontre des besoins des entreprises

La question de rencontre des besoins des entreprises a été principalement abordée d'un point de vue qualitatif. Premièrement, dans le cadre de la conception des projets et des portefeuilles, il a été veillé à répondre aux besoins identifiés de manière globale dans le cadre de l'évaluation *ex ante*.

Ensuite, les bénéficiaires finaux qui ont répondu aux enquêtes indiquent des niveaux de satisfaction positifs par rapport aux services reçus et estiment pour la plupart que leurs besoins ont été rencontrés, à tout le moins partiellement.

Enfin, plusieurs opérateurs mettent en place de courtes analyses de satisfaction des bénéficiaires après avoir offert un ou plusieurs services. Notons toutefois que la question de la prise en compte des besoins des entreprises et de l'adaptation des services en conséquence ne semble pas être abordée de manière structurelle et systématique à l'échelle de l'ensemble des opérateurs.

Réponse apportée aux points d'amélioration identifiés au cours de la programmation précédente

Des recommandations spécifiques aux mesures d'entrepreneuriat et d'animation économique avaient été formulées au cours de la programmation précédente.

Sur base des recommandations de l'évaluation de l'axe 1 de la programmation 2007-2013, nous évaluons dans quelle mesure ces recommandations ont été prises en compte dans la mise en œuvre des mesures 1.1.4 et 1.2.1.

Professionnalisation des opérateurs et cohérence stratégique

Les mesures d'animation économique ont bénéficié d'une meilleure **structuration** par rapport à la précédente programmation. Ces changements se sont basés sur la volonté de la Région wallonne d'augmenter le niveau de compétences et de professionnalisme des opérateurs. Ainsi, des contrats d'objectifs liant les opérateurs d'animation économique à l'AEI ont été développés en début de programmation. De même, un certain nombre de processus/approches ont été définis et mis en place pour veiller à une plus grande homogénéisation des services et à une structuration de ceux-ci autour de livrables (i.e. définition des types de livrables possibles, de méthodologies d'accompagnement propres aux différents réseaux d'opérateurs, harmonisation de la dénomination des typologies de services, recours à certains canevas). Dans le cadre du précédent PO, les conseillers accompagnateurs travaillaient de manière plus diffuse : sans livrables, ni délai. Ces éléments ont été retravaillés dans la présente programmation, et un système de timesheets a été mis en place. L'offre de services ainsi obtenue a été standardisée (typologie de services).

Une réflexion a également été initialisée par la mise en place des **account managers**. Ce concept a été mis en place dans le cadre de la mesure 1.2.1. Un *account manager* a été pensé initialement comme chargé de l'étape de ciblage/screening des PME à haut potentiel de croissance. L'*account manager* doit avoir connaissance du tissu de conseil des entreprises pour pouvoir donner une bonne orientation au projet et mobiliser la bonne compétence. La volonté de la Sowlfin comprend, à l'avenir, la création de pool d'experts à l'échelle de la Région.

En pratique, la fonction d'*account manager* est insuffisamment spécialisée : il porte généralement une casquette de conseiller d'entreprise, là où l'objectif était de mobiliser des compétences pointues et de spécialisation. La gestion du nombre précis d'*account manager* à déployer sur le territoire de la Région est à charge du chef de file, la Sowlfin. 50 personnes se partagent actuellement ce rôle, alors que 15 ETP avaient initialement été prévues : il y a donc un nombre important de personnes qui combinent rôle de conseiller généraliste et d'*account manager*. Les retours collectés auprès des opérateurs confirment une certaine confusion quant au rôle précis de

ces *account managers*. Ces derniers déplorent même l'absence de partage des *account managers* à l'échelle de la Région.

Si des mesures ont bien été prises pour renforcer la professionnalisation du secteur ainsi qu'une meilleure gestion de la connaissance, il convient de poursuivre plus largement cet effort et de mettre en place, d'une part, une spécialisation sectorielle des *account managers* et, d'autre part, de penser le dispositif à une échelle régionale wallonne plutôt qu'à une échelle d'opérateur ou de chaque bassin. Cela introduira davantage de cohérence et permettra d'atteindre une masse critique en termes d'expertises et d'entreprises à suivre. La Sowalfin s'attèle à ces éléments depuis 2019 et devra poursuivre cette transformation au cours des années à venir.

Focus des actions

La diversité de services offerts aux porteurs de projets et PME se retrouve dans la typologie de services officielle. Cette typologie est une liste officielle des différents services offerts. Dans le cadre de la mesure 1.1.4, on en dénombre 75 (donc 75 services différents octroyés sur la période de la présente évaluation). Dans le cadre de la mesure 1.2.1, on en dénombre 66 (dont 51 sont communs avec la mesure 1.1.4, remettant ainsi partiellement en cause le degré de différenciation entre les deux mesures). Il semble que l'effort de rationalisation des services offerts et d'un plus grand focus de ceux-ci n'ait pas été prise d'effets.

En outre, sur base des informations à notre disposition, la contribution de chacun de ces services n'est pas finement suivie ni évaluée. Dans le cadre de la suite de la programmation ou d'une prochaine programmation, il conviendrait d'analyser plus en détail la pertinence de maintenir chacun des services de manière individuelle et différenciée afin de rationaliser l'offre de services. Notons enfin que la diversité des actions et des opérateurs en charge de l'animation économique nuit à la lisibilité globale du paysage de soutien au développement économique en Wallonie.

Interactions entre opérateurs au sein de la mesure

Comme nous le mentionnons supra, les fiches-projets et portefeuilles identifiaient en amont collaborations et interactions importantes entre acteurs au sein de la mesure. En pratique, ces collaborations semblent néanmoins moins systématiques et structurelles et tendent à varier d'un opérateur à l'autre. Ainsi, il semble que les centres européens d'entreprise et d'innovation soient davantage structurés que d'autres opérateurs.

Il n'a pas été porté à notre connaissance d'initiatives relatives à des formations communes ou à la mise en place de forums ou de peer reviews. Notons toutefois l'existence du réseau EBN Wallonia (association des huit CEEI) qui permet aux opérateurs de partager des bonnes pratiques de manière périodique.

Enfin, la Sowalfin entend renforcer ce rôle de la gestion de la connaissance et du partage d'expertise. Les démarches mises en œuvre n'ont pu être évaluées dans le cadre de la présente évaluation car elles sont postérieures à 2018. Ces éléments devront dès lors faire l'objet d'une attention particulière dans le cadre de l'évaluation *ex post*.

Mesure 1.3.1 – Services d'appui avancé aux PME – Economie circulaire

1. Présentation succincte de la mesure

La mesure 1.3.1 « Service d'appui avancé aux PME – Economie circulaire » a été établie dans le cadre de l'objectif spécifique 1.3 « Stimuler les performances économiques des entreprises par la mise en œuvre de l'économie circulaire ». En pratique, le PO prévoit deux types de réalisations visant à stimuler les performances économiques des entreprises par la mise en œuvre de l'économie circulaire :

- Volet « **accompagnement économie circulaire** » : ce premier volet se concentre sur l'accompagnement spécialisé de projets pilotes d'entreprises et la mise à disposition d'aides financières pour les entreprises dans la construction des projets dans une perspective d'économie circulaire.
- Volet « **Chèques Économie Circulaire** » : ce second volet porte sur la création d'un système de « Chèques Économie Circulaire » à destination des PME. Le PO prévoit que ce système soit intégré au dispositif chèques-entreprises. Il est ainsi prévu que les PME puissent bénéficier de ces chèques pour solliciter les services d'experts spécialisés (études économiques et études techniques) afin de les assister dans l'écoconception et la mise au point de produits et services durables, mais aussi dans l'optimisation et l'amélioration de procédés industriels et de processus organisationnels, voire même les accompagner dans la réflexion sur l'évolution de leur modèle d'affaires dans une logique de fonctionnalité.

Sur base des objectifs prévus dans le CP, les bénéficiaires intermédiaires de la mesure 1.3.1 sont les organismes d'animation économique agréés et B.E. FIN (filiale de la SRIW), ou tout autre organisme reconnu à cette fin ou entreprises (PME en particulier). L'implication et la responsabilisation de ces opérateurs sont assurées par un contrat d'objectifs. Ces opérateurs étaient initialement coordonnés par l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI). Dans le cadre de la réforme des outils économiques et financiers, le Gouvernement wallon a demandé à la Sowalfin de présenter une feuille de route pour mener à bien la restructuration des services de sensibilisation et d'accompagnement des entrepreneurs et des PME⁵⁰. Sur base de cette analyse, le Gouvernement wallon a ensuite décidé de transférer la majeure partie des activités de l'AEI vers la Sowalfin et la Sowalfin est ainsi devenue bénéficiaire intermédiaire de la mesure 1.3.1, celle-ci ayant désormais une mission de pilotage et de coordination des services de sensibilisation et d'accompagnement au bénéfice des entrepreneurs et des PME⁵¹.

2. Constats issus de l'analyse évaluative

Conformément à la méthodologie validée par le Pouvoir adjudicateur, l'évaluation de la mise en œuvre de la mesure 1.3.1 vise principalement à répondre aux questions évaluatives A et F. Dès lors, les résultats engrangés dans le cadre de la mesure 1.3.1 sont à analyser au regard du niveau de réalisation de la mesure et de sa contribution à une utilisation rationnelle des ressources.

Niveau de réalisation de la mesure

Au cours de la période d'évaluation, la mesure 1.3.1 n'a pas été mise en œuvre. L'absence de mise en œuvre à la fin de l'année 2018 résulte notamment de la réforme des outils économiques et financiers wallons et de l'évolution des rôles des différents intervenants. Le bénéficiaire de la mesure était initialement l'AEI mais ce rôle

⁵⁰ Décision du Gouvernement wallon du 8 février 2018 décidant de procéder à la restructuration par la Sowalfin des activités exercées par l'AEI et à la mise en liquidation de la structure juridique existante, et chargeant la Sowalfin de mener une mission déléguée relative à la gestion de la participation de la Région dans le capital social de l'AEI.

⁵¹ Décision du Gouvernement wallon du 5 juillet 2018 concernant la refonte des services de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises précédemment portés par l'AEI, gouvernance du processus, volet social et budgets.

a été transféré à la Sowalfin en cours de programmation. Ce retard se traduit également dans la fiche-projet qui est en cours de finalisation. Il n'y a donc pas de résultats atteints en date du 31 décembre 2018 selon les différents indicateurs définis dans le complément de programmation, à savoir le niveau de consommation budgétaire, le nombre d'entreprises bénéficiaires d'un soutien non financier, le nombre d'entreprises bénéficiaires de subvention, le nombre de chèques économie circulaire octroyés ainsi que le type de projets mis en œuvre.

Aspects de gouvernance relatif à la mise en œuvre de la mesure

Comme mentionné supra, la mise en œuvre de la mesure n'était pas effective au 31 décembre 2018. Le rôle de la Sowalfin dans le cadre de la mesure 1.3.1 a été confirmé à la suite de la décision du Gouvernement wallon de juillet 2018. Dès lors, des premières démarches ont été mises en œuvre dans la seconde moitié de l'année 2018 et au cours de l'année 2019 par la Sowalfin : les activités développées par la Sowalfin portent d'une part sur la coordination d'un réseau de référents sur le terrain et, d'autre part, sur le soutien au SPW qui est, lui, en charge du dispositif des chèques d'économie circulaire auprès des PME wallonnes.

La Sowalfin coordonne un **réseau de référents** (8 ETP) sur le terrain, répartis par territoires, qui couvre la totalité de la Wallonie. Ce dispositif existait déjà avant la période de programmation. Il a été créé en 2014 dans le cadre d'une mission déléguée par le Gouvernement wallon confiée, à l'époque, à l'AEI et reprise depuis par la Sowalfin. La coordination de ce réseau est localisée au sein du pôle Environnement de la Sowalfin.

Ce réseau n'est pas financé par les fonds de l'axe 1 du PO FEDER. Il est issu d'une volonté de créer une approche de sensibilisation des PME aux enjeux de la transition énergétique et donc de coupler un accompagnement avec un financement. Le rôle des référents est d'accompagner les PME dans une démarche de diagnostic et d'identification d'un potentiel de transition.

Ensuite, le dispositif des **chèques économie circulaire** pour les PME a été activé le 9 avril 2019⁵². Diverses étapes de préparation à la mise en œuvre ont été effectuées comme l'agrément et la formation des prestataires. A la suite de ces étapes, il convient encore d'attendre que des clients et des références soient acquises pour augmenter la visibilité de la plateforme. Les chèques économie circulaire ont été pensés dans une optique de complémentarité avec le rôle des référents : les chèques sont conseillés aux PME après réalisation du diagnostic par le référent et dans le cas où un potentiel de mise en œuvre d'actions de type économie circulaire a été identifié et que l'entreprise souhaite effectivement les mettre en œuvre. Toutefois, le diagnostic d'un référent n'est pas obligatoire. En effet, toute entreprise désireuse d'étudier la faisabilité d'un projet économie circulaire et de concrétiser un potentiel peut réaliser elle-même un diagnostic.

L'entreprise va par la suite solliciter un chèque sur la plateforme (plateforme des chèques-entreprises gérées par le SPW). Les prestataires y sont identifiés par métier. Les chèques économie circulaire se différencient des chèques-entreprises de par l'étape initiale de diagnostic. Ce diagnostic fournit une première identification des besoins. L'étape d'identification des besoins fournit davantage un incitant à l'entreprise de contracter un chèque par rapport aux chèques-entreprises pouvant être utilisés sans avoir de certitude quant à son adéquation avec les besoins d'une entreprise. L'objectif d'adéquation du chèque économie circulaire avec un besoin pré-identifié se retranscrit dans un taux de subsidiation des chèques économie circulaire plus élevé que pour les chèques-entreprises. Ce taux majoré exprime la volonté du Gouvernement wallon de promouvoir et faciliter la « transition économie circulaire » dans une logique d'utilisation rationnelle des ressources.

L'étape de diagnostic est un préalable obligatoire à toute sollicitation de chèque. Ainsi, une fois le diagnostic réalisé par un référent ou par l'entreprise elle-même, la Sowalfin est chargée de vérifier la pertinence du diagnostic et l'opportunité de soumettre un chèque par rapport aux critères d'éligibilité FEDER. La Sowalfin renvoie alors l'entreprise vers le SPW EER qui assure le suivi de la mesure via la plateforme des chèques. En pratique, la mesure est opérationnalisée au moyen de la plateforme des chèques entreprises du SPW EER. De

⁵² A la mi-décembre 2019, 3 chèques ont été octroyés, 9 diagnostics analysés, 14.000 € ont été consommés dans le cadre de cette mesure. Ces différents résultats feront l'objet de l'évaluation *ex post* de la programmation.

même, la rédaction des textes juridiques et des procédures s'organise au travers d'une répartition de tâches entre la Sowalfin et le SPW EER. Par ailleurs, la Sowalfin est chargée de soutenir le SPW EER dans le processus d'agrément des prestataires désireux de se positionner sur la thématique économie circulaire, en remettant un avis métier.

Comme mentionné supra, les chèques économie circulaire ont été développés dans une optique de cohérence par rapport au réseau de référents en économie circulaire. L'implication de la Sowalfin dans les chèques fait donc sens au vu du pôle Environnement de la Sowalfin pour ce qui concerne les référents. Cette organisation offre une certaine complémentarité par rapport au programme NEXT-Economie Circulaire (mission déléguée à B.E. FIN, filiale de la SRIW), à ne pas confondre avec le nom du portefeuille de projets FEDER déposé en 2014 lors de l'appel à projets. En effet, là où les chèques économie circulaire visent à accompagner les PME wallonnes dans leur transition, le programme NEXT a davantage une vocation de structuration industrielle autour des problématiques de l'économie circulaire

Contribution à une utilisation rationnelle des ressources

Etant donné l'absence de mise en œuvre et de réalisations en date du 31 décembre 2018, nous ne sommes pas en mesure, au stade de l'évaluation *in itinere*, de statuer sur la contribution de la mesure 1.3.1 à utilisation rationnelle des ressources et au résultat que celle-ci a pu avoir sur les entrepreneurs et PME.

3. Conclusions

Le Tableau 16 ci-après reprend une synthèse des éléments évalués dans le cadre de la mise en œuvre de la mesure 1.3.1. Ce tableau synthétique reprend les indicateurs de réalisation et de résultats définis pour cette mesure ainsi que les éléments additionnels identifiés dans le cadre de l'approche méthodologique permettant de répondre aux questions évaluatives de cette mesure. En fonction de la performance réalisée par critère, la couleur reprise traduit une réalisation des résultats (verte), une réalisation partielle des résultats (jaune) ou la non-atteinte des objectifs fixés (rouge). L'ensemble des éléments permettant d'évaluer le niveau de réalisation de la mesure a été présenté dans la section qui précède. Lorsqu'un indicateur spécifique n'était pas fixé à l'horizon 2018, l'information est reprise en n.a. Ainsi, pour ce qui concerne la description des réalisations, il s'agit d'appréhender la question d'un point de vue qualitatif.

Tableau 16 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.3.1

Indicateur / critère	Evaluation	Explication succincte
Consommation budgétaire		Aucune consommation au 31 décembre 2018
Aspects de gouvernance relatifs à la mise en œuvre de la mesure	n.a.	Pas d'objectifs fixés en 2018
Entreprises bénéficiant d'un soutien non financier		Absence de mise en œuvre
Entreprises bénéficiant de subventions		Absence de mise en œuvre
Nombre de chèques économie circulaire accordés		Absence de mise en œuvre
Type de projets mis en œuvre		Absence de mise en œuvre

En l'absence de mise en œuvre de la mesure durant la période d'évaluation, les résultats ciblés n'ont pas été atteints. L'évaluation *ex post* devra évaluer dans quelle mesure la mesure telle qu'initialement prévue a été mise

en œuvre et si le retard engendré en début de programmation pourra être rattrapé sur la dernière période de programmation.

Mesure 1.3.2 – Zones d'activité économique à haute qualité environnementale

1. Présentation succincte de la mesure

La mesure 1.3.2 porte sur l'octroi de subsides pour l'aménagement ou la requalification de zones d'activités économiques (ZAE) et l'accessibilité aux pôles de développement. L'orientation spécifique de la mesure 1.3.2 vise à l'utilisation rationnelle des ressources afin que les entreprises hébergées puissent se doter des moyens nécessaires et disposer de l'infrastructure adéquate pour s'inscrire dans une économie à faible intensité de carbone. La mesure 1.3.2 vise, d'autre part, le renforcement de l'accessibilité aux pôles de développement.

La mise en œuvre de la mesure 1.3.2 est relativement similaire à celle de la mesure 1.1.3. La différence porte sur le caractère de haute qualité environnementale que les bâtiments financés par la mesure 1.3.2 doivent garantir. Cette qualité s'exprime en termes de coût global sur la durée de vie du bâtiment. Sont ainsi privilégiés des matériaux sains, une performance énergétique élevée (PEB), le confort, une gestion des eaux raisonnée, l'intégration dans le bâti existant, etc. Ces aspects de qualité environnementale peuvent être favorisés autant dans la rénovation que dans la construction.

Les bénéficiaires potentiels identifiés par le PO sont les intercommunales, les communes et les opérateurs publics en charge de la gestion de ce type d'infrastructures (cf. infra). Ces opérateurs sont généralement déjà actifs dans le domaine et disposent d'un bureau d'études ou d'un bureau technique.

La mesure 1.3.2 est organisée selon le principe des portefeuilles de projets et la gouvernance *ad hoc* est mise en place : le bénéficiaire assure un reporting vers le DCFS et son administration fonctionnelle (SPW MI, SPW EER, SPW ARE). L'Administration vérifie et contrôle les différents projets et un comité d'accompagnement est mis en place pour suivre l'avancement des projets d'un même portefeuille à intervalles réguliers. Les bénéficiaires finaux sont les entreprises hébergées dans les infrastructures d'accueil. Les projets liés à cette mesure concernent uniquement des zones dites « en transition ».

2. Constats issus de l'analyse évaluative

Conformément à la méthodologie validée par le Pouvoir adjudicateur, l'évaluation de la mise en œuvre de la mesure 1.3.2 vise principalement à répondre aux questions évaluatives A, D et F dans chacune de leurs composantes ainsi qu'à analyser le portefeuille de projet pour en évaluer la cohérence notamment. Dès lors, les résultats engrangés dans le cadre de la mesure 1.3.2 sont analysés au regard des éléments suivants :

- Analyse des portefeuilles
- Niveau de réalisation de la mesure (par le biais des indicateurs de consommation budgétaire, du type de projets mis en œuvre, du type de bénéficiaires, du nombre d'infrastructures bâties)
- Contribution à l'hébergement des entreprises dans les ZAE et infrastructures d'accueil (entreprises hébergées, plus-value pour les entreprises et emplois créés)
- Contribution à l'utilisation rationnelle de l'énergie.

Chacun de ces éléments est explicité dans les sections qui suivent.

Analyse des portefeuilles

Comme le synthétise le Tableau 17 ci-après, la mesure 1.3.2 regroupe 10 projets articulés suivant 4 portefeuilles en fonction des zones géographiques concernées (Arlon, Bastogne, Mons et Wallonie Picarde). Ces projets représentent un montant total de 18.803.498,33 € et impliquent 4 opérateurs différents comme bénéficiaires intermédiaires. Le portefeuille le plus important est celui dénommé « Infrastructures d'appui à l'établissement

d'une économie bas carbone en Wallonie Picarde » pour un montant de 12.282.745,83 € (soit 65% du montant total accordé pour cette mesure), c'est également le portefeuille ayant actuellement le plus grand nombre de projets actifs (4 projets). L'importance du montant s'explique par le nombre de projets ainsi que par la nature infrastructurelle de ces derniers. Par ailleurs, notons que les analyses suggèrent qu'un projet du portefeuille « Eco-zonings d'excellence » n'est pas encore finalisé et n'ait pas de budget accordé (« Réalisation d'aménagements favorables à l'émergence d'un opérateur ferroviaire de proximité – Voirie »).

La mise en œuvre de cette mesure concerne principalement deux types de bénéficiaires, à savoir les intercommunales de développement ainsi que les acteurs liés aux voies navigables (SPW Mobilité et Infrastructures (ex-DGO2) et Port Autonome du Centre et de l'Ouest (PACO)).

Tableau 17 : Fiches-projets – Répartition des montants totaux par portefeuille et leurs bénéficiaires pour la mesure 1.3.2

Intitulé du portefeuille	Bénéficiaires	Montant total
Eco-zonings d'excellence (4 projets)	- I.D.E.A. - SPW MI – Direction des Voies Hydrauliques de Mons - Port autonome du centre et de l'ouest	5.275.017,00€
Bastogne 2020 : renforcement du pôle urbain transfrontalier de Bastogne en capitalisant sur les entreprises américaines et le tourisme (1 projet)	IDELUX	1.500.000€
DYNAMO (1 projet)	IDELUX	1.245.735,50€
Infrastructures d'appui à l'établissement d'une économie bas carbone en Wallonie Picarde (4 projets)	- Port autonome du centre et de l'ouest - SPW MI – Direction des Voies Hydrauliques de Tournai	12.282.745,83€
Total (10 projets)		18.803.498,33€

Comme cela est spécifié dans le rapport méthodologique, nous avons analysé les portefeuilles de projets sur base de la description qui en était faite dans le cadre du dépôt des fiches-projets. Nous en reprenons ci-après les éléments saillants.

Concernant l'ensemble des portefeuilles de la mesure 1.3.2, l'analyse montre globalement des partenariats et synergies fortement développés ainsi qu'un effet multiplicateur attendu important. De nombreux partenaires sont cités dans les diverses fiches-projets. Il s'agit d'utiliser les collaborations existantes mais également de les approfondir et de nouer de nouveaux partenariats dans le cadre de la programmation 2014-2020 qui pourront être par la suite développés dans une optique de plus long terme. Cette logique de partenariat et de synergie est bien présentée et détaillée dans chacun des portefeuilles : le portefeuille « Infrastructures d'appui à l'établissement d'une économie bas carbone en Wallonie » vise un partenariat avec le SPW, IDETA et IEG ainsi qu'entre le SPW et le PACO, le portefeuille « Eco-zonings d'excellence » vise la mutualisation des services et des échanges dans les domaines de l'énergie, de l'eau, du transport et de la sécurité. L'effet multiplicateur est également un élément développé dans les fiches-projets notamment par la présence d'informations détaillées quant aux retombées directes des nouvelles activités créées et des effets leviers sur la création future de partenariats ou sur la qualité des développements privés (i.e. portefeuille « Bastogne 2020 ») ou encore à la suite des effets de levier pour le développement, l'amélioration de l'accessibilité et le renforcement de la multimodalité (i.e. portefeuille « Infrastructures d'appui à l'établissement d'une économie bas carbone en Wallonie »).

A contrario, les liens avec la stratégie Europe 2020 et l'inscription du projet dans une politique régionale ne sont que peu développés dans les fiches-projets : concernant le portefeuille « DYNAMO », les objectifs communs avec Europe 2020 sont mentionnés – taux d'emploi et réduction des émissions de gaz à effet de serre – mais

aucune résonnance avec une politique régionale ou un objectif national n'est mentionnée. De même, les objectifs long terme pourraient être davantage développés dans les fiches-projets quant à l'horizon d'implémentation des changements et ainsi que les futurs développements attendus.

De manière globale, l'analyse des portefeuilles de projets visés par la mesure 1.3.2 montre la mise en place de partenariats et de synergies entre des partenaires qui disposent déjà d'une expérience de collaboration non négligeable. Les objectifs poursuivis par les différents portefeuilles sont cohérents, bien qu'il soit peu fait mention des liens avec d'autres plans en termes de cohérence externe.

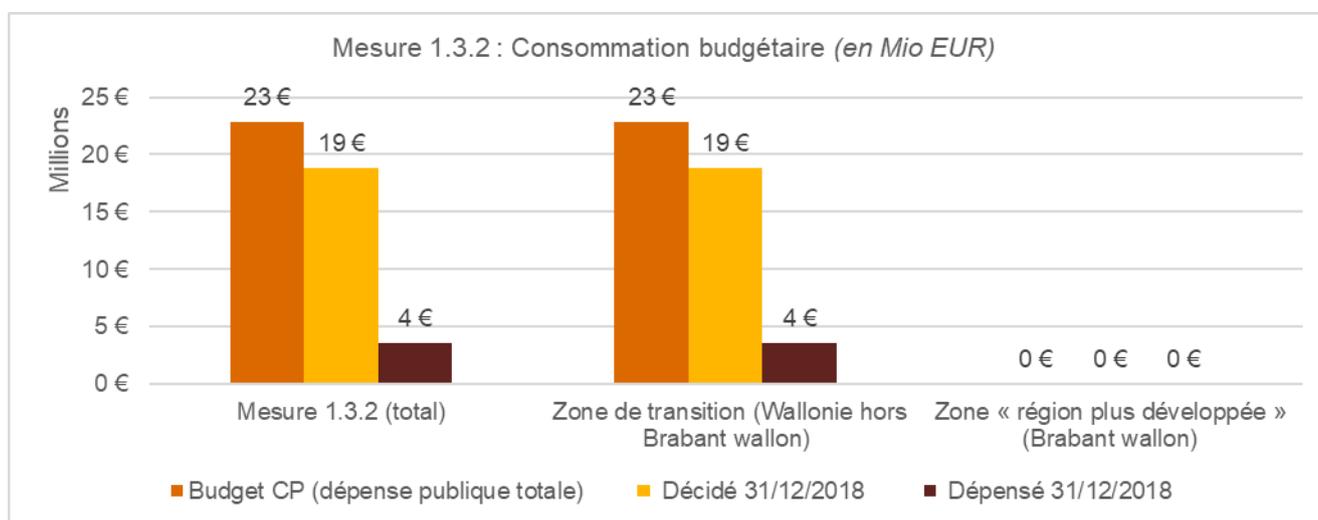
Niveau de réalisation de la mesure

En date du 31 décembre 2018, et sur la base des indicateurs de réalisation disponibles, seul un projet de la mesure 1.3.2 a été mis en œuvre. Il s'agit d'un projet d'aménagement de terrains en vue de la construction d'une plateforme bimodale à Pecq et qui est mis en œuvre par le PACO (portefeuille « Infrastructures d'appui à l'établissement d'une économie bas carbone en Wallonie Picarde »). Une entreprise est hébergée dans cette infrastructure : il s'agit d'une association momentanée de quatre industriels locaux.

Pour le surplus, les autres projets de la mesure 1.3.2 n'avaient pas encore été pleinement mis en œuvre au cours de la période d'évaluation. Les opérateurs interrogés mentionnent généralement que les projets ont pris du retard pour des raisons administratives, des difficultés à prévoir les postes budgétaires de manière précise, les procédures de marchés publics à prévoir ainsi que la lourdeur des procédures d'obtention de permis.

Ces retards pris en début de programmation se traduisent dans le rythme de consommation budgétaire comme le montre la Figure 72 ; le rythme de consommation budgétaire est en effet moins rapide qu'initialement prévu avec des écarts relativement importants entre les montants décidés et les montants dépensés.

Figure 72 : Consommation budgétaire de la mesure 1.3.2



Sources : DCFS, Complément de programmation (données au 31/12/2018)

Outre les éléments mentionnés supra justifiant les retards encourus au sein de la mesure 1.3.2, les opérateurs mentionnent également le fait que la nature même des projets implique le respect de procédures qui nécessitent un temps important avant le début même du chantier (i.e. études techniques, études d'incidence, etc.). On relève ainsi qu'en fonction du degré de préparation des opérateurs avant le début même de la période de programmation ou de leur expérience antérieure avec les principes de programmation européenne, les projets peuvent commencer plus ou moins rapidement. Il apparaît ainsi que certains opérateurs, grâce à leurs expériences passées, sont davantage en mesure de récupérer le retard encouru en début de programmation.

La réalisation effective de l'ensemble des projets selon le timing prévu initialement dans le CP devra être évaluée dans le cadre de l'évaluation ex post.

Types de projets mis en œuvre⁵³

Les types de projets mis en œuvre sont cohérents entre eux et participent globalement au développement économique et territorial de la Wallonie. La plupart des projets concernent le transport et plus spécifiquement la création de plateformes multimodales (6 sur les 10 projets) ou la réfection de voiries (1). Deux projets contribuent à la création d'un centre d'entreprises alors que le dernier porte sur l'assainissement d'un site pour une réhabilitation à vocation économique.

Types de bénéficiaires⁵⁴

La mesure 1.3.2 concerne quatre bénéficiaires : deux intercommunales (I.D.E.A. et IDELUX), l'Administration wallonne (SPW MI, ex-DGO2) et le PACO. Ces bénéficiaires répartissent leur champ d'action sur quatre portefeuilles de projets. Le Tableau 18 reprend l'implication de chaque bénéficiaire dans les différents portefeuilles. Comme cela est explicité infra, certains de ces opérateurs sont également actifs dans d'autres mesures de l'axe 1.

Tableau 18 : Portefeuilles de projets et projets classés par bénéficiaires (Mesure 1.3.2)

Bénéficiaires	Portefeuilles	Projets
SPW MI (ex-DGO2) - Direction des Voies hydrauliques de Mons	Eco-zonings d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition de terrains en vue de la création d'une aire de stockage de la plateforme trimodale de Baudour à Saint-Ghislain.
SPW MI (ex-DGO2) - Direction des Voies hydrauliques de Tournai	Infrastructures d'appui à l'établissement d'une économie bas carbone en Wallonie Picarde	<ul style="list-style-type: none"> Création d'une plateforme bimodale route/voie d'eau, en Wallonie picarde, sur le territoire de la commune de Pecq, le long du fleuve Escaut. Création d'une plateforme bimodale route/voie d'eau, en Wallonie picarde, sur le territoire de la commune de Comines, le long du fleuve Escaut (partie acquisition des terrains).
I.D.E.A.	Eco-zonings d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> Réfection de la voirie en bas du viaduc de Saint-Ghislain. Assainissement de sites sur l'Ecozoning de Tertre à Saint Ghislain en vue d'une future réhabilitation économique.
IDELUX	DYNAMO	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un centre d'entreprises et d'un micro-parc scientifique à Arlon.
	Bastogne 2020 : renforcement du pôle urbain transfrontalier de Bastogne	<ul style="list-style-type: none"> Construction d'un centre d'entreprises en plein cœur de Bastogne dédié principalement aux entreprises américaines désireuses de s'implanter en Wallonie.
PORT AUTONOME DU CENTRE ET DE L'OUEST	Eco-zonings d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'une aire de stockage de la plateforme trimodale de Baudour à Saint-Ghislain.
	Infrastructures d'appui à l'établissement d'une économie bas carbone en Wallonie Picarde	<ul style="list-style-type: none"> Création d'une plateforme bimodale route/voie d'eau, en Wallonie picarde, sur le territoire de la commune de Pecq, le long du fleuve Escaut. Création d'une plateforme bimodale route/voie d'eau, en Wallonie picarde, sur le territoire de la commune de Comines, le long du fleuve Escaut.

Source : DCFS (2019)

Infrastructures d'accueil bâties HQE créées dans les ZAE

Un projet d'aménagement de terrain est terminé ; il se conclut par la réalisation d'une infrastructure d'accueil à haute qualité environnementale. Pour ce qui concerne le reste des projets, la plupart sont encore au stade de procédures préalables au chantier ou au stade de chantier. Dans le cadre du portefeuille de projets Bastogne 2020, ces infrastructures d'accueil ont accusé un certain retard en raison de problèmes fonciers (acquisition de lots, expropriation, ...). L'avancement des différents projets a dès lors été retardé d'environ 6 mois, repoussant l'atteinte des objectifs fixés à l'horizon 2018. Dans le cadre du portefeuille de projets DYNAMO, l'ensemble des

⁵³ Pour rappel, les annexes au présent rapport comprennent une synthèse des bénéficiaires de chaque projet, classés par mesure et par portefeuille.

⁵⁴ Idem

projets ont enregistré un retard lié au souhait des bénéficiaires d'attendre la décision d'approbation du portefeuille pour adapter les projets en fonction de la limitation des budgets attribués comme décrit dans le rapport annuel de ce portefeuille.

L'objectif fixé pour 2018 se montait à 3 infrastructures : un seul projet a été réalisé, du portefeuille Infrastructures d'appui à l'établissement d'une économie bas carbone en Wallonie Picarde. Les deux autres projets non réalisés font partie du portefeuille Bastogne 2020 et du même portefeuille susmentionné Infrastructures d'appui à l'établissement d'une économie bas carbone en Wallonie Picarde. Le retard du projet appartenant au portefeuille Bastogne a été expliqué dans le paragraphe précédent. Quant au retard du second projet, il est principalement lié à des difficultés administratives, en dépit de l'absence d'obstacles techniques.

Contribution à l'hébergement des entreprises

Entreprises hébergées dans les infrastructures d'accueil bâties HQE créées dans les ZAE

Au cours de la période soumise à évaluation, seule une entreprise est hébergée dans les infrastructures d'accueil bâties HQE créées dans les ZAE, s'agissant de l'association de 4 industriels sur la plateforme de Pecq. Ces acteurs sont actifs dans le domaine de la production de savons et détergents, le négoce de produits agricoles la logistique ainsi que la production d'ingrédients alimentaires naturels. Il s'agit de grandes entreprises.

Pour rappel, l'objectif fin 2018 était l'accueil de 5 entreprises et l'ambition est d'en accueillir 15 en 2023. Dès lors, les ambitions à l'horizon 2018 ne sont pas rencontrées.

Plus-value des infrastructures d'accueil d'entreprises

Les projets développés dans le cadre de la mesure 1.3.2 visent à offrir une plus-value pour les infrastructures d'accueil qui s'y implantent. A ce stade de la programmation, les plus-values peuvent davantage être appréhendées de manière conceptuelle et telles que visées dans les fiches-projets, à savoir que les projets ont une visée de haute qualité environnementale. Nous avons toutefois interrogé l'association momentanée présente sur le site de Pecq afin d'obtenir des éléments qualitatifs suite à l'expérience qu'ils font du projet. Pour ces industriels, les plus-values d'une telle infrastructure portent principalement sur une réduction des coûts (et donc une amélioration de la compétitivité), l'accès à de plus grandes infrastructures et une augmentation de la production, la meilleure accessibilité aux marchés ainsi qu'une motivation renforcée des équipes grâce à la participation à un projet d'une telle envergure. Enfin, les acteurs s'accordent sur le fait que l'octroi du FEDER permet de mettre en place des projets de plus grande taille.

De manière théorique et empirique⁵⁵, nous pouvons également estimer que le développement d'infrastructures d'accueil d'entreprises permet souvent d'offrir une gamme de services additionnels aux entreprises hébergées (bureau d'accueil, conciergerie, espaces de réunion, etc.). Le regroupement d'entreprises offre également la possibilité de développer des services complémentaires ou de travailler en synergie (mutualisation de ressources).

Emplois créés

Pour ce qui concerne l'indicateur d'emplois créés, l'objectif 2018 était fixé à 10 ETP pour la mesure 1.3.2. Au 31 décembre 2018, cet objectif n'était pas atteint. Aucun emploi n'a en effet été créé. En effet, le projet de plateforme multimodale ne prévoyait pas de création d'emploi et le projet « Bastogne 2020 » table sur la création de ces 10 emplois mais celui-ci n'a pas encore débuté.

⁵⁵ Sur base de projets menés antérieurement par les mêmes opérateurs que ceux visés par la mesure 1.3.2 ou des opérateurs de même type, il apparaît en effet que le développement d'infrastructures d'accueil d'entreprises s'accompagne souvent de la mise en place d'une dynamique locale et d'une mise en réseau de certains acteurs pour développer des services en commun ou de partage de locaux. Ce type de dynamique et de développement est également observée au sein de différentes zones d'activités en Région wallonne ou encore dans le cadre du développement des démarches de co-working.

Contribution à l'utilisation rationnelle de l'énergie

Conformément aux dispositions du CP, la contribution de la mesure 1.3.2 à l'utilisation rationnelle de l'énergie est mesurée sur base du nombre de systèmes mis en place pour permettre aux entreprises de rationaliser l'usage des ressources dans la ZAE. Ces systèmes visent les procédures, plans d'actions et/ou installations réalisées pour minimiser l'utilisation des ressources et améliorer la gestion des déchets.

A l'horizon 2018, l'ambition était la mise en place de 2 systèmes de la sorte. Or, les projets concernés, à savoir « Wallonia US Gate » et « Quai Ghlin-Baudour-Sud » n'ont pas encore vu le jour. Aucun système de rationalisation de l'énergie n'avait été prévu dans le cadre du projet déjà mis en œuvre. Les bénéficiaires du projet de plateforme estiment néanmoins que la mise en œuvre du projet permet d'atteindre certaines ambitions environnementales au travers, notamment, du report modal, de la réduction de consommation d'énergie (panneaux photovoltaïques, pompes à chaleur ou LED) ou encore par la réhabilitation de friches industrielles.

Pour ce qui concerne l'objectif fixé à l'horizon 2023, trois projets différents ont chacun prévu la mise en place d'un système. L'atteinte de cet objectif semble être uniquement conditionnée à la mise en service des projets à l'horizon 2023. En effet, il n'a pas été mentionné d'autre barrière pouvant expliquer la non-atteinte de l'objectif fixé pour cet indicateur.

3. Cohérence avec la mesure 1.1.3

Cohérence interne entre les mesures

La **cohérence interne** vise à évaluer la cohérence entre les différentes mesures ; il s'agit ainsi d'évaluer la complémentarité entre ces deux mesures et la manière dont celles-ci sont exploitées.

Les mesures 1.1.3 et 1.3.2 sont cohérentes entre elles et participent à une même ambition de développement économique de la Région wallonne par la requalification ou le développement de ZAE. Les deux mesures se ressemblent relativement fort en ce qui concerne le type de projets soutenus ; la mesure 1.1.3 a toutefois un spectre plus large que la mesure 1.3.2 visant plus spécifiquement le développement de ZAE à haute qualité environnementale. Ce critère de qualité environnementale a été défini comme suit : « *Normes HQE (haute qualité environnementale) : ensemble de 14 cibles (Relations des bâtiments avec leur environnement immédiat; Choix intégré des procédés et produits de construction; Chantier à faibles nuisances; Gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets d'activité et de l'entretien; Confort hygrothermique, acoustique, visuel et olfactif; Qualité sanitaire des espaces, de l'air et de l'eau) qui constituent autant d'objectifs posés au moment de la conception d'un bâtiment* »⁵⁶. Il ne semble cependant pas y avoir de document détaillant ces 14 cibles et les modalités précises permettant d'atteindre cet objectif. Il paraît donc complexe a priori de différencier un projet de construction d'une zone d'activité économique entre la mesure 1.1.3 et 1.3.2, et ce d'autant plus que la mesure 1.1.3 comprend une dimension bas carbone (non précisément définie).

Les opérateurs interrogés ont mentionné qu'ils ne perçoivent pas de différenciation claire entre les deux mesures. Lors de la prise de contact, ces interlocuteurs ne semblent pas toujours connaître d'emblée dans quelle mesure s'inscrit leur projet. Enfin, les entreprises bénéficiaires de la mesure 1.3.2 interrogées signalent que le choix de l'infrastructure d'accueil ne repose pas uniquement sur un critère environnemental. De fait, c'est la combinaison d'un intérêt environnemental avec un aspect économique qui a poussé les entreprises à se diriger vers une telle infrastructure.

En termes de **bénéficiaires**, les bénéficiaires des mesures 1.1.3 et 1.3.2 sont semblables, bien que la mesure 1.1.3 implique davantage d'acteurs. Les intercommunales IDEA et IDELUX sont présentes dans les deux mesures, de même que le SPW MI (ex-DGO2) bien qu'il s'agisse de directions régionales différentes. Le nombre de bénéficiaires finaux reste limité pour pouvoir dégager des tendances statistiques robustes. Il apparaît ainsi

⁵⁶ Extrait de la fiche indicateur Euroges « Infrastructures d'accueil bâties HQE créées dans les ZAE »

qu'il n'y a pas des domaines d'activités spécifiques ou de typologie d'entreprise (taille) qui soit davantage favorisé ou intéressé par de tels projets d'infrastructures. De nombreux facteurs exogènes impactent en effet le choix de localisation des entreprises.

Enfin, les deux mesures sont également cohérentes avec l'ensemble des autres mesures de l'axe 1 car elles concourent, chacune à leur manière, à la croissance et à la densification du tissu de PME.

Contribution à l'hébergement des entreprises dans des infrastructures d'accueil et création d'emploi

Les mesures 1.1.3 et 1.3.2 ont pour but d'héberger des entreprises dans des infrastructures d'accueil créées dans des ZAE mais également en tissu urbanisé.

Pour ce qui concerne la mesure 1.1.3, les objectifs quantitatifs d'hébergement d'entreprises n'ont pas été atteints à l'horizon 2018. En effet, 22,5% de l'objectif a été atteint en date du 31 décembre 2018. Pour ce qui est de la mesure 1.3.2, seul un projet connaît des résultats tangibles (soit un projet sur dix, 10%). Dès lors, les deux mesures semblent bien être en capacité de contribuer à l'hébergement des entreprises mais les retards encourus en début de programmation ne permettent pas de rencontrer les objectifs selon le rythme escompté.

Pour ce qui est de la plus-value des infrastructures d'accueil, celle-ci ne peut être appréciée que d'un point de vue qualitatif et empirique à ce stade. Les bénéficiaires estiment généralement que les infrastructures offrent une réelle plus-value en matière de mixité des entreprises et synergies, visibilité, offre de services élargie ou encore de possibilité d'étendre l'envergure du projet.

Contribution à la création d'emplois

Au vu des résultats au 31 décembre 2018, au sujet de la création d'emploi, il est difficile de statuer sur la contribution des mesures 1.1.3 et 1.3.2. En effet, les mesures 1.1.3 et 1.3.2 avaient, respectivement, pour objectif la création de 992 et 10 emplois d'ici 2018. Malgré ces objectifs, aucun emploi n'a été créé par les projets soutenus dans le cadre des mesures concernées, notamment en raison des nombreux retards encourus au sein de chacune des mesures.

La nature des projets laisse penser que les mesures 1.1.3 et 1.3.2 sont effectivement capables de contribuer à la création d'emplois. En effet, l'établissement de sociétés peut théoriquement contribuer à la création d'emplois selon que l'entreprise est neuve ou que l'hébergement dans une ZAE permet une croissance de celle-ci, l'extension éventuelle de capacités de production ou de stockage, la mise en réseau ou le développement de projets avec des entreprises voisines, etc. Si, par contre, il s'agit de relocalisation d'entreprises qui étaient déjà actives en Région wallonne, l'impact attendu sera à priori neutre à l'échelle régionale. Comme mentionné supra, sur la base des données disponibles et à ce stade relativement jeune des différents projets, aucun emploi n'a été créé en date du 31 décembre 2018.

Il conviendra de réévaluer cet aspect lors de la réalisation de l'évaluation *ex post* qui permettra de disposer de davantage de recul par rapport aux mesures mises en œuvre.

4. Contribution des mesures de l'OS 1.3 à l'utilisation rationnelle des ressources

Cette section vise à répondre à la question évaluative F portant sur la contribution des mesures de l'OS 1.3 à l'utilisation rationnelle des ressources.

Sur la base des fiches-projets, nous pouvons en effet constater un effort global de tendre vers une utilisation rationnelle des ressources. Cela est tout particulièrement vrai pour les projets s'inscrivant dans la mesure 1.3.2 de par leur caractère intrinsèquement lié à l'efficacité environnementale et à la circularité. L'utilisation des ressources est étudiée dans les thématiques liées à l'utilisation et à la gestion des matières (y compris déchets et coproduits) et de l'énergie. Les projets s'attachent notamment à l'implémentation d'une stratégie

environnementale incluant le développement d'une croissance intelligente et durable se focalisant sur l'efficacité énergétique et donc l'utilisation rationnelle des ressources de manière générale.

Il est néanmoins complexe de répondre à cette question à ce stade de mise en œuvre respective de chacune des mesures. En effet, la mesure 1.3.1 n'a pas été mise en œuvre de manière effective au 31 décembre 2018 et aucun résultat ne peut dès lors en découler. D'un point de vue théorique, il apparaît que la mesure contribue à une utilisation plus rationnelle des ressources. Néanmoins, la réalité de cette ambition ne pourra être évaluée qu'une fois les mesures mises en œuvre et à la suite d'une évaluation de l'évolution de l'utilisation des ressources au sein des entreprises concernées ou sur base de l'évolution à l'échelle wallonne de la consommation industrielle de ressources.

Pour ce qui est de la mesure 1.3.2, celle-ci ne connaît encore la réalisation que d'un seul projet mais qui n'a pas résulté, à ce stade, en la mise en œuvre d'un système pour permettre à ces entreprises de mieux rationaliser leurs ressources. Ici aussi, il semble clair que le projet devrait mener, in fine, à une réduction de l'utilisation des ressources ne fût-ce que par le report modal attendu de certains des transports effectués par ces entreprises. A nouveau, les résultats effectifs ne pourront être mesurés qu'une fois les actions mises en œuvre de manière récurrente et sur la base d'une évaluation, par exemple, de l'évolution de la consommation ou des modes de transport des entreprises concernées.

Enfin, notons que de manière globale, pour des raisons d'efficacité de leurs processus de production et de maîtrise des coûts de l'ensemble de leur chaîne de valeur, les entreprises sont naturellement encouragées à utiliser les ressources de manière rationnelle.

5. Conclusions

Le Tableau 19 ci-après reprend une synthèse des éléments évalués dans le cadre de la mise en œuvre de la mesure 1.3.2. Ce tableau synthétique reprend les indicateurs de réalisation et de résultats définis pour cette mesure ainsi que les éléments additionnels identifiés dans le cadre de l'approche méthodologique permettant de répondre aux questions évaluatives de cette mesure. En fonction de la performance réalisée par critère, la couleur reprise traduit une réalisation des résultats (verte), une réalisation partielle des résultats (jaune) ou la non-atteinte des objectifs fixés (rouge). L'ensemble des éléments permettant d'évaluer le niveau de réalisation de la mesure a été présenté dans la section qui précède. Lorsqu'un indicateur spécifique n'était pas fixé à l'horizon 2018, l'information est reprise en n.a. Ainsi, pour ce qui concerne la description des réalisations, il s'agit d'appréhender la question d'un point de vue qualitatif.

Au 31 décembre 2018, on observe un **faible niveau de mise en œuvre** de la mesure 1.3.2, un seul projet ayant été effectivement mis en œuvre. Comme mentionné supra, les retards encourus pour le lancement des différents projets sont de deux types. D'une part, les retards concernent l'adoption des fiches-projets notamment à la suite des évolutions réglementaires. D'autre part, il s'agit de retards plus structurels liés à des projets d'infrastructure en raison des démarches à réaliser (permis, études, etc.). Cela montre également combien la phase de préparation de ces projets et de montage de dossier est essentielle pour que la période de programmation soit pleinement mise à profit. En conséquence, les objectifs fixés à l'horizon 2018 n'ont pas été atteints et les éléments disponibles ne permettent pas d'évaluer dans quelle mesure le retard pourra être résorbé d'ici 2023.

Tableau 19 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs et critères de la mesure 1.3.2

Indicateur / critère	Evaluation	Explication succincte
Description des réalisations	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus</i>
Analyse des portefeuilles		Liens stratégie EU 2020 et politique RW peu développés
Consommation budgétaire		Reflète le retard de mise en œuvre
Types de projets mis en œuvre	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus : un seul projet mis en œuvre à ce stade dont la typologie correspond aux objectifs</i>
Types de bénéficiaires	n.a.	<i>Cf. descriptif ci-dessus ; 4 bénéficiaires actuellement dont la nature correspond aux objectifs</i>
Infrastructures d'accueil bâties HQE créées dans les ZAE		Objectif non atteint de par un retard dans la mise en œuvre
Systèmes mis en place pour permettre aux entreprises de mieux rationaliser leurs ressources dans les ZAE		Objectif non atteint de par un retard dans la mise en œuvre
Entreprises hébergées dans les infrastructures d'accueil bâties HQE créées dans les ZAE		Objectif non atteint de par un retard dans la mise en œuvre
Plus-value des infrastructures d'accueil d'entreprises		Plus-value prenant des formes variées
Emplois créés		Objectif non atteint de par un retard dans la mise en œuvre

Concernant la **contribution à l'utilisation rationnelle des ressources**, celle-ci est en pratique difficilement quantifiable étant donné que le projet mis en œuvre ne comprenait pas d'objectif direct en la matière. Pour ce qui concerne les deux projets ayant effectivement prévu la mise en place d'un système permettant aux entreprises de mieux rationaliser leurs ressources, aucune information détaillée n'est fournie, si ce n'est que le bâtiment se doit d'être « exemplaire » sur le plan du développement durable⁵⁷. Il n'est donc pas possible d'objectiver quel est ce système et quelle est sa performance par rapport à un objectif préalablement fixé.

La **plus-value des infrastructures** s'appréhende davantage de manière qualitative mais reste limitée en raison du niveau de réalisation des projets. Notons également qu'il n'y a pas encore eu de création d'emploi liée à cette mesure ; la structuration des projets laisse néanmoins penser que celle-ci découle indirectement de la mesure.

⁵⁷ La notion de « exemplaire » provient de la fiche-projet du portefeuille « Bastogne 2020 renforcement du pôle urbain transfrontalier de Bastogne en capitalisant sur les entreprises américaines et le tourisme »

En synthèse, les **réalisations de la mesure 1.3.2 restent limitées** à ce stade et il conviendra d'évaluer plus en détail les réalisations effectives en fin de programmation dans le cadre de l'évaluation *ex post*. L'absence de réalisations ne permet en effet pas d'évaluer de manière robuste le lien causal.

Aspects transversaux

Aspects transversaux

Le présent chapitre concerne les aspects transversaux de cette évaluation. Il vise à fournir une réponse synthétique aux questions évaluatives transversales qui n'ont pas été traitées par ailleurs. Pour rappel, les questions évaluatives transversales C, D, E et F sont reprises dans le chapitre précédent en conclusion des mesures concernées, à savoir les mesures d'animation économique (1.1.4 et 1.2.1), les mesures d'aides à l'investissement et au financement (1.1.1 et 1.1.2), les mesures d'aménagement de ZAE (1.1.3 et 1.3.2) ainsi que les mesures de l'OS 1.3.

Comme cela a été validé par le Comité d'Evaluation le Pouvoir adjudicateur dans le cadre de la note méthodologique de cadrage, les questions évaluatives transversales portent sur les aspects suivants :

- Le niveau de réalisation des mesures prévues dans le cadre de l'axe prioritaire 1 (question A)
- La contribution des mesures de l'axe prioritaire 1 à la densification du tissu de PME (question B)
- La cohérence entre les mesures de l'axe prioritaire 1 (question G)
- La cohérence de l'axe prioritaire 1 avec les autres plans stratégiques wallons et européens (question H).

Niveau de réalisation des mesures

La première question porte sur la mise en œuvre des réalisations⁵⁸ prévues dans le cadre de chaque mesure de l'axe prioritaire 1 du PO. Elle porte donc sur le lien entre les catégories « actions » et « réalisations » du diagramme logique d'intervention. Cette première question permet de poser les bases factuelles de l'évaluation en analysant les différentes réalisations, préalablement à l'analyse de leurs résultats et impacts dans le cadre de questions suivantes.

Les indicateurs utilisés pour évaluer cette question consistent essentiellement en des indicateurs de réalisation prévus par le Complément de programmation, ainsi qu'en des indicateurs de réalisation budgétaire. Pour rappel, ces indicateurs ont notamment été comparés aux cibles prévues à l'horizon 2018 et 2023 afin de rendre compte de l'état d'avancement de la réalisation. Nous avons également utilisé des indicateurs qualitatifs pour appréhender les types de réalisations mises en œuvre. Lorsque le niveau de détail des données disponibles l'a permis et lorsque l'analyse était pertinente, nous avons présenté des résultats différenciés par type d'outil, type d'organisme ou type de bénéficiaire. Le détail du niveau de segmentation effectif de l'analyse par rapport à ces dimensions a été établi, au cas par cas, en fonction de la granularité des données obtenues.

Le niveau de réalisation de chaque mesure a fait l'objet d'une présentation détaillée dans le chapitre précédent, mesure par mesure. En conséquence, nous ne reprenons ci-après que les éléments synthétiques.

La **mesure 1.1.1** ('Stimulation de l'investissement dans les PME existantes ou en création') vise à faciliter le développement économique par le soutien de l'investissement dans des domaines d'innovation. Les investissements sont principalement réalisés dans l'industrie manufacturière et le tourisme-horeca, viennent ensuite les activités de service et la production et distribution d'eau. Les autres secteurs sont représentés de manière plus marginale. Ce soutien a facilité la survie des entreprises, qui présentent un taux de survie de 100% (toujours en cours d'activité au moment de l'évaluation), mais surtout une situation normale en termes de situation financière et juridique. L'effort de densification est donc présent, mais l'implication publique est indispensable : 33% des entreprises n'auraient pas réalisé l'investissement sans la prime et 22% auraient dû reporter leurs investissements. Une augmentation de l'emploi est constatée, mais la possibilité de relier effectivement le soutien

⁵⁸ Pour rappel, la période d'évaluation concernée par le présent rapport s'est déroulée entre le 1^{er} janvier 2014 et le 31 décembre 2018.

européen avec les emplois créés n'est pas envisageable, de trop nombreux éléments connexes ayant une influence.

La **mesure 1.1.2** ('Capital, crédits et garanties dans les entreprises, les spin-off et les spin-out') vise à soutenir le financement de PME via deux volets : capital-risque et micro-crédit. Il ne s'agit pas d'une mesure spécifiquement développée pour la programmation européenne, mais d'un renforcement financier des dispositions existants déjà par ailleurs. Cette manne supplémentaire a donc permis d'aider un plus grand nombre de bénéficiaires en offrant ainsi, aux PME et start-up, une diversification dans leurs sources de financement. Les indicateurs de la mesure sont tous largement dépassés. La réussite de cette mesure s'explique ainsi par la nécessité de tels outils pour le tissu industriel wallon (comme l'a notamment démontré l'évaluation *ex ante*), la diversification des modalités d'intervention pour toujours mieux répondre aux besoins des différents types d'entreprises ainsi que par la notoriété des acteurs chargés de la mise en œuvre de cette mesure (leur activité étant généralement préexistante à cette programmation).

Le **mesure 1.1.3** ('Renforcement de la compétitivité du territoire par la création et la requalification d'infrastructures propices à l'accueil des entreprises contribuant à la transition vers une économie bas carbone') vise le développement d'infrastructures d'accueil pour les entreprises. Les résultats intermédiaires des indicateurs sont assez mitigés car le délai nécessaire pour la constitution des infrastructures (intégrant les différentes démarches administratives) a induit un retard dans la mise à disposition desdites infrastructures pour les entreprises. Néanmoins, il est pertinent de penser que les résultats globaux seront atteints car dès que les chantiers seront finalisés, les entreprises pourront prendre possession des outils et donc augmenter les résultats attendus. La définition des indicateurs devra, si cette mesure est reprise dans la nouvelle programmation, tenir compte de ces impératifs et lier plus adéquatement la participation effective des entreprises dans sa réussite.

La **mesure 1.1.4** ('Accompagnement et soutien à l'entrepreneuriat') vise à la stimulation économique (y compris l'économie sociale) par l'octroi de subventions aux opérateurs chargés de l'animation économique. Encore plus que pour la mesure 1.1.3, les entreprises présentes en Wallonie sont des bénéficiaires indirects. Les indicateurs de réalisation sont bons, voire très bons, ce qui est logiquement attendu étant donné que les bénéficiaires de première ligne sont des opérateurs rôtés au système de financement européen (certains ne devant leur existence que via ce financement européen) et donc aptes à produire les livrables ou éléments de reporting en correspondance avec les attentes du programme. Pour ce qui concerne les bénéficiaires finaux, nous constatons que les résultats sont plus mitigés : une moitié estime que la mesure contribue à la création d'entreprises, une moitié estime que la mesure permet de créer de l'emploi. Par contre, lorsqu'un accompagnement est réalisé, 52% estiment que l'accompagnement a rencontré tous les besoins et 31% certains besoins. Il y a donc un effet bénéfique lorsque l'accompagnement est présent. Il y aurait cependant un intérêt à ne pas trop disperser cette mesure parmi un grand nombre d'opérateurs, ceci devant permettre une meilleure homogénéité dans l'accompagnement aux entrepreneurs qui ont des besoins similaires (même si séparés géographiquement).

La **mesure 1.2.1** ('Services d'appui avancé aux PME – Stimulation proactive') vise à un appui (dans une perspective de stimulation économique des entreprises à haut potentiel) de manière 'proactive'. Cette notion de proactivité implique donc qu'un effort d'identification soit réalisé en premier lieu pour ensuite, sur base d'une liste arrêtée d'entreprises à haut potentiel, définir un nombre d'activités d'accompagnement appropriées à la situation de ces entreprises. A juste titre, le PO prévoyait donc le démarrage de cette mesure par un screening des entreprises pour identifier celles à haut potentiel et donc les plus susceptibles de convertir l'appui public en contribution aux objectifs de valeur ajoutée, de croissance et d'emploi. Nous avons cependant dû constater que ce screening a été réalisé de manière indépendante par chaque opérateur (et non pas à un niveau régional qui aurait été plus adapté) et selon un niveau d'approfondissement très hétérogène entre ceux-ci. Cette situation est due, notamment, au manque de clarté du screening (pas de définition du concept d'entreprise à haut potentiel, pas de critères de sélection communs...) et à l'organisation des portefeuilles, majoritairement répartis sur une base géographique administrative (1 bassin par province et 2 pour le Hainaut). La qualité, insuffisante, du screening se ressent dans les résultats des indicateurs de la mesure. Les indicateurs traitant de réalisations ou

d'activités sont atteints (consommation budgétaire, nombre de dossiers d'accompagnement finalisés, montant des investissements réalisés...), alors que ceux ayant une orientation plus 'résultats' ou 'impacts' n'ont pas été rencontrés (50% de l'objectif 2018 en termes de création d'emplois, pas de contribution réelle à la mise en réseau) alors que l'essence même de cette mesure (stimulation économique des entreprises à haut potentiel) aurait dû se concentrer sur l'atteinte de cette seconde catégorie d'indicateurs. Nous avons également noté que les activités d'accompagnement proposées par les opérateurs n'ont pas démontré un caractère particulièrement original mais étaient plutôt similaires à celles effectuées pour toutes les entreprises (et donc non personnalisées pour des entreprises 'à haut potentiel').

La **mesure 1.3.1** ('Services d'appui avancé aux PME - Economie circulaire') n'a pas encore été mise en oeuvre suite à la réforme des outils financiers décidée par le Gouvernement wallon en 2018 qui a induit la mise en liquidation de l'AEI (entité chargée de la coordination des activités de cette mesure) et le transfert des obligations liées à cette mesure vers un nouvel opérateur (Sowalfin).

La **mesure 1.3.2** ('Zones d'activité économique à haute qualité environnementale') vise le développement d'infrastructures. Les mêmes constats que pour la mesure 1.1.3 sont à porter pour cette mesure, car grevée par les mêmes difficultés : longue procédure administrative, démarrage des travaux nécessitant un investissement important mais disponibilité de l'outil à plus longue échéance. Les opérateurs, actifs dans cette mesure et la mesure 1.1.3, n'ont pas toujours connaissance de la mesure effective dans laquelle s'inscrit l'ensemble de leurs projets. La mesure 1.3.2 vise un nombre plus restreint d'opérateurs que la 1.1.3, mais pour le reste la différenciation reste mineure.

En synthèse, le **niveau de réalisation** des mesures de l'axe prioritaire 1 est donc relativement variable. Ainsi, il apparaît que les mesures 1.1.1 et 1.1.2 bénéficient d'un ancrage dans l'écosystème wallon fort et d'une bonne visibilité. Les résultats fixés à l'horizon 2018 ont donc été tous rencontrés et les résultats 2023 devraient être rencontrés sans difficulté majeure pour la fin de la période de programmation. Il en va de même pour les mesures 1.1.4 et 1.2.1 bien que des questions puissent être posées sur la pertinence des indicateurs utilisés.

Les mesures 1.1.3 et 1.3.2 n'ont pas été entièrement mises en oeuvre au 31 décembre 2018 pour les raisons mentionnées supra, alors que la mise en oeuvre de la mesure 1.3.1 n'a pas encore débuté.

Contribution à la densification du tissu de PME

La contribution à la densification du tissu de PME concerne principalement les mesures d'aides à l'investissement et au financement ainsi que les mesures d'animation économique. La contribution à la densification du tissu de PME peut être abordée selon deux angles d'analyse : la contribution à la création d'entreprises et le taux de survie des entreprises.

Contribution à la création d'entreprises

Les réalisations et contributions spécifiques de chacune des mesures à la création d'entreprises ont été analysées plus en détail supra.

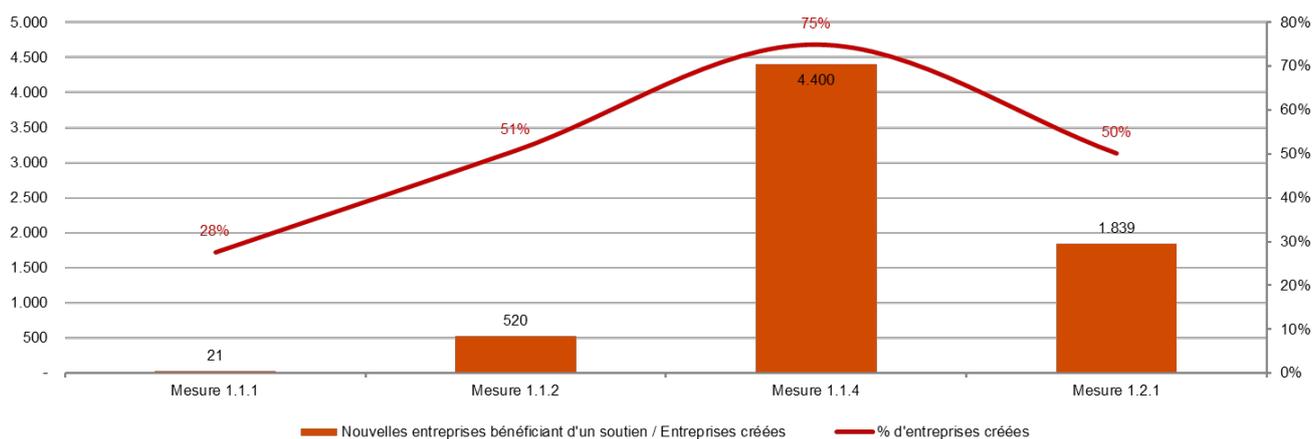
De manière globale, les objectifs qui avaient été fixés ont été rencontrés pour les différentes mesures. Ainsi, s'il n'y avait pas d'objectif spécifiquement décliné à l'horizon 2018 pour la mesure 1.1.1, 21 entreprises ont été créées au 31 décembre 2018, ce qui représente près de 50% de l'objectif fixé pour l'ensemble de la programmation. La mesure d'aide au financement contribue positivement à la création d'entreprises comme l'ont montré les indicateurs concernés. En sus, les éléments qualitatifs récoltés permettent d'identifier le fait que l'aide obtenue a facilité les processus de reprise des entreprises ou ont permis d'obtenir les moyens financiers pour obtenir le bouclage du montage financier nécessaire à la création de l'entreprise.

Les indicateurs relatifs aux mesures d'animation économique ont aussi montré des résultats positifs en termes de création d'entreprises. L'indicateur utilisé pour les mesures 1.1.4 et 1.2.1 reste néanmoins sujet à caution et

doit être interprété avec prudence étant donné qu'il comprend aussi les porteurs de projets accompagnés dont l'accompagnement ne mènera pas nécessairement à la création effective d'une entreprise.

La Figure 73 ci-dessous reprend la part relative des entreprises créées (moins de 3 ans) par rapport à l'ensemble des bénéficiaires pour chacune des mesures. Elle illustre la prépondérance des jeunes entreprises accompagnées au travers de la mesure 1.1.4.

Figure 73 : Comparaison du nombre d'entreprises créées



Source : Euroges

Soulignons que cette évaluation ne permet pas d'analyser les impacts par rapport à une situation théorique en l'absence de primes à l'investissement, d'instruments financiers, et de mesures d'animation économique. Le taux de création effective en raison du seul impact de l'accompagnement ou des aides reçues dans le cadre de l'axe 1 ne peut dès lors pas être isolé.

Taux de survie des entreprises

La présente sous-question évaluative est segmentée en deux aspects spécifiques participant de la pérennité des entreprises : leur taux de survie et leur niveau de solvabilité.

En pratique, nous avons collecté des données d'identification (numéro BCE) pour l'ensemble des entreprises ayant bénéficié d'un soutien, d'un accompagnement ou d'une aide. Les bénéficiaires finaux de l'ensemble des mesures ont ainsi été inclus, si ce n'est dans le cas de la mesure 1.3.1 qui ne reprend pas de bénéficiaires finaux ou encore les porteurs de projets ne pouvant pas être identifiés officiellement. Nous avons eu recours à l'outil Belfirst pour extraire l'information de la situation juridique et de la solvabilité de ces entreprises. Par la suite, nous avons comparé les résultats obtenus par rapport à un *peer group* (issu de Belfirst) et par rapport aux données de l'IWEPS.

Afin d'identifier le **taux de survie** des entreprises soutenues dans le cadre de l'axe prioritaire 1, nous nous sommes focalisés dans un premier temps sur la part de projets financés dans le cadre de la mesure 1.1.1 arrêtés pour cause de faillite de l'entreprise. Les résultats de cette analyse sont détaillés dans le corps du rapport mais synthétisés ci-dessous.

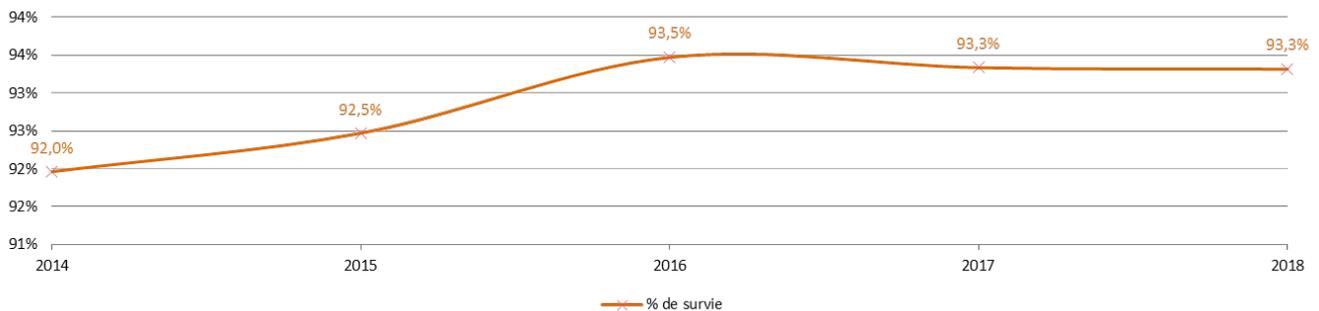
La recherche Belfirst effectuée tend à identifier la situation des entreprises soutenues dans le cadre des différentes mesures de l'axe prioritaire 1. Ainsi, nous avons vérifié si certaines de ces entreprises – et auquel cas, combien – étaient tombées en faillite entre la période d'octroi et la date de rédaction du présent rapport⁵⁹. Le rapport entre le nombre d'entreprises en faillite pour une mesure et le nombre total d'entreprises bénéficiaires

⁵⁹ Consultation des données en date du 18 décembre 2019

permet d'obtenir le taux de faillite. Si aucune entreprise n'est tombée en faillite, le taux de survie est de 100%, comme cela est le cas pour la mesure 1.1.1.

Selon l'Iweps, le taux de survie des entreprises « représente le nombre d'entreprises, toujours présentes dans la base 1 an, 2 ans, 3 ans, etc. après leur création ou leur réactivation »⁶⁰. Il est parfaitement corrélé au taux de disparition des entreprises. La Figure 74 illustre l'évolution du taux de survie des entreprises wallonnes sur la période concernée par la présente évaluation (de 2014 à 2018).

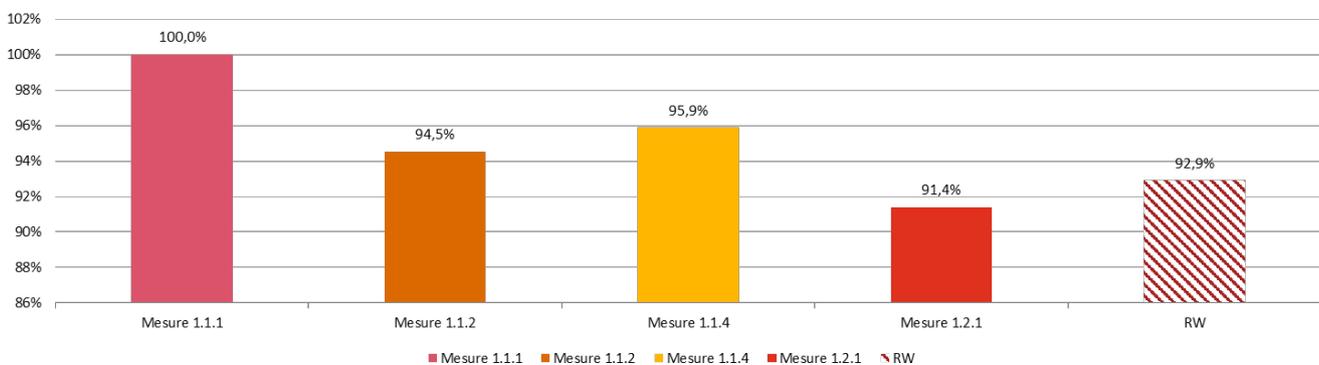
Figure 74 : Taux de survie des entreprises wallonnes



Source : Iweps, Statbel

Ensuite, nous avons cherché à objectiver dans quelle mesure les entreprises financées/soutenues ont un meilleur taux de survie que le taux général moyen applicable à l'ensemble des entreprises wallonnes. La comparaison des taux de disparition et de survie⁶¹ entre les entreprises soutenues/financées par le FEDER⁶² et l'ensemble des entreprises wallonnes est illustrée ci-dessous.

Figure 75 : Comparaison du taux de survie des entreprises soutenues/financées par le FEDER



Source : Iweps, Statbel, Belfirst⁶³

La Figure 75 confirme que les entreprises soutenues par les mesures 1.1.1, 1.1.2 et 1.1.4 ont un meilleur taux de survie que la moyenne des entreprises wallonnes au cours de la même période (telle que calculée par l'Iweps sur base des données de Statbel). La mesure 1.1.1 – les primes à l'investissement – enregistre d'ailleurs un taux de survie de 100%, c'est-à-dire qu'aucune des entreprises soutenues n'est tombée en faillite depuis l'octroi du

⁶⁰ https://www.iweps.be/wp-content/uploads/2017/02/creation_entreprises.pdf

⁶¹ Le calcul du taux de survie prend en compte les cas de fusion des entreprises.

⁶² Pour ce qui concerne les mesures 1.1.3 et 1.3.2, les entreprises hébergées ont été contactées par téléphone (voir section Approche méthodologique). Lors de ces contacts, il a été confirmé qu'aucune des entreprises n'était tombée en faillite. Toutefois, au vu du nombre relativement limité de bénéficiaires finaux (7 pour la mesure 1.1.3 et 4 pour la mesure 1.3.2), nous avons jugé le résultat obtenu (100% de taux de survie) trop peu représentatif d'une réalité d'entreprise.

⁶³ Consulté en date du 18 décembre 2019.

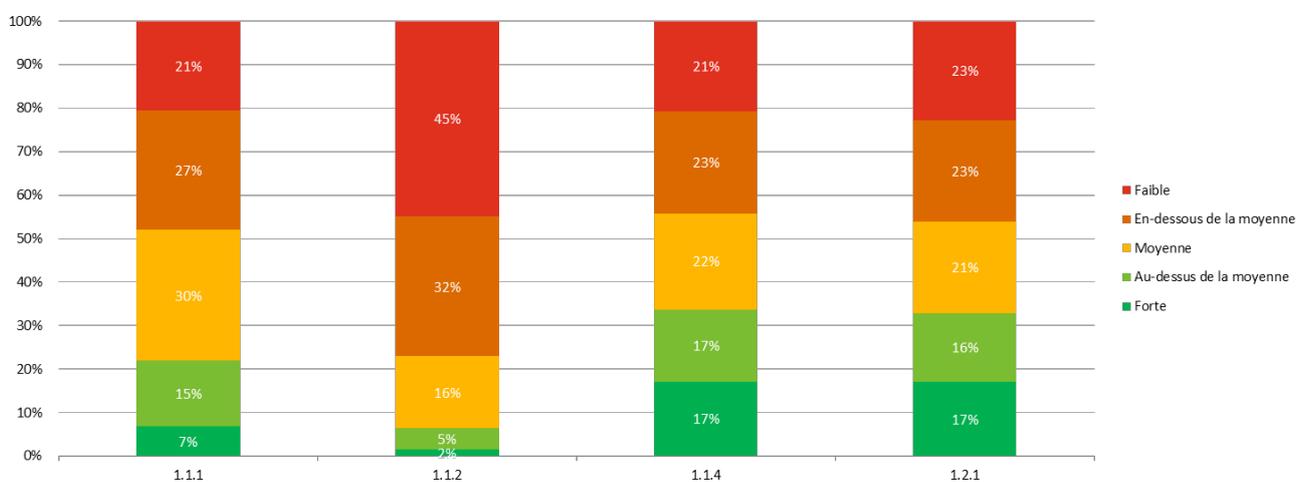
soutien⁶⁴. Soulignons que la population d'entreprises analysée dans le cadre de la mesure 1.1.1 est la plus faible. A titre d'exemple, 76 entreprises ont été analysées dans la mesure 1.1.1 pour 1.950⁶⁵ dans la mesure 1.2.1.

En conclusion, pour trois mesures sur quatre, l'accompagnement ou le soutien contribue à l'obtention d'un meilleur taux de survie des entreprises en Région Wallonne. Pour la mesure enregistrant un moins bon taux de survie que la moyenne wallonne – mesure 1.2.1 – l'écart est estimé à 1,5% pp.

Niveau de solvabilité des entreprises soutenues dans le cadre de l'axe prioritaire 1

De façon similaire à l'analyse produite pour objectiver le taux de survie, nous avons eu recours à l'outil Belfirst afin d'extraire les données de solvabilité pour les entreprises bénéficiaires des mesures 1.1.1, 1.1.2, 1.1.4 et 1.2.1. Au travers de Belfirst, ces données ne sont pas exprimées en termes absolus mais plutôt en comparaison d'un groupe de *peers*. L'information collectée permet donc d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise concernée présente un niveau de solvabilité faible, sous la moyenne, similaire à la moyenne, au-dessus de la moyenne ou nettement plus élevé que le taux de solvabilité moyen du *peer group*. La Figure 76 illustre ces résultats.

Figure 76 : Comparaison du niveau de solvabilité des entreprises bénéficiaires des mesures de l'axe 1



Source : Belfirst⁶⁶

Selon la Figure 76, un plus grand nombre d'entreprises bénéficiaires a tendance à se trouver en-dessous de la moyenne (en ce compris les entreprises pour lesquelles la solvabilité est faible). La portion des bénéficiaires qui enregistre un tel résultat varie entre 44% dans le cadre de la mesure 1.1.4 et 75% pour la mesure 1.1.2. Il semblerait également que les mesures d'animation économique soient plus vectrices de solvabilité que les mesures de soutien dit « financier ». Ce constat est cohérent étant donné que les instruments financiers ont généralement vocation à augmenter l'endettement (de par l'octroi de prêts/crédits), et donc réduire la solvabilité (définie comme le rapport entre les fonds propres et les fonds totaux d'une entreprise).

⁶⁴ La Règlementation des aides d'Etat interdisant de soutenir des entreprises en difficulté, au moment de la décision d'octroi de l'aide, la santé financière de la PME est évaluée. Par contre, elle peut se détériorer en cours de projet. En conclusion, le critère de taux de survie est un critère intéressant mais qui peut être légèrement biaisé.

⁶⁵ Le nombre d'entreprises analysées dans cette section est moindre que le nombre d'entreprises soutenues dans la mesure. Ce constat peut s'expliquer par un manque d'exhaustivité totale de l'outil Belfirst. Ainsi, certaines entreprises n'ont pas pu être identifiées. De même, l'information de la situation juridique n'était pas disponible pour toutes.

⁶⁶ Consulté en date du 18 décembre 2019.

Cohérence interne de l'axe prioritaire 1

Pour rappel, la **cohérence interne** vise à évaluer la cohérence entre les différentes mesures ; il s'agit ainsi d'évaluer la complémentarité entre ces mesures et la manière dont celles-ci sont exploitées. La cohérence interne porte également sur la pertinence des moyens par rapport aux objectifs.

Besoins et impacts identifiés dans le PO

L'étude *ex ante* du PO FEDER ainsi que le diagramme logique d'intervention reprend de manière synthétique les différents besoins de la Wallonie auxquels la programmation entend répondre. Ainsi, de manière générale, les grands objectifs transversaux à l'axe 1 et au PO portent sur la nécessité d'augmenter le PIB/habitant, le taux d'emploi, la productivité, la compétitivité des entreprises, la continuité des activités (taux de survie) ainsi que le taux de croissance des entreprises.

En outre, le PO identifie également des objectifs spécifiques à l'axe 1 tels que l'augmentation des investissements des entreprises, l'accès au financement pour les PME, l'optimisation des zones d'activité économiques (ZAE), l'encouragement de la dynamique entrepreneuriale, la mise en place d'une démarche proactive vis-à-vis des entreprises à haut potentiel ainsi que la recherche d'une plus grande efficacité énergétique dans l'industrie et le déploiement de l'économie circulaire.

Comme l'ont montré les analyses évaluatives, chacune des mesures de l'axe 1 visent un ou plusieurs de ces objectifs et participent ainsi à la réponse aux besoins identifiés dans le PO. De manière plus spécifique,

- La mesure 1.1.1 a un impact positif et contribue à un meilleur taux de survie des PME et donc à la continuité des activités, facilite l'accès au financement ainsi que l'investissement des entreprises. En outre, cette mesure permet aussi indirectement d'améliorer la productivité, et partant la compétitivité des entreprises, en raison de l'octroi d'aides afin d'investir dans les capacités de production notamment.
- La mesure 1.1.2. a un impact extrêmement positif et direct sur l'accès au financement pour les PME ainsi que sur la croissance et l'extension des entreprises. L'impact sur l'emploi est lui aussi positif même si indirect. L'ensemble de ces éléments est de nature à renforcer la compétitivité des entreprises ainsi que la continuité des activités.
- La mesure 1.1.3 permet principalement l'optimisation des ZAE et l'installation des entreprises dans des bâtiments permettant la transition vers une économie bas carbone. En offrant aux entreprises des espaces pour leur établissement à des coûts moindres, cette mesure permet aussi d'améliorer la compétitivité des entreprises. Les impacts sur la création d'entreprise ou la création d'emploi ainsi que sur la croissance sont plus difficilement identifiables à ce stade.
- Les mesures 1.1.4 et 1.2.1 soutiennent plus largement l'esprit d'entreprendre en Wallonie et accompagnent les entreprises et porteurs de projet dans de nombreux domaines ou sur de nombreux thèmes. L'ensemble de ces éléments tend à contribuer positivement à la création d'entreprises et la création d'emploi.
- Enfin, les mesures 1.3.1 et 1.3.2 portent spécifiquement sur l'utilisation plus rationnelle des ressources et le déploiement de l'économie circulaire. En pratique, ces mesures connaissent peu de réalisation mais il semble raisonnable de penser qu'une meilleure gestion des ressources par les entreprises devraient permettre de gagner en productivité et de réduire des coûts de production et ainsi améliorer leur compétitivité.

L'axe 1 cible de manière plus spécifique et en priorité les PME car elles constituent l'essentiel du tissu économique et de l'emploi du secteur privé au niveau régional. En pratique, les mesures telles que mises en œuvre ont bénéficié à 92% de PME et de porteurs de projet, ce qui est donc cohérent avec les objectifs poursuivis au travers de cet axe prioritaire.

La présente programmation a inauguré la mise en place de l'approche proactive pour ce qui concerne l'animation économique, visant ainsi à répondre aux recommandations formulées dans l'évaluation du PO 2007-2013. Au 31 décembre 2018, l'évaluation identifie encore des points d'optimisation de cette démarche. La méthodologie de ciblage n'est pas standardisée et la mesure 1.2.1 n'atteint donc pas son but d'accompagner uniquement le public-cible, à savoir les PME à haut potentiel de croissance.

Une seconde nouveauté importante du présent PO constitue la promotion du développement durable et la transition vers une économie à faible émissions de CO₂. Les mesures 1.1.3 et 1.3.2 contribuent clairement à cette volonté. Notons toutefois que la faiblesse des réalisations au cours de la première partie de la programmation ne permet pas d'évaluer si effectivement la pratique est cohérente avec les objectifs portés au stade des fiches-projets.

Cohérence entre les différentes mesures de l'axe 1 et complémentarités

Comme nous le mentionnons et l'explicitons ci-avant, les différentes mesures de l'axe prioritaire 1 sont toutes cohérentes entre elles et concourent à répondre, chacune à leur niveau, aux besoins identifiés dans le cadre du PO. Les opérateurs reconnaissent la cohérence et la complémentarité qu'il peut y avoir entre les mesures.

S'agissant des interactions entre mesures, la pratique diffère quelque peu en ce sens que les interactions ne sont pas toutes mises en œuvre de la manière dont elles ont été identifiées au stade du développement des portefeuilles. Pour ce qui concerne la mesure 1.1.1, sa mise en œuvre est autonome mais bénéficie de liens avec les aides au financement (mesure 1.1.2). Les mêmes bénéficiaires potentiels s'adressent aux opérateurs des mesures 1.1.1 et 1.1.2, mais la différenciation des critères d'éligibilité est telle que généralement, ce bénéficiaire est éligible dans une seule des mesures. Ainsi, il n'y a pas de superposition entre ces deux mesures car elles s'inscrivent à des stades différents de l'investissement : la prime à l'investissement arrive après que l'investissement soit réellement réalisé ; le besoin de financement est requis avant cela.

Les aides au financement de la mesure 1.1.2 se différencient globalement sur le type d'instrument financier qui est utilisé. Les invests et la Socamut offrent, selon eux, des services complémentaires de par la différence dans l'envergure du projet : un projet de plus petite taille pourrait être transféré à la Socamut par exemple. La Socamut considère avoir des interactions – même indirectes – avec les opérateurs d'animation économique. En effet, des entreprises ou porteurs de projets pourraient bénéficier d'un micro-crédit dans l'optique de se faire accompagner par la suite, bien que cela ne soit pas requis. Les invests et la Socamut (la Sowalfin dans son ensemble) sont rompus à la collaboration avec d'autres acteurs de l'écosystème économique wallon afin de monter les dossiers les plus solides possibles avec les bénéficiaires et collaborent donc de manière régulière avec les banques, les *private equity*, les centres de recherche ou filiales liées spécialisées par exemple en matière d'études de marché.

Les opérateurs chargés des mesures 1.1.4 et 1.2.1 sont souvent les mêmes structures et donc, naturellement, ont une bonne vue sur le fonctionnement de chacune des mesures. Toutefois, les collaborations et les interactions entre opérateurs et avec les autres acteurs de l'écosystème wallon semblent plus limitées, non systématiques et réalisées à la marge.

Les mesures 1.1.3, 1.3.1 et 1.3.2 sont assez différentes des mesures susmentionnées et s'adressent à des opérateurs d'un autre type. Elles restent cependant cohérentes entre elles.

Pertinence des moyens et choix des orientations stratégiques

Comme mentionné supra, l'évaluation de la cohérence interne porte également sur la pertinence des moyens alloués aux mesures par rapport aux objectifs poursuivis ainsi que les orientations stratégiques retenues⁶⁷.

⁶⁷ Notons toutefois, à titre de remarque préliminaire, que l'objectif n'est pas ici de porter un jugement sur des choix qui sont par nature politique (choix des priorités et d'allocation des moyens publics disponibles) et, d'autre part, il ne s'agit pas non plus de remettre en cause l'évaluation *ex ante* de la programmation qui s'est largement focalisée sur l'évaluation de la cohérence interne de l'ensemble du PO.

S'agissant du choix des objectifs thématiques et des orientations stratégiques de l'axe 1, ceux-ci répondent aux besoins identifiés dans le cadre du PO FEDER et des analyses ayant prévalu à sa mise en place. Les mesures de l'axe 1 permettent notamment de répondre à deux des priorités identifiées par le *position paper* de la Belgique telles que la promotion de l'entrepreneuriat et les services avancés aux PME ainsi que la concentration de l'investissement privé sur les PME dans des domaines pour lesquels un avantage comparatif régional est avéré et soutenu par une stratégie de spécialisation intelligente.

Tableau 20 : Correspondance entre les mesures de l'axe 1, les O.S. et le budget alloué

Priorités d'investissement	Objectifs spécifiques	Mesures	Montant FEDER alloué	Part du budget FEDER
O.T 3a Améliorer la compétitivité des entreprises en favorisant l'esprit d'entreprise, en particulier en facilitant l'exploitation économique d'idées nouvelles et en stimulant la création de nouvelles entreprises, y compris par le biais de pépinières d'entreprises	O.S 1.1 Soutien à l'esprit d'entreprise, accroissement du nombre et du taux de survie des PME	Mesure 1.1.1 – Investissement	43.388.850,00 €	6,37%
		Mesure 1.1.2 – Capital-risque et micro-crédit	62.985.078,00 €	9,24%
		Mesure 1.1.3 – Création ou requalification de ZAE (transition bas carbone)	43.438.948,00 €	6,37%
		Mesure 1.1.4 – Animation économique dite « réactive »	12.097.623,00 €	1,77%
O.T 3c Améliorer la compétitivité des PME en soutenant la création et l'extension de capacités de pointe pour le développement de produits et de services	O.S 1.2 Croissance des PME à haut potentiel (approche proactive)	Mesure 1.2.1 – Animation économique dite « proactive »	18.333.095,00 €	2,69%
O.T 6g Soutenir la transition industrielle vers une économie utilisant les ressources de façon rationnelle, en favorisant une croissance verte, l'éco-innovation	O.S 1.3 Stimuler les performances économiques des entreprises par la mise en œuvre de l'économie circulaire	Mesure 1.3.1 – Economie circulaire	7.042.474,00 €	1,03%
		Mesure 1.3.2 – ZAE à haute qualité environnementale	9.135.216,00 €	1,34%
Total des montants FEDER alloués à l'axe 1			196.421.284,00 €	28,82%
Total des montants FEDER pour le PO 2014-2020			681.639.700,00 €	---

Source : Complément de programmation

Le Tableau 20 ci-dessus reprend la correspondance entre les mesures de l'axe 1, les priorités d'investissements, les objectifs spécifiques et les montants alloués à chacune de ces mesures. Ces différentes orientations qui ont été retenues sont en phase avec les objectifs européens et avec les ambitions portées par la Wallonie. Il apparaît que les mesures de l'axe 1 « Economie 2020 » se focalisent sur un nombre relativement limité de priorités d'investissement et d'orientations stratégiques ce qui s'avère pertinent et cohérent dans une logique de focalisation des moyens et de spécialisation intelligente de la Wallonie. Deux des priorités d'investissement découlent d'un même et unique objectif thématique, ce qui en renforce encore la cohérence de manière globale. Ces O.T et O.S sont également en phase avec la logique d'intervention retenue.

Les objectifs retenus dans le cadre de l'axe 1 reposent également en grande partie sur des mesures éprouvées par le passé et dont le design pour cette programmation a tenu compte des recommandations formulées dans le cadre de programmations précédentes. Comme mentionné supra, plusieurs évolutions notables sont à relever telles que l'introduction de l'approche proactive dans l'animation économique, l'introduction d'une approche transversale pour la transition vers une économie bas carbone ainsi que la prise en compte des aspects d'aménagement du territoire par le biais du soutien aux infrastructures d'accueil.

Cette introduction de la question du développement d'infrastructures d'accueil pour les entreprises ainsi que l'objectif thématique 6g pour la transition vers une économie bas carbone au sein de l'axe 1 nous semble présenter l'avantage de grouper des mesures adressées principalement à un même public cible de PME ; elle offre également l'opportunité de concilier développement territorial et économique sans opposer les deux

approches. Cette visée de la dynamisation du tissu de PME et du développement de l'économie au sens large a donc son sens au sein de l'axe 1.

Toutefois, la dissémination de différentes mesures de soutien au développement d'infrastructures d'accueil et de mesures visant la transition vers une économie bas carbone peut nuire à la lisibilité globale des services à destination des PME et manque parfois de clarté quant à la spécificité propre de chaque mesure (qui peut, dans les faits, s'avérer ténue comme c'est le cas pour les mesures 1.1.3 et 1.3.2). Il pourrait ainsi s'avérer pertinent de réfléchir à une éventuelle consolidation des mesures bas carbone à l'égard des entreprises, notamment celles prévues à la section 4.2 de l'axe 4 « Transition vers une économie bas carbone » ou, comme mentionné par ailleurs, à une consolidation des mesures 1.1.3 et 1.3.2.

Pour ce qui est de l'allocation des moyens, sur l'ensemble de la programmation FEDER, l'axe 1 « Economie 2020 » est celui qui est le mieux doté avec l'axe 2 « Innovation 2020 » : l'axe 1 correspond à 29% du budget global FEDER pour les zones en transition et 24% pour les zones plus développées ; l'axe 2 correspond lui respectivement à 25% et 47% du budget FEDER pour ces zones. Cela apparaît cohérent au regard, d'une part, des objectifs portés avec une concentration du FEDER sur les aspects de développement d'une économie intelligente et innovante et, d'autre part, au regard des spécificités du tissu économique wallon, à savoir la présence de nombreuses entreprises innovantes et centres de recherche en Brabant wallon et un large tissu de PME sur l'ensemble du territoire.

Quant à la ventilation des moyens de l'axe 1 en fonction des différentes mesures, celle-ci est cohérente au regard des types d'intervention, de la typologie des projets liés ou encore des acteurs concernés. Elle traduit également la visibilité et la connaissance d'un certain nombre d'opérateurs. Ainsi, les moyens sont plus fortement concentrés sur la mesure 1.1.2 (9,24%) : cela se justifie à la fois en raison de l'ampleur du soutien qui peut être apporté aux entreprises au travers, notamment, du volet capital-risque ainsi qu'en raison de l'effet multiplicateur intéressant de cette mesure.

Ensuite, la mesure 1.1.3 concentre près de 6,40% des moyens : des projets d'aménagement du territoire et de requalification de ZAE sont généralement coûteux car il s'agit souvent de projets d'infrastructures et il importe dès lors de s'assurer de disposer des moyens suffisants pour les mener à bien. Toutefois, dans une logique de concentration des moyens encore renforcée, il pourrait s'avérer pertinent de revoir l'ensemble de l'allocation des moyens à l'échelle régionale wallonne et sortir d'une logique parfois encore trop liée à des bassins plus locaux (et favoriser ainsi une stratégie de développement des zones économiques du territoire de manière consolidée).

La mesure 1.1.1 concentre, elle aussi, une part importante des moyens FEDER (6,32%), ce qui s'avère cohérent au regard de la nature des investissements financés et au regard du *track record* de cette mesure bien connue des entreprises.

Les mesures d'animation économique (1.1.4 et 1.2.1) représentent ensemble 4,36% du FEDER. La légère prépondérance de la mesure dite « proactive » apparaît pertinente suite à la volonté de faire évoluer les missions d'animation économique. Comme mentionné par ailleurs, il importe toutefois de réfléchir à la manière de faire évoluer ce type d'accompagnement pour se focaliser davantage sur un nombre plus restreint de services et favoriser davantage une logique de spécialisation pour éviter une dispersion des moyens.

Enfin, l'allocation des moyens vers les mesures 1.3.1 et 1.3.2 traduisent cette évolution et intégration transversale des questions 'environnementales' dans le PO. Elle est en ce sens logique et traduit également le démarrage de cette approche. Toutefois, à l'avenir, il pourrait s'avérer pertinent de concentrer toute une partie de ces moyens au sein d'un nombre plus limité de mesures pour en assurer une plus grande lisibilité (cf. supra) et, le cas échéant, mutualiser davantage les approches entre opérateurs pour encore améliorer le 'retour sur investissements' de telles mesures.

Cohérence externe de l'axe prioritaire 1

La question de la cohérence externe porte sur la cohérence avec d'autres plans stratégiques structurant à l'échelle wallonne et à l'échelle européenne.

Cohérence à l'échelle wallonne

Comme nous avons eu l'occasion de le mentionner dans les chapitres relatifs à l'évaluation individuelle de chaque mesure, celles-ci sont en phase avec les principaux plans structurants de la Wallonie. A ce titre, les plans stratégiques qui nous apparaissent les plus structurants dans les domaines concernés par l'axe prioritaire 1 sont le Plan Marshall et la politique des pôles de compétitivité et de *clustering* au sens large, la stratégie de spécialisation intelligente ainsi que le plan wallon d'investissements.

Chacune des mesures de l'axe prioritaire 1 apparaît pleinement cohérente avec ces différents plans. Notons d'ailleurs qu'un effort particulier avait été fourni au moment de la définition de la programmation actuelle à avoir des complémentarités fortes entre les différentes politiques pour en augmenter l'impact et assurer une forme de spécialisation ou une plus grande concentration de l'effort public.

De nombreux liens existent également entre certaines mesures de l'axe prioritaire 1 et les mesures portées au travers de l'axe 2 « Innovation » et l'axe 4 « transition énergétique et bas carbone ». En effet, dans le cadre de l'axe 2, les invests et la Sowalfin sont notamment très impliqués dans les mesures de développement de la R&D et de l'innovation en Wallonie, de même que plusieurs opérateurs des mesures d'animation économique. Les mesures 1.1.3, 1.3.1 et 1.3.4 ont également un lien fort avec les mesures et les ambitions portées au travers de l'axe 4 notamment pour ce qui concerne les aspects de développement du territoire et de développement d'infrastructures facilitant la transition vers une économie bas carbone.

Les mesures d'aides à l'investissement, d'aide au financement et – dans une certaine mesure – d'animation économique nous apparaissent plus spécifiquement en phase avec la politique de *clustering* et des pôles de compétitivité visant le développement d'entreprises à haut potentiel dans un nombre limité de secteurs et ayant été identifiés comme porteurs pour la Wallonie. La mesure 1.1.1 prévoit ainsi une intervention majorée pour les entreprises qui s'inscrivent dans la dynamique des pôles de compétitivité alors que la mesure 1.1.1 – principalement pour le volet capital-risque – œuvre à la croissance d'entreprises innovantes et de pointe.

Les mesures 1.1.3, 1.3.1 et 1.3.2 rencontrent davantage les objectifs du plan wallon d'investissements visant notamment à réaliser les investissements nécessaires en infrastructures pour rendre la Wallonie attractive et compétitive.

Si la cohérence avec les différents plans structurants wallons apparaît comme pleinement assurée, les collaborations en pratique restent encore peu développées de manière systématique et répondent plutôt à des besoins ponctuels et à une réponse *ad hoc*.

Cohérence avec le PO FSE

Le PO FEDER est également cohérent avec le Programme Opérationnel du Fonds social européen (FSE) 2014-2020 pour la Wallonie et Bruxelles. En effet, tant le PO FEDER que le PO FSE s'inscrivent dans les objectifs thématiques et les priorités d'investissement spécifiques prévues par la Commission européenne dans le cadre du Règlement (CE) 1303/2013. Si le PO FSE se focalise davantage sur les O.T 8 « promouvoir un emploi durable et de qualité et soutenir la mobilité de la main-d'œuvre », O.T 9 « Promouvoir l'inclusion sociale et lutter contre la pauvreté ou toute autre forme de discrimination », O.T 10 « Investir dans l'éducation, la formation et la formation professionnelle pour l'acquisition des compétences et l'apprentissage tout au long de la vie » et O.T 11 « Renforcer les capacités institutionnelles des autorités publiques », le PO FEDER se focalise, lui, davantage sur les O.T 3, O.T4, O.T 6 et O.T 10.

Ces différents objectifs nous apparaissent comme étant cohérents et complémentaires en ce sens qu'ils participent *in fine* au développement économique de la Région, le développement économique n'étant pas

possible sans la capacité à disposer de ressources qualifiées et disposant des compétences nécessaires aux entreprises.

De manière plus spécifique, le lien le plus évident et le plus direct entre les programmations FEDER et FSE est à trouver au sein de l'axe prioritaire 1 « Entreprises et créativité » du FSE. En effet, cet axe vise d'une part à faciliter l'accès des demandeurs d'emploi au marché du travail et, d'autre part, à anticiper et à adapter les travailleurs occupés à l'évolution de l'emploi, des métiers, des qualifications. Ainsi, cet axe se compose de deux mesures visant l'accompagnement des demandeurs d'emploi à créer leur propre emploi ou leur propre entreprise ainsi que la sensibilisation et le soutien à l'innovation et à la créativité. Ces deux mesures sont particulièrement complémentaires et cohérentes avec les mesures 1.1.2 et 1.1.4 de l'axe 1 « Economie 2020 » du FEDER. En effet, le public ciblé par ces mesures peut aussi pour partie correspondre au public de jeunes entreprises ou entreprises nouvellement créées qui peuvent bénéficier des mesures de soutien financier offertes par la SOCAMUT – et dans une moindre mesure, les invests – ainsi que l'ensemble des porteurs de projet visés par les mesures d'animation économique. Enfin, notons que les opérateurs chargés de ces mesures sont en partie les mêmes et les différents angles d'approche concourent à soutenir l'esprit d'entreprendre.

Cohérence avec les orientations stratégiques européennes

L'étude *ex ante* du PO FEDER décline trois socles sur lesquels se basent la cohérence de la stratégie du PO FEDER avec les priorités, exigences et recommandations formulées au niveau européen. Pour rappel, ces trois socles sont :

- 1) *« Les objectifs spécifiques ont été déterminés en lien direct avec les priorités d'investissement proposées par la Commission européenne, assurant de fait une cohérence forte de la stratégie avec celui-ci et la stratégie Europe 2020 (cf. schémas 3.1) ;*
- 2) *La cohérence est également assurée avec l'accord de partenariat puisque tous deux reposent sur les mêmes bases ;*
- 3) *Enfin, le Position Paper (PP) de la CE est l'un des fondements sur lequel s'est basée l'élaboration le PO qui le cite très régulièrement et dont nous rappelons ici les 3 principales recommandations. »*

Il apparaît que les mesures mises en œuvre au travers de l'axe prioritaire 1 rencontre en effet les ambitions européennes en termes de renforcement de la compétitivité des entreprises et en matière de spécialisation intelligente. De même, au cours des dernières années et de la période couverte par l'évaluation, l'Europe a mis en avant l'importance de renforcer les capacités industrielles au sein de l'Union européenne et la croissance des entreprises. Ces dimensions sont rencontrées au travers de l'axe 1.

En outre, la Commission européenne plaide pour l'évolution vers une économie plus durable : de nouvelles mesures ont été mises en œuvre au travers de l'axe 1 pour répondre à cette volonté et à cette évolution. Notons toutefois que cet aspect est plus spécifiquement couvert dans un autre axe de la programmation.

Conclusions et recommandations

Conclusions et recommandations

L'objectif de cette évaluation *in itinere* était d'évaluer la contribution de l'axe prioritaire 1 « Economie 2020 » à la réalisation des objectifs fixés dans le Programme opérationnel FEDER 2014-2020 « Wallonie-2020.EU », en ce compris l'analyse des résultats actuels de la mise en œuvre des projets de cet axe. Pour rappel, cet axe prioritaire repose notamment sur le soutien à l'esprit d'entreprise au travers des différentes mesures de financement ou d'accompagnement des entreprises et la requalification d'infrastructures d'accueil des entreprises ainsi que la création et l'extension des capacités de pointe des PME par un accompagnement renforcé des PME à haut potentiel de croissance et par la promotion de l'économie circulaire. Les objectifs spécifiques et thématiques visés par l'axe 1 portent sur :

- L'accroissement du nombre et du taux de survie des PME
- La croissance des PME à haut potentiel
- La stimulation des performances économiques des entreprises par la mise en œuvre de l'économie circulaire.

Cette évaluation avait donc également pour objectif de faire état des principaux projets et portefeuilles de projets développés dans le cadre de l'axe 1 avant d'en évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience ainsi que la cohérence interne et externe. L'objectif final de cette évaluation est de pouvoir évaluer les réalisations et résultats des projets cofinancés durant la première partie de la programmation FEDER 2014-2020, c'est-à-dire du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2018 et de formuler des recommandations permettant, le cas échéant, une réorientation éventuelle des projets pour la suite de la programmation et orienter la réflexion en vue de la prochaine programmation.

Un niveau d'atteinte des résultats contrasté

A l'issue de cette évaluation *in itinere*, les **résultats engendrés** et la contribution des mesures de l'axe 1 à la réalisation des objectifs fixés dans le PO FEDER 2014-2020 sont relativement variables d'une mesure à l'autre et offrent dès lors une image contrastée. Relevons en effet, d'une part, des mesures relativement structurées, dont le succès est observé au cours des différentes programmations et qui ont fait l'objet d'améliorations continues et, d'autre part, des mesures plus récentes et destinées à un nombre plus limité de bénéficiaires et qui ont connu des retards très importants dans leur mise en œuvre voire n'ont pas encore débuté. Ainsi, les mesures relatives au financement des investissements des entreprises (mesure 1.1.1), au financement par le capital ou le micro-crédit (mesure 1.1.2) et à l'animation économique (mesures 1.1.4 et 1.2.1) ont atteint et même dépassé les objectifs qui avaient été définis pour la période sujette à l'évaluation, c'est-à-dire jusqu'au 31 décembre 2018 ; les résultats définis pour ces mêmes mesures à l'horizon 2023 devraient être largement atteints au regard du rythme actuel de leur mise en œuvre. A contrario, les mesures relatives à la requalification des zones d'activité économiques (mesures 1.1.3 et 1.3.2) dans une perspective de meilleures performances environnementales notamment et la mesure relative à la promotion de l'économie circulaire (mesure 1.3.1) ont connu des retards particulièrement importants et les résultats obtenus à ce stade sont bien en-deçà des résultats escomptés. Si le rythme de mise en œuvre reste similaire à celui observé au cours de la première partie de la programmation, les objectifs définis à l'horizon 2023 ne devraient pas être atteints pour ces mesures.

Des mesures de soutien par des instruments financiers à l'efficacité prouvée

S'agissant ainsi de l'**efficacité** de chacune de ces mesures, celle-ci consiste à mesurer la contribution des résultats à la réalisation des objectifs fixés et elle s'adresse en particulier aux bénéficiaires. Cela implique d'analyser les réalisations, résultats et impacts du programme et de leur conformité avec les objectifs fixés dans le but de comprendre pourquoi ils sont soumis ou susceptibles d'être soumis à des variations.

Sur base des informations récoltées et des données quantitatives obtenues, il apparaît que **la mesure 1.1.1 et la mesure 1.1.2 sont efficaces**. En effet, les objectifs de la mesure 1.1.1 ont été atteints pour la période considérée : les entreprises ont procédé à de nouveaux investissements, ces entreprises ont créé de l'emploi (il s'agit par ailleurs d'une condition à respecter pour obtenir l'octroi du financement) et cela a généralement permis de participer à leur croissance ou à l'extension de leurs activités. En outre, les données montrent que les entreprises soutenues dans le cadre de cette mesure ont un taux de survie de 100%⁶⁸, ce qui est supérieur à la moyenne wallonne. La mesure 1.1.2 peut également être qualifiée d'efficace au regard de la définition susmentionnée, tant pour ce qui concerne le volet capital-risque que pour ce qui concerne le volet micro-crédit. Les objectifs prévus pour cette mesure ont en effet été rencontrés et s'agissant de sa contribution aux résultats attendus et à la logique d'intervention, les entreprises soutenues dans ce cadre ont un accès à des financements privés en raison de l'effet de levier positif de la mesure et peuvent ainsi procéder à de nouveaux investissements, cela permet la reprise d'entreprises ou encore l'extension d'entreprises existantes. Le taux de survie des entreprises soutenues dans le cadre de cette mesure est également supérieur à la moyenne wallonne puisqu'il est de 94,5%. La solvabilité des entreprises soutenues dans le cadre de cette mesure est moindre mais il ne s'agit pas ici d'un indicateur pertinent pour ce type de mesure, la mesure 1.1.2 impliquant une modification de la structure bilantaire de l'entreprise et impliquant une croissance importante des fonds externes par rapport aux fonds propres. La croissance en termes d'emploi semble moins évidente bien que la création d'emploi soit plus dynamique parmi les entreprises soutenues : la relation de causalité ne peut être définie ou démontrée de manière totalement univoque. En outre, un effet de temporalité ne doit pas être négligé en termes de création d'emploi et cet indicateur devrait être davantage évalué et analysé à l'issue de la période de programmation dans le cadre de l'évaluation *ex post*.

Une efficacité plus complexe à évaluer pour les mesures d'animation économique

La question de l'efficacité des **mesures 1.1.4 et 1.2.1** est plus complexe à traiter en raison de certains biais méthodologiques dans le cadre du suivi des indicateurs de réalisation liés à ces mesures. Ainsi, ces indicateurs suggèrent une efficacité particulièrement élevée des deux mesures au regard du **nombre de dossiers** réalisés par rapport aux objectifs fixés en début de programmation. Toutefois, comme cela a été mentionné à plusieurs reprises dans le cadre de cette évaluation, ces indicateurs appellent une certaine prudence dans leur interprétation. En effet, le nombre de dossiers réalisés est lié au nombre d'étapes dans l'accompagnement reçu par une entreprise ou un porteur de projet (en moyenne, il y a 5 étapes par processus d'accompagnement) ; les résultats sont donc davantage liés à une logique de production qu'à une logique d'efficacité de la mesure. En outre, l'évaluation a relevé la différence dans l'interprétation des indicateurs ; il subsiste dès lors une incertitude quant au fait de savoir si les données recouvrent toutes une même réalité ou non. Mais dès la fin de l'année 2018 et durant 2019, un travail d'harmonisation a été mené par le Département de la Coordination des Fonds structurels, avec le SPW EER et la Sowalfin. Cet exercice a permis de faire concorder, au sein des différentes parties prenantes dans la coordination et le suivi des projets de cofinancés, les définitions données aux indicateurs de réalisation et de résultats ainsi que les méthodes de calculs permettant de fixer les cibles et chiffrer leur atteinte annuellement.

Notons également que **l'ampleur et l'intensité de l'accompagnement** peuvent varier fortement d'un opérateur à l'autre, d'un bénéficiaire final à un autre. De manière globale, l'accompagnement fourni dans le cadre de la mesure 1.1.4 est plus ponctuel que dans le cadre de la mesure 1.2.1.

La mesure 1.2.1 avait pour objectif de répondre à certaines évolutions préconisées par la Commission européenne et à certaines recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation de la précédente programmation, notamment en se focalisant sur **des entreprises à plus haut potentiel de croissance** et en favorisant une professionnalisation de l'accompagnement. Il ressort néanmoins des analyses que nous avons

⁶⁸ La Règlementation des aides d'Etat interdisant de soutenir des entreprises en difficulté, au moment de la décision d'octroi de l'aide, la santé financière de la PME est évaluée. Par contre, elle peut se détériorer en cours de projet. En conclusion, le critère de taux de survie est un critère intéressant mais qui peut être légèrement biaisé.

effectuées que ce critère de haut potentiel ou de capacité de croissance n'a jamais été clairement défini d'un point de vue opérationnel et que la sélection qui est effectuée est laissée à la discrétion des opérateurs. Dès lors, la **qualité de la sélection est variable** en fonction des opérateurs et est réalisée avec plus ou moins d'intensité. Les principaux résultats qui étaient attendus par la mise en œuvre de la mesure 1.1.4 étaient le fait que les porteurs de projet créent de nouvelles entreprises et que les entrepreneurs bénéficient d'un accompagnement pluridisciplinaire, ceci devant ensuite mener à une augmentation du nombre d'entreprises créées, du taux de survie des entreprises et à la croissance des PME en termes d'emploi. Cette mesure visait également la mise en réseau des entreprises. Au regard de ces objectifs et ambitions, la mesure peut être considérée comme partiellement efficace : le taux de survie des entreprises accompagnées est en effet supérieur à la moyenne wallonne puisqu'il est de 95,9% et les entreprises peuvent en effet bénéficier d'une diversité d'accompagnement au regard de l'ensemble de la typologie de services offerts. Toutefois, en matière de création effective d'entreprises, les indicateurs tels que mis en place ne permettent pas d'évaluer dans quelle mesure l'accompagnement a effectivement mené à la création d'une entreprise, les entreprises et les porteurs de projet étant comptabilisés de la même manière et sans distinction par les opérateurs. La question de la création d'emploi n'est pas non plus évidente. Le suivi effectué ne permet pas d'isoler un impact sur l'emploi ni de montrer une croissance en la matière qui serait plus dynamique que pour les autres entreprises wallonnes. Les bénéficiaires interrogés estiment qu'une bonne santé de l'entreprise favorise la création d'emploi sans pour autant identifier un lien entre cette création d'emploi et l'accompagnement fourni ou reçu. Quant à la mise en réseau des entreprises, ce résultat ne semble pas activement ni structurellement recherché ou mis en œuvre. Si les opérateurs indiquent pouvoir faire appel à des réseaux structurés en termes par exemple de méthodologie, il n'y a pas de réelle mise en relation entre PME ou porteurs de projet ni de travail systématique avec d'autres opérateurs de l'écosystème wallon. Les bénéficiaires finaux qui ont été interrogés dans le cadre de la présente évaluation estiment qu'il n'y a pas de véritable action de mise en réseau des entreprises au cours de l'accompagnement mais que, toutefois, ils ont pu rencontrer d'autres entreprises ou porteurs de projets en participant à des workshops, sessions de formation ou conférences.

En ce qui concerne plus spécifiquement l'efficacité de la mesure 1.2.1, celle-ci visait en effet à répondre à des recommandations formulées à l'issue de la programmation précédente. Dans sa conception, la mesure répond bel et bien à ces recommandations. Toutefois, en pratique, cela semble être moins évident. Comme mentionné supra, la sélection ou la prospection des entreprises à accompagner n'a pas été mise en œuvre de manière systématique ni de manière harmonisée entre les opérateurs et, dès lors, le caractère effectif du focus sur les entreprises à haut potentiel est très variable et questionnable. La diversité des bénéficiaires, de leur secteur d'activités et de leur taille tend également à le montrer. La mise en œuvre du rôle d'account manager n'a pas pleinement atteint les objectifs escomptés, notamment en raison du manque de clarté concernant ce rôle et une mise en œuvre différenciée et variable entre opérateurs. La pertinence d'organiser de telles fonctions à l'échelle locale peut également être posée. Les résultats bruts prévus ont, quant à eux, été atteints et largement dépassés mais se pose la question de la pertinence des indicateurs utilisés, comme mentionné supra. Les contributions attendues de la mesure 1.2.1 portaient plus spécifiquement sur le fait que les entreprises puissent bénéficier d'un accompagnement dans leur processus de croissance et d'innovation, la croissance des PME en termes d'emploi, la croissance du nombre d'entreprises créées, la survie des entreprises ainsi que la mise en réseau des PME. Les données disponibles suggèrent que le taux de survie des entreprises accompagnées dans le cadre de cette mesure est légèrement inférieur au taux moyen wallon, à savoir de 91,4%. Ceci pourrait s'expliquer s'agissant d'entreprises à caractère plus innovant. Notons toutefois que les informations et indicateurs suivis dans le cadre de cette mesure ne permettent pas d'isoler les effets de la mesure. Tout comme pour la mesure 1.1.4, les **indicateurs ne permettent pas de clairement identifier la question de la création des emplois** ou de la création de nouvelle entreprise.

Une efficacité non démontrée à ce stade pour les mesures à visée « environnementale »

Les mesures 1.1.3, 1.3.1 et 1.3.2 n'ont pas démontré leur efficacité au cours de cette première partie de la programmation, ces mesures ayant été mises en œuvre avec un retard important voire n'ayant pas encore débuté

durant la période concernée par l'évaluation. Si les premiers éléments d'information disponibles ainsi que les échanges qualitatifs avec les opérateurs et bénéficiaires laissent penser que ces mesures devraient pouvoir contribuer aux objectifs d'utilisation plus rationnelle des ressources et d'une meilleure performance environnementale des installations des entreprises, aucun élément tangible ne permet de confirmer cette ambition à ce stade. Notons également que la différenciation entre les mesures 1.1.3 et 1.3.2 n'est pas évidente.

Des mesures globalement efficaces

S'agissant de l'**efficacité** de chacune de ces mesures, celle-ci consiste à évaluer dans quelle mesure les résultats ont été obtenus à un coût raisonnable.

Les interventions et actions réalisées dans le cadre de l'axe 1 sont des interventions qui existent peu sur le marché de manière similaire, si ce n'est partiellement pour ce qui concerne les interventions en matière de financement des investissements, en matière de capital-risque ou de micro-crédit. Les autres interventions sont plus largement du domaine des instances publiques uniquement. L'efficacité de ces mesures peut donc difficilement être mesurée sur base de comparaison avec le coût d'interventions similaires sur le marché. Dès lors, elle est davantage **évaluée sous l'angle de l'estimation budgétaire qui avait été effectuée en amont** de leur mise en œuvre et au regard des éventuels effets de levier ou éventuelles difficultés de mise en œuvre qui permettent ainsi de mesurer les améliorations en termes d'efficacité.

Concernant la **mesure 1.1.1, son efficacité est en ligne avec les objectifs définis** dans le cadre des documents de programmation et sont également en phase avec le traitement par l'Administration de tels dossiers en dehors des programmations européennes, bien que certains critères puissent requérir un peu plus de temps pour l'analyse des dossiers. Les taux de consommation budgétaire sont en phase avec le nombre de dossiers. L'effet de levier de cette mesure est également intéressant, ce qui la rend relativement efficace.

Pour ce qui est de la **mesure 1.1.2, la consommation budgétaire est en ligne** avec les prévisions bien que le volume moyen des dossiers de micro-crédit soit inférieur à ce qui avait été escompté mais le nombre de dossiers est lui plus élevé. Notons que pour les deux volets de cette mesure, le caractère *revolving* de plusieurs types d'intervention permet de réinjecter des fonds en cours de programmation, ce qui induit un effet de levier particulièrement positif. L'effet de levier de la mesure 1.1.2 pour les deux volets est positif et rend les mesures efficaces, tant en termes de fonds levés que de partage de risques entre les différents intervenants.

La mesure de l'efficacité des **mesures 1.1.4 et 1.2.1** est davantage complexe à évaluer ; les financements n'allant pas directement aux bénéficiaires ils ont tendance à contribuer à financer des structures et leurs frais de personnel : le lien avec le nombre de dossiers traités est donc moins évident. D'un point de vue de la consommation budgétaire, il semble que les mesures soient **efficaces si l'on s'en tient au ratio entre le budget dépensé et le nombre de dossiers** par rapport aux estimations qui avaient été effectuées en début de programmation.

Pour ce qui concerne les **mesures 1.1.3 et 1.3.2**, celles-ci ont été mises en œuvre avec un certain retard et les opérateurs et bénéficiaires ont tendance à mettre en exergue les difficultés réglementaires (notamment urbanistiques) pour la mise en œuvre de projets de ce type. L'**efficacité ne peut donc être pleinement évaluée** bien que les difficultés relevées pour la mise en œuvre de ces mesures laissent suggérer que ces mesures pourraient gagner en efficacité. Les opérateurs en charge de ces mesures sont par ailleurs généralement des intercommunales dont la requalification de zones ou l'aménagement de zones d'activité économique font partie du métier de base ; il serait dès lors pertinent d'évaluer dans quelle mesure un effet de levier ou de courbe d'apprentissage de l'activité de base ne pourrait pas davantage bénéficier à la mise en œuvre de ces mesures dans le cadre des financements européens (i.e. encourager une meilleure préparation des portefeuilles pour permettre un démarrage plus rapide, évaluer dans quelle mesure les activités mises en œuvre au travers du FEDER suivent des délais similaires aux mesures générales de développement de ZAE, réfléchir à une éventuelle spécialisation des opérateurs dans le cadre de la programmation, etc.). Quant à la mesure 1.3.1, celle-ci n'a pas encore été mise en œuvre et nous ne pouvons dès lors préjuger de son efficacité.

Des ambitions cohérentes... mais un manque de recul pour en évaluer les effets et impacts

S'agissant des **effets** et de l'**impact** des mesures de l'axe 1, il s'agit de l'effet provoqué par celles-ci sur leur environnement et leur contribution au programme opérationnel. Il s'agit, dans la mesure du possible, d'isoler les effets de l'intervention de ceux liés à d'autres facteurs et de comprendre, plus largement, le fonctionnement du programme et les liens de causalité avec les résultats attendus. Les effets des mesures ont été esquissés dans l'ensemble de l'évaluation ainsi que nos conclusions relatives aux résultats engendrés. Une remarque préliminaire s'impose néanmoins : les effets et impacts de la programmation opérationnelle et plus particulièrement des mesures de l'axe 1 « Economie 2020 » ne pourront pleinement être appréhendés qu'à la fin de la période de programmation et dans le cadre de l'évaluation *ex post*. L'évaluation *in itinere* ayant lieu, par définition, en continu, les effets et impacts des mesures ne sont encore que partiels et limités aux réalisations et effets de plus court terme. **Les effets à moyen et long terme ne peuvent pas encore être perçus ou rendus visibles.**

Ceci étant, le diagramme logique d'intervention tel qu'il a été présenté dans le cadre de la note de cadrage méthodologique vise à mettre en exergue les liens de causalité attendus ainsi que les impacts escomptés sur la base de la conceptualisation et du développement des différentes mesures. A ce titre, les différents objectifs et impacts visés sont cohérents (cf. infra). La présente évaluation n'a toutefois pas permis d'isoler de manière univoque le lien de causalité entre les mesures, les réalisations, effets et impacts sur l'écosystème économique wallon. Chaque **mesure a un effet et impact en ligne avec les résultats attendus sans pour autant que ce lien soit le seul lien de causalité qui puisse expliquer les résultats**. En d'autres termes, la relation 1 pour 1 peut difficilement être isolée pour chaque mesure en termes de causalité ; il s'agit plutôt d'un ensemble d'éléments et de mesure qui se renforcent mutuellement et ont un effet positif sur les entreprises wallonnes. Ainsi, un faisceau d'éléments internes et externes à l'axe 1 contribuent à la croissance des entreprises, à leur taux de survie, à l'augmentation des investissements ou encore à l'augmentation du taux d'emploi.

Comme mentionné supra, la **mesure 1.1.1** permet de favoriser les investissements des entreprises ainsi que la création d'emploi et génère également davantage d'activités du fait de l'effet de levier vers des financements privés mais également l'extension de capacités des entreprises ou le développement de nouvelles chaînes de production. Le **taux de survie** de ces entreprises est également plus élevé. Pour ce qui est de la **mesure 1.1.2**, des mêmes effets sont identifiés, à l'exception de la création d'emploi qui a un caractère plus indirect. En ce qui concerne les **mesures d'accompagnement des entreprises**, qu'il s'agisse de la mesure réactive 1.1.4 ou de la mesure proactive 1.2.1, les **impacts et effets sont nettement plus diffus** et sont difficilement isolables. Les bénéficiaires et bénéficiaires finaux identifient eux-mêmes peu d'impacts directs, qu'il s'agisse de création d'emploi, de mise en réseau des entreprises, de leur pérennité, d'une éventuelle croissance ou augmentation des investissements. Notons toutefois que les entreprises identifient bien un impact relevant plutôt de l'ordre de l'esprit d'entreprendre, de la prise de risque ou du passage à l'acte dans la concrétisation d'un projet sans pouvoir davantage circonscrire cet impact.

Pour ce qui est d'une plus grande compétitivité des entreprises par un fonctionnement plus durable, par une moindre consommation de ressources et d'énergie, les **mesures liées (1.1.3, 1.3.1 et 1.3.2) sont à un stade trop précoce** que pour pouvoir identifier un quelconque impact dans le cadre de la présente évaluation. Cette analyse devra faire l'objet d'une attention particulière dans le cadre de l'évaluation *ex post*.

Un axe prioritaire cohérent, tant à l'interne qu'à l'externe

L'évaluation *in itinere* comprenait également une évaluation de la cohérence interne et de la cohérence externe des mesures de l'axe 1 « Economie 2020 ». La **cohérence interne** vise à évaluer la cohérence des différentes mesures et projets repris au sein de l'axe 1. Il s'agit ainsi d'évaluer la complémentarité entre les différentes mesures et la manière dont celles-ci sont exploitées. La **cohérence externe** porte quant à elle sur la complémentarité de l'axe 1 avec d'autres plans structurels ou d'autres politiques wallonnes, d'autres interventions wallonnes ou européennes, notamment en matière d'animation économique. En d'autres termes, il

s'agit d'évaluer la plus-value des actions de l'axe 1 par rapport aux domaines traditionnels d'intervention des structures existantes et actions développées dans le cadre de la politique wallonne.

A ce titre, l'évaluation *in itinere* montre que les **différentes mesures de l'axe 1 sont cohérentes** entre elles mais également avec les autres axes de la programmation opérationnelle ; la cohérence interne est donc rencontrée. En effet, globalement, l'ensemble des mesures mises en œuvre visent des objectifs similaires et complémentaires qui peuvent se renforcer mutuellement et ainsi renforcer l'impact des mesures sur l'économie wallonne. De manière générale, les mesures visent à relever le taux d'emploi, la valeur ajoutée produite en Wallonie au travers de la création d'entreprises et la croissance de PME. Les mesures mises en œuvre visent également à répondre aux recommandations de la programmation précédente, bien que les modalités de mise en œuvre des nouvelles mesures telles que l'animation économique dite 'proactive' ou le soutien à l'économie circulaire ont manqué de précision et de concrétisation en pratique. Certaines actions ont également manqué de ciblage précis principalement pour ce qui concerne l'animation économique dont le catalogue d'intervention reste sans doute encore trop vaste que pour avoir un impact ou effet plus concentré. Il y a également peu de différenciation entre ces deux mesures. En d'autres termes, l'ensemble des mesures sont cohérentes dans leur conception et leurs orientations mais la mise en œuvre de certaines de ces mesures (animation économique, économie circulaire et requalification de zones d'activité économique) n'a pas été aussi focalisée ou spécifique en pratique et les synergies prévues dans la conception n'ont pas toutes été rencontrées, principalement pour ce qui concerne les collaborations entre acteurs qui restent davantage organisées de manière ponctuelle que structurelle bien que de nombreuses améliorations aient été apportées par rapport aux programmations précédentes. Notons aussi, à ce titre, que la Sowalfin a entamé un travail d'échanges plus réguliers et d'harmonisation des pratiques mais que cette démarche n'est pas encore tangible dans les résultats atteints au 31 décembre 2018. L'axe 1 est également très cohérent par rapport aux mesures reprises dans les axes 2 et 4, à savoir l'innovation et le développement du territoire.

La **cohérence externe** est, elle aussi, rencontrée. La Programmation opérationnelle 2014-2020 est en effet bien en lien avec les autres plans stratégiques de la Wallonie, au titre desquels les plus évidents sont la politique des pôles de compétitivité et du Plan Marshall en général, la stratégie de spécialisation intelligente ainsi que le plan wallon d'investissements. Les objectifs rejoignent également les politiques décidées en matière d'aménagement du territoire ou de soutien à l'économie circulaire (lancée avec la plateforme Next en amont de la programmation). Enfin, l'axe 1 est aussi cohérent avec les ambitions portées par le PO FSE et plus spécifiquement l'ensemble des mesures de l'axe 1 « Entreprises et créativité ».

L'axe 1 « Economie 2020 » participe donc à un ensemble de mesures visant à soutenir le développement économique de la Wallonie et est complémentaire à ces différents plans, même si l'on peut relever qu'en pratique les collaborations entre acteurs ne sont pas toujours naturelles et varient d'un opérateur à un autre.

Des pistes d'amélioration pour l'avenir

L'évaluation *in itinere* avait aussi pour objectif de formuler des **recommandations** permettant, le cas échéant, une réorientation éventuelle des projets pour la suite de la programmation et orienter la réflexion en vue de la prochaine programmation. Les possibilités de réorientation des mesures d'ici la fin de la période de programmation nous semblent en pratique limitées. Néanmoins, nous formulons les **recommandations suivantes à court terme** :

- Certaines mesures ont rencontré un réel succès et ne devraient pas disposer de budget suffisant en fin de programmation, notamment pour ce qui concerne les volets capital-risque et micro-crédit de la mesure 1.1.2⁶⁹ et, dans une moindre ampleur, la mesure 1.1.1. Par ailleurs, d'autres mesures ont débuté avec un important retard et peu de dossiers ont été déposés. Dès lors, il nous apparaît pertinent d'évaluer

⁶⁹ Tenant compte de l'effet *revolving*. En d'autres termes, des moyens supplémentaires permettraient de répondre à davantage de besoins et demandes des entreprises (pour autant que le rythme moyen d'introduction de dossiers ou de demandes soit constant dans la suite de la programmation).

dans quelle mesure certains moyens ne pourraient pas être réalloués⁷⁰ vers les mesures 1.1.1 et 1.1.2, d'autant que les effets de levier de ces mesures sont positifs.

- Les entretiens et l'analyse de la mise en œuvre de la mesure d'animation économique dite proactive ont montré qu'il n'y avait pas de réelle harmonisation des pratiques ni de critères établis pour identifier quelles étaient les entreprises dites à haut potentiel ou comment identifier les entreprises dont le potentiel de croissance est plus élevé. En conséquence, il pourrait d'ores et déjà être utiles d'apporter des balises aux opérateurs en la matière afin, également, d'avoir une plus grande spécificité dans cet accompagnement et, partant, des effets plus importants.
- En ce qui concerne plus spécifiquement la mesure 1.1.1, évaluer dans quelle mesure le focus ne devrait pas être porté sur certains types de dossiers en raison de la limitation des budgets encore disponibles jusqu'en fin de programmation tels que par exemple les dossiers présentant des ambitions plus importantes de création d'emplois ou des effets retours plus rapides.
- En ce qui concerne plus spécifiquement la mesure 1.3.1, assurer une mise en œuvre effective rapide afin de pouvoir engendrer de premières activités et résultats et pouvoir les évaluer dans les prochains mois afin d'identifier si cette approche pour le soutien de la mise en place des principes d'économie circulaire au sein des entreprises est l'approche à soutenir et à encourager.

Nous formulons ensuite des **recommandations à moyen et plus long terme en vue de la programmation suivante** :

- Nous recommandons que l'évaluation *ex post* (ou toute autre évaluation de fin de programmation)⁷¹ se focalise davantage sur les impacts à moyen et long terme tels qu'identifiés dans le diagramme logique d'intervention, l'évaluateur disposant de davantage de recul et d'une période d'évaluation plus consistante à ce moment.
- Nous recommandons la poursuite des mesures 1.1.1 et 1.1.2 moyennant, le cas échéant, un nouvel affinement des modes d'intervention (ces mesures ont connu des améliorations continues au cours des dernières années). Ainsi, pour la mesure 1.1.1, il pourrait s'avérer intéressant de définir si les besoins en Wallonie n'impliquent pas une sélectivité plus forte des projets. Concernant le volet capital-risque de la mesure 1.1.2, les modalités d'intervention pourraient être élargies à d'autres instruments financiers ou méthodes telles que la transmission d'entreprises familiales par exemple. Ces éléments devront faire l'objet d'une analyse des besoins de la Wallonie dans le cadre de l'évaluation *ex ante* des instruments financiers pour la prochaine période de programmation.
- Les mesures 1.1.4 et 1.2.1 conservent leur intérêt pour certains types d'entreprises ou de porteurs de projets⁷². Toutefois, en pratique, ces deux mesures ont manqué de différenciation (si ce n'est pas la « porte d'entrée ») et sont sans doute restées trop génériques, cela se traduisant par une très grande diversité de bénéficiaires et d'activités menées. Globalement, l'approche en matière d'animation économique est cohérente avec les autres outils de soutien à l'économie wallonne mais se pose *in fine* la question de la lisibilité de l'offre d'accompagnement aux entreprises et la complémentarité des différents opérateurs. En ce sens, la consolidation d'un certain nombre de ces activités au sein de la Sowalfin est un pas dans la bonne direction. Il sera cependant nécessaire d'envisager, dès à présent

⁷⁰ Par exemple, au départ des mesures qui n'avaient pas encore démarré en 2018 et dont on peut douter de la capacité à utiliser l'ensemble du budget alloué sur les deux dernières années de la programmation. Cela implique néanmoins un choix politique de réorientation de moyens vers certains objectifs plutôt que d'autres.

⁷¹ Dans le sens où la réglementation européenne ne prévoit pas, *stricto sensu*, d'évaluation d'impact.

⁷² Ces mesures d'animation économique s'avèrent intéressantes notamment pour des jeunes entreprises ou porteurs de projet qui recherchent des informations plus générales sur le lancement de leur activité. Ce type d'accompagnement et d'encouragement à l'esprit d'entreprendre reste intéressant mais revêt un caractère généraliste et peu innovant. Dans une optique de plus grande spécialisation et de concentration des moyens, ce type d'action ne devrait peut-être pas être financé de manière large au travers de fonds européens.

pour la fin de la programmation, une approche plus ciblée tant en termes de soutiens concernés (liste exhaustive fermée des activités et actions soutenues par le programme européen parmi l'ensemble des actions d'animation économique qui ont pu être réalisées à ce jour) qu'en termes de mise en œuvre (sélection d'un nombre limité d'opérateurs ayant chacun la responsabilité de l'exécution, idéalement sur l'ensemble du territoire régional, d'un nombre limité des actions soutenues).

- S'agissant de la mesure 1.1.4, la question de sa plus-value à plus long terme peut être posée ainsi que de sa complémentarité avec d'autres canaux d'information plus générique à destination des entreprises. Se pose également la question d'une forme d'évolution de cette mesure et d'une « montée en puissance » dans la chaîne de valeur. En effet, l'accompagnement est relativement généraliste et, d'une certaine manière insuffisamment focalisé que pour mener à des résultats concrets et plus directement liés à cet accompagnement. Il apparaît ainsi que la mise à disposition de cette information de base pour les entrepreneurs est importante mais ne constitue pas un accompagnement spécialisé. Dans une optique de spécialisation intelligente et de concentration des politiques publiques, peut-être pourrait-il s'avérer plus pertinent de financer, au travers du FEDER, des mesures davantage spécifiques ou de favoriser la spécialisation des opérateurs (i.e. avoir recours à un opérateur spécialisé dans un domaine spécifique à l'échelle de la Wallonie plutôt que de favoriser le développement d'opérateurs de même type sur base géographique).
- S'agissant de la mesure 1.2.1, il convient de définir à minima une méthode ou des critères communs pour mener à bien le screening ou le ciblage des entreprises (i.e. sources d'informations, critères utilisés, priorités, etc.) et de spécifier davantage ce qui est entendu par « entreprise à haut potentiel de croissance ». Il serait sans doute opportun de réfléchir à la pertinence de définir des priorités à l'échelle de la Région wallonne dans ce cadre qu'il s'agisse de la typologie des entreprises accompagnées, d'un éventuel focus sectoriel ou encore de forme de croissance et de développement de l'entreprise. De même, l'évaluation a montré que l'introduction du concept d'*account manager* a manqué de clarté et d'accompagnement. Nous posons aussi la question de la pertinence de mettre en place une telle approche à l'échelle locale ou d'un opérateur. Nous recommandons d'évoluer vers une organisation d'*account managers* à l'échelle régionale wallonne afin de permettre une spécialisation par exemple sectorielle (sur base de priorités qui auraient été définies par la Région en fonction des secteurs qu'elle souhaite promouvoir) et de bénéficier ainsi d'effets d'échelle (non pas tant en termes d'efficience et d'économie d'échelle mais plutôt afin de disposer d'une masse critique suffisante permettant le développement d'une expertise avérée, les spécificités sectorielles étant relativement peu sensibles à des questions géographiques locales). Ces développements pourraient également être réalisés en plus grande collaboration et concertation encore avec les acteurs existants.
- Pour ces mesures d'animation économique, la question de la pertinence et du choix de certains indicateurs subsiste. Nous recommandons dès lors de mener une réflexion plus approfondie sur les indicateurs liés à ces mesures afin que ceux-ci traduisent davantage les résultats engrangés par les opérateurs et atteints par les bénéficiaires finaux ainsi que les ambitions portées par la Région wallonne au travers de ces mesures. Enfin, il conviendra également de s'assurer que les opérateurs qui déposent un projet disposent des capacités nécessaires ou entendent affecter rapidement des ressources humaines et compétences nécessaires dès que le projet est approuvé.
- En ce qui concerne les mesures 1.1.3 et 1.3.2, il conviendra d'évaluer dans quelle mesure il est pertinent de conserver une distinction entre ces deux mesures qui semble, en pratique, très ténue. Ainsi, sur base des constats posés au cours de cette évaluation (tenant compte du fait que ces mesures ne connaissent pas encore leur rythme de croisière et que le nombre de dossiers est dès lors plus limité et n'offre pas le recul complet nécessaire), il nous semble qu'il serait pertinent de : soit fusionner ces deux mesures en cas d'impossibilité de davantage spécifier les objectifs poursuivis, soit les différencier davantage en

définissant des objectifs plus précis et plus spécifiques ou en visant certaines typologies d'activités ou de bénéficiaires au travers de chaque mesure.

- Pour ce qui concerne plus spécifiquement la mesure 1.1.3, la définition des indicateurs devra, si cette mesure est reprise dans la nouvelle programmation, tenir compte des impératifs de mise en œuvre (cf. supra) et lier plus adéquatement la participation effective des entreprises dans sa réussite.
- A ce stade de sa mise en œuvre, nous ne sommes pas en mesure de formuler des recommandations relatives à la mesure 1.3.1.

L'ensemble de ces recommandations et réflexions seront à réévaluer à la lumière des résultats obtenus à l'issue de la période de programmation.
