Chambre régionale des comptes
Bourgogne-Franche-Comté

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

AGENCE ECONOMIQUE REGIONALE BOURGOGNE-FRANCHE-COMTE

Exercices 2017 à 2021

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 15 novembre 2022.

28-30, rue Pasteur - CS 71199 - 21011 DIJON Cedex – Téléphone : 03 80 67 41 50 – Télécopie : 03 80 36 21 05
bourgognefranchecomte@crtc.ccomptes.fr - Site Internet : http://www.ccomptes.fr/fr/crc-bourgogne-franche-comte

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....5

RECOMMANDATIONS.....6

PROCEDURE.....7

INTRODUCTION.....8

1 LA GOUVERNANCE, TRADUCTION DES CHOIX DU CONSEIL REGIONAL.....10

1.1 Les principes fondateurs de la nouvelle agence économique régionale.....10

1.1.1 Le cadrage par le schéma régional de développement économique et d'internationalisation.....10

1.1.2 Le choix d'une SPL.....10

1.1.3 Une représentativité favorable aux territoires.....11

1.2 Le fonctionnement des instances.....13

1.2.1 Une gouvernance régulière mais un quorum à respecter en Assemblée spéciale.....13

1.2.2 La diffusion de l'information.....13

1.2.3 Des comités consultatifs à vocation stratégique.....14

1.2.4 La dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.....16

1.3 L'évolution de l'actionnariat.....16

2 DES FINANCES SAINES, PARTICULIÈREMENT DEPENDANTES DES COMMANDES REGIONALES.....18

2.1 Une situation financière saine.....19

2.1.1 Un compte de résultat fluctuant au cours de la période.....19

2.1.2 Une situation bilancielle confortable.....21

2.2 La place prépondérante des commandes régionales.....21

3 L'ACTIVITE DE LA SOCIETE.....23

3.1 L'organisation.....23

3.2 La recherche et la mesure de la satisfaction client.....24

3.3 L'action de l'AER dans l'écosystème économique régional.....25

3.3.1 La connaissance et l'analyse du monde économique régional.....25

3.3.1.1 Le partage et l'exploitation des données.....25

3.3.1.2 Les fonctions stratégiques d'observatoire.....26

3.3.1.3 Les études économiques.....27

3.3.2 L'activité en matière de développement économique.....28

3.3.2.1 L'accompagnement.....28

3.3.2.2 Le renforcement de l'attractivité régionale.....29

3.3.2.3 La réponse à la crise sanitaire.....30

3.3.3 L'AER et ses partenaires du développement économique 31
3.3.3.1 Une activité s'inscrivant dans les partenariats et les réseaux 31
3.3.3.2 Un ajustement de l'activité à celle des autres acteurs locaux du développement économique 32
3.3.4 L'impact de l'AER sur le développement économique 34
3.3.4.1 Les résultats 34
3.3.4.2 Des biais pour l'évaluation des impacts 36

ANNEXES 39

Annexe n° 1. Analyse financière 2017-2021 40
Annexe n° 2. Détail des missions et actions réalisées par l'AER au titre des commandes régionales 2017-2021 (en €) 42
Annexe n° 3. Cartographie des processus 43
Annexe n° 4. Glossaire 44

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Bourgogne-Franche-Comté a procédé, pour les exercices 2017 à 2021, au contrôle des comptes et de la gestion de l'Agence économique régionale (AER) Bourgogne-Franche-Comté. Ce contrôle s'inscrit dans le cadre d'une enquête commune aux juridictions financières relative à la mise en œuvre des compétences de développement économique par les collectivités territoriales. L'agence est issue, au 1er octobre 2017, de la fusion des deux agences régionales de développement de l'ex-Bourgogne et de l'ex-Franche-Comté. Elle a pour objet d'accompagner le maintien, le développement et l'attractivité du territoire et d'assurer la promotion économique. Elle dispose en 2022 d'un effectif de 47 personnes pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 4 M€ HT.

L'AER est ouverte à l'ensemble des EPCI de Bourgogne-Franche-Comté : en 2022, elle compte 73 actionnaires sur 113 EPCI. La région reste actionnaire majoritaire à hauteur de 63 %. Les EPCI n'ayant pas souhaité devenir actionnaires de l'agence sont majoritairement des EPCI ruraux comptant surtout des entreprises artisanales. Mais la volonté régionale d'ouverture et d'association étroite des territoires et des acteurs du monde économique n'est pas toujours totalement effective. Les EPCI participent peu à la gouvernance. L'AER devrait veiller à la présence des élus aux instances et comités pour une meilleure effectivité du contrôle analogue. Au sein de l'AER, le comité consultatif dénommé « instance économique régionale » devrait recentrer ses missions sur le conseil et l'aide à la décision.

L'AER présente une situation financière saine, équilibrée par les commandes régionales représentant l'essentiel de l'activité de la société (98 % du chiffre d'affaires). Les missions réalisées par l'AER correspondent aux besoins exprimés par la région et les EPCI.

Un développement accru de l'activité auprès des actionnaires minoritaires apparaît aujourd'hui difficile au regard des moyens dont dispose l'AER, affectés quasi exclusivement aux commandes régionales. Dans l'hypothèse où l'AER devrait élargir ses prestations, un nouvel équilibre restera à définir.

L'organisation de l'AER résulte des objectifs régionaux inscrits dans le SRDEII. Son organisation a évolué début 2022 pour renforcer les missions relatives à l'attractivité et à la transition écologique.

L'AER dispose d'une certification qualité et d'un taux de satisfaction élevé de la part de ses clients. Elle offre un accompagnement aux acteurs économiques, marqué notamment lors de la crise sanitaire. Elle dispose d'indicateurs de suivi de son activité mais un certain nombre d'entre eux sont partiels et hétérogènes et ne répondent pas à des objectifs chiffrés. Il conviendrait de renforcer la mesure des impacts de son activité en fixant des objectifs mesurables et des indicateurs de suivi. En dépit de cette réserve, la chambre relève qu'elle respecte les objectifs qui lui sont fixés par ses donneurs d'ordre et contribue, par ses résultats sur les entreprises accompagnées, au maintien et à la création de l'emploi dans la région.

L'AER a développé son activité sur le territoire régional en fonction du principe de subsidiarité. Son mode de gouvernance favorise d'ailleurs la mise en œuvre de partenariats multiples. Avec les CCI toutefois, le champ d'intervention est proche, avec des risques potentiels de concurrence.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. Systématiser les comptes rendus des comités consultatifs.

Recommandation n° 2. Veiller à la présence des élus aux instances et comités pour une effectivité du contrôle analogue.

Recommandation n° 3. Recentrer l'Instance économique régionale sur ses missions de conseil et d'aide à la décision.

Recommandation n° 4. Renforcer la mesure des impacts de l'activité de l'AER en fixant des objectifs mesurables et des indicateurs de suivi.

PROCEDURE

La chambre a procédé au contrôle des comptes et de la gestion de l'Agence économique régionale Bourgogne-Franche-Comté pour les exercices 2017 à 2021. Ce contrôle s'inscrit également dans le cadre d'une enquête commune aux juridictions financières relative à la mise en œuvre des compétences de développement économique par les collectivités territoriales.

Il a été ouvert le 21 décembre 2021 par lettre de la présidente à Mme Martine ABRAHAMSE-PLEUX, directrice générale et représentante légale de la société depuis le 23 août 2017. Une lettre d'information de l'ouverture du contrôle, datée du même jour, a été adressée à M. Jean-Claude LAGRANGE, président de l'agence. En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle s'est tenu le 19 mai 2022 avec la directrice générale.

Lors de sa séance du 28 juin 2022, la chambre a arrêté des observations provisoires transmises le 24 août 2022 à Mme Martine ABRAHAMSE-PLEUX, directrice générale.

Des extraits les concernant ont été adressés à des tiers.

Au vu de l'ensemble des réponses reçues, la chambre, au cours de sa séance du 15 novembre 2022, a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

INTRODUCTION

La société publique locale Agence Economique régionale est issue, au 1er octobre 2017, de la fusion des deux agences régionales de développement de l'ex-Bourgogne et de l'ex-Franche-Comté. Relais opérationnel du conseil régional en matière économique, l'AER a pour objet, dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques de ses actionnaires, d'accompagner le maintien, le développement et l'attractivité du territoire et d'assurer la promotion économique. Les entreprises suivies par l'agence sont prioritairement les petites et moyennes entreprises (PME) du secteur industriel, ayant un projet de développement, d'innovation et/ou une réflexion sur la transition énergétique et ouvertes vers l'international.

La région Bourgogne-Franche-Comté, avec 2,8 millions d'habitants, est l'une des moins denses de France[1], et la seule région métropolitaine à connaître une baisse de sa population depuis 2013. Elle est composée de petites et moyennes villes et de deux métropoles. Les aires d'attraction dijonnaise et bisontine concentrent, à elles seules, un quart de la population régionale. La dynamique démographique est inégale entre l'Est (arc urbain allant de Chalon-sur-Saône à Belfort) et l'Ouest de la région.

La région se situe au 11ème rang national pour le PIB par habitant[2]. Son profil économique est industriel et agricole ; la part de ces établissements y est supérieure à la moyenne nationale[3] et la part des emplois dans le secteur de l'industrie (16 % des emplois, 177 000 postes) y est la plus élevée de France, avec Pays de Loire et Normandie. Dans le Jura et la Haute-Saône notamment, l'industrie représente plus d'un emploi sur cinq[4]. En dépit du développement d'une nouvelle filière hydrogène, l'industrie subit une baisse constante de ses effectifs depuis les années 1970, la part des emplois industriels régionaux ayant été divisée par deux en près de 50 ans[5]. La région bénéficie du programme national « Territoires d'industrie », déployé dans 10 territoires depuis 2018.

La Bourgogne-Franche-Comté dispose d'un fort potentiel de recherche et d'innovation, les dépenses consacrées à la recherche et au développement dépassant 1,2 M€ en 2017, soit 1,6 % du PIB[6]. Les entreprises privées régionales en réalisent 79 %, part largement supérieure à la moyenne nationale (66 %). La recherche régionale emploie un peu plus de 11 200 équivalents temps plein dont près de 6 400 chercheurs publics et privés. La région compte cinq pôles de compétitivité[7] et de nombreux clusters[8].

---

[1] 58 habitants/km² contre 105 habitants/km² pour la France

[2] PIB de 28 000 €/habitant en 2018

[3] Données Insee 2018 : les établissements industriels représentent 8,7 % des établissements de la région contre 6,8 % au plan national et les établissements agricoles 7,2 % contre 4,5 % en France.

[4] La Région est maillée par des sites historiques tels que Stellantis (ex-PSA) ou des grands groupes comme Solvay, General Electric, Alstom, Seb ou Urgo.

[5] En 1975, la part des emplois industriels représentait 35,5 % des emplois en Bourgogne-Franche-Comté.

[6] La Bourgogne-Franche-Comté est classée au 9ème rang des régions françaises les plus innovantes.

[7] Vitagora, Pôle Véhicule du Futur, Polymeris, Nuclear Valley, pôle des Microtechniques.

[8] (20) AEROmicroTECH, Innov'Health, Mecateamcluster, Polyvia, BFC Numérique, Nicéphore Cité, Numérica, Agronov, Fibois, Robotics Valley, ...

L'agriculture (viticulture et élevage bovin surtout) totalise 4 % des emplois de la région, part nettement supérieure à la moyenne nationale (2 %), même si le nombre d'exploitations agricoles s'est considérablement réduit depuis ces 50 dernières années[9], pour s'établir à 23 600 en 2020.

Tous secteurs confondus, la dynamique de créations d'entreprises[10] est en hausse continue depuis 2015. L'économie régionale, ouverte, présente un excédent commercial de 1,66 Mds€ en 2021[11]. Son principal partenaire à l'export (14 %) comme à l'import (53 %) est l'Allemagne.

[9] Le nombre d'exploitations agricoles est passé de 93 000 en 1970 à 23 600 en 2020.

[10] 28 495 créations d'entreprises en 2021 sur le territoire régional, soit une progression de 18 % par rapport à 2020, identique à l'évolution nationale.

[11] La Région a réalisé, en 2021, des exportations à hauteur de 20,8 Mds€ et des importations pour 19,1 Mds€ (source Decidata).

1 LA GOUVERNANCE, TRADUCTION DES CHOIX DU CONSEIL REGIONAL

1.1 Les principes fondateurs de la nouvelle agence économique régionale

1.1.1 Le cadrage par le schéma régional de développement économique et d'internationalisation

En décembre 2016, la région Bourgogne-Franche-Comté a approuvé son schéma régional de développement économique et d'internationalisation (SRDEII) 2017-2021. Il intègre les évolutions de la loi NOTRé, avec une approche territoriale en lien avec les EPCI.

L'agence de développement régionale à venir est mise en avant dans le schéma stratégique comme maillon de la politique régionale. L'annexe 2 du SRDEII lui est totalement consacrée et fixe son champ d'action et ses missions :

- promouvoir la nouvelle identité régionale Bourgogne-Franche-Comté et favoriser l'implantation d'activités économiques nouvelles ;
- être le relais de la région pour l'animation de l'écosystème régional du développement économique et de l'innovation ;
- contribuer et valoriser le développement des filières structurées ou en émergence ;
- assurer une veille des entreprises à enjeux ;
- assurer un service d'ingénierie économique territoriale destiné à répondre aux besoins des EPCI ;
- mettre en place un pôle de développeurs en complémentarité avec les acteurs déjà présents sur les territoires.

L'offre de services de l'AER, ainsi définie par la région, répond à un principe de subsidiarité afin d'éviter une concurrence avec les acteurs locaux, et s'adapte aux particularités de chaque territoire. Elle a pour mission de coordonner les actions à destination des acteurs économiques.

1.1.2 Le choix d'une SPL

Deux entités existaient avant la fusion des régions :

- l'une en Franche-Comté, l'Agence régionale de développement (ARD) sous forme de SPL depuis 2013[12], regroupant la région, les départements et dix EPCI[13] ;

[12] Cette agence existait depuis 2005 sous forme associative.

[13] Grand Besançon, Grand Belfort, Grand Dole, CA Vesoul, Pays Montbéliard Agglomération, Espace Communautaire de Lons Agglomération, CC du Val de Gray, CC du Grand Pontarlier, CC du Val de Morteau, CC Haut-Jura Saint-Claude.

- l'autre en Bourgogne, l'Agence régionale de développement de l'innovation et de l'économie (ARDIE), sous forme associative.

Le statut de SPL est très minoritaire en France[14] pour les agences d'attractivité, de développement et d'innovation. Il a été choisi par la nouvelle région pour son agence dans l'objectif d'une autonomie et souplesse de gestion favorisant l'adaptation rapide au cycle économique des entreprises et sécurisant le financement. La SPL associe collectivités et établissements publics disposant de la compétence développement économique, ainsi que, de façon consultative, les acteurs du monde économique. La loi laisse aux collectivités le soin d'organiser les conditions d'exercice d'un contrôle analogue sur la SPL, selon deux critères :

- un actionnariat 100 % public et une gouvernance 100 % publique (collectivités territoriales représentées par leurs élus) ;
- une absence d'autonomie se caractérisant par la mise en place d'un contrôle décisionnel et organique des actionnaires.

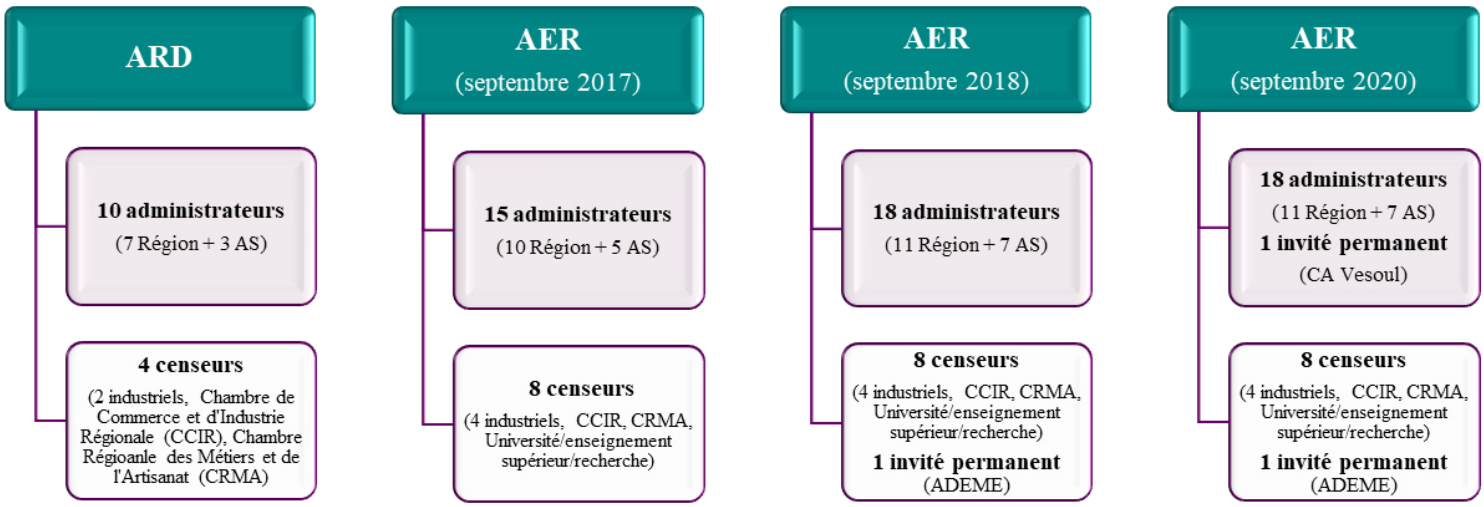
L'article 30 des statuts de l'AER rappelle que *« le statut de la SPL oblige les collectivités actionnaires, via les élus, et eux seuls, qui les représentent dans les instances dirigeantes, à exercer sur la Société un contrôle analogue à celui qu'elles exercent sur leurs propres services tenant, notamment, aux pouvoirs dévolus au conseil d'administration, à l'assemblée générale des actionnaires et aux conventions passées avec ses collectivités actionnaires, y compris dans le cadre d'un pluri-contrôle, afin que les conventions conclues entre elles et la société relèvent du régime des prestations intégrées (contrats in-house) »*.

1.1.3 Une représentativité favorable aux territoires

La gouvernance s'articule autour de trois instances : le conseil d'administration (CA), l'assemblée spéciale (AS) et l'assemblée générale (AG). Les statuts de la société prévoient la nomination de membres censeurs au sein du CA, avec voix consultative, choisis pour leur expertise et leur expérience opérationnelle.

[14] En 2020, selon la fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation (CNER), il existe plus d'une centaine d'agences en France (20 agences régionales (dont 5 ultramarines), 25 agences départementales, 16 agences métropolitaines et 42 agences intercommunales). Trois quarts d'entre elles sont constituées sous forme associative, le reste étant constitué par des sociétés d'économie mixte (SEM), des sociétés publiques locales (SPL) - 7 % -, des groupements d'intérêt public (GIP), des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) et des régies, pour un budget total d'environ 364 M€ en 2020.

Schéma n° 1 : Évolution de la composition du conseil d'administration (de l'ARD à l'AER)



Source : CRC, d'après le procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire du 28 septembre 2017 et les statuts de l'AER

Sous l'ARD, les sièges au conseil d'administration étaient répartis proportionnellement aux parts détenues dans le capital de la société ; ceci n'est plus le cas sous l'AER : la région a fait le choix d'être sous-représentée par rapport à sa détention du capital social de l'agence afin de laisser une place plus importante aux EPCI.

Par ailleurs, une attention particulière a été portée à la représentation de l'assemblée spéciale au sein du conseil d'administration pour une répartition par territoire départemental équilibrée. À compter de septembre 2018, sept départements[15] sont représentés via les EPCI à l'exception de la Haute-Saône[16]. C'est pourquoi à partir de septembre 2020, la communauté d'agglomération de Vesoul est nommée en tant qu'invité permanent du conseil d'administration, sans droit de vote. En outre, l'ADEME a été nommée membre invité permanent au sein des censeurs à compter de 2018.

L'article L. 225-17 du code de commerce précise que *« le conseil d'administration est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes »*. La chambre relève que les femmes ne représentent en moyenne que 14 % du total des administrateurs.

[15] Le Doubs comprend deux administrateurs EPCI : Grand Besançon, représentant du Doubs et Pays Montbéliard Agglomération, représentant du Nord Franche-Comté. Un accord a été conclu entre Pays Montbéliard Agglomération et le Grand Belfort pour un représentant unique.

[16] La communauté d'agglomération de Vesoul qui était, jusqu'à cette date, administrateur au conseil d'administration n'a pas été renouvelée dans ses fonctions lors de l'élargissement de l'actionnariat.

1.2 Le fonctionnement des instances

1.2.1 Une gouvernance régulière mais un quorum à respecter en Assemblée spéciale

Les règles relatives au fonctionnement des instances (conseil d'administration, assemblée spéciale et assemblée générale) prévues par le code de commerce et/ou les statuts sont globalement respectées en ce qui concerne les délais de convocation aux instances, le respect du quorum, l'émargement des membres présents ou représentés, les pouvoirs afférents, la désignation des représentants, la fréquence des réunions et la rédaction des procès-verbaux.

Deux points méritent cependant d'être soulevés.

D'une part, aux termes de l'article L. 1524-1 du CGCT, les délibérations du conseil d'administration et des assemblées générales des sociétés d'économie mixte locales ainsi que les comptes annuels et les rapports du commissaire aux comptes sont communiqués dans les quinze jours suivant leur adoption au représentant de l'État dans le département où se trouve le siège social de la société. Au cas d'espèce, les documents précités relatifs aux exercices 2017 à 2021 ont tous été transmis à la préfecture de la Côte-d'Or le 26 janvier 2022. Dès lors, la chambre invite la société, pour l'avenir, à respecter les délais de transmission prévus par les dispositions du CGCT et la communication de ces documents à la préfecture du Doubs, département du siège de l'agence.

D'autre part, l'article L. 225-99 du code de commerce précise que les assemblées spéciales ne délibèrent valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins (sur première convocation) le tiers des actions ayant le droit de vote. Au cas d'espèce, sur les seize réunions de l'Assemblée spéciale s'étant déroulées d'octobre 2017 à décembre 2021, six n'ont pas atteint le quorum.

Par ailleurs, par-delà ces aspects réglementaires, l'absence de quorum traduit une faible participation des EPCI actionnaires à cette instance. La participation moyenne des EPCI est d'à peine 40 % sur la période et la mise en place de la visioconférence, permise par la modification des statuts en 2020, n'a pas fait évoluer ce taux global.

1.2.2 La diffusion de l'information

À chaque réunion de gouvernance (instances et comités consultatifs), un état d'avancement précis du plan d'actions de l'agence est exposé ainsi qu'un suivi du budget prévisionnel. La chambre note la qualité et l'exhaustivité des documents présentés. Par ailleurs, les obligations relatives à la présentation du rapport annuel de gestion à l'AG ainsi que du rapport d'activité aux assemblées délibérantes des collectivités actionnaires ont été respectées.

La chambre remarque toutefois, à la lecture des procès-verbaux, que l'information est essentiellement descendante, laissant peu de place au débat. En outre, la production de comptes rendus est inégale : aucun n'est produit à l'issue des réunions des comités consultatifs. Enfin, les recommandations ou avis des instances au conseil d'administration ne faisaient pas l'objet d'un suivi formalisé. À la suite du contrôle de la chambre, l'agence a mis en place un tel suivi.

Recommandation n° 1. Systématiser les comptes rendus des comités consultatifs.

1.2.3 Des comités consultatifs à vocation stratégique

Deux comités consultatifs permanents sont chargés d'étudier les questions relevant de leur domaine de compétence soumises, pour avis, à leur examen par le conseil d'administration ou son président. Ils ne disposent pas de pouvoirs propres et leurs membres ne sont pas des administrateurs, ce qui permet d'associer des tiers à la direction de la SPL.

Le comité de contrôle analogue (CCA)

L'effectivité du contrôle analogue exercé par les collectivités actionnaires se mesure par un faisceau d'indices. D'une part, la jurisprudence européenne précise que les actionnaires doivent disposer d'une possibilité d'influence déterminante, tant sur les objectifs stratégiques que sur les décisions importantes[17]. Le contrôle peut, par ailleurs, être exercé conjointement par l'ensemble des personnes publiques. Ceci implique de s'assurer du bon fonctionnement des instances décisionnelles par la tenue régulière de réunions de gouvernance, la production étayée de procès-verbaux, la transmission d'informations nécessaires aux administrateurs représentant les collectivités actionnaires et la participation effective des élus. D'autre part, les modalités pratiques d'exercice du contrôle analogue peuvent être précisées à travers les statuts ou un règlement intérieur. La création d'un organe *ad hoc*, tel un comité de contrôle analogue, est une possibilité.

Aux termes des dispositions de l'article 30 des statuts de la société, une charte du contrôle analogue a été instituée afin de définir les modalités de contrôle des collectivités actionnaires relatives aux orientations stratégiques, à la vie sociale et à l'activité opérationnelle de la société. Pour rendre ce contrôle efficient, le conseil d'administration a créé un comité de contrôle analogue. Il est composé d'un représentant de chacune des collectivités actionnaires (55 membres début 2022), de la directrice générale de l'AER et de deux administrateurs désignés par le conseil d'administration. Les collectivités actionnaires ne sont pas représentées par des élus mais par des personnels des services. Le comité se réunit en amont de chaque conseil d'administration et a pour objet de formuler des avis techniques, juridiques et financiers motivés.

Au cas d'espèce, le process de gouvernance est régulier, ce qui tend à démontrer l'effectivité du contrôle analogue. Afin de favoriser sa mise en œuvre, le calendrier institutionnel est cadencé pour alimenter la réflexion stratégique du conseil d'administration. Le planning des réunions de gouvernance est connu de longue date, permettant ainsi à chaque instance et comité de se réunir avant le conseil d'administration.

Pour autant, quelques remarques peuvent être formulées. Le comité de contrôle analogue est composé exclusivement de techniciens, ce qui est réglementairement autorisé[18] et constitue une bonne pratique permettant d'associer des tiers aux orientations stratégiques de la société. Mais le contrôle analogue est aussi l'affaire des élus ; or, les deux administrateurs désignés par le conseil d'administration pour siéger au comité de contrôle analogue ne sont jamais présents, ce qui ne permet pas de faire le lien entre les deux instances. Dès lors, la

[17] CJCE, 13 octobre 2005, *Parking Brixen GmbH c/ Gemeinde Brixen*, C-458/03
[18] *Cf. supra*, article R. 225-29 du code de commerce

chambre invite la société à assurer l'effectivité de la présence des administrateurs au comité de contrôle analogue.

Par ailleurs, le comité de contrôle analogue est un organe consultatif ayant pour objet de préparer les réunions du conseil d'administration et de donner des avis. Dans les faits, il s'agit de l'organe formulant le plus grand nombre de préconisations au conseil d'administration, devant même l'assemblée spéciale, pourtant instance décisionnelle. Dès lors, la chambre invite la société à repositionner le comité de contrôle analogue dans un rôle de conseil, formulant des avis consultatifs contribuant à alimenter la réflexion stratégique du conseil d'administration, sans se substituer aux assemblées d'élus.

Bien que l'AER ait indiqué que le calendrier des réunions est communiqué à l'avance, la société procède à des relances en amont de chaque réunion et tient l'ensemble des réunions en présentiel et en visioconférence pour faciliter la participation. Cependant, il est constaté que si l'actionnaire majoritaire, la région, est présent à l'ensemble des réunions de gouvernance (conseil d'administration, assemblée générale, comité de contrôle analogue), il n'en va pas de même pour les actionnaires minoritaires dont la participation effective aux instances et comités est très variable d'un EPCI à l'autre. En outre, certains EPCI ayant passé des commandes auprès de l'AER sont peu présents aux réunions de gouvernance, ce qui pourrait remettre en cause l'effectivité de l'exercice du contrôle analogue et, dans le même temps, le bénéfice de l'exception dite « *in house* ». La chambre recommande à la société de poursuivre ses efforts afin d'inciter les élus à une meilleure participation aux instances et comités pour permettre un meilleur exercice du contrôle analogue.

Recommandation n° 2. Veiller à la présence des élus aux instances et comités pour une effectivité du contrôle analogue.

L'instance économique régionale (IER)

« *Task-force* » économique d'une cinquantaine de membres en 2022, cette instance, réunie pour la première fois en septembre 2018, a pour objectif d'apporter l'éclairage des entrepreneurs régionaux à la définition des politiques de développement économique. Ses membres sont issus du réseau consulaire régional, des réseaux professionnels et interprofessionnels régionaux, des pôles et clusters et comprennent également des partenaires financiers et l'État.

L'objectif initial était de créer un comité restreint de conseil et d'aide à la décision, d'une vingtaine de membres. Or, son apport effectif peut être interrogé : sa composition élargie, son mode de réunion systématique en visioconférence, ne facilitent pas son rôle d'animation et d'alimentation de l'AER en réflexion stratégique. De fait, le véritable apport de ce comité au conseil d'administration se fait *via* les membres censeurs qui siègent au CA. Une enquête de satisfaction menée en 2020 a d'ailleurs abouti à des propositions d'amélioration, qui n'ont pour l'heure pas été mises en œuvre. L'IER sera toutefois annuellement questionnée, à partir de 2022, sur son propre fonctionnement et sur l'activité de l'AER.

La chambre recommande à la société de recentrer ce comité sur ses missions de conseil et d'aide à la décision.

Recommandation n° 3. Recentrer l'Instance économique régionale sur ses missions de conseil et d'aide à la décision.

1.2.4 La dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général

Conformément aux souhaits de la région, un poste de directeur général mandataire social a été créé, scindant ainsi la gouvernance de la société.

La directrice générale a reçu une délégation de pouvoirs, à son arrivée en 2017. Celle-ci n'apparaissait pas conforme à son statut de mandataire social, qui dispose des pouvoirs les plus étendus. Dès lors, concomitamment à la nomination du nouveau président de l'agence en septembre 2021, cette délégation de pouvoirs n'a pas été renouvelée et seules les limitations prévues à l'article 24 des statuts sont applicables, relatives aux emprunts assortis de sûretés réelles et constitution de garanties supérieurs à 30 000 €. Par ailleurs, le CA a décidé d'adjoindre la signature du président pour tout ordre de virement ou signature de chèque d'un montant supérieur à 30 000 €.

1.3 L'évolution de l'actionnariat

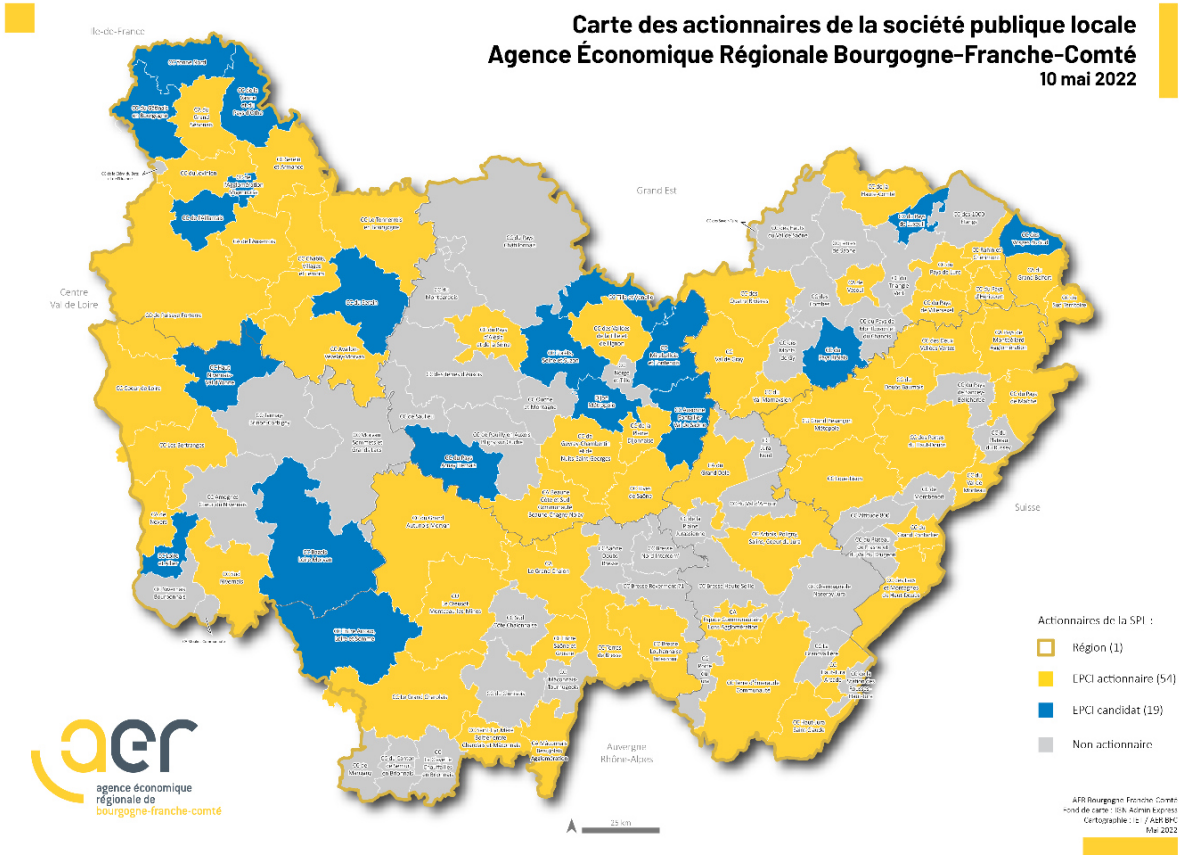
Conformément à la loi NOTRé, les départements ne sont pas actionnaires de la SPL AER[19]. S'agissant des EPCI, la région a souhaité ouvrir l'actionnariat à tous ceux qui en feraient la demande. L'entrée au capital de pays ou de PETR (pôle d'équilibre territorial et rural) n'a pas été retenue. 40 EPCI ont rejoint l'actionnariat de l'AER[20]. Les EPCI adhérents de l'ex- ARDIE ont tous rejoint l'AER, à l'exception de Dijon Métropole.

[19] L'article 133 de la loi NOTRé fait obligation aux départements de céder avant le 31 décembre 2016 plus des deux tiers de leurs parts dans les SEM et SPL dont l'objet social relève d'une compétence que la loi ne leur attribue plus.

[20] Beaune Côte et Sud, Pays d'Alésia et de la Seine, Vallées de la Tille et de l'Ignon, Rives de Saône, Gevrey-Chambertin et Nuits-Saint-Georges, Plaine Dijonnaise, Nevers Agglomération, Les Bertranges, Cœur de Loire, Maconnais Beaujolais Agglomération, Le Grand Charolais, Entre Saône et Grosne, Saint Cyr Mère Boitier, Le Grand Chalon, Grand Autunois Morvan, Terres de Bresse, Bresse Louhannaise Intercom, Creusot Montceau, Puisaye Forterre, Grand Sénonais, Serein et Armance, Avallon Vézelay Morvan, l'Auxerrois, le Jovinien, Pays des Portes du Haut Doubs, Pays de Maiche, Deux Allées Vertes, Loue Lison, Pays d'Héricourt, Pays de Lure, Quatre Rivières, Val Marnaysien, Haute Comté, Rahin et Chérimont, Pays Villersexel, Haut Jura Arcade, Cœur du Jura, Pays des Lacs, Petite Montagne, Sud Territoires.

Les contingences administratives et juridiques du process d'intégration expliquent que les entrées au capital se font par vagues et non au fur et à mesure qu'un EPCI manifeste son intérêt. Cinq nouveaux EPCI[21] ont été intégrés en 2019. Une nouvelle procédure d'intégration est en cours depuis 2021 : 19 EPCI[22] devraient rejoindre l'actionnariat, dont Dijon Métropole. Une autre ouverture du capital est prévue en 2023 pour en intégrer de nouveaux. Une fois la procédure d'intégration 2022 validée, la région détiendra 63 % du capital social de l'agence, les 37 % restant étant répartis entre les 73 EPCI actionnaires.

Carte n° 1 : Actionnaires EPCI de l'AER actuels et futurs (2022)



Source : AER

[21] Sud Nivernais, Tonnerrois en Bourgogne, Chablis villages et terroirs, Lacs et Montagnes du Haut Doubs, Doubs Baumois.

[22] Forêts-Seine et Suzon, Du Serein, Haut Nivernais Val d'Yonne, Bazois Loire Morvan, Entre Arroux Loire et Somme, Auxonne Pontailler Val de Saône, Tille et Venelle, Mirebellois et Fontenois, Dijon Métropole, Loire Allier, Pays Riolais, Pays de Luxeuil, Agglomération Migennoise, l'Aillantais, Vanne et Pays d'Othe, Gâtinais en Bourgogne, Yonne Nord, Vosges du Sud, Pays Arnay Liernais.

Les 73 EPCI actionnaires en 2022 représenteront 65 % des 113 EPCI de la région et 85 % de leur population, soit 2,46 M sur 2,88 M d'habitants. L'ensemble des EPCI de l'Yonne et du Territoire de Belfort feront partie de l'actionnariat. Le Jura (six EPCI actionnaires représentant 64 % de la population des EPCI du département), et dans une moindre mesure, la Côte-d'Or, la Nièvre et la Saône-et-Loire sont moins représentés. Interrogés par la chambre, les EPCI non actionnaires du Jura ayant répondu à l'enquête évoquent trois motifs principaux pour leur non-adhésion à l'AER : le coût d'achat de l'action (5 000 €), la faible capacité de décision au sein d'une agence pilotée essentiellement par le niveau régional et la non-adéquation des services proposés avec les besoins du territoire. Par ailleurs, la directrice générale estime que l'agence avait une présence historiquement moins forte dans le département du Jura, où, selon la région, la CCI s'est investie. Plus généralement, les EPCI non actionnaires, tous territoires confondus, sont majoritairement des EPCI à dominante rurale, avec une majorité d'entreprises artisanales.

_____ CONCLUSION INTERMÉDIAIRE _____

La région a souhaité que l'AER soit une agence ouverte aux territoires et aux acteurs économiques. Elle a pour cela proposé à l'ensemble des EPCI de Bourgogne-Franche-Comté d'être actionnaires et a mis en œuvre une gouvernance assurant une représentativité étoffée de ces acteurs au sein des instances et de comités stratégiques ad hoc. En 2022, l'AER comptera 73 actionnaires sur 113 EPCI. La région restera actionnaire majoritaire à hauteur de 63 %. Les départements les moins représentés sont le Jura et, dans une moindre mesure, la Côte-d'Or et la Haute-Saône. Les EPCI n'ayant pas souhaité devenir actionnaires de l'agence sont majoritairement de petits EPCI ruraux et agricoles avec une majorité d'entreprises artisanales.

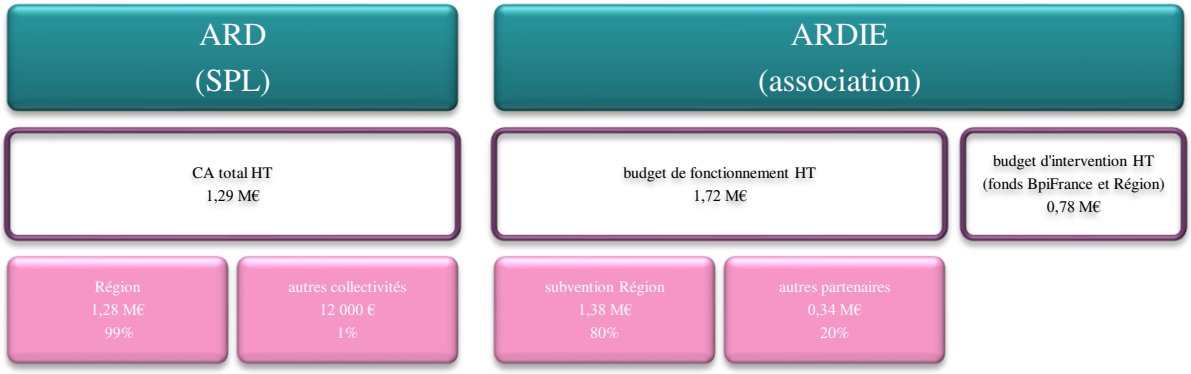
Du point de vue de la gouvernance, cette volonté régionale d'ouverture et d'association étroite des territoires et des acteurs du monde économique n'est pas toujours totalement effective. Tout d'abord, pour le monde économique, l'Instance Economique régionale ne remplit pas la fonction imaginée au départ au sein de la gouvernance ; il conviendrait donc de recentrer ce comité sur ses missions de conseil et d'aide à la décision. Ensuite, pour les territoires, les EPCI participent peu à la gouvernance. L'AER devrait ainsi veiller à la présence des élus aux instances et comités pour une effectivité du contrôle analogue. Enfin, et bien que les différents membres des instances et comités stratégiques soient informés des activités de l'Agence, il serait souhaitable de systématiser les comptes rendus.

---

2 DES FINANCES SAINES, PARTICULIÈREMENT DEPENDANTES DES COMMANDES REGIONALES

L'ARD et l'ARDIE, de formes juridiques différentes, disposaient d'une caractéristique commune, la prédominance régionale en termes de financements, à hauteur de 99 % du chiffre d'affaires de l'ARD et de 80 % des subventions de fonctionnement versées à l'ARDIE.

Schéma n° 2 : Surface financière de l'ARD et de l'ARDIE au 31 décembre 2016



Source : CRC, d'après les documents préparatoires à la fusion de l'AER

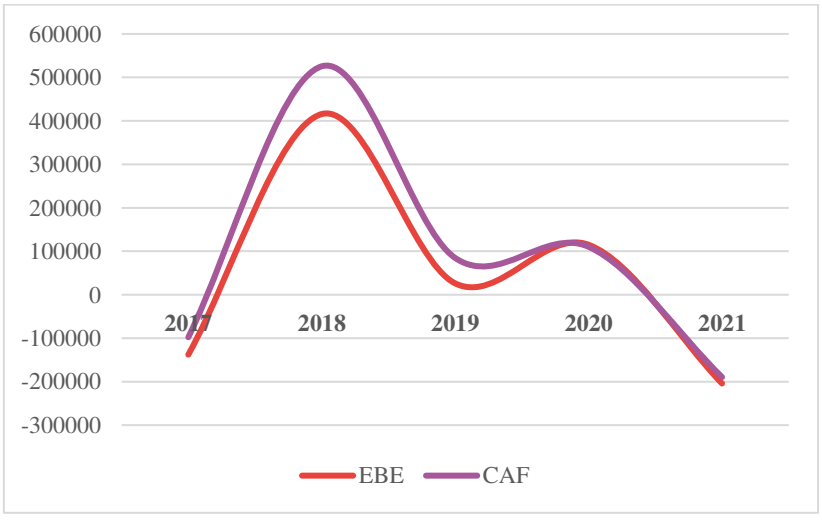
2.1 Une situation financière saine

L'exercice 2017 est particulier puisqu'il retrace l'activité de l'ARD Franche-Comté jusqu'au 30 septembre 2017 puis l'activité de l'AER du 1er octobre au 31 décembre 2017 (cf. détail annexe 1).

2.1.1 Un compte de résultat fluctuant au cours de la période

À l'exception des exercices 2017 et 2021, la société présente un excédent brut d'exploitation (EBE) et une capacité d'autofinancement (CAF) positifs mais très fluctuants sur la période. Ces fluctuations sont dues, d'une part, à une montée en charge de l'activité de la société et, d'autre part, à des événements exceptionnels survenus au cours de la période.

Graphique n° 1 : Évolution de l'EBE et de la CAF sur la période 2017-2021 (en €)



Source : CRC, d'après les comptes des exercices 2017-2021 de l'AER

En raison de la forme sociétale de l'agence, son chiffre d'affaires est composé exclusivement des commandes auprès des actionnaires. Sa moyenne est de 4,1 M€ HT annuels sur la période 2018-2021 (98 % de commandes régionales, 2 % de commandes des EPCI). Les produits d'exploitation progressent à compter de 2020 (+ 6 %, soit + 0,23 M€), malgré la crise sanitaire et l'annulation de certaines commandes régionales (27 salons annulés), plus que compensées par de nouvelles commandes de la région (notamment missions spéciales Covid-19, développement des actions filières (hydrogène en particulier) et de la digitalisation).

Les charges d'exploitation progressent de 14 % (+ 0,55 M€) sur la période 2018-2021 pour s'établir à 4,3 M€, dues essentiellement à l'accroissement des charges de personnel[23] (+ 25 %, soit + 0,51 M€) liée à la forte augmentation des effectifs.

Tableau n° 1 : Évolution des effectifs[24] et de la masse salariale de l'AER sur la période 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Charges de personnel totales	1 514 481 €	2 033 677 €	2 293 109 €	2 527 757 €	2 788 090 €
Charges de personnel retraitées du litige prud'hommal	1 514 481 €	2 033 677 €	2 293 109 €	2 527 757 €	2 546 090 €
Effectifs	31	35	43	42	46

Source : CRC, d'après les comptes 2017-2021 et les données sur les effectifs de l'AER

Les autres achats et charges externes, qui s'établissent à 1,5 M€ en 2021, progressent peu sur la période 2018-2021 (+ 7 %, soit + 0,9 M€) et sont constitués, pour plus d'un tiers, des frais liés à la promotion des filières et à l'organisation des salons (0,6 M€ en moyenne par an). L'harmonisation des contrats fournisseurs réalisée au cours des exercices 2018-2019 suite à la fusion a permis de réaliser des économies de près de 22 000 € HT annuelles (mission d'expertise-comptable et de commissaire aux comptes, banque, contrat d'assurance et renouvellement du parc de photocopieurs). Des frais de développement du système d'information (SIRAE) impactent l'exercice 2018 à hauteur de 47 000 € HT.

Plusieurs événements exceptionnels sont survenus au cours de la période impactant le résultat de la société. L'EBE négatif de l'exercice 2017 (- 0,13 M€) résulte de charges liées à la fusion des deux structures (frais de communication et frais juridiques de lancement de l'AER à hauteur de 60 000 € HT) et au versement d'une indemnité de licenciement (185 000 € chargés). Un recours prud'hommal, toujours en cours, a impacté plusieurs exercices et dégradé en particulier l'exercice 2021[25].

[23] Charges retraitées du litige prud'hommal en cours (*cf. infra*)
[24] Hors personnels détachés et mis à disposition de l'AER.
[25] Constitution d'une provision pour risque (241 000 €) en 2018, ajustée en 2020 (+ 35 000 €) ; versement des sommes dues (242 000 €) et réintégration de la provision (248 000 €) en 2021 suite à condamnation de l'AER en appel.

Les résultats financiers et exceptionnels, très faibles sur la période, sont marqués en 2018 et 2019, par deux opérations inhabituelles. Le résultat exceptionnel 2018 (82 000 €) est dû au versement d'un produit de 80 000 € perçu dans le cadre d'un contentieux résultant d'un défaut de conseil lors du passage au statut SPL de l'ARD en 2013. Le résultat financier 2019 (53 000 €) provient de la perception du boni de liquidation (49 000 €) lors de la dissolution de l'ARDIE.

La CAF, assez faible, représente, en période normale d'activité, en moyenne 2 % de la production de l'exercice. Elle nécessite d'une part, un ajustement des charges au plus près des commandes passées par les actionnaires et d'autre part un niveau de commandes suffisant.

2.1.2 Une situation bilancielle confortable

Les ressources propres de la société évoluent au cours de la période, passant de 0,5 M€ à 1,7 M€, suite à l'augmentation de capital porté à 1 M€ et à la constitution d'une provision pour risque dans le cadre du litige prud'hommal (241 000 €) en 2018, reprise en 2021.

La société a souscrit en 2017 un emprunt de 80 000 € pour le financement de matériels informatiques et de véhicules de service pour le pôle territorial. Le remboursement de cet emprunt a pris fin en 2020 et l'agence n'est, à ce jour, plus endettée.

Par ailleurs, la région a versé deux avances en compte courant d'associé au cours de l'exercice 2017 (0,25 M€ et 0,75 M€) visant à renforcer la trésorerie de la société et à financer son activité (contexte de mise en place du pôle territorial et recrutement de la directrice générale). Une partie de cette avance a été transformée en augmentation de capital (0,75 M€) en 2018, l'autre partie ayant été remboursée à la région (0,25 M€) en 2019.

Le fonds de roulement, qui s'établit à 1,7 M€ en 2021, est d'un niveau confortable puisqu'il représente près de cinq mois de charges courantes. Il en va de même pour la trésorerie qui représente plus de six mois de charges courantes en 2021 (2,4 M€).

2.2 La place prépondérante des commandes régionales

La rédaction des cahiers des charges des commandes repose sur un travail concerté entre le chef de projet filières et son contact privilégié au sein de la région. Des points réguliers sont réalisés sur l'état d'avancement des actions.

Afin de sécuriser le chiffre d'affaires de la société, des commandes « socles » récurrentes ont été mises en place, représentant l'essentiel des commandes régionales (89 % en moyenne). Les commandes additionnelles sont variées[26].

[26] Ainsi, dans le cadre de la crise sanitaire en 2020, l'agence a réalisé, pour une commande d'un peu plus de 0,1 M€, des supports de communication sur les mesures régionales et des études sur la relance économique post-crise ainsi qu'un travail de prospection ciblée dans le cadre de la reprise d'une entreprise industrielle ou afin de gérer l'impact de l'arrêt d'une activité d'une entreprise. Elle a aussi organisé l'événement de lancement du SRDEII 2022-2028 en décembre 2021.

Les commandes sont globalement réalisées dans l'année (taux annuels de réalisation supérieurs à 90 %). Les commandes régionales s'articulent autour de cinq missions qui concentrent la quasi-totalité des effectifs de la société (cf. annexe 2).

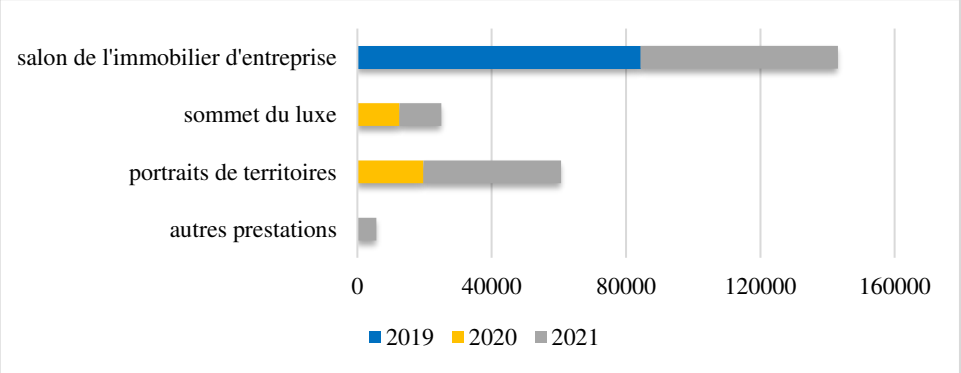
Tableau n° 2 : Nature des missions effectuées par l'AER dans le cadre des commandes régionales (répartition en montant et en ETP)

	2019		2020		2021	
Prestations	**Montant HT**	**ETP**	**Montant HT**	**ETP**	**Montant HT**	**ETP**
Accompagner les entreprises et les territoires avec le pôle territorial	1 137 896	13,86	953 414	10,77	936 851	11,93
Accompagner l'innovation et l'éco-innovation	923 859	10,26	887 622	10	826 409	11,02
Promouvoir la région, les territoires et les filières	914 198	5,50	729 362	4,94	613 962	4,92
Prospecter des investisseurs	658 809	5,41	994 761	11,66	1 050 064	9,38
Structurer les filières et clusters	338 427	2,85	812 262	6,32	770 391	5,43
Total général	**3 973 189**	**37,88**	**4 377 421**	**43,69**	**4 197 677**	**42,68**

Source : CRC, d'après les plans d'actions de l'AER 2019-2021

Les commandes des EPCI sont constituées essentiellement de participations à des salons (salon de l'immobilier d'entreprise ou le sommet du luxe) et de portraits de territoires.

Tableau n° 3 : Nature des missions effectuées par l'AER dans le cadre des commandes EPCI (en €)



Source : CRC, d'après les plans d'actions de l'AER 2019-2021

Une diversification accrue des commandes des EPCI apparaît difficile en l'état, la quasi-totalité des effectifs étant mobilisée sur les commandes régionales. En outre, les attentes différentes des EPCI actionnaires, au regard de leur taille et du maillage territorial, imposent à l'agence des réponses personnalisées. Les EPCI actionnaires ne passant pas de commandes sont essentiellement des collectivités d'une certaine importance disposant des ressources internes pour répondre à leurs besoins, mais aussi de petits EPCI pour qui les services proposés par

l'AER ne correspondent pas aux besoins propres ou encore des EPCI ayant des habitudes de travail avec d'autres partenaires économiques. Selon la directrice générale, l'organisation du salon de l'immobilier d'entreprise tend à devenir une commande récurrente mais les portraits de territoire sont à consolider et de nouvelles prestations sont à développer, par exemple, relatives au foncier.

En tout état de cause, à travers ses commandes, la région propose des actions directes à destination des territoires (actionnaires ou non), par le biais du pôle territorial (contribution à l'animation territoriale - accompagnement des EPCI et des visites d'EPCI -, observatoire du foncier économique) et de la promotion (savoir-faire régionaux, attractivité régionale) évaluées, par la chambre, à environ 2 M€ depuis la création de l'AER.

La société est ainsi fortement dépendante de son donneur d'ordre principal, la région. L'importance de ses commandes sécurise le chiffre d'affaires mais contraint le développement de l'activité à destination des EPCI. Un équilibre reste encore à définir pour répondre aux attentes de son actionnaire majoritaire tout en encourageant le recours des EPCI à ses services.

_____ CONCLUSION INTERMÉDIAIRE _____

L'AER présente une situation financière saine, équilibrée par les commandes régionales représentant l'essentiel de l'activité de la société (98 % du chiffre d'affaires). La CAF reste toutefois assez faible, représentant en moyenne 2 % de la production de l'exercice.

Un développement accru de l'activité auprès des actionnaires minoritaires apparaît aujourd'hui contraint par l'affectation de la majorité des effectifs sur les commandes régionales mais aussi par les attentes des EPCI, différentes du fait de leur diversité.

---

3 L'ACTIVITE DE LA SOCIETE

3.1 L'organisation

L'organisation de l'AER a été actée dans les statuts dès l'origine, avec un pôle ressources et quatre pôles reprenant les objectifs stratégiques découlant du SRDEII :

- Accompagner le maintien et le développement de l'activité économique et de l'emploi sur le territoire ;
- Promouvoir et accompagner l'innovation et éco innovation ;
- Soutenir la politique de développement économique et sa mise en œuvre dans les territoires en fonction des besoins ;
- Promouvoir l'attractivité économique de la région.

La partition des missions entre la région et l'AER est claire. La direction de l'économie assure la coordination et pilote les outils et le suivi du financement de la politique économique régionale, alors que l'AER met en œuvre concrètement l'accompagnement des entreprises et des EPCI sur le terrain. L'agence exerce en propre deux missions, l'attractivité (notamment la politique de prospection des investisseurs) et l'animation de l'écosystème de l'innovation.

La nouvelle agence a été créée sous conditions d'intégration des missions des deux agences, de maintien des salariés, de conservation du caractère bi-site (Besançon et Dijon, avec deux antennes à Auxerre et Nevers), de la clarification de la composition de la gouvernance et de la direction. Les effectifs de l'ARDIE (13) ont bien été intégrés au sein des effectifs de l'ARD (19) au 1er octobre 2017. Ils ont progressivement évolué pour s'établir à 47 personnes en 2022. La Direction régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (services de l'État en région dédiés au développement économique) compte, elle, un effectif de neuf personnes.

Un pôle territorial est créé en 2017, afin de cibler les zones rurales dépourvues d'ingénierie de développement économique (présence renforcée sur la Nièvre à partir de 2019). L'AER a par ailleurs conservé une large palette d'activités héritées de l'ARD et de l'ARDIE que l'on ne retrouve pas systématiquement dans d'autres agences (intelligence économique, par exemple).

Les process internes ont fait l'objet d'une harmonisation rapide : le système d'information, obsolète, a été refondu et une Gestion de la Relation Client (GRC) est déployée en 2018. Selon l'AER, la mise en place de cet outil a favorisé la transversalité, la standardisation des données et le partage d'informations. Une démarche qualité a par ailleurs été lancée à partir de 2019, avec des résultats positifs sur l'harmonisation des processus.

L'organisation a évolué début 2022, passant de quatre à cinq pôles métiers, centrés sur le développement économique, la prospection-promotion, l'attractivité et le marketing territorial, le pôle innovation et transition écologique, le pôle intelligence économique et territoriale. La chambre invite l'AER à acter cette nouvelle organisation dans ses statuts.

3.2 La recherche et la mesure de la satisfaction client

La recherche de la satisfaction client est l'un des éléments de la démarche qualité menée par l'AER et certifiée en 2021 ISO 9001 pour trois ans. L'audit externe de suivi de 2022 préconise de fixer un objectif plus ambitieux pour le pourcentage des EPCI passant commande (au-delà de 10 %, objectif déjà atteint). La chambre estime qu'il pourrait en être de même pour un certain nombre d'indicateurs (projets du pôle développement, nombre de rendez-vous du pôle territorial par trimestre, degré de satisfaction Presta'Inno).

La satisfaction client repose sur un système de livrables à partir d'un cahier des charges. Elle est mesurée *via* des questionnaires adressés annuellement aux actionnaires et semestriellement aux entreprises, qui font l'objet d'un suivi auprès des clients. Les taux de réponse aux questionnaires sont variables selon les catégories. Sur les années 2019 à 2021, il se fixe à un peu moins de 30 % pour les entreprises (panel variable, jusqu'à 170 entreprises interrogées). Pour les EPCI, un large panel est constitué (élus et cadres). Les EPCI qui ont passé des commandes à l'AER répondent pour la majorité d'entre eux aux questionnaires de

satisfaction. Pour la région, le panel s'est élargi mais le taux de réponse chute entre 2019 et 2021 (de 100 % de taux de réponse en 2019 à 33,33 % en 2021).

Pour chaque type de cible, les taux de satisfaction sont élevés. Le questionnaire destiné aux entreprises se base en 2019 et 2020 sur l'évaluation de la prise en compte, de l'écoute et de la compréhension du besoin, des informations données et supports remis, ainsi que l'accompagnement de l'AER. Sur ces cinq thèmes, les retours sont satisfaisants ou très satisfaisants. À partir de 2021, un taux de satisfaction globale est ajouté, donnant un résultat de plus de 90 % sur les niveaux entre 8 et 10 (10 étant le plus élevé) sur 47 réponses. Par ailleurs, le taux de recommandation est de quasi 98 %, le bouche à oreille étant le moyen le plus fréquemment cité de connaissance de l'agence par les acteurs économiques.

En ce qui concerne les EPCI, 80 % des sondés expriment une satisfaction supérieure ou égale à 8/10 de 2019 à 2021, pour des questionnements axés sur le processus de commande puis également sur les échanges entre EPCI et AER. Pour la région, les résultats sont satisfaisants à très satisfaisants et sur la période 2019-2021, l'appréciation globale se situe entre 7 et 10.

Sous réserve des taux de réponse aux questionnaires, les résultats des enquêtes de satisfaction indiquent globalement une qualité de service reconnue.

3.3 L'action de l'AER dans l'écosystème économique régional

3.3.1 La connaissance et l'analyse du monde économique régional

3.3.1.1 Le partage et l'exploitation des données

En interne : la base de données SIRAE

La base de données organismes/entreprises SIRAE utilisée par l'AER comporte plus de 470 000 enregistrements : l'ensemble du tissu économique régional y est disponible (intégration des données du répertoire SIRENE). Les contacts actifs sont de 44 643. Le suivi des projets d'entreprises est de 1 555. En ce qui concerne les offres d'implantation, 250 opportunités immobilières sont actives ; le nombre de ZAE est de 1991. Pour fiabiliser sa base, l'agence s'appuie sur diverses sources (veille, contacts directs, déclarations des entreprises, territoires, …).

En externe : la mutualisation de bases de données au niveau régional

La plateforme de données DECIDATA trouve son origine dans la convention État-région-CCIR-AER et Emfor relative à la stratégie régionale de la connaissance-observatoire régional économie-emploi-formation. Elle est alimentée par 22 fournisseurs de données et propose 600 indicateurs permettant de traiter 10 thèmes. Par ailleurs, le projet ONDE (Outil Numérique dédié au Développement Economique), encore en développement, auquel contribue l'AER, vise à développer l'intelligence collaborative autour des projets d'entreprise.

3.3.1.2 Les fonctions stratégiques d'observatoire

La veille économique : la détection et l'interprétation des signaux faibles

Le Conseil économique, social et environnemental de Bourgogne-Franche-Comté (CESER) sur la gouvernance et le financement des entreprises a souligné l'intérêt stratégique du suivi des entreprises à enjeux, à capitaux étrangers, en difficulté. Il précisait qu'en 2018, selon une étude de l'AER, un cinquième des entreprises avait son centre de décision extrarégional, cette étude ne concernant pas les investissements directs étrangers (IDE) de plus en plus nombreux en région. Le CESER ciblait les facteurs de réussite d'une telle démarche : bien définir le périmètre, disposer de moyens humains suffisants à la veille et s'appuyer sur d'autres acteurs.

Le nombre de catégories d'entreprises à enjeux suivies par l'AER a évolué sur la période, passant de quatre à treize fin 2021, et le nombre d'entreprises à enjeux était de 4 500 à cette même date, mais leur niveau de connaissance et d'identification n'est pas identique. Cette liste permet de prioriser les visites d'entreprises. Le suivi des entreprises à capitaux extérieurs porte sur environ 800 groupes à capitaux étrangers et 100 groupes français dont le siège est en dehors de la région Bourgogne-Franche-Comté. S'agissant de la veille destinée à repérer les menaces ou opportunités d'investissement pour les établissements régionaux, l'AER assurait, fin 2021, le suivi de 270 groupes (180 groupes à capitaux étrangers et 90 groupes français).

Par ailleurs, l'AER détient un portefeuille d'actions dans un certain nombre de groupes cotés en Bourse ayant une filiale en région ; elles lui permettent de participer aux assemblées générales du groupe pour en comprendre la stratégie et les conséquences pour la filiale locale. 114 actions de 71 sociétés sont détenues par l'AER BFC, composées à 70 % d'entreprises françaises et 30 % d'entreprises étrangères.

Ces différents types de veille permettent à l'AER de produire des « fiches entreprises » synthétiques à la demande des services de la région ou afin de préparer des visites d'entreprises. Elle produit en outre des « fiches alertes », qui concernent un événement avéré ou présumé touchant une entreprise ou un groupe en région pouvant impacter un établissement local. Elle réalise enfin des « notes d'opportunité » visant à anticiper les mutations et les opportunités.

Le foncier économique et l'immobilier d'entreprise

La région souligne que la connaissance précise de la localisation, des équipements et de l'occupation foncière des zones d'activités économiques dans toute la région reste faible. Or, cette connaissance est déterminante pour la mission de prospection de l'AER et pour la formalisation des offres d'attractivité. Cette connaissance est également nécessaire pour apporter une aide à la décision régionale, observer l'évolution de l'occupation du sol et son artificialisation et identifier les zones prioritaires à raccorder au très haut débit sur des critères objectifs. Les élus de l'AER soulignent l'acuité de la question du foncier, problématique majeure pour la région en déficit de lieux d'implantation, certaines zones étant quasi complètes. Les élus notent une demande accrue des projets de logistique qui ne sont plus acceptés par les métropoles et qui s'orientent donc vers de plus petits territoires. Certains EPCI refusent aujourd'hui des projets logistiques consommateurs de foncier et peu créateurs d'emplois. Des contraintes supplémentaires sont apparues avec la loi climat énergie (zéro artificialisation) et les contraintes des PLUI, justifiant le recensement des friches industrielles.

Aussi, la région a confié à l'AER, depuis plusieurs années, une mission d'observatoire régional du foncier économique, visant notamment à alimenter la cartographie du foncier économique en Bourgogne-Franche-Comté et appuyer les EPCI dans le traitement de la donnée. Elle se matérialise d'une part, par la production d'un atlas foncier des ZAE à l'attention de tous les EPCI de la région et d'autre part, par l'accompagnement des EPCI pour l'application de la loi Climat et Résilience. Ce dernier point consiste à travailler sur l'occupation des ZAE (vacances, friches …), à participer aux divers groupes de travail du groupe ROCER[27] (Zéro Artificialisation Nette, Friches en devenir) sur la réhabilitation des friches et à apporter une méthodologie de mise en application des directives. Fin 2021, 112 EPCI sur les 113 adhéraient à la démarche de l'atlas foncier, 85 % d'entre eux étaient passés en phase de production et 72 % d'entre eux étaient en phase de finalisation.

Dans la même optique que la connaissance des ZAE, la région souhaite que l'AER anime une vitrine « immobilier d'entreprises » sur son site internet[28]. L'AER assure l'exploitation et l'actualisation des données issues du partenariat avec les agences immobilières. Elle est chargée d'inviter les acteurs publics (EPCI, SEM, BATIFRANC...) à mettre à disposition des agences immobilières des annonces de biens dans le but d'assurer une couverture complète du territoire. En novembre 2021, après 10 mois de déploiement, 133 annonces étaient en ligne. Le nombre de visites sur le site a été multiplié par 7 en 10 mois, les prises de contacts, par 3 (de 24 à 87) et les projets qualifiés par 4 (de 9 à 36).

Concernant l'accueil de nouvelles entreprises, la concurrence est rude entre pays, régions et même EPCI voisins. L'AER a accompagné une vingtaine de candidatures pour le « dispositif clés en main ». Un site industriel clés en main est un site pouvant recevoir des activités industrielles ou logistiques, et pour lequel les procédures relatives à l'urbanisme, à l'archéologie préventive et à l'environnement ont été anticipées, afin de permettre l'instruction des autorisations nécessaires à l'implantation d'une nouvelle activité industrielle dans des délais maîtrisés. Seuls 5 EPCI disposent de ce label en Bourgogne-Franche-Comté, région ayant le plus faible nombre de sites clés en main en France.

3.3.1.3 Les études économiques

L'AER produit plusieurs types d'études, essentiellement pour la région (par exemple sur toutes les filières fortes régionales). Elle a également élaboré un panorama de l'économie régionale, avant le lancement de SRDEII 2022-2026. Pour les EPCI, l'AER a standardisé sa production de portraits de territoire pour les données socio-économiques et peut mener des comparaisons territoriales en région et hors région. Des études économiques plus poussées ont été réalisées pour certains EPCI, notamment en termes d'opportunités de développement.

[27] Réseau d'Observation de la Consommation des Espaces en Région BFC
[28] Commande régionale de 25 000 € en 2021

3.3.2 L'activité en matière de développement économique

3.3.2.1 L'accompagnement

En juillet 2019, l'AER a été agréée Comité régional d'expansion économique pour la région. L'objectif des comités d'expansion est de favoriser l'aménagement et le développement global d'un territoire et la valorisation des ressources matérielles et humaines locales, par des propositions de mesures aux élus locaux. L'activité de l'AER vers les territoires est fonction des demandes et de la structuration des EPCI qui, actionnaires ou non de l'agence, peuvent en bénéficier.

L'AER est en outre partie prenante de la stratégie Innovation-Entreprises de la région. Elle a pour mission de promouvoir l'innovation auprès des entreprises de toute filière, d'animer le réseau régional de l'innovation, de contribuer à l'émergence de projets innovants et de les accompagner[29], notamment sur le sujet de la transition écologique, en lien avec l'ADEME. L'AER favorise la primo-innovation : 50 % des entreprises accompagnées par an sont primo-innovantes. Elle précise avoir des demandes en forte hausse en 2022, notamment dans l'adaptation des process de production face à l'augmentation des coûts des matières premières et de l'énergie.

L'AER est aussi sollicitée pour accompagner des transitions économiques. Ainsi, la région lui a demandé d'accompagner, *via* la prospection de nouveaux acteurs économiques, des bassins fragilisés par la réduction ou la cessation d'activités d'entreprises importantes. L'AER intervient pour favoriser la diversification de ces bassins. Par ailleurs, elle accompagne des filières en transition forte ou en émergence.

La filière automobile

Cette filière compte plus de 350 établissements et près de 45 000 salariés, hors intérim, et représente 5,1 % de l'emploi salarié régional, soit près du tiers de l'emploi industriel. Pour aider les entreprises, les salariés et les territoires à affronter les défis de la transition vers le véhicule électrique, de la digitalisation, du changement des habitudes de consommation, l'État et la région Bourgogne-Franche-Comté ont lancé le Plan Auto Bourgogne-Franche-Comté. Celui-ci repose à la fois sur le plan national pour l'automobile de l'État et sur la feuille de route automobile de la région adoptée le 26 janvier 2022.

Cette démarche repose sur trois piliers : la FIMA (Force d'Intervention Mutations Automobiles), l'emploi et la formation et Territoires d'industrie.

L'AER participe à la FIMA qui, à partir de mars 2022, accompagne les sous-traitants de la filière automobile dans un délai de 18 mois maximum. L'objectif est triple :

- disposer d'un état des lieux complet de l'impact sur les sous-traitants implantés en région ;
- s'assurer que chaque sous-traitant dispose d'un plan stratégique et se voit proposer rapidement l'outil adapté à sa situation ;
- anticiper et accompagner les entreprises qui seraient en difficulté : perte de marché, diversification, rupture technologique.

[29] L'AER instruit des dossiers pour le financement de projets innovants (Presta'INNO) en partenariat avec Bpifrance et la Région.

La FIMA s'appuie sur une quinzaine d'agents spécialisés des services de la région, de l'État et de l'AER. Elle a déterminé une liste d'entreprises prioritaires (385) à visiter, en fonction de leur taille, de leur niveau de dépendance à la filière automobile et d'autres points d'alerte (situation financière, dépendance au moteur thermique). Les entreprises sont ensuite orientées vers les dispositifs appropriés.

La chambre relève l'envergure de cette *task force* d'un point de vue sectoriel et le partenariat engagé.

La filière hydrogène

L'hydrogène constitue un facteur de développement économique, de transition et d'indépendance énergétique. La région a été labellisée "Territoire Hydrogène" en 2016 puis a établi en 2019 une feuille de route pour le soutien à cette filière. Elle se positionne sur l'hydrogène vert et sur l'hydrogène bas carbone. L'étude « Trajectoire pour une grande ambition Hydrogène » diligentée en 2021 par l'État n'a toutefois pas identifié la région Bourgogne-Franche-Comté parmi les 7 grands bassins hydrogènes français où se concentreront les consommations d'hydrogène décarboné, représentant à terme 85 % de la demande.

Sur cette filière, la région mobilise l'AER sur plusieurs volets :

- des actions de structuration et de développement de la filière ;
- la détection, du pilotage et de l'appui aux projets collectifs, collaboratifs ou visant à la mise en relation entre entreprises ;
- des actions relatives à la visibilité de la filière.

L'AER doit notamment contribuer à la structuration d'un cluster d'entreprises en lien avec la thématique hydrogène autour du pôle Véhicule du Futur, assurer la délégation régionale France Hydrogène et contribuer scientifiquement au forum H2BFC. Elle doit aussi appuyer la région sur le volet communication de l'organisation du salon international *Hydrogen Business For Climate*.

3.3.2.2 Le renforcement de l'attractivité régionale

Une attractivité régionale en hausse, mais fragilisée par deux faiblesses

Le bilan de l'investissement international créateur d'emplois pour 2021 témoigne d'une attractivité inégalée en 2021 en France. En 2021, 1 607 projets d'investissement ont été recensés, soit une hausse de 32 % par rapport à l'année 2020. Ces projets ont permis la création ou le maintien de 45 008 emplois, soit une augmentation de 30 % par rapport à 2020. L'année 2021 est marquée par un renforcement significatif de l'attractivité de la France auprès des investisseurs européens, à l'origine de deux projets sur trois.

L'attractivité progresse également en Bourgogne-Franche-Comté entre 2017 et 2021. En 2017, la région se positionnait au 9ème rang pour le nombre de projets et au 7ème rang en emplois dans la production. En 2021, elle se positionne respectivement sur ces deux points au 6ème et 3ème rang. Elle suit la même tendance qu'au niveau national d'augmentation du nombre d'IDE (+ 29 %) entre 2020 et 2021.

Cependant, cette hausse du positionnement de la région, dans un contexte de forte concurrence entre les régions, ne doit pas masquer deux freins à l'installation et au développement des entreprises : les tensions sur le foncier et la difficulté de recrutement qualifié. La question de la main-d'œuvre disponible est, selon la directrice générale de l'AER,

la première problématique des porteurs de projets. Ces difficultés ont également été relevées par des chefs d'entreprises et des élus.

Les enjeux de la prospection-promotion pour l'AER

L'AER distingue deux types de prospection, endogène, sur les projets en provenance des territoires de Bourgogne-Franche-Comté, et exogène. Les projets peuvent provenir de Business France, du pôle territorial de l'AER, de missions ou salons, du site internet de l'agence, des cabinets de prospection privés, de la DREETS, des EPCI ou du réseau de l'AER. L'agence est l'unique relais de Business France dans la région ; ses projets concernent les Investissements Directs Etrangers (IDE), principalement exogènes au sens de la terminologie de l'AER, mais également de l'endogène étranger (extension d'établissement, par exemple). Ils sont principalement en lien avec les filières fortes de la région. Lorsqu'un projet parvient à l'AER, il est traité en fonction des besoins du porteur de projet (fonciers, immobiliers, en positionnement géographique, en proximité d'infrastructures, en capital humain, en recherche et développement et/ou en intégration dans un écosystème). En fonction des besoins, l'AER émet un dossier d'offre sous 15 jours avec une ou plusieurs propositions au porteur de projet.

Le recours à la prospection digitale est développé depuis 2020 (abonnement à un outil de webmarketing) : l'AER note depuis 2021, sur une durée de campagne plus courte (de 10 mois pour les années antérieures à 4 mois désormais), des résultats positifs sur le taux de rebond et de projets aboutis au regard des contacts pris. L'AER recherche de nouveaux outils, notamment *via* du benchmark à l'étranger. Elle utilise une forme de réseau social pour la prospection d'investisseurs. Cet outil est d'efficacité variable selon les filières. En fonction de ces résultats, l'AER adapte ses outils de prospection ; depuis 2022, elle a souscrit un abonnement à une base de données de qualification des entreprises présentes sur les salons pour les contacter en amont.

La chambre relève les bonnes pratiques de l'AER en matière de prospection, la solidité des dossiers d'offres proposés aux porteurs de projet et sa préoccupation d'évolution des modes de prospection.

À titre de comparaison, le CNER a réalisé, en octobre 2021, une étude sur l'activité des agences régionales en matière de promotion, prospection et implantations à laquelle 9 agences, dont l'AER, ont répondu. Il ressort de cette étude que la société, malgré son faible budget (4 M€) comparativement aux autres agences interrogées (budget moyen de 11,7 M€), alloue plus de moyens à la promotion, la prospection et l'implantation que la moyenne et obtient des résultats satisfaisants, voire supérieurs à la moyenne des autres agences (prospection endogène en particulier) ou exerce des missions originales (animation d'une marque territoriale -*forum Hydrogen Business for Climate*- par exemple).

3.3.2.3 La réponse à la crise sanitaire

Pendant la crise sanitaire, l'AER a été sollicitée par la région (commande de 0,1 M€) pour communiquer sur les mesures régionales et accompagner les acteurs économiques.

La région a également missionné l'AER sur une étude devant permettre d'élaborer une feuille de route pour la relance économique post-crise. Cinq filières prioritaires ont été ainsi identifiées à l'échelle régionale : luxe et savoir-faire d'exception, mobilité, énergie/hydrogène, santé/dispositifs médicaux et agroalimentaire.

L'année 2020 s'est soldée par 10 % de commandes en moins du socle régional (0,38 M€) et 20 % de commandes supplémentaires ponctuelles (0,82 M€), dont 15 % liées à la crise sanitaire (0,1 M€). L'AER a répondu aux sollicitations des entreprises : + 7,5 % de rendez-vous assurés en présentiel et/ou à distance par rapport à 2019. Certains élus, lors de l'assemblée générale extraordinaire de juin 2020, ont souligné l'appui important de l'AER pour les entreprises et les territoires grâce à l'édition du guide des aides, mais également par l'organisation des conférences téléphoniques pendant le confinement. L'agence a ainsi joué son rôle de relais auprès des entreprises.

3.3.3 L'AER et ses partenaires du développement économique

3.3.3.1 Une activité s'inscrivant dans les partenariats et les réseaux

L'AER a des liens avec un nombre conséquent d'acteurs comme l'État, dont ses services DREETS[30] et ses opérateurs tels Business France, les chambres consulaires, les syndicats patronaux, les clusters et pôles de compétitivité, les structures de financement de type BPI, les réseaux Entreprendre et Initiative etc., les universités, les autres agences de développement et les grands institutionnels (banque, énergie, Emfor (Carif-Oref), Insee, etc…), associés la plupart du temps au sein de l'Instance économique régionale de l'AER ou de son conseil d'administration, en tant que membre censeur, avec voix consultative. L'AER est elle-même associée à la gouvernance d'un certain nombre de ces acteurs telle l'Agence de développement Nord-Franche-Comté.

La majorité de ces partenariats trouvent leur traduction dans des conventionnements, qui portent sur de la promotion mutuelle ou sur du partage de missions opérationnelles.

L'AER est sollicitée pour participer à des comités concernant soit des aides financières, tels, par exemple, le comité technique des aides de la région, de BPI, des Réseaux Initiative et Entreprendre, de l'accélérateur à projets économie circulaire régional de l'ADEME, soit des aides en matière de portage immobilier en crédit-bail (BATIFRANC). D'autres comités concernent une éligibilité à rejoindre une pépinière/un incubateur (DECA BFC, HOPE), ou encore des prix décernés, tels les Trophées Eco-innovez en Bourgogne-Franche-Comté organisés par l'AER tous les deux ans associant une grande part de l'écosystème ou enfin des labels régionaux, tel le label régional "Pépinière d'entreprises à Haut Niveau de Services". L'AER anime, par ailleurs, le Réseau régional de l'innovation (RRI), qui regroupe une centaine d'acteurs. Elle participe également au Réseau régional de la transition écologique et économique (RT2E) animé par l'ADEME et la région.

Les Réseaux économiques territoriaux (RET), co-animés par l'État et la région, permettent de réunir sur un territoire départemental les principaux acteurs du développement économiques, dont l'AER. Les réunions sont organisées en deux temps : présentation des dispositifs ou points d'actualité faits par la région ; revue de projets (endogènes uniquement). L'AER est également partie prenante du Comité régional d'intelligence économique territoriale (CRIET), déclinaison de la charte partenariale État-régions de France signée de 2019, qui

[30] France Relance et France 2030

favorise le partage d'informations entre l'État, la région et son agence. Enfin, elle participe au CNER, Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation.

La chambre souligne la multiplicité des liens entre l'AER et les différents acteurs de l'écosystème.

3.3.3.2 Un ajustement de l'activité à celle des autres acteurs locaux du développement économique

Sur l'accompagnement des entreprises et des territoires

Par son statut de SPL, l'AER dispose d'un actionnariat et d'une gouvernance exclusivement publics. Pour autant, elle a souhaité associer les acteurs du monde économique à la gouvernance (instance économique régionale et membres censeurs au conseil d'administration). Un des principes fondateurs de l'AER est la subsidiarité. Certaines collaborations sont fluides et se sont mises en œuvre assez rapidement, à l'instar, par exemple, du partenariat avec la chambre régionale des métiers et de l'artisanat (CRMA) dont les cibles sont différentes : la CRMA s'adresse aux artisans et l'AER accompagne majoritairement des PME à vocation industrielle.

Avec la CCIR et les CCIT, la question du chevauchement des activités est plus prégnante. Ainsi, depuis 2018, une partition entre l'Export (CCIR) et l'Invest (AER) est actée par convention entre Business France et la Chambre de commerce et d'industrie régionale (CCIR) d'une part, et Business France et l'AER d'autre part.

Sur l'accompagnement des entreprises en difficulté, d'autres acteurs interviennent, comme les CCI pour les diagnostics et BPI. L'AER travaille avec les commissaires au redressement productif, surtout pour des recherches de repreneurs et pour des recherches de solutions pour les sites, tandis que la BPI intervient auprès des banques pour la consolidation des entreprises en difficulté, avec un accompagnement en garantie.

L'évolution du modèle économique des CCIT les conduit à inscrire des pôles territoires dans leurs organigrammes et à proposer des prestations tarifées. L'AER, quant à elle, pour certaines prestations similaires ou voisines, ne tarifie pas, car la prestation, relevant d'une commande régionale, est prise en charge par la région. En revanche, si un certain nombre de fonctions d'observatoire sont financées par la région pour tous les EPCI actionnaires ou non (atlas foncier des zones d'activités économiques, par exemple), les portraits de territoires des EPCI sont financés par les EPCI eux-mêmes.

Certaines CCIT reconnaissent des chevauchements possibles, voire un manque de communication, la CCIR[31] étant l'interlocuteur naturel de l'AER, mais mettent en exergue la bonne coopération au niveau des Réseaux Economiques Territoriaux (RET). D'autres soulignent les bonnes relations avec l'AER, facilitées quand les CCIT et les antennes infrarégionales de l'AER partagent les mêmes locaux. Enfin, en conseil d'administration de l'AER, la qualité globale du travail partenarial entre l'AER et les chambres consulaires lors de la crise sanitaire a été soulignée.

[31] Les CCIT ne participent pas à la gouvernance de l'AER.

En tout état de cause, les CCI s'inscrivent plutôt dans l'accompagnement des entreprises au quotidien et dans la durée, ainsi que dans l'accompagnement à l'internationalisation. Elles s'adressent davantage aux TPE, aux services, aux commerces alors que l'AER travaille principalement avec les PME du secteur industriel, au service des collectivités et des EPCI.

L'AER indique travailler en collaboration avec les CCIT et s'adapter au positionnement des acteurs en place. Elle ne réalise pas de démarchage actif sur les territoires où les CCI ou d'autres acteurs économiques (comme les agences) sont très actifs.

L'AER, les CCIT et la CCIR travaillent actuellement ensemble sur deux sujets, encore au stade embryonnaire, dans une recherche de complémentarité :

- Une séparation plus affirmée des rôles entre économie de proximité (CCI) et économie « mondialisée »/économie industrielle (entreprises de plus grande taille) (AER). Il conviendrait de mieux partager les cibles (travaux sur le positionnement). Le projet n'a pas l'assentiment de l'ensemble des CCIT ;
- L'AER réfléchit avec plusieurs CCIT dont la CCI Saône-Doubs et la CCI Métropole de Bourgogne pour proposer une offre commune sur les portraits de territoires et sur la stratégie d'attractivité auprès des EPCI.

Vis-à-vis des EPCI, actionnaires ou non, et de leurs agences, la différenciation des activités s'établit au cas par cas. Par exemple, Pays de Montbéliard Agglomération (PMA), qui possède un service économique développé, choisit les entreprises qu'elle souhaite rencontrer, l'AER étant chargée des autres visites, et les comptes rendus de visites sont partagés. Ce mode collaboratif existe moins avec l'Agence de développement économique Nord-Franche-Comté (ADN-FC) qui développe son propre programme de visites d'entreprise, l'AER intervenant pour un travail sur les filières et dans le cadre d'implantation d'entreprises.

Sur l'attractivité

L'approche régionale de l'attractivité est globale : économique, touristique et résidentielle. Une étude de la région en janvier 2022 a montré que le travail sur la notoriété et l'image de la région auprès du grand public, l'action portée sur la promotion du cadre de vie ainsi que la prospection, l'accompagnement et l'accueil de nouveaux habitants constituent des domaines d'intervention et d'expertise qui requièrent des compétences et des outils spécifiques. L'étude intègre une réflexion sur les modalités de portage de la démarche d'attractivité et l'AER y reste orientée sur l'attractivité économique.

Des acteurs infrarégionaux développent également une politique d'attractivité. Ainsi, la Métropole de Dijon est partie prenante à Dijon Bourgogne Invest, une structure légère de développement économique assurant la promotion de la métropole et le développement et la prospection des zones d'aménagement. Une convention doit être signée avec Dijon Métropole sur l'articulation entre l'AER et Dijon Bourgogne Invest, en vue de contractualiser le positionnement et les interventions de chaque agence et de définir le champ de prestations payantes ou non.

Par ailleurs, l'agence départementale du tourisme de la Nièvre développe désormais l'accueil de nouvelles populations, c'est-à-dire l'attractivité résidentielle. L'AER travaille en collaboration avec cette agence et a été sollicitée pour réaliser deux missions dans le cadre de la plateforme « tester la Nièvre », sur les volets emploi et entreprises. Il s'agit de la seule agence de cette nature dans la région ayant ce positionnement. L'AER intervient en complément.

En ce qui concerne la prospection, la chambre relève que, bien que l'AER soit l'interlocuteur unique de Business France en région, quelques acteurs infrarégionaux font également de la prospection pour attirer les porteurs de projets sur leurs territoires, utilisant les mêmes vecteurs que l'AER et les mêmes cabinets privés de détection de prospects. Selon l'AER, le périmètre d'intervention de ces cabinets est différent selon le donneur d'ordre. Ils interviennent, en ce qui concerne l'AER, pour la détection de fiches projets comportant un périmètre large (Bourgogne-Franche-Comté) et selon des méthodes diversifiées (bases de données, travail de prospection via mailings, prospection en amont des salons…). Leurs interventions auprès des EPCI sont plus ciblées (générations de fiches, offre immobilière en particulier). L'AER note la coopération, à la fois descendante et ascendante, entre les acteurs sur la prospection, coopération mise en exergue par les acteurs infrarégionaux auditionnés.

La chambre note, au final, que bien que l'AER soit le fer de lance de la prospection en région, l'action des acteurs locaux est multiple dans ce domaine et peut être source de concurrence ou d'intérêts divergents.

3.3.4 L'impact de l'AER sur le développement économique

À titre liminaire, il est précisé que les données transmises par l'AER sont issues du système d'information (SIRAE) et ne sont disponibles, en année pleine, qu'à partir de 2019. Au 21 avril 2022, 627 projets d'entreprises (pôle développement-prospection) sont en cours et 760 projets sont actifs sur le pôle innovation et transition écologique.

3.3.4.1 Les résultats

Des objectifs variables selon la mission réalisée

La plupart des missions effectuées par l'AER dans le cadre de ses commandes ne comportent pas d'objectifs chiffrés en raison de la nature même des actions réalisées ou de la difficulté à les matérialiser : fonction d'observatoire, administration de bases de données, structuration et développement des filières, actions de communication, organisation de salons, missions de prospection ou encore portraits de territoires.

A contrario, l'accompagnement des entreprises en matière d'innovation et de transition écologique fait l'objet d'objectifs précis :

- l'instruction technique de 100 dossiers Presta'inno par an ;
- 100 visites annuelles d'entreprises, préférentiellement des PME primo-innovantes, donnant lieu à la réalisation d'un diagnostic innovation avec un taux de transformation[32] de 50 %, ramené à 40 % en 2022 afin de privilégier une ingénierie de projet à forte valeur ajoutée ;
- 100 rencontres annuelles qualifiées d'entreprises dédiées à l'éco-conception et à l'économie de la fonctionnalité comportant un taux de transformation de 30 %, passé à 40 % à compter de 2022 à la demande de l'AER ;

[32] Le taux de transformation mesure le pourcentage de projets concrétisés après contact avec l'entreprise

- la réalisation de 120 visites d'entreprises sur 3 ans (2019-2021)[33] dédiées aux énergies renouvelables et de récupération (chaleur fatale) avec un taux de transformation de 50 % ; l'objectif 2022 est de 60 visites avec un taux de transformation revu à la baisse (30 %) dans la mesure où le précédent taux n'était pas atteignable.

Si l'agence respecte globalement les objectifs fixés pour le suivi des projets innovation, éco-conception et énergies renouvelables, le nombre de dossiers presta'inno instruits est en baisse sur la période (68 en 2021) dans la mesure où le périmètre d'éligibilité a été recentré sur les études de faisabilité, la recherche d'informations et les dépôts de brevet. Certaines prestations liées aux modèles d'affaires, à l'innovation managériale ou organisationnelle ainsi que l'intégration du numérique ne sont dorénavant plus éligibles à ce dispositif. Depuis 2019, 250 dossiers presta'inno ont été instruits pour un montant total de près de 1,5 M€ HT de subvention prévue. Par ailleurs, il ressort des données du système d'information que les entreprises suivies en matière d'innovation et de transition écologique sont essentiellement des petites entreprises (inférieures à 20 salariés), à l'exception des projets relatifs aux énergies renouvelables et de récupération qui concernent à parts égales les petites structures et les grandes entreprises (supérieures à 100 salariés). En outre, l'AER est à l'origine de la détection des projets dans 40 % des cas.

De plus, lors de la création du pôle territorial, un nombre de visites d'entreprises[34] - en mutation et en développement - et d'EPCI[35] à effectuer avait été fixé. Or, à compter de 2019, les commandes régionales ne comportent plus de tels objectifs chiffrés. À l'instar du pôle innovation et transition écologique, des objectifs précis pourraient être demandés au pôle territorial afin d'évaluer au plus près l'action de l'AER au regard des commandes passées. En tout état de cause, l'activité du pôle territorial[36], qui s'établit à 1 100 rendez-vous et réunions en 2021, se concentre essentiellement sur les visites d'entreprises (50 %), qui ont fortement progressé depuis 2019 (680 en 2021, soit + 70 %). Par ailleurs, 45 % des EPCI de la région font l'objet d'une visite chaque année.

Une activité qui concourt au maintien et à la création de l'emploi

380 projets - endogènes et exogènes - sont détectés en moyenne par année dont près de 25 % aboutissent (90 en moyenne). Ces projets aboutis, dont l'origine provient essentiellement de l'AER (près de 70 %), sont très majoritairement endogènes (80 %), c'est-à-dire en provenance du territoire régional bourguignon franc-comtois, et se rapportent au secteur industriel pour la moitié d'entre eux. 80 % de ces projets concernent des créations (42 %) et des développements (38 %) d'entreprises dans la région.

Sur la période 2019-2021, les 275 projets aboutis ont eu pour effet de maintenir 3 350 emplois, d'en créer 3 150, d'en relocaliser[37] 450 et d'en supprimer 50. Pour 70 % de ces projets, l'impact a été au maximum de 20 emplois par entreprise. À titre d'exemple, en ce qui concerne le maintien de l'emploi, l'AER a accompagné, fin 2021, dans un contexte de forte tension sur le marché des matières premières et de l'emploi, une entreprise industrielle qui souhaitait créer

[33] Objectif de 30 visites en 2019, 45 visites en 2020 et 45 visites en 2021

[34] Objectif de 270 rdv d'entreprises.

[35] Objectif de rencontrer l'ensemble des EPCI de la région (117 en 2017).

[36] Visites d'entreprises, d'EPCI et de partenaires ; participation aux réunions des réseaux régionaux.

[37] La relocalisation, au sens de l'AER, est une entreprise existante qui est transférée sur un nouveau site physique en Bourgogne-Franche-Comté.

une nouvelle ligne de production pour la réalisation d'un produit plus respectueux de l'environnement, afin de sécuriser l'avenir du site (120 emplois à pérenniser).

À l'instar du pôle innovation et transition écologique et comme mentionné précédemment pour le pôle territorial, des objectifs précis et chiffrés pourraient être inscrits dans les commandes régionales s'agissant des projets détectés, avec des indicateurs de nombre et de taux de transformation vers les projets aboutis.

Une activité de projets IDE non majoritairement portée par l'AER en région

L'AER assurant le rôle de correspondant Business France porte, à ce titre, une mission de promotion, de prospection et d'accompagnement des projets d'implantation d'investisseurs étrangers sur le territoire régional. Pour cela, elle participe au bilan des investissements étrangers en France de Business France. En 2021, la Bourgogne-Franche-Comté se situe au 6ème rang des régions françaises, avec 117 IDE ayant permis la création et le maintien de 2 550 emplois. Les créations d'emplois sont, en outre, majoritaires (près de 90 %)[38]. Pour autant, l'AER n'a accompagné que 41 % de ces IDE, soit 48 projets, représentant la création et le maintien de 1 067 emplois. Ceci s'explique, selon l'AER, par deux raisons. D'une part, l'agence ne répond qu'aux dossiers Business France pour lesquels elle estime pouvoir apporter une valeur ajoutée (notamment pas sur les projets de type partenariat ou développement commercial). D'autre part, la prospection digitale s'est fortement accélérée et l'agence est, de fait, moins dépendante de Business France. Par ailleurs, certains IDE se font sans l'intervention de l'AER, notamment pour les extensions.

Enfin, la commande régionale relative à la prospection d'investisseurs étrangers ne porte que sur le suivi des projets détectés et non des projets implantés. Néanmoins, un bilan des projets aboutis est adressé par l'AER à la région tous les trimestres. Dès lors, le cahier des charges de cette commande mériterait d'être complété de cette information dans la mesure où l'indicateur final reste le nombre de projets aboutis.

3.3.4.2 Des biais pour l'évaluation des impacts

Des chiffres d'emplois créés et des investissements par projet à consolider

L'AER dispose d'indicateurs retraçant l'activité prospection. Concernant la prospection endogène et exogène, le rapport d'activité se base sur les chiffres prévisionnels déclaratifs de l'entreprise en matière d'emplois créés ou maintenus. Le montant des investissements - prévisionnels déclaratifs -, quant à lui, n'est pas indiqué, l'AER ne disposant pas de cette information pour l'ensemble des projets suivis. Ces chiffres sont vérifiés par l'AER, mais pas de manière systématique et exhaustive. Il n'existe notamment pas de bilan réalisé *a posteriori* en N+1, N+2 ou N+3, afin de vérifier la réalité des chiffres de l'emploi et des investissements déclarés sur une année. Une vérification complémentaire est effectuée par Business France s'agissant de la prospection étrangère. En revanche, la partie des IDE (59 % en 2021) non accompagnés par l'AER n'est pas suivie par l'agence. Dès lors, il conviendrait, par la réalisation de bilans pluriannuels, de consolider les chiffres d'emplois créés et des investissements par projet afin de connaître le réel impact de l'activité de l'AER en matière de projets implantés sur le territoire régional.

[38] Fichier du détail des IDE 2021 transmis par l'AER.

Une évaluation hétérogène selon les secteurs

Les projets dédiés aux énergies renouvelables et de récupération font l'objet d'un suivi du montant des aides perçues par les entreprises accompagnées, par demande auprès de celles-ci, sous couvert d'un accord préalable de l'ADEME et de l'entreprise. Ce suivi était, en effet, nécessaire pour la réalisation du bilan trisannuel de la mission EnR&R en 2021.

A contrario, il n'existe pas de suivi des projets innovation et éco-innovation s'agissant de l'impact de création ou de maintien de l'emploi et du montant des aides effectivement perçues par les entreprises accompagnées, à l'exception de la réception systématique d'une fiche de suivi à l'issue de la réalisation de la presta'inno. Cette difficulté de valorisation du travail de l'agence résulte du fait que l'AER n'a pas connaissance de ces informations et n'en est pas destinataire (confidentialité invoquée par l'ADEME et Bpifrance). Elle ne peut recueillir cette information que par demande auprès des entreprises (déclaratif). Cependant, cette vision n'est pas exhaustive : refus de communication du montant des aides perçues par certaines entreprises ou difficulté à chiffrer les emplois créés ou maintenus. Ainsi, un suivi pluriannuel de ces indicateurs serait souhaitable afin de connaître l'impact de ces aides sur l'emploi et le chiffre d'affaires des entreprises bénéficiaires, à l'instar de ce qui était réalisé par l'ex-ARDIE dans ce domaine.

Les actions à destination des territoires difficilement mesurables

Si les actions à destination des entreprises peuvent faire l'objet de mesures d'impact (en matière d'emploi, d'investissements ou de montants d'aides perçues), il n'en est pas de même s'agissant des actions menées vers les territoires - actionnaires ou non -. En effet, par la nature même des missions accomplies (accompagnement du foncier économique, animation territoriale et promotion des territoires), les retombées économiques potentielles sont difficilement mesurables. De surcroît, les actions menées à destination des entreprises bénéficient de manière indirecte aux territoires : les activités d'une entreprise ont des impacts sur la valorisation, la gestion et la transformation des ressources du territoire.

Dès lors, la chambre recommande à la société de se doter d'objectifs précis dans les commandes, en particulier concernant le pôle territorial et la prospection, afin d'évaluer au plus près l'action de l'AER et ses résultats au regard des commandes passées. D'autre part, elle lui recommande également de se doter d'indicateurs de suivi (pour le pôle innovation et transition écologique) et de consolider davantage (pôle développement économique et pôle prospection-promotion) les effets mesurés des actions menées à destination des entreprises, afin de quantifier précisément les impacts de ces actions sur le développement économique du territoire régional et de les suivre dans le temps.

En tout état de cause, l'AER témoigne d'une activité soutenue, qui répond à des besoins manifestes de la région, des entreprises et des territoires. Sous réserve des biais relevés, son activité d'accompagnement des transitions économiques a contribué au maintien et à la création de l'emploi en région.

Recommandation n° 4. Renforcer la mesure des impacts de l'activité de l'AER en fixant des objectifs mesurables et des indicateurs de suivi.

_____ *CONCLUSION INTERMÉDIAIRE* _____

L'organisation de l'AER s'est faite en fonction des objectifs régionaux inscrits dans le SRDEII. En sus d'un pôle territorial nouvellement créé, l'agence a repris les activités des deux anciennes agences très complémentaires. Son organisation a évolué début 2022 pour renforcer les sujets d'attractivité et de transition écologique.

L'AER a pris sa place dans l'écosystème régional à travers la connaissance et l'analyse socio-économiques du territoire. Elle a mis en place une démarche qualité qui a débouché sur une certification et se traduit par un taux de satisfaction client élevé.

Elle offre un accompagnement varié aux acteurs économiques et participe au maintien et à la création de l'emploi dans la région. Toutefois, ses indicateurs de suivi de l'activité sont, pour un certain nombre, partiels et hétérogènes et ne répondent pas à des objectifs chiffrés. Il conviendrait donc de renforcer la mesure des impacts de son activité en fixant des objectifs mesurables et des indicateurs de suivi.

L'AER a développé son activité au sein de l'écosystème en fonction du principe de subsidiarité. Sa gouvernance favorise le collectif qui se traduit dans son activité par des partenariats multiples et des échanges fréquents. Toutefois, le champ d'intervention de l'AER et des CCI est proche, pouvant entraîner une concurrence potentielle.

ANNEXES

Annexe n° 1. Analyse financière 2017-2021 40
Annexe n° 2. Détail des missions et actions réalisées par l'AER au titre des commandes régionales 2017-2021 (en €)..... 42
Annexe n° 3. Cartographie des processus 43
Annexe n° 4. Glossaire..... 44

Annexe n° 1. Analyse financière 2017-2021

Tableau n° 1 : Évolution du compte de résultat des exercices 2017 à 2021 (en €)

Exercice	2017	2018	2019	2020	2021
Production vendue	1 713 042	4 200 760	3 962 264	4 218 488	4 164 003
+/- Production stockée	234 414	-253 482	0	0	0
PRODUCTION DE L'EXERCICE	**1 947 456**	**3 947 278**	**3 962 264**	**4 218 488**	**4 164 003**
- Autres achats et charges externes	537 844	1 440 661	1 589 815	1 520 144	1 537 306
VALEUR AJOUTEE	**1 409 612**	**2 506 617**	**2 372 449**	**2 698 344**	**2 626 697**
- Charges de personnel	1 514 481	2 033 677	2 293 109	2 527 757	2 788 090
- Impôts, taxes et versements assimilés	32 994	58 264	54 021	56 467	59 414
+ Subvention d'exploitation	0	1 000	791	750	16 555
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**-137 863**	**415 676**	**26 110**	**114 870**	**-204 252**
+ Autres produits, charges et reprises	39 948	60 628	38 493	20 056	292 797
- Dotations d'exploitation, amortissements et provisions	79 026	311 961	57 717	62 960	3 185
RESULTAT D'EXPLOITATION	**-176 942**	**164 342**	**6 884**	**71 964**	**85 360**
+ Produits financiers	543	3 879	54 187	2 871	2 218
- Charges financières	333	526	273	44	14
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	**-176 733**	**167 695**	**60 798**	**74 792**	**87 564**
+ Produits exceptionnels	1 300	130 103	2 000	3 161	74
- Charges exceptionnelles	0	47 647	131	295	146
- Impôts sur les bénéfices	0	33 958	33 836	30 331	22 941
RESULTAT NET	**-175 433**	**216 193**	**28 832**	**47 327**	**64 551**
CAF brute	**-97 705**	**525 576**	**84 550**	**110 299**	**-189 524**
En % de la production de l'exercice	*-5%*	*13%*	*2%*	*3%*	*-5%*

Source : CRC, d'après les comptes des exercices 2017-2021 de l'AER

Tableau n° 2 : Évolution du bilan des exercices 2017 à 2021 (en €)

Exercice	2017	2018	2019	2020	2021
Actif immobilisé net	**93 946**	**86 335**	**67 482**	**62 661**	**62 964**
Immobilisations incorporelles	7 078	23 041	20 534	18 550	18 550
Immobilisations corporelles	66 147	28 524	28 113	23 725	23 956
Immobilisations financières	20 720	34 770	18 835	20 385	20 458
Actif circulant net	**2 307 273**	**5 497 753**	**4 069 046**	**4 620 170**	**4 668 498**
Stock et encours de production	253 482	0	0	0	0
Avances et acomptes versés sur commandes	0	0	2 740	0	0
Créances (clients et autres créances)	1 401 559	3 157 844	1 900 653	2 243 712	2 182 148
Disponibilité	591 957	2 256 234	2 087 721	2 303 137	2 413 302
Charges constatées d'avance	60 275	83 676	77 932	73 321	73 047
Total ACTIF	**2 401 219**	**5 584 088**	**4 136 528**	**4 682 831**	**4 731 461**

Ressources propres	**528 369**	**1 791 367**	**1 869 271**	**1 973 185**	**1 780 474**
Fonds propres	273 631	1 239 824	1 268 657	1 315 983	1 380 534
Provisions Risques et Charges	254 738	551 543	600 614	657 202	399 940
Ressources Externes	**1 872 850**	**3 792 721**	**2 267 258**	**2 709 645**	**2 950 988**
Emprunts et dettes bancaires	69 194	42 778	16 328	39	0
Emprunts et dettes financières divers	1 000 000	2 196 801	0	0	0
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	0	0	729 557	1 388 885	1 445 683
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	158 827	534 454	509 428	467 871	571 158
Dettes fiscales et sociales	578 590	800 894	966 997	811 837	875 545
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	5 414	0	0	0	0
Autres dettes	8 878	168 354	0	500	0
Produits constatés d'avance	51 946	49 439	44 948	40 514	58 602
Total PASSIF	**2 401 219**	**5 584 088**	**4 136 528**	**4 682 831**	**4 731 461**
Fonds de roulement	**1 503 486**	**1 997 562**	**1 817 532**	**1 910 524**	**1 717 510**
En nombre de jours de charges courantes	*260*	*204*	*166*	*168*	*141*

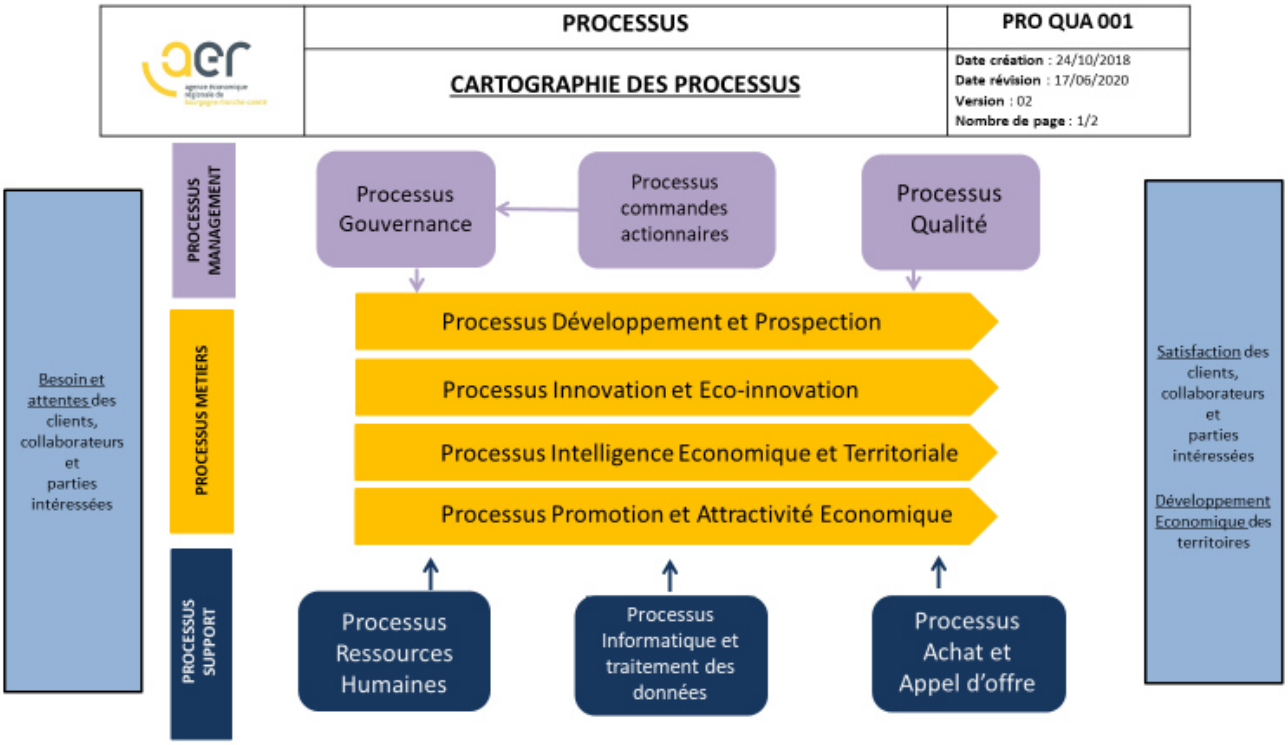
Source : CRC, d'après les comptes des exercices 2017 à 2021 de l'AER

Annexe n° 2. Détail des missions et actions réalisées par l'AER au titre des commandes régionales 2017-2021 (en €)

Missions	Montant HT 2017-2018	Montant HT 2019	Montant HT 2020	Montant HT 2021
Accompagner les entreprises et les territoires avec le pôle territorial	**1 340 345**	**1 137 896**	**953 414**	**936 851**
Contribuer à l'accompagnement des sociétés à enjeux de mutations et à fort potentiel de développement	142 263	185 724	63 820	106 348
DECIDATA et Intelligence économique	73 595	137 721	87 410	91 598
Observatoire Foncier économique	53 850	89 615	73 770	70 214
Observatoire régional de l'immobilier d'entreprise		10 060	55 004	25 188
Plateforme numérique de développement économique – ONDE		9 249	6 746	19 656
Pôle Territorial de l'Agence régionale de Développement Economique - Contribuer à l'animation territoriale	1 017 663	673 527	586 832	507 722
Réaliser des travaux d'expertise en analysant les données pour aider à la décision et faire émerger des visions stratégiques territoriales	52 975			
Territoires d'industrie		32 000		
Veille entreprises, revues de presse			79 832	116 125
Accompagner l'innovation et l'éco-innovation	**1 141 263**	**923 859**	**887 622**	**826 409**
Animation de l'écosystème régional de l'innovation et promotion de l'innovation	866 038	628 526	571 320	493 274
Animation du réseau des pépinières de Bourgogne Franche-Comté				40 564
Eco-conception et éco-innovation	275 225	212 000	232 972	196 132
Émergence, prospection et accompagnement des projets d'énergies renouvelables et de récupération (chaleur fatale) pour les entreprises de Bourgogne Franche-Comté		83 333	83 330	96 439
Commande 100 jours 2017-2018	**183 333**			
Promouvoir la région, les territoires et les filières	**1 943 380**	**914 198**	**729 362**	**613 962**
Attractivité du territoire régional	877 150			
Communication sur les politiques publiques économiques régionales		55 800	112 584	16 180
Communication sur les politiques publiques économiques régionales dans le cadre de la pandémie			47 244	
Connaissance et promotion des atouts et des potentiels touristiques de la région Bourgogne-Franche-Comté				20 440
Mise en œuvre du volet économique de la feuille de route pour l'attractivité régionale			83 332	125 000
Promotion des savoir-faire régionaux	1 066 230	858 398	486 202	390 437
SRDEII				61 905
Prospecter des investisseurs	**640 250**	**658 809**	**994 761**	**1 050 064**
Détecter et valoriser les sociétés locales à capital extérieur	201 200	175 520	94 296	80 450
Elaboration d'une feuille de route visant à favoriser la relance économique post crise sanitaire à travers des actions de prospection ciblée			25 536	
Travail ciblé de prospection - commande additionnelle			110 144	14 363
Prospection d'investisseurs étrangers	439 050	483 289	764 785	904 889
Réalisation d'une démarche de prospection pour développer la filière touristique régionale				50 362
Structurer filières et clusters	**816 288**	**338 427**	**812 262**	**770 391**
Accompagnement des filières émergentes et relance économique post crise sanitaire COVID 19			33 564	
Appui à l'organisation du Forum Hydrogen Business For Climate/ Volet communication			203 250	203 502
Renforcement et développement des filières et clusters	816 288	338 427	575 448	566 889
Total général	**6 064 858**	**3 973 189**	**4 377 421**	**4 197 677**

Source : CRC, d'après les plans d'actions de l'AER 2019-2021

Annexe n° 3. Cartographie des processus



Source : AER

Annexe n° 4. Glossaire

ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
AER : Agence Economique régionale
AG : Assemblée Générale
AGE : Assemblée Générale Extraordinaire
ADN-FC : Agence de développement économique Nord-Franche-Comté
ARD : Agence régionale de Développement
ARDIE : Agence régionale du Développement de l'Innovation et de l'Economie
AS : Assemblée Spéciale
CA : Conseil d'Administration
CCA : Comité de Contrôle Analogue
CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie
CCIR : Chambre de commerce et d'Industrie régionale
CCIT : Chambre de commerce et d'Industrie Territoriale
CESER : Conseil Economique, Social et Environnemental de Bourgogne-Franche-Comté
CNER : Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation
CRIET : Comité régional d'Intelligence Economique Territoriale
CRMA : Chambre régionale des Métiers et de l'Artisanat
EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale
ETI : Etablissement de Taille Intermédiaire
FEDER : Fonds Européen de Développement régional
GRC : Gestion de la Relation Client
IDE : Investissements Directs Etrangers
IER : Instance Economique régionale
ONDE : Outil Numérique dédié au Développement Economique
PETR : Pôle d'Equilibre Territorial et Rural
PLUI : Plan Local d'Urbanisme Intercommunal
PMA : Pays Montbéliard Agglomération
PME : Petites et Moyennes Entreprises
RET : Réseaux Economiques Territoriaux
RRI : Réseau régional de l'Innovation
RT2E : Réseau régional de la Transition Ecologique et Economique
SMQ : Système Management Qualité
SPL : Société Publique Locale
SRDEII : Schéma régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation
SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats (forces, faiblesses, opportunités, menaces)
TFC : Taxe pour Frais de Chambre

Chambre régionale des comptes Bourgogne-Franche-Comté

28-30 rue Pasteur - CS 71199 - 21011 DIJON Cedex

bourgognefranchecomte@crtc.ccomptes.fr

Site Internet : http://www.ccomptes.fr/fr/crc-bourgogne-franche-comte