



PLAN STRATÉGIQUE 2015-2018



Ce plan stratégique 2015, selon la même logique qui a présidé à la constitution du précédent plan en 2013, détaille les objectifs que **Bpifrance** a la volonté de réaliser sur la période 2015-2018. Celui-ci ne préjuge pas de l'obtention des moyens budgétaires nécessaires à certaines activités. Il vise à dynamiser l'économie française à travers une plus grande compétitivité, une présence internationale plus forte de ses entreprises et surtout, l'intégration des mutations profondes associées aux transitions énergétique et numérique. Seule une association intime de **Bpifrance** avec ses partenaires bancaires et investisseurs, tout comme avec les Régions et les institutions européennes, permettra de répondre à ces ambitions.

Les 3 axes du plan stratégique 2013 sont ainsi réaffirmés et renforcés. Tout d'abord, **Bpifrance** accompagnera la croissance des PME et des ETI en s'appuyant sur les acteurs financiers pour inciter les entreprises à croître, notamment *via* l'innovation et l'internationalisation. **Bpifrance** contribuera par ailleurs à rendre l'économie française plus compétitive en facilitant l'intégration par les entreprises des mutations profondes de leurs secteurs. Enfin, **Bpifrance** soutiendra, avec ses partenaires, le développement d'un écosystème au service des entrepreneurs.

Ces orientations continueront d'être mises en œuvre au travers des 6 métiers de la banque : innovation, prêts, garantie, fonds propres, international et accompagnement.

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2018

SYNTHÈSE 4-7

1 ACCOMPAGNER LA CROISSANCE
DES ENTREPRISES 8-32

2 PRÉPARER LA COMPÉTITIVITÉ
DE DEMAIN 33-45

3 DÉVELOPPER
UN ÉCOSYSTÈME FAVORABLE
À L'ENTREPRENEURIAT 46-63

SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE
DU PLAN STRATÉGIQUE 64-65

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2018 EN PERSPECTIVE

NOS MISSIONS

1

Accompagner la croissance des entreprises

- Adapter la croissance de l'activité aux côtés de ses partenaires
- Répondre aux besoins peu ou mal couverts
- Demeurer le canal central du financement de l'innovation
- Être la banque de la mondialisation des PME et ETI
- Renforcer l'accompagnement des chefs d'entreprise

2

Préparer la compétitivité de demain

- Porter la TEE des PME et ETI
- Financer l'industrie du futur et la transition digitale des PME et ETI
- Accompagner les secteurs traditionnels en mutation

3

Contribuer au développement d'un écosystème favorable à l'entrepreneuriat

- Améliorer la relation client
- Renforcer le réseau social d'entrepreneurs
- Être l'acteur public de la transmission et de l'agrégation des PME et ETI
- Être le partenaire des Régions et de l'Europe
- Renforcer la RSE auprès des PME et ETI

NOS OBJECTIFS

CROISSANCE DURABLE
EMPLOI
COMPÉTITIVITÉ

NOS MÉTIERS

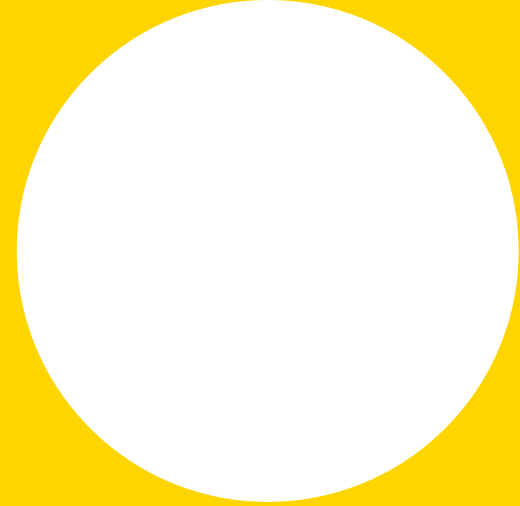
INNOVATION
PRÊTS
GARANTIE
FONDS PROPRES
INTERNATIONAL
ACCOMPAGNEMENT

NOS VALEURS

PROXIMITÉ
SIMPLICITÉ
VOLONTÉ
OPTIMISME

SERVIR L'AVENIR

SYNTHÈSE



Après une longue période de croissance atone de l'économie française depuis 2008, les conditions de la reprise semblent désormais réunies avec l'amélioration de plusieurs facteurs (prix du pétrole, parité euro/dollar, charges salariales...) de nature à renforcer la compétitivité des entreprises françaises. Les entreprises industrielles renouent ainsi, depuis 2015, avec des niveaux de marge permettant d'envisager une reprise de l'investissement. En parallèle, la politique monétaire accommodante et les programmes d'investissement publics (plan Juncker en Europe, poursuite du Programme d'investissements d'avenir en France) devraient faciliter la réalisation de projets favorisant la croissance.

Si le retour de l'appétit des banques et des investisseurs pour le financement des PME et des ETI est déjà manifeste, l'investissement des entreprises elles-mêmes n'a toujours pas retrouvé son niveau d'avant crise, alors que l'économie française s'engage dans une profonde transition. Les évolutions dans la production et l'utilisation des énergies, comme l'intégration de la révolution numérique, vont en effet profondément transformer les modes de production et de commercialisation des biens et services. Les entreprises françaises doivent, dès lors, innover et intégrer ces innovations pour demeurer compétitives dans une économie globalisée.

Depuis sa création en 2013, **Bpifrance** s'est installé comme l'acteur public de référence en France pour le financement des entreprises. Son action, ancrée dans les territoires, a favorisé la croissance durable, l'emploi et la compétitivité des entreprises dans un contexte de croissance limitée, en ligne avec les objectifs de son premier plan stratégique établi en 2013. Son rôle de partenaire des banques et des investisseurs, comme des Régions et des institutions européennes, l'a positionné en tant que banque de place de l'économie française. **Bpifrance** a surtout construit une relation privilégiée avec les entrepreneurs, dans une période difficile, sur la base de rapports francs et directs permettant d'aborder leurs enjeux de développement.

Les évolutions récentes de l'environnement économique ont amené **Bpifrance** à revoir son positionnement stratégique. Ce plan stratégique 2015 réaffirme ainsi le mandat de banque de service public de **Bpifrance** pour le financement des entreprises, aux côtés de ses partenaires. Il souligne aussi l'importance d'accompagner plus fortement les entreprises françaises dans leur dynamique internationale, leurs projets d'innovation et l'intégration des transitions énergétique et numérique.

Les principaux objectifs stratégiques de **Bpifrance** demeurent inchangés : la croissance de l'économie française, le renforcement de la compétitivité de ses entreprises dans un contexte de profondes mutations, et le développement d'un écosystème favorable à l'entrepreneuriat. Ces objectifs continueront d'être poursuivis au travers des 6 métiers de la banque : innovation, prêts, garantie, fonds propres, international et accompagnement.

Pour favoriser la croissance, **Bpifrance** va poursuivre le déploiement de sa palette d'outils de financement et d'accompagnement :

- **Bpifrance** encouragera et complètera le retour des banques et des investisseurs vers le financement des PME et ETI. Cela se traduira, à court terme, par une modération de la croissance des activités de cofinancement d'investissements et par une stabilisation de l'activité d'investissement direct, afin de ne pas entretenir l'augmentation de valorisations déjà élevées. Lorsque les entreprises réinvestiront plus massivement, **Bpifrance** les accompagnera en accroissant sur ces activités, avec l'objectif d'engager, en 2018, 6,7 Md€ en cofinancement⁽¹⁾ et 1,3 Md€ en investissement direct dans les PME, les ETI et les *start-up* ;

⁽¹⁾ Hors crédit export.

- afin de répondre aux besoins peu ou mal couverts par les acteurs financiers, **Bpifrance** restera très actif dans le financement du court terme et du poste client des PME et des ETI. Les fonds de garantie permettront, aussi, d'inciter les banques à financer les projets les plus risqués ainsi que les TPE. Enfin, à travers son engagement auprès des fonds d'investissement, stabilisé à hauteur de 500 M€ d'investissements⁽¹⁾ annuels sur la période 2015-2018, **Bpifrance** adressera les phases délicates de l'amorçage de nouveaux projets et de la redynamisation des entreprises affaiblies ;
- l'innovation demeurera un axe stratégique majeur pour **Bpifrance**. Les jeunes entreprises, tout comme les plus matures, bénéficieront d'une gamme complète d'outils adaptés au profil de risque de leurs projets. La poursuite de la structuration et du renforcement de l'écosystème du Capital Innovation français permettra d'en faire le *leader* européen. Cela facilitera ainsi l'éclosion et le développement rapide en France de projets aux ambitions mondiales. **Bpifrance** mobilisera les moyens nécessaires à un maintien de ses engagements dans l'innovation à hauteur d'au moins 1,2 Md€ par an⁽²⁾ (dont environ 25 % seront financés grâce aux ressources du PIA) sur la période 2015-2018. Dans cette perspective, il intensifiera son partenariat avec le PIA dont il restera le grand opérateur en direction des entreprises ;
- face à l'enjeu majeur que constitue la mondialisation des PME et des ETI françaises, **Bpifrance** poursuivra la construction d'un dispositif complet d'accompagnement et de financement des entreprises à l'international, avec pour objectif d'atteindre, à l'horizon 2018, 1,6 Md€ d'engagements annuels à travers différents instruments (500 M€ Crédit Export, 650 M€ Prêt Croissance international et 450 M€ Avance+ Export).

(1) Souscriptions, y compris fonds gérés pour compte de tiers.

(2) Hors Capital Innovation, comptabilisé dans l'objectif investissement direct en fonds propres.

L'intégration actée du mandat public de la Coface et le renforcement des liens avec Business France seront essentiels pour répondre à cette ambition. Afin de soutenir au plus près les entreprises, le réseau de **Bpifrance** développera une compétence internationale ;

- pour que les entreprises investissent plus massivement et se développent plus rapidement, il faut les stimuler. **Bpifrance** mettra donc en place un dispositif complet d'accompagnement, qui viendra enrichir l'action des acteurs existants, notamment des Régions. Des programmes sélectifs permettront d'adapter la nature et l'intensité de l'accompagnement aux besoins des entreprises. Les dispositifs d'accélérateurs permettront ainsi d'accompagner environ 1 200 entreprises sur la période 2016-2018.

Face aux mutations de pans entiers de l'économie française, **Bpifrance** s'attache à renforcer la compétitivité des entreprises en les accompagnant dans leurs transformations :

- dans la continuité des actions engagées en 2013, **Bpifrance** mettra son expertise au service de la transition énergétique et écologique (TEE) pour financer les producteurs d'énergies renouvelables et les entreprises de la filière. Une attention spécifique sera, en outre, portée au financement des entreprises qui s'engageront dans des démarches d'efficacité énergétique ;
- la modernisation et l'intégration de la révolution numérique constituent des enjeux vitaux pour l'industrie française. Afin de renforcer sa compétitivité, elle doit repenser en profondeur ses modes de production. **Bpifrance**, déjà fortement impliqué dans le financement de l'industrie, incitera les entreprises à s'engager dans la transition numérique et proposera un *continuum* de financement à destination de ce type de projet ;

- **Bpifrance** soutiendra spécifiquement des secteurs essentiels pour la compétitivité de la France : le transport, le tourisme, les industries créatives et l'économie sociale et solidaire. Leur activité est confrontée à de profondes mutations. **Bpifrance** mettra ses dispositifs de financement et d'accompagnement au service des entreprises de ces secteurs pour qu'elles saisissent les opportunités liées à ces transformations ;
- enfin, le soutien aux biotechnologies et aux entreprises de l'internet sera renforcé.

Au-delà de son action de financement et d'accompagnement des entreprises, **Bpifrance**, banque publique de place, continuera de structurer et de fédérer son écosystème de partenaires :

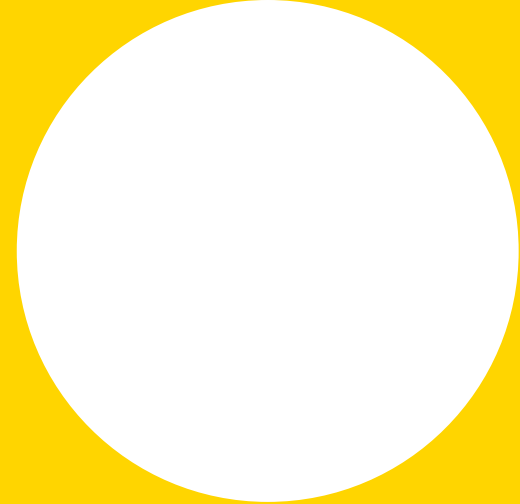
- en s'appuyant sur sa relation privilégiée avec ses clients, **Bpifrance** poursuivra le développement d'un véritable réseau social d'entrepreneurs. Les rencontres entre entreprises ainsi que la mise en place d'outils d'échanges digitaux contribueront à décloisonner le monde entrepreneurial français. Cette mise en relation d'entreprises servira à répondre aux 2 enjeux majeurs pour les PME que sont la transmission et la croissance par agrégation ;
- banque résolument ancrée dans les territoires, **Bpifrance** renforcera encore son lien avec les Régions et les accompagnera dans le contexte de réforme territoriale. Le développement de dispositifs adaptés aux stratégies territoriales des nouvelles Régions permettra de répondre au mieux aux besoins des entreprises locales ;
- **Bpifrance** renforcera sa position d'interlocuteur de référence pour la mise en œuvre du plan Juncker et mobilisera les ressources européennes disponibles pour soutenir la croissance des entreprises françaises. À cette fin, les liens avec la Banque européenne d'investissement (BEI), déjà solides, seront encore renforcés.

Cette croissance de l'activité sera réalisée avec des moyens maîtrisés. **Bpifrance** n'a pas vocation à devenir une grande organisation et souhaite consolider ses atouts que sont l'agilité et la réactivité.

L'action de **Bpifrance** demeurera exemplaire. Dans le prolongement de l'action de la Caisse des dépôts, il confirmera sa forte implication dans la lutte contre le changement climatique, notamment en réduisant les impacts de sa propre activité. Ses relations franches et directes avec les entrepreneurs permettront de diffuser des pratiques de responsabilité sociétale au travers d'objectifs simples et concrets. Les valeurs de proximité, de volonté, de simplicité et d'optimisme guideront les actions des femmes et des hommes formant la communauté des collaborateurs de **Bpifrance** et permettront de servir ces ambitions stratégiques et, ainsi, de Servir l'Avenir.

SERVIR L'AVENIR

1. ACCOMPAGNER LA CROISSANCE DES ENTREPRISES





Le retour d'une croissance reposant sur un tissu d'entreprises robustes et saines financièrement, innovantes et qui gagnent des parts de marché à l'étranger, constitue une priorité de 1^{er} rang pour **Bpifrance**.

Banque de place, **Bpifrance** poursuivra le développement de ses outils d'intervention traditionnels tels que les prêts, la garantie, ou l'investissement en fonds propres, en direct ou à travers des fonds partenaires. Dans un contexte de retour des banques et des investisseurs, et dans l'attente d'une reprise plus marquée de l'investissement des entreprises, la croissance de l'activité sur ces différents métiers sera modérée.

Bpifrance intensifiera son action en direction des besoins des entreprises peu ou mal couverts par le marché tels que le financement de l'immatériel, de la trésorerie, de la création et de la transmission d'entreprises, ou encore l'amorçage. L'offre correspondante sera étoffée, avec le lancement de nouveaux produits : prêts sans garanties ciblant certains secteurs (ex. TEE), garanties à vocation spécifique (création, transmission), fonds thématiques dédiés, etc.

Le financement de l'innovation et de l'internationalisation des entreprises restera une priorité pour laquelle **Bpifrance** mobilisera ses différents métiers et modalités d'intervention.

L'international revêtira une importance particulière avec l'intégration actée de l'activité de garanties publiques de la Coface, qui permettra d'offrir un *continuum* de financement aux entreprises souhaitant se projeter sur les marchés export.

Enfin, la reprise de l'investissement, condition nécessaire d'une croissance durable, sera stimulée par une action d'accompagnement renforcée auprès des entreprises. Celle-ci, menée en étroite concertation avec les Régions, reposera sur une offre clarifiée proposant une large gamme de services, du plus standard au plus spécifique, selon les besoins et potentiels de développement des entreprises.

1.1

Dans le contexte de reprise lente de l'investissement, adapter la croissance de l'activité aux côtés des partenaires bancaires et des investisseurs

Stabiliser les volumes d'interventions en cofinancement, puis les relancer au rythme de la reprise de l'investissement des PME et ETI

Après une période d'adaptation aux nouvelles contraintes réglementaires et prudentielles, les banques reviennent progressivement sur le marché du crédit aux PME, aidées en cela par la politique monétaire accommodante de la Banque centrale européenne.

Cette offre de crédit ne rencontre pas encore une demande suffisante de la part des entreprises, l'investissement restant inférieur d'environ 5 % par rapport à son niveau de 2008. Ce déficit d'investissement engendre un vieillissement continu de l'appareil productif français et porte atteinte à la compétitivité de l'économie.

Bpifrance continuera d'inscrire son action dans une logique systématique de partenariat. Qu'il s'agisse de permettre, par son intervention, de boucler un tour de table ambitieux en termes de montant, ou de rendre possible le financement de projets plus risqués dans les territoires, en particulier pour les TPE et PME, **Bpifrance** s'attachera à apporter les fonds complémentaires qui permettent aux projets de croissance d'être financés.

Compte tenu de son poids déjà important dans le marché du crédit, **Bpifrance** prévoit une stabilisation de la croissance de ses prêts à moyen et long terme en 2015-2016. La reprise attendue de l'investissement des entreprises et du marché du crédit, dès 2017-2018, devrait permettre de renouer avec une croissance plus soutenue de l'activité, sur un rythme annuel d'environ 4,5 Md€ de nouveaux crédits à horizon 2018.

Dans ses activités de crédit-bail, permettant le financement d'investissements mobiliers et immobiliers, **Bpifrance** prévoit une poursuite de la croissance, avec une augmentation des flux d'engagements de 1,3 Md€ en 2014 à 1,5 Md€ en 2018. **Bpifrance** s'efforcera de maintenir son activité sur le segment du crédit-bail immobilier, en net repli, quand la croissance sur le crédit-bail mobilier sera modérée, suivant le rythme du marché.

En complément de son activité de prêts avec garanties, **Bpifrance** renforcera son intervention par le biais de prêts sans garantie, qui jouent un rôle central pour le financement des actifs immatériels et du besoin en fonds de roulement des TPE et PME.

Les flux d'engagements annuels passeront ainsi de 1,8 Md€ en 2014 à 2,2 Md€ en 2018, sous réserve de ressources suffisantes à mobiliser sur le Programme d'investissements d'avenir (PIA) et sur le plan Juncker⁽¹⁾. **Bpifrance** continuera d'élargir sa gamme de prêts sans garanties « thématiques » visant des objectifs spécifiques tels que l'export, la modernisation de l'appareil industriel et les économies d'énergie.

Dans ce dernier domaine, et dans le prolongement des initiatives nationales (Loi « Transition énergétique pour la croissance verte ») et internationales (COP 21 en décembre 2015 à Paris), **Bpifrance** poursuivra sa mobilisation en faveur de la transition énergétique et écologique (TEE) en déployant sa gamme de Prêts Verts, avec l'objectif d'engager 700 M€ en cumul d'ici à 2018 sur des investissements visant à améliorer l'efficacité énergétique dans les PME.

Dans tous les cas, y compris les prêts sans garanties, la règle du 1 pour 1 sera scrupuleusement respectée : l'intervention de **Bpifrance** sera toujours subordonnée à celle d'un partenaire pour un montant identique.



⁽¹⁾ Selon les discussions en cours, 1 Md€ serait adossé à des ressources PIA et 1,1 Md€ à des ressources Juncker.

Accompagner le retour des banques sur le financement des PME grâce aux dispositifs de garantie

Principal intervenant sur le marché de la garantie de crédits aux entreprises, **Bpifrance** contribue par le biais de cet instrument à la sécurisation du risque pris par les banques sur les projets qu'elles considèrent plus risqués, soit du fait de leur maturité, soit en raison de la typologie d'entreprises financées.

Il joue ainsi un rôle déterminant pour l'accès au crédit des TPE et PME.

Adossés à des fonds provenant de l'État, des Régions, de l'Europe, du Programme d'investissements d'avenir ainsi que d'autres partenaires, les dispositifs de garantie mis en œuvre par **Bpifrance** visent 3 objectifs principaux, à savoir :

- la création d'entreprises ;
- la transmission d'entreprises ;
- le renforcement de la trésorerie.

Sur la durée du plan stratégique, **Bpifrance** accompagnera le marché de façon procyclique : l'activité de garantie suivra l'évolution du marché du crédit, soit une hypothèse de croissance de 2 % par an.

À périmètre constant de fonds gérés, maintenir l'activité d'investissement direct dans les PME et ETI ⁽¹⁾

Le marché français du capital investissement marque une nette reprise depuis 2012, avec une forte croissance des montants levés par les fonds d'investissement et des montants investis par les fonds dans des entreprises (+ 28 % entre 2013 et 2014). Celle-ci s'accompagne d'une forte hausse des valorisations d'entreprises⁽²⁾.

Dans ce contexte de hausse des souscriptions privées et d'inflation sur les valorisations, **Bpifrance** stabilisera son activité d'investissement direct dans les PME, ETI et grandes entreprises, hors investissements exceptionnels, à hauteur de 700 M€ par an sur la période 2015-2018.

En fonds de fonds, les souscriptions⁽³⁾ seront également stables sur la période, sur un rythme d'environ 500 M€ par an.

Le montant total des actifs sous gestion atteindra 25,6 Md€ en 2018 contre 22,7 Md€ en 2014.

Hormis quelques situations spécifiques d'entreprises jugées stratégiques, **Bpifrance** continuera de privilégier systématiquement le co-investissement pour exercer un effet d'entraînement sur le marché. Il veillera par ailleurs à ne pas entrer dans une concurrence qui aurait pour effet de générer un possible effet d'éviction ou de surenchère avec les fonds privés, et à rester investisseur minoritaire.

(1) Hors investissements exceptionnels.

(2) Multiple médian EV/EBITDA de 8,1 x au Q4 2014 contre 6,3 x au Q4 2012.
Source Argos Mid-Market.

(3) Y compris à des fonds gérés pour compte de tiers.

Par ailleurs, **Bpifrance** gèrera son portefeuille de façon active, en cédant des participations lorsque l'opportunité s'en présentera. Il veillera ainsi à passer le relais aux investisseurs privés et à conserver une capacité de mobilisation de ses fonds propres pour l'avenir.

Trois objectifs principaux continueront de structurer l'activité de capital investissement :

- la consolidation ;
- l'accompagnement ;
- l'internationalisation.

En investissant dans des fonds (activité fonds de fonds), **Bpifrance** souhaite favoriser la consolidation du marché français du capital investissement, encore trop fragmenté au regard de ses homologues internationaux. La mise en commun de moyens et l'augmentation de la taille des véhicules permettront en effet d'accroître l'efficacité et l'attractivité du marché français, notamment auprès des investisseurs institutionnels et étrangers.

À titre d'illustration, le partenariat France Investissement Assurance, relancé en 2015, permettra ainsi de mobiliser 1 Md€ d'investissement auprès d'assureurs partenaires vers les segments du Capital Innovation et du Capital Développement. Dans une logique comparable, par ses interventions en direct au capital des PME à fort potentiel afin de soutenir leurs projets d'innovation, d'agrégation et d'internationalisation, **Bpifrance** joue un rôle essentiel pour le renforcement du tissu des ETI et l'émergence des « champions » de demain.

L'activité de capital investissement se traduit également par un accompagnement des entreprises et fonds investis. Cet accompagnement opérationnel, complémentaire de l'offre *ad hoc* d'accompagnement proposée par **Bpifrance**, prend la forme d'un dialogue continu et de proximité entre les équipes métiers et les partenaires (entreprises ou fonds) autour de questions stratégiques et opérationnelles, dans une logique d'amélioration continue de la performance des entreprises et fonds investis, et donc de création de valeur.

Le soutien à l'internationalisation des entreprises et des fonds d'investissement constitue la 3^e priorité stratégique de l'activité fonds propres. Dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrue, la capacité des entreprises et des fonds d'investissement français à se projeter à l'international, et à attirer les investisseurs étrangers, sera en effet déterminante.



1.2

Continuer de répondre aux besoins peu ou mal couverts par le marché

Développer les activités qui complètent l'action des banques

Malgré le retour des banques sur le marché du crédit aux entreprises, certaines catégories de financements ou d'entreprises sont encore insuffisamment servies par le marché, d'où la nécessaire intervention d'un acteur public capable de répondre à leur demande.

Les TPE et PME ainsi que les entreprises en forte croissance doivent souvent engager des dépenses courantes importantes pour financer une activité en expansion avant de percevoir les revenus correspondants. Les crédits de trésorerie constituent donc un enjeu majeur sur un segment de marché partiellement délaissé par les banques car perçu comme trop risqué. La capacité des entreprises à financer leurs besoins de trésorerie est, par ailleurs, déterminante pour leur pérennité, et faute de financement adapté, des impasses de trésorerie même conjoncturelles peuvent s'avérer critiques.

Bpifrance joue historiquement un rôle majeur pour le financement des besoins de crédit court terme des entreprises et consolidera ce positionnement. Les outils de financement par mobilisation de créances seront renforcés, avec l'élargissement de la gamme Avance+, aux créances détenues par les entreprises sur des donneurs d'ordre privés, y compris à l'international (Avance+ Export). Ce dernier dispositif sera assorti d'objectifs ambitieux, avec une cible de 450 M€ de financement à l'horizon 2018 pour accompagner le développement des entreprises exportatrices.

Le préfinancement du CICE constitue un autre outil largement mobilisé par **Bpifrance** pour répondre aux besoins de crédit court terme des entreprises. En acceptant de préfinancer le montant des baisses de charges générées par le CICE (Crédit d'impôt pour la Compétitivité et l'Emploi) dans un délai de 1 à 3 ans après la fin de l'exercice fiscal considéré, **Bpifrance** permettra aux entreprises concernées par ce dispositif d'accéder à des crédits court terme pour un montant estimé de 1,3 Md€ d'engagement annuel dès 2016.

En complément, **Bpifrance** exploitera les potentialités du numérique pour proposer, en 2016, une offre de prêts en ligne ciblant les TPE et petites PME, en cofinancement 1 pour 1 avec les banques, et en lien avec les Régions qui le souhaitent.

Traditionnellement moins bien servies par l'offre des banques commerciales et à la recherche de solutions de financement de leur besoin en fonds de roulement facilement accessibles, ces entreprises bénéficieront ainsi d'une nouvelle offre en ligne de prêts de faible montant. Ces prêts sans garanties reposeront sur un processus d'instruction simplifié et automatisé afin de permettre une efficacité et une réactivité accrues.

Enfin, sur le financement de l'innovation et de l'amorçage, enjeux de compétitivité majeurs et sur lesquels l'action de **Bpifrance** est déterminante, l'activité de prêt sera renforcée.

FAILLES DE MARCHÉ



GARANTIE



CRÉATION D'ENTREPRISE PROJETS RISQUÉS TRANSMISSION

Apporter des garanties pour permettre le financement de projets plus risqués

Le développement de la garantie a pour but d'inciter les partenaires bancaires de **Bpifrance** à financer davantage l'économie. Parce qu'elle permet de partager le risque sur des entreprises perçues comme plus risquées par les banques, la garantie facilite l'accès au crédit de ces entreprises.

Par ailleurs, elle peut également exercer un levier sur les montants financés par les banques.

À l'horizon du plan stratégique et sur les segments de marché les moins bien couverts par l'offre de crédit bancaire, **Bpifrance** renforcera donc son activité de garantie.

Ainsi, les garanties de prêts à la création d'entreprise continueront de croître pour atteindre 1,4 Md€ d'accords annuels en 2018. Les fonds de garantie ciblant l'innovation et l'international poursuivront également leur déploiement, particulièrement pour les prêts aux entreprises de croissance.

Enfin, afin de répondre aux enjeux du vieillissement des dirigeants d'entreprises, **Bpifrance** renforcera son action de soutien au segment de la transmission par une mobilisation accrue du fonds de garantie dédié.

Cette croissance des activités de garantie sera rendue possible par une animation territoriale proactive et une mobilisation redoublée des chargés d'affaires de **Bpifrance** en région. Elle s'accompagnera d'objectifs d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la qualité de service (délais d'indemnisation), par le biais notamment d'une industrialisation renforcée des process et d'un recours accru aux outils extranet.

Mobiliser l'ingénierie financière pour promouvoir des solutions financières innovantes

D'ici à 2018, **Bpifrance** intensifiera son action de soutien aux thématiques financières innovantes en mettant à profit les compétences de ses équipes en matière d'ingénierie financière et leur connaissance des besoins des entreprises.

Bpifrance renforcera ainsi son soutien au développement du secteur du financement participatif (*crowdfunding*).

Dans la continuité du lancement en 2013 de l'agrégateur TousNosProjets.fr, place de marché de référence avec 15 000 visiteurs mensuels, et de son action d'animation du secteur (*CrowdTuesdays* mensuels, Tour de France du financement participatif), **Bpifrance** envisagera la mise en place de dispositifs de garantie permettant de couvrir une partie du risque sur les financements en fonds propres ou en dette effectués par les plateformes de financement participatif.

De nouveaux dispositifs de garantie seront également étudiés afin d'accompagner le développement des entreprises à l'international. Un mécanisme visant à faciliter l'obtention de crédits à l'étranger pour les filiales d'entreprises clientes de **Bpifrance** sera mis en place en partenariat avec certaines banques étrangères identifiées suite à des diligences approfondies.

Pour finir, **Bpifrance** accompagnera la tendance à la désintermédiation, en particulier pour les PME et ETI. Il travaillera, par exemple, à la création de solutions de titrisation de portefeuilles de prêts aux PME détenus par les banques et garantis par **Bpifrance**, leur permettant de générer des liquidités et de nouvelles marges de manœuvre sur ce segment de marché.





**INVESTIR DANS
LES SEGMENTS
LES + RISQUÉS**

**AMORÇAGE &
RETOURNEMENT**

Répondre aux problèmes structurels du capital investissement

Les investisseurs en fonds propres sont structurellement moins enclins à financer les segments de l'amorçage et du retournement, perçus comme plus risqués. Or, ces segments sont cruciaux puisqu'ils permettent l'émergence de *start-up* à fort potentiel tout comme le maintien de l'emploi.

Bpifrance consolidera son action dans le domaine de l'amorçage en lançant un nouveau Fonds national d'amorçage (FNA 2). Ce fonds prendra le relai de la première génération du FNA et sera financé par le Programme d'investissements d'avenir (PIA), son grand partenaire, et sera coordonné avec la montée en charge, côté financement, des prêts d'amorçage.

Enfin, pour appuyer les entreprises en difficulté dans la recherche de fonds propres, dans une perspective de redressement, **Bpifrance** lancera un Fonds national de revitalisation doté notamment de 75 M€ issus du PIA, visant à favoriser l'émergence de nouveaux fonds de retournement nationaux ou régionaux.

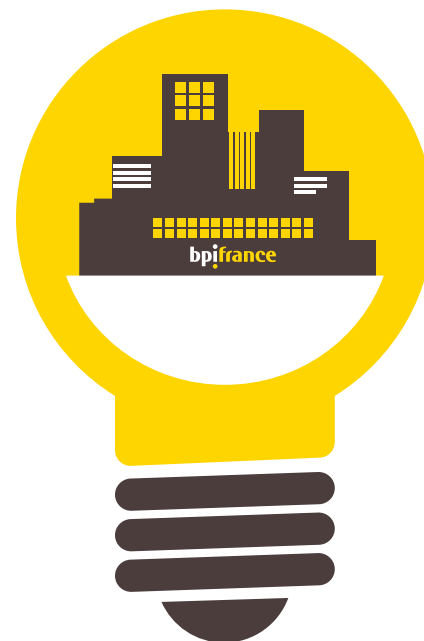
Par ailleurs, le partenariat de **Bpifrance** avec des fonds régionaux déjà présents sur ce segment sera renforcé.

1.3

Demeurer le canal central du financement de l'innovation

Stimuler les projets innovants dans toutes les entreprises

L'innovation est au cœur des enjeux de compétitivité et de croissance de demain. **Bpifrance** consolidera donc son positionnement au cœur de l'écosystème français de l'innovation, via une présence sur l'ensemble du *continuum* de financement. Cela permettra de servir les besoins des projets d'un large éventail d'entreprises, de la *start-up* développant de nouvelles solutions à la PME familiale souhaitant moderniser ses procédés industriels ou commerciaux.



Les chargés d'affaires innovation, responsables de l'instruction des financements, continueront d'être appuyés dans leurs missions par les équipes responsables de l'expertise, qui centralisent les compétences techniques et sectorielles.

Ces compétences seront également mises à disposition des directions métiers de **Bpifrance** et de l'écosystème de l'innovation au travers de séminaires thématiques ou de publications largement diffusées auprès des parties prenantes.

En matière d'aides à l'innovation, **Bpifrance** maintiendra ses dispositifs avec un objectif d'au moins 950 M€ d'accords annuels sur la période 2015-2018 grâce à des financements de l'État, des Régions et à des fonds européens.

Ces aides, délivrées sous forme de subventions, d'avances récupérables ou de prêts à taux zéro, sont essentielles pour soutenir les projets situés encore très en amont dans leur cycle de développement et qui, malgré un potentiel réel, n'ont pas encore accès au crédit bancaire.

Afin de renforcer la lisibilité de l'offre et de raccourcir encore les délais d'octroi des aides, la démarche de simplification entreprise depuis 2013 sera poursuivie, notamment en fusionnant les programmes d'aides redondants et en dématérialisant les *process*.



INNOVATION

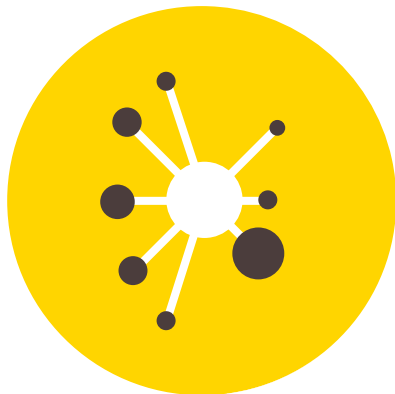


AU MOINS 1,2 MILLIARD D'EUROS PAR AN

Comme il a été dit précédemment, les prêts à l'innovation continueront d'être déployés, avec une cible de 360 M€ d'engagements annuels à l'horizon 2018, dont 230 M€ pour le Prêt innovation (PI FEI 2). Ce produit, partiellement garanti par des fonds européens du plan Juncker, et accordé sans prise de sûretés aux PME et petites ETI de plus de 3 ans, vise à financer les dépenses immatérielles liées au développement ou à la commercialisation d'un nouveau produit, procédé ou service innovant.

Outre l'apport de financements indispensables à l'émergence des innovations de demain, **Bpifrance** jouera un rôle central d'animation et de décloisonnement de l'écosystème de l'innovation, notamment par la mise en réseau de grands groupes et ETI avec des PME et *start-up*. L'offre proposée par **Bpifrance Le Hub** permettra ainsi d'accélérer le développement de partenariats dans 3 domaines principaux :

- R&D ;
- commercial ;
- investissement (y compris d'acquisition).



Faire de l'écosystème du Capital Innovation français un *leader* continental

Faire de la France un creuset de l'innovation implique le développement d'un écosystème de Capital Innovation⁽¹⁾ à même de répondre aux besoins de financement des *start-up* à fort potentiel sur un marché aujourd'hui globalisé.

Forte d'une dynamique réelle sur ce marché et d'acteurs reconnus pour leur compétence, la France dispose de nombreux atouts pour consolider sa position et devenir le *leader* européen du Capital Innovation. **Bpifrance** contribue activement à cet objectif autour de priorités stratégiques claires et augmentera ses investissements⁽²⁾ en Capital Innovation qui atteindront 200 M€ en 2018, contre 130 M€ en 2014.



(1) Sous-segment englobant le capital amorçage et le capital-risque.

(2) Y compris fonds gérés pour compte de tiers.

Au plan sectoriel, au-delà de son intervention sur les secteurs des biotechnologies, du numérique ou encore des *cleantech*, **Bpifrance** étendra son activité de Capital Innovation sur de nouvelles verticales d'avenir comme la cyber-sécurité, le bâtiment intelligent ou encore les technologies et services de la ville de demain. Sur ce dernier segment, un fonds d'amorçage et de capital-risque dédié a été lancé fin 2015, financé par le PIA à hauteur de 50 M€.

De plus, **Bpifrance** renforcera son action en fonds propres grâce à la mobilisation de ressources issues du PIA. En soutien aux structures d'accompagnement de l'écosystème *French Tech*, le fonds *French Tech Accélération* mobilisera 200 M€. Courant 2016, le fonds *Biotech Accélération Santé*, doté dans un 1^{er} temps de 100 M€ pouvant être porté à 340 M€, assurera le *continuum* de financement en fonds propres des projets issus de l'environnement hospitalo-universitaire. Enfin, toujours grâce aux ressources du PIA, et en complément de l'action du FNA, **Bpifrance** mobilisera un fonds de 50 M€ pour investir aux côtés de *Business Angels* dans l'amorçage des *start-up*.

Le fonds Large Venture, doté de 600 M€ sur les fonds propres de **Bpifrance**, poursuivra son rôle d'entraînement des capitaux privés sur les plus grosses levées de fonds.

L'appui à l'internationalisation du marché français du Capital Innovation constituera une autre priorité dans un contexte de compétition renforcée au niveau mondial. **Bpifrance** travaille ainsi activement, avec plusieurs partenaires publics européens, au développement d'une plateforme multilatérale d'investissement dans les fonds de Capital Innovation qui bénéficierait d'un soutien du FEI dans le cadre du plan Juncker.

De façon symétrique, **Bpifrance** poursuivra son action en direction des fonds étrangers susceptibles d'apporter une expertise spécifique non disponible sur le marché français et de générer des opportunités et des synergies pour les PME françaises, en particulier dans les pays connaissant une forte dynamique d'innovation.

À titre d'exemple, des fonds de Capital Innovation américains spécialisés dans les TIC et soutenus par **Bpifrance** pourraient ainsi investir en France, voire y implanter un bureau.

Les dispositifs gérés pour le compte du Programme d'investissements d'avenir (PIA) sont essentiels pour le financement de l'innovation.

Ils contribuent notamment à financer l'amorçage (Fonds national d'amorçage) et les projets innovants aux côtés des industriels (Sociétés de projets industriels). Ces ressources du PIA soutiennent également, au-delà de l'innovation, l'activité de **Bpifrance** dans la TEE, *via* le dispositif des Prêts Verts, et dans l'industrie 4.0 (Prêt Robotique et Prêt Croissance Industrie). Dans une démarche coordonnée avec le Commissariat général aux investissements (CGI) et les ministères, **Bpifrance** continuera de mettre au service du PIA l'ensemble de ses expertises de l'investissement et du financement des entreprises, en veillant à la clarté de la répartition des compétences dans la gestion des fonds et à la préservation des principes de gouvernance ayant prévalu à sa création. Le renforcement du partenariat avec le CGI sera, dès lors, essentiel pour assurer le développement pérenne de l'activité de **Bpifrance** dans l'innovation.

1.4

Installer Bpifrance comme la banque de la mondialisation des PME et ETI

La France souffre d'un déficit de sociétés exportatrices (2 fois moins nombreuses qu'en Italie et 3 fois moins qu'en Allemagne) et l'export ne représente « que » 27 % du PIB français contre 40 % en Allemagne.

Face à une demande intérieure relativement atone, l'exploitation du potentiel de croissance des marchés étrangers, notamment émergents, constitue pourtant un enjeu central.

La faible présence à l'export des PME françaises s'explique par 3 facteurs principaux :

- le déficit de financements, les banques commerciales étant principalement présentes, en termes de crédit aux PME, sur le marché intérieur, situation encore accentuée par les réformes Bâle III et Solvency II ;
- le manque d'information et de moyens des PME sur les enjeux et pratiques de l'internationalisation ;
- enfin, la faible lisibilité et le relatif « éclatement » de l'offre d'accompagnement des PME à l'export (nombreux acteurs et dispositifs, coordination insuffisante).

Déployer un projet d'entreprise ambitieux autour du projet de reprise de la gestion des garanties publiques export

La création de **Bpifrance** avait été l'occasion de donner naissance à **Bpifrance Export**, en partenariat avec Business France et Coface. Annoncé le 29 juillet 2015, le projet de transfert de la gestion des garanties export de Coface à **Bpifrance**, clarifie l'offre de soutien à l'export des entreprises françaises. Cette intégration doit permettre à **Bpifrance** de devenir véritablement l'acteur de référence du financement de l'internationalisation des entreprises.

La gamme actuelle de produits export (Prêt Croissance international, Crédit Export, Avance+ Export et Garantie de Projets à l'International) est en effet complémentaire des garanties publiques export qui permettent de :

- couvrir les frais de prospection (assurance prospection) ;
- faciliter la réalisation de marchés (garantie des cautions et préfinancement) ;
- sécuriser davantage les projets (assurance-crédit et assurance-change) ou encore ;
- faciliter l'implantation à l'étranger (assurance investissement).

L'offre globale sera déclinée dans chaque direction régionale de **Bpifrance** afin de répondre aux demandes des entreprises souhaitant s'internationaliser mais également, de susciter des projets d'internationalisation pour les PME.

La stratégie **Bpifrance** de soutien à l'internationalisation des entreprises ciblera prioritairement 2 zones géographiques à fort potentiel :

- l'Union européenne, en raison de la taille et de la maturité de son marché intérieur, de sa grande accessibilité et de synergies évidentes pour les entreprises françaises ;
- l'Afrique, en raison de la forte croissance des économies qui la composent, notamment sur des secteurs de forte compétitivité de l'économie française (infrastructures, biens manufacturés), et de l'existence de relations privilégiées avec certains pays.

Cette stratégie s'appuiera également sur des partenariats renforcés entre **Bpifrance** et ses homologues internationaux – banques et fonds d'investissement étrangers, particulièrement en Afrique et en Méditerranée – permettant l'émergence d'un écosystème international, source d'opportunités et de synergies pour les entreprises françaises.

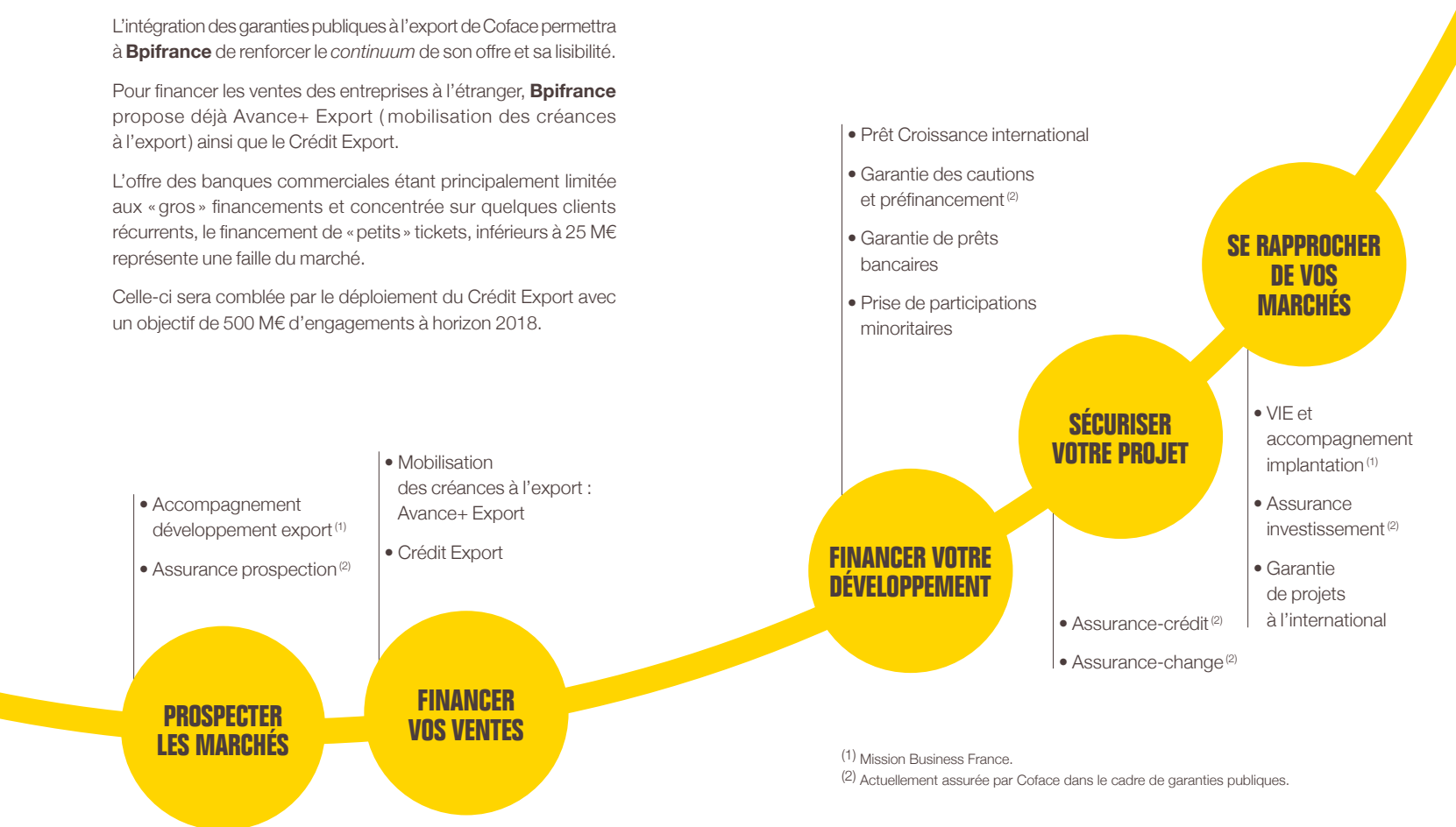
Déployer un *continuum* de financement, de sécurisation et d'accompagnement à l'export

L'intégration des garanties publiques à l'export de Coface permettra à **Bpifrance** de renforcer le *continuum* de son offre et sa lisibilité.

Pour financer les ventes des entreprises à l'étranger, **Bpifrance** propose déjà Avance+ Export (mobilisation des créances à l'export) ainsi que le Crédit Export.

L'offre des banques commerciales étant principalement limitée aux « gros » financements et concentrée sur quelques clients récurrents, le financement de « petits » tickets, inférieurs à 25 M€ représente une faille du marché.

Celle-ci sera comblée par le déploiement du Crédit Export avec un objectif de 500 M€ d'engagements à horizon 2018.



(1) Mission Business France.

(2) Actuellement assurée par Coface dans le cadre de garanties publiques.

Poursuivre la constitution de fonds *cross-border* permettant d'accélérer l'implantation des PME dans les géographies complexes

Pour faciliter l'implantation des PME françaises dans des géographies perçues comme « complexes » et « risquées » malgré un potentiel de croissance élevé, **Bpifrance** soutiendra la création de fonds *cross-border*.

Ainsi le fonds Averroès 3, issu du partenariat avec le groupe AFD-Proparco, qui s'inscrit dans le cadre du Plan Afrique de **Bpifrance**, investit dans des fonds d'investissement de référence au Maghreb, Machrek et en Afrique sub-saharienne, dans une logique de soutien aux PME innovantes susceptibles de générer des opportunités pour les entreprises françaises. Parallèlement, un nouveau fonds d'investissement franco-africain géré par une équipe multiculturelle sera également lancé, dans la lignée du fonds d'investissement franco-chinois. Il s'agira d'accompagner les PME africaines en France et les PME françaises en Afrique et de développer ainsi les échanges économiques.


Le déploiement de cette activité d'investissement *cross-border* s'accompagne d'actions de mise en réseau d'acteurs et d'organisations d'événements permettant de générer des opportunités d'affaires, comme par exemple la mission *start-up* organisée au Kenya en juin 2015, la participation des entreprises du portefeuille d'Africinvest (fonds financé par Averroès 3) aux formations de **Bpifrance Université**, ou encore l'organisation par EuroQuity de web-conférences sectorielles.





1.5

Renforcer l'accompagnement des chefs d'entreprise pour accélérer le développement de leurs PME et ETI

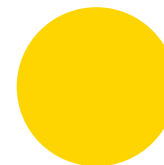


Dans un contexte d'abondance de liquidités et de retour marqué des banques et des investisseurs, le financement des projets des entreprises se trouve facilité. Malgré ce contexte favorable, l'investissement des entreprises marque une reprise encore timide, signe d'une certaine frilosité des dirigeants.

L'accompagnement des entrepreneurs au plan stratégique et opérationnel peut contribuer à lever ces obstacles à l'investissement, et ainsi leur permettre de profiter de ce *momentum* favorable.

Comme il a été démontré empiriquement dans de nombreux pays, l'action d'accompagnement permet, en effet, d'améliorer la performance des entreprises à long terme. Elle constitue, également, un levier déterminant pour accroître la capacité des entreprises à anticiper leurs enjeux stratégiques, à innover et à se projeter à l'international, autant d'éléments clés pour leur compétitivité de demain.

C'est pourquoi, conformément à sa doctrine, **Bpifrance** propose à ses clients entreprises un service d'accompagnement de proximité, tout au long de leur cycle de vie. Il focalisera prioritairement son action sur les TPE, PME et ETI innovantes et à fort potentiel de croissance, et tirera parti des synergies entre ses métiers de financement et d'investissement.



Constituer des programmes sélectifs d'accompagnement

Afin de tenir compte des besoins spécifiques des entreprises en fonction de leur stade de développement, de leurs marchés et de leur environnement concurrentiel, **Bpifrance** structure une offre d'accompagnement adaptée à chaque population d'entreprises. Environ 15 000 clients bancaires et participations⁽¹⁾ bénéficient ainsi d'un accompagnement ponctuel, au cas par cas, et d'un accès libre à une offre de services *online*, dont les modules de formation *e-learning* de **Bpifrance Université**, lancés en avril 2015.

Bpifrance Excellence propose à ses clients à fort potentiel (croissance, international, innovation) dans chaque territoire un accompagnement *business* personnalisé de long terme. La communauté regroupera 3 000 entreprises membres dès 2016, autour d'un véritable réseau social d'entrepreneurs, générateur d'échanges professionnels, de relations commerciales et d'opportunités d'affaires. Structurée autour de services premium exclusifs (lettre hebdomadaire, accès à un espace *business* dédié, à des bureaux de passage à Paris, etc.), cette offre a pour ambition d'accélérer la croissance de ces clients privilégiés afin d'en faire les futurs « champions » de l'économie française.

Lancé en mars 2015, l'Accélérateur PME, qui a pour objectif principal de favoriser la croissance des PME vers le statut d'ETI, poursuivra son déploiement et accueillera de nouvelles promotions.

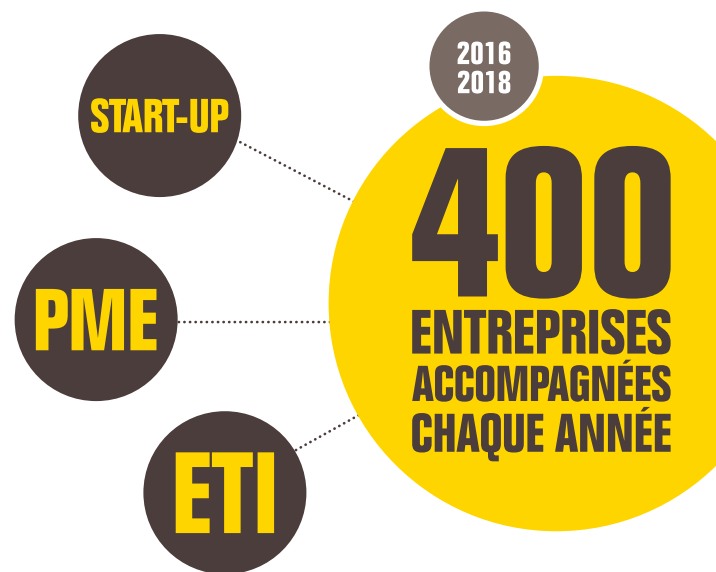
Sélectionnées pour leur potentiel de développement, les entreprises bénéficiant de ce programme reçoivent un accompagnement sur-mesure de 24 mois, par promotions resserrées.

⁽¹⁾ Estimation sur la base du trafic enregistré par **Bpifrance Université e-learning**.

Elles bénéficient d'un accès privilégié à l'ensemble de l'offre d'accompagnement de **Bpifrance**, et la logique de « promotions » annuelles favorise l'émulation et l'échange entre pairs. Les frais de formation et une partie des frais de conseil sont pris en charge par le programme. Fort du succès de l'Accélérateur PME, **Bpifrance** déclinera ce service également pour les *start-up* et les ETI, qui bénéficieront d'offres dédiées.

L'objectif sera d'accompagner 200 entreprises au sein de l'Accélérateur *start-up*, 130 via l'Accélérateur PME et 50 par l'intermédiaire de l'Accélérateur ETI, dès 2016.

Par ailleurs, l'international constituant un enjeu à part entière, **Bpifrance** renforcera son partenariat avec Business France et continuera de proposer des programmes d'actions personnalisés pour le développement à l'étranger. Ces programmes cibleront de façon prioritaire une population pré-identifiée pour son potentiel de développement à l'international, avec l'objectif d'accompagner 1 200 entreprises par an à l'horizon 2018.



Accompagner plus de PME et ETI en direct, autour de 3 offres principales

L'offre d'accompagnement de **Bpifrance** est construite autour de 3 piliers complémentaires :

- le conseil aux entreprises ;
- la formation des dirigeants ;
- leur mise en réseau.



1

Les prestations de conseil (regroupées sous l'offre Initiative Conseil), réalisées en partie par **Bpifrance** et en partie par des prestataires agréés, sont axées sur des thématiques opérationnelles, stratégiques et managériales. Cette triple composante se décline en plusieurs offres, telles le Diagnostic 360°, le Diagnostic stratégique et opérationnel (DSO) et le Diagnostic organisation et management qui couvriront 400 entreprises, dès 2016.

Par ailleurs, 100 entreprises seront accompagnées spécifiquement sous l'angle d'un appui aux fusions et acquisitions, dans un premier temps pour la préparation à la croissance externe et l'identification de cibles, dans un second temps, dans le processus d'acquisition.

2

L'offre de formation de Bpifrance Université proposée aux dirigeants et à leur comité de direction est délivrée sous forme présentielle pour les entreprises membres de **Bpifrance Excellence** et celles participant à un programme d'accélérateur (séminaires, journées thématiques, ateliers pratiques, formations au *pitch*, etc.), seront suivis par environ 500 entreprises en 2017, mais aussi par le biais de modules d'*e-learning* (une cinquantaine disponible à l'horizon 2017).

Prochainement, des outils d'évaluation en ligne seront librement accessibles à toutes les entreprises.

3

Enfin, **la mise en réseau** est le 3^e pilier de l'offre d'accompagnement de **Bpifrance**, décliné à travers différents services phares. Ainsi, **Bpifrance Le Hub** est une initiative unique en France dans laquelle **Bpifrance** agit comme tiers de confiance entre les grands comptes, ETI, PME et *start-up* pour la recherche de partenariats R&D, commerciaux et d'acquisitions stratégiques.

L'offre de mise en relation s'appuie sur un référencement qualifié de *start-up* innovantes ainsi que sur des espaces dédiés aux rencontres (conférences, ateliers, formations, séminaires).

Ces services de mise en réseau font également partie intégrante de l'offre d'EuroQuity, qui vise à faciliter la rencontre des entreprises avec leurs partenaires de croissance (au 1^{er} rang desquels les investisseurs), ainsi de celle des différentes communautés, telles que **Bpifrance Excellence**.

FORMATION

DÈS
2016

500
ENTREPRISES
FORMÉES/AN
EN PRÉSENTIEL

D'ICI À
2018

15 000
INSCRIPTIONS À
DES PROGRAMMES
D'E-LEARNING



SÉMINAIRES PITCH/NETWORKING FORMATIONS

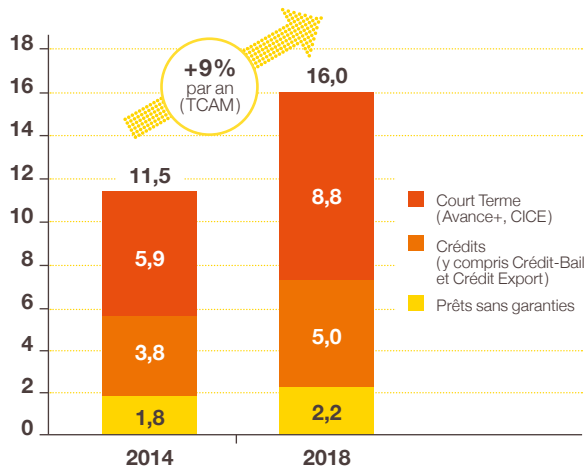
Appuyer les offres d'accompagnement des acteurs existants, notamment les Régions

Les Régions mettant en œuvre des actions d'accompagnement des entreprises au titre de leur mission de soutien au développement économique, **Bpifrance** proposera à celles qui le souhaitent d'articuler ou de partager ses propres dispositifs d'accompagnement : séminaires de formation, événements de *pitch/networking*, programmes spécifiques pour entreprises fragilisées, etc., selon les besoins des territoires. Une sélection coordonnée des entreprises bénéficiaires est également envisageable, en amont des programmes d'accompagnement régionaux.

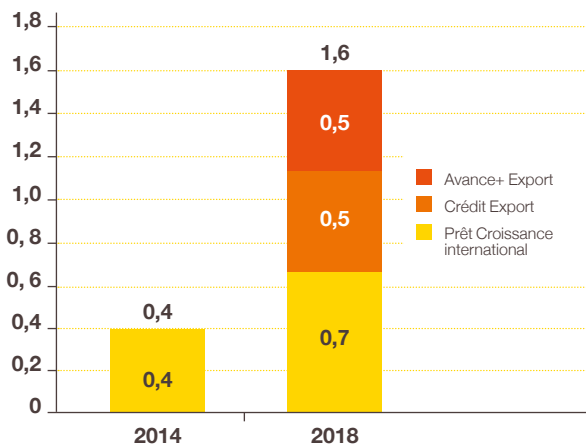
Au-delà des collectivités territoriales, la coopération avec les structures existantes (Réseau Entreprendre, Initiative France, *Start-up Weekend*, réseaux d'incubateurs, WAI de BNP Paribas, etc.) est essentielle pour un accompagnement efficace et efficient des entrepreneurs, notamment par la mise en commun d'outils et le partage des ressources.

• **POURSUITE D'UNE CROISSANCE SOUTENUE EN COFINANCEMENT AFIN D'ACCOMPAGNER LA REPRISE DE L'INVESTISSEMENT**

EN Md€

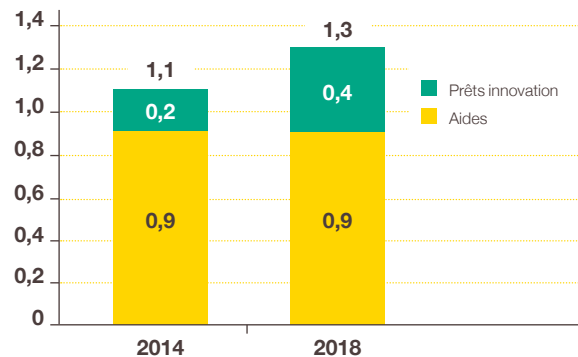


QUADRUPLEMENT DES FINANCEMENTS EN FAVEUR DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES



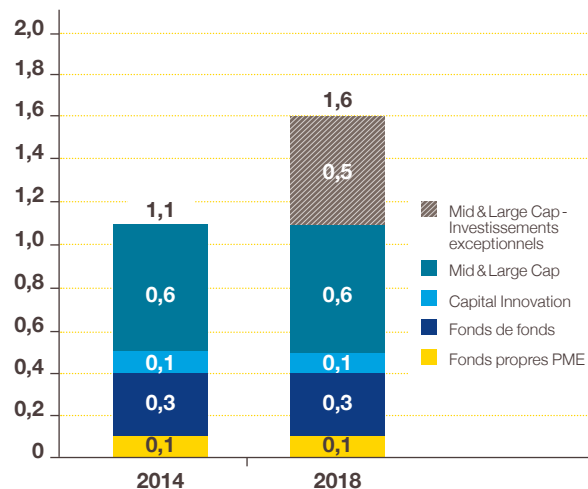
• **MAINTIEN DES VOLUMES D'AIDES À L'INNOVATION ET DOUBLEMENT DE L'ACTIVITÉ EN PRÊTS**

EN Md€



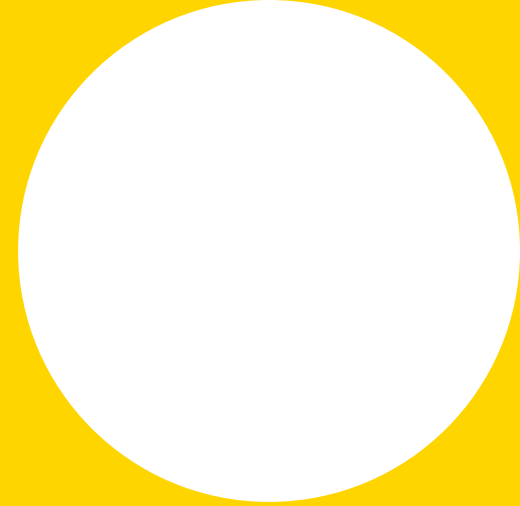
• **MAINTIEN DU RYTHME D'INVESTISSEMENT⁽¹⁾ EN FONDS PROPRES - HORS INVESTISSEMENTS EXCEPTIONNELS**

EN Md€



⁽¹⁾ Appels annuels sur le portefeuille de fonds gérés pour compte propre.

2. PRÉPARER LA COMPÉTITIVITÉ DE DEMAIN



RENFORCEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ

2 AXES DE TRAVAIL

SOUTIEN AUX SECTEURS D'AVENIR

ACCOMPAGNEMENT DES SECTEURS TRADITIONNELS

Le renforcement de la compétitivité française est un impératif pour assurer le retour d'une croissance pérenne et de l'emploi.

La poursuite de cet objectif revêt, pour **Bpifrance**, 2 aspects :

- le soutien aux secteurs d'avenir, porteurs d'innovation, qui seront les poumons de la croissance de demain ;
- l'accompagnement des secteurs « traditionnels », stratégiques notamment en termes d'emploi et d'équilibre sectoriel de l'économie, afin qu'ils puissent relever les grands enjeux de transformation auxquels ils sont aujourd'hui confrontés.

Dans la continuité de l'adoption de la loi sur la Transition énergétique pour la croissance verte (TEPCV) en juillet 2015, de son fort engagement actuel et en lien avec la stratégie volontariste de la Caisse des dépôts, **Bpifrance** continuera d'agir massivement pour le financement des entreprises et projets de la TEE, en mobilisant l'intégralité de ses métiers et de ses instruments financiers.

Afin de saisir les opportunités liées à l'industrie du futur et à la transformation digitale, les PME et ETI devront pouvoir investir dans de nouveaux outils de production et réinventer leur façon d'interagir avec leurs clients. **Bpifrance** interviendra spécifiquement en établissant un *continuum* de financement pour les projets de la transition digitale.

Enfin, les secteurs traditionnels en mutation (industries créatives, tourisme, transport et économie sociale et solidaire) seront soutenus afin de permettre leur développement *via* l'innovation, la consolidation et l'internationalisation.

2.1

Porter la transition énergétique des PME et ETI

Le soutien à la transition énergétique et écologique (TEE), mission-clé au cœur du mandat de **Bpifrance**, est plus que jamais un impératif d'action publique, comme le souligne l'adoption par le Parlement de la loi sur la TEPCV en juillet 2015. Enjeu global de compétitivité et de soutenabilité de l'économie, la TEE constitue une priorité claire pour **Bpifrance**, mise en lumière par une actualité intense sur le climat, en lien notamment avec la Conférence des parties sur le climat (COP 21) de décembre 2015, à Paris.

L'action de **Bpifrance** s'inscrit par ailleurs dans le cadre d'une stratégie volontariste et ambitieuse de la Caisse des dépôts. Cette dernière prévoit d'engager 15 Md€ de financements en faveur de la TEE sur la période 2014-2017, ceci en parfaite cohérence et complémentarité avec les initiatives déployées par les différentes entités du groupe.

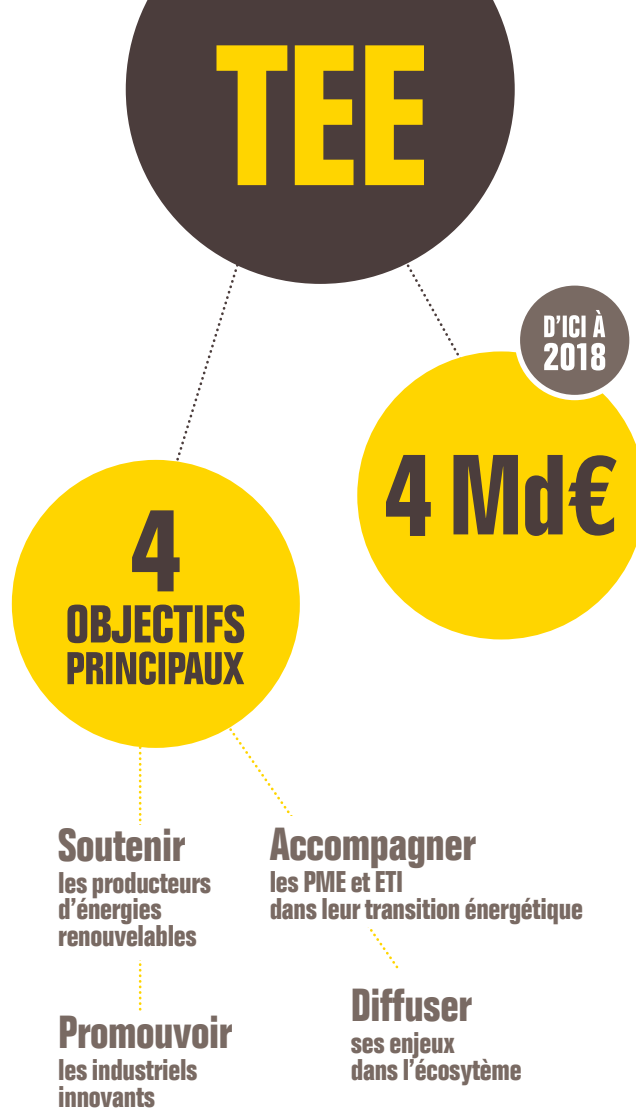
Sur ce secteur dont les modèles économiques évoluent encore, **Bpifrance** consolidera son rôle de banque de place, entraînant les banques et les investisseurs sur des segments de marché plus innovants, plus risqués, et donc moins bien couverts.

Le renforcement de l'expertise et de la valeur ajoutée de **Bpifrance** sur le secteur de la TEE constituera par ailleurs un axe fort de différenciation. Sur la période 2015-2018, **Bpifrance** ambitionne de porter le montant cumulé de ses interventions en faveur de la TEE à 4 Md€, tous instruments confondus, signe d'une ambition renforcée dans un contexte de marché plus concurrentiel et plus incertain.

Bpifrance inscrira son action en faveur de la TEE dans un contexte de marché en pleine évolution. D'un côté, la loi TEPCV fixe des objectifs ambitieux sur le développement des énergies renouvelables, qui devront représenter 40 % du *mix* électrique à l'horizon 2030, mais également dans le domaine de l'efficacité énergétique, avec un renforcement des mesures de soutien principalement dans le bâtiment, ou encore dans celui des transports propres (véhicules électriques, auto-partage). La poursuite de ces objectifs ambitieux devrait logiquement tirer la croissance des marchés correspondants, sous réserve de mobilisation des moyens nécessaires, notamment du côté public (fiscalité, financements publics, etc.).

D'un autre côté, la dynamique du secteur des énergies renouvelables (EnR) pourrait être fortement impactée par l'évolution en cours du contexte réglementaire, en particulier avec le remplacement dès 2016, pour les énergies renouvelables les plus matures, du tarif de rachat garanti par un complément de rémunération dégressif. Cette évolution se traduit, du point de vue du financeur, par un niveau de risque bien supérieur pour les projets EnR relevant des catégories concernées.

Dans ce contexte, la stratégie TEE de **Bpifrance** visera 4 objectifs principaux.



1

Renforcer le soutien aux producteurs d'énergies renouvelables et accompagner les transformations du secteur

Dans la continuité de son action engagée depuis plusieurs années, le soutien de **Bpifrance** au secteur des EnR se traduira, d'une part, par une hausse significative de ses investissements en fonds propres (y compris le cas échéant, en dette mezzanine), avec un objectif de 400 M€ investis en cumul sur la période 2015-2018, afin de répondre aux besoins capitalistiques accrus des développeurs ; mais également, par le maintien d'une part de marché de 20 % sur le financement en dette de projets EnR, aux côtés des banques, et ce dans un contexte de moindre visibilité sur la dynamique de ce marché.

Par ailleurs, **Bpifrance** contribuera à la structuration du marché des EnR, en particulier pour les petits producteurs. Les entreprises des filières EnR moins matures, comme par exemple la méthanisation, seront soutenues dans leur accès au crédit par le biais de garanties, avec un objectif de 100 M€ en cumul sur la période 2015-2018.

ÉNERGIES RENOUVELABLES
2015-2018
400 M€
FONDS PROPRES

2

Promouvoir les industriels innovants, acteurs de la TEE

Bpifrance favorisera l'émergence de champions industriels dans des secteurs clés de la TEE, notamment via le capital investissement.

Parmi les instruments mobilisés, le fonds SPI, financé grâce aux ressources du PIA, investira dans des sociétés de projets industriels contribuant à la TEE, avec un objectif de 225 M€ d'investissements sur la période 2015-2018.

Pour les projets innovants moins matures mais présentant néanmoins un fort potentiel, les interventions s'effectueront en subventions et avances remboursables par le biais du dispositif Plave (Projets Industriels d'Avenir), avec un objectif de 175 M€ de financements sur la période, en complément des financements des Régions.

Parallèlement, **Bpifrance** intensifiera ses investissements en fonds propres dans les entreprises innovantes de la TEE, par le biais de ses fonds généralistes mais également, de fonds spécialisés comme les Fonds écotecnologies et ville de demain (fonds internes adossés à des ressources PIA), ou encore certains fonds partenaires, avec un objectif global de 100 M€ d'investissements sur la période 2015-2018.

En outre, **Bpifrance** renforcera son action en faveur du développement des entreprises de transports durables via par exemple ses fonds thématiques dédiés (Fonds croissance rail, également souscrit par Alstom Transport, SNCF Participations, RATP, Bombardier, etc., et Fonds avenir automobile, également souscrit par Renault, PSA, Faurecia, etc.), avec un objectif de 40 M€ d'investissements sur la période 2015-2018.

Enfin, **Bpifrance** continuera d'appuyer le développement et la structuration du secteur bois à l'aide d'instruments dédiés comme le 2^e Fonds bois, lancé fin 2014 avec une dotation de 25 M€, ou le prêt participatif pour les scieries.

Accompagner les PME et ETI « tous secteurs » dans leur transition énergétique

Atteindre les objectifs de la transition énergétique et écologique suppose une prise de conscience de l'ensemble des acteurs économiques, quel que soit leur secteur, et une mobilisation de l'investissement afin de développer des modes de production plus économes en énergie et en ressources naturelles.

Bpifrance poursuivra son action en faveur de cette évolution en mettant en place les outils permettant aux entreprises d'investir dans des équipements qui améliorent la performance énergétique de leur processus productif et de ce fait, renforcent également leur compétitivité.

Ainsi, après le succès de la 1^{re} génération de Prêts Verts sans garanties et le déploiement de la 2^e (lancée début 2015), **Bpifrance** engagera une réflexion sur le lancement d'un Prêt Vert n°3 qui pourrait être élargi à des entreprises non-industrielles, portant l'objectif global de ces prêts à 700 M€ sur la période 2015-2018.

En complément, des solutions de financement innovantes seront développées dans le but d'encourager les investissements TEE des TPE par la relance des prêts « éco-énergie », et ceux des industriels avec la création de solutions de financement déconsolidantes (fonds de garantie).

2015
2018

PME
& ETI

700 M€
DE PRÊTS
VERTS

Diffuser les enjeux de la TEE auprès des clients et partenaires, ainsi qu'en interne

Au-delà de ses activités de financement et d'investissement, **Bpifrance** poursuivra son action de sensibilisation et de mobilisation autour des enjeux de la TEE.

En externe, **Bpifrance** utilisera sa présence dans la gouvernance des entreprises et des fonds de son portefeuille pour renforcer le dialogue sur les thématiques liées à la TEE et mettre en place des démarches de progrès.

L'intégration de la TEE au sein de **Bpifrance** se traduira par :

- la mise en place de dispositifs de suivi de la contribution TEE de tous les financements et investissements ;
- la prise en compte renforcée de la TEE dans la réflexion sur l'offre (secteurs, produits) et dans les processus d'instruction ;
- l'intensification des actions de formation des collaborateurs.

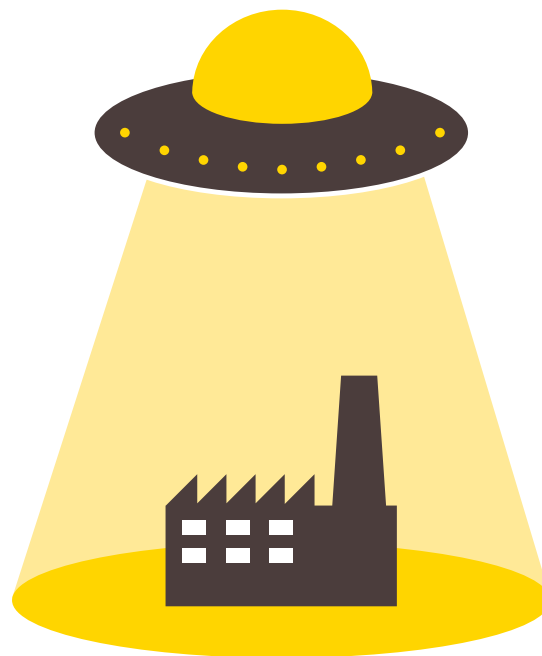
Enfin, la transversalité de la réflexion TEE sera assurée par la constitution et l'animation d'un « réseau TEE » de collaborateurs représentant les différents métiers.

2.2

Financer l'industrie du futur et la transition digitale des PME et ETI

Établir un *continuum* de financement pour les projets de transition vers l'industrie du futur

Bpifrance participe d'ores et déjà, et depuis de nombreuses années, au soutien de l'industrie, qui représente 26 % de ses financements, soit 5,1 Md€ en 2014 (+ 1 Md€ par rapport à 2012). Ces financements représentent 12 300 entreprises soutenues et 410 000 emplois.



Dans un contexte de déclin relatif de l'industrie traditionnelle (baisse de la part de l'industrie dans le PIB et dans les exportations), la transition vers l'industrie du futur constitue un enjeu central pour l'économie, et donc un axe stratégique majeur pour **Bpifrance**.

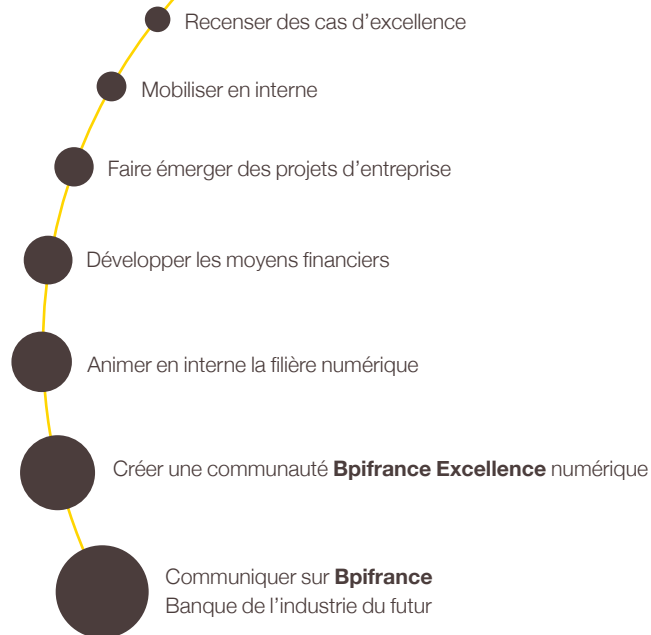
Cette transition, qui implique un décloisonnement progressif des principales étapes du processus de production (conception, développement, intégration, production, etc.) et une organisation de la chaîne de valeur davantage centrée autour du client, exige donc d'adapter les outils de production des entreprises et les *process*. Elle se décline en pratique selon 2 axes principaux : la robotisation et la numérisation des processus industriels.

La France accuse un retard important dans la mise en œuvre de cette transition, avec par exemple 33 000 robots industriels installés en France en 2013 quand l'Allemagne en comptait 165 800. Il est donc essentiel d'augmenter les moyens mobilisés pour le financement de cette transition.

Bpifrance renforcera ainsi sa gamme de prêts sans garanties, sur la base des outils déjà déployés et, notamment, pour financer la robotisation des processus de production industrielle (Prêt Robotique, enveloppe de 300 M€ dont 100 M€ ont été engagés à ce jour) et l'investissement dans les technologies numériques (Prêt Numérique, enveloppe de 300 M€ totalement engagée en 2014). Ces prêts dédiés au financement de l'industrie du futur, en partie adossés aux ressources issues du plan Juncker, s'élèveront à 2,1 Md€ en cumul sur la période 2015-2018.



bpifrance



Sur le plan du soutien à l'innovation, les dispositifs orientés vers l'industrie doivent être pérennisés. En particulier, le Programme « Projets Industriels d'Avenir » du PIA consacrera 100 M€ par an, sur la période 2015-2018, en subventions et avances remboursables aux projets industriels les plus innovants.

Un nouveau Prêt innovation, adossé à des ressources du Fonds européen d'investissement (PI FEI 2) et étendu aux ETI, sera déployé pour financer la modernisation des entreprises industrielles via la promotion de l'innovation de procédés et d'usage, clé de la compétitivité de long terme des secteurs traditionnels.

Côté fonds propres, en complément de l'action des fonds directs généralistes, le développement de projets industriels innovants sera soutenu par le fonds SPI, alors que le Fonds ambition numérique (150 M€, adossé aux ressources du Programme d'investissements d'avenir) se consacrera à l'écosystème numérique et soutiendra l'émergence de futurs champions français.

**100 M€
DE SOUTIEN
À L'INNOVATION
INDUSTRIELLE**

**2015
2018**

Sensibiliser les PME et ETI à l'enjeu de la transformation numérique

Parallèlement à son action de financement, et aux côtés des Régions qui le souhaitent, **Bpifrance** continuera d'informer et de sensibiliser les entrepreneurs aux enjeux de la transition numérique et des nouvelles approches de l'industrie du futur, avec lesquels ils sont encore peu familiarisés, en particulier dans les PME. Un module spécifique d'Initiative Conseil sera déployé à cet effet.

Cette action d'information et de sensibilisation sera menée en coordination étroite avec les partenaires externes, notamment les Régions, et l'Alliance industrie du futur. **Bpifrance** cherchera avec ces partenaires les synergies, la mise en commun d'outils et de méthodes, et l'échange de bonnes pratiques afin de démultiplier l'impact auprès des entreprises. À terme, près de 2 000 PME et ETI pourraient ainsi être accompagnées sur la période 2015-2018.

**OBJECTIF
2018**

**2,1 Md€
DE PRÊTS
INDUSTRIE
DU FUTUR**

2.3

Accompagner les secteurs traditionnels en mutation, notamment pour l'innovation non technologique

Les secteurs traditionnels de l'économie française sont confrontés à des mutations majeures (mondialisation, révolution numérique, changement climatique) qui bouleversent leurs modèles économiques, leurs perspectives de croissance et à terme, potentiellement, leur pérennité. Ces mutations rendent impératif, pour les entreprises de ces secteurs, de s'internationaliser, de se consolider et d'innover.

Parmi ces secteurs traditionnels en mutation, **Bpifrance** ciblera plus particulièrement le tourisme, les transports, les industries créatives, ainsi que l'économie sociale et solidaire.

L'intervention de **Bpifrance** est, en effet, nécessaire compte tenu de l'importance de ces secteurs pour l'économie (poids dans le PIB et dans l'emploi, dynamique de croissance, enjeu de compétitivité internationale et de commerce extérieur), de l'amplitude des transformations qui y sont à l'œuvre (remise en cause des modèles traditionnels et des chaînes de valeur, ruptures technologiques et d'usage).

Elle est, par ailleurs, cohérente avec le positionnement stratégique de **Bpifrance** (poids de ces secteurs dans l'activité et transversalité sur les différents métiers), son mandat (soutien à la croissance, à la compétitivité et à l'emploi, contribution aux objectifs stratégiques de la Caisse des dépôts, etc.) et sa capacité à y apporter une valeur ajoutée spécifique (expertise, connaissance des acteurs, capacité à infléchir les évolutions en cours, etc.).



Bpifrance mène une action ciblée sur chacun de ces secteurs traditionnels afin d'accompagner au mieux le changement, pour qu'il soit positif et vecteur d'opportunités de développement pour les entreprises.

Ainsi, l'internationalisation, maîtrisée et encouragée, peut faire rayonner un savoir-faire français, créateur d'emplois. De même, un mouvement de consolidation, s'il est organisé, peut permettre l'émergence de champions français. Quant à l'innovation, elle conditionne les parts de marché et les profits de demain.

Chaque action sectorielle spécifique menée par **Bpifrance** respecte des principes de transversalité (tous les métiers en interne sont associés), de complétude (dans l'objectif d'obtenir un *continuum* de financement) et de rationalisation de l'offre, déployée sur la base de la déclinaison de produits existants.



TOURISME : soutenir la transition numérique des acteurs, le lancement de nouveaux concepts et la création de champions français

Le secteur du tourisme est central pour l'économie française : il représente 7,4 % du PIB. Si la France jouit d'une forte attractivité, puisqu'elle est la 1^{re} destination mondiale en termes d'arrivées, elle n'atteint que la 3^e place mondiale en termes de recettes (après les États-Unis et l'Espagne), mettant en évidence une marge de progression.

Les acteurs français du tourisme sont confrontés à plusieurs problématiques, au 1^{er} rang desquelles la disruption numérique - basculement vers les canaux de distribution *online* - qui bouleverse la chaîne de valeur touristique. Dans ce contexte de forte digitalisation, la modernisation des acteurs de l'hébergement comme le financement de concepts novateurs constituent un enjeu critique, auquel **Bpifrance** veut répondre.

Dans la continuité des assises du Tourisme conclues en juin 2014, **Bpifrance** poursuivra le déploiement de son offre généraliste de prêts (432 M€ en financement et 814 M€ en garantie en 2014) et élargira en parallèle sa palette de produits de financement spécifiques afin d'accompagner la transition numérique des entreprises du secteur. **Bpifrance** travaillera ainsi à la pérennisation du Prêt Hôtellerie et, sous réserve du renouvellement de l'enveloppe correspondante, à l'élargissement du périmètre du Prêt Numérique aux entreprises du secteur touristique.



En fonds propres, une enveloppe de 100 M€ sera sanctuarisée au sein de l'activité d'investissement direct dans les PME afin de financer le développement de nouveaux concepts touristiques, alors que sur le segment des ETI, les investissements cibleront prioritairement les opportunités de consolidation, créatrices de futurs « champions » hexagonaux.

Pour plus d'efficacité et une meilleure coordination, les experts sectoriels Tourisme de **Bpifrance**, réunis au sein d'un groupe de travail transverse, effectueront et partageront une veille des besoins et dynamiques du secteur et évalueront régulièrement l'action de **Bpifrance**.

TRANSPORT : accompagner la consolidation des filières-clés et stimuler l'innovation

Le secteur du transport est confronté à des enjeux majeurs d'internationalisation et de consolidation, dans un marché aujourd'hui globalisé, et doit également intégrer dans son évolution les conséquences de la 4^e révolution industrielle (usine 4.0).

Afin de donner aux entreprises du transport les moyens d'investir pour s'adapter et de transformer d'éventuelles menaces en opportunités, **Bpifrance** continuera de déployer ses fonds dédiés tels que le Fonds croissance rail, doté de 40 M€ et qui cible les équipementiers du secteur ferroviaire, et le Fonds avenir automobile (FAA), doté de 625 M€ et qui prend la relève du FMEA (Fonds de modernisation des équipementiers automobiles) avec une stratégie d'appui à la consolidation du secteur.

Le renforcement des sous-traitants de la filière automobile sera l'objectif du Prêt Croissance Automobile, lancé fin 2015, et pourra également être financé par le biais des dispositifs de soutien à l'innovation. Enfin, le Fonds ambition numérique (FAN) financera les modèles collaboratifs les plus innovants, tel que *Drivy*.

Quant au secteur aéronautique, le soutien à l'innovation sera maintenu par un mécanisme d'avances remboursables, géré conjointement avec la DGAC, et dont la pérennisation devra néanmoins être sécurisée.



INDUSTRIES CRÉATIVES : constituer un *continuum* de financement pour les PME et ETI de la création

Les industries créatives regroupent des secteurs aussi divers que la mode, le luxe, les arts décoratifs et visuels, le spectacle vivant, le livre et la presse, etc., soit 40 000 entreprises qui génèrent un PIB de 54 Md€ en 2013 (soit 2,7 % du PIB total) et 34 Md€ d'excédent commercial en 2012.

Au-delà de ces chiffres, la France bénéficie de savoir-faire mondialement reconnus, qui méritent à la fois d'être préservés et de pouvoir bénéficier de la transition numérique, en vue de consolider des filières dont les *leaders* internationaux sont déjà des groupes français (LVMH, Kering, Chanel, Hermès).

Face à ces nouveaux enjeux et en cohérence avec l'action de l'Institut de Financement du Cinéma et des Industries Culturelles (IFCIC) dont il détient 44 %, **Bpifrance** complètera son offre afin d'assurer un véritable *continuum* de financement des industries créatives. Grâce à l'adaptation de produits existants, comme l'Aide à la prestation technologique, le Préfinancement du CIR (décliné au crédit d'impôt collection) ou le Prêt d'Amorçage, associé à la création de nouveaux produits (sous réserve de ressources nouvelles), environ 80 dossiers seront financés chaque année. Une nouvelle offre de prêts sans garanties à destination des industries créatives sera déployée, dès 2016.

En transverse, les équipes sectorielles exploiteront au mieux les dispositifs généralistes grâce à une organisation dédiée, incluant référents inter-régions et responsable soutien du réseau Innovation.

Un groupe d'animation transverse incluant les experts sectoriels des différents métiers assurera la coordination et l'efficacité de l'action de **Bpifrance** dans ce domaine.



ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS) : poursuivre l'action initiée dans le cadre de la nouvelle loi ESS

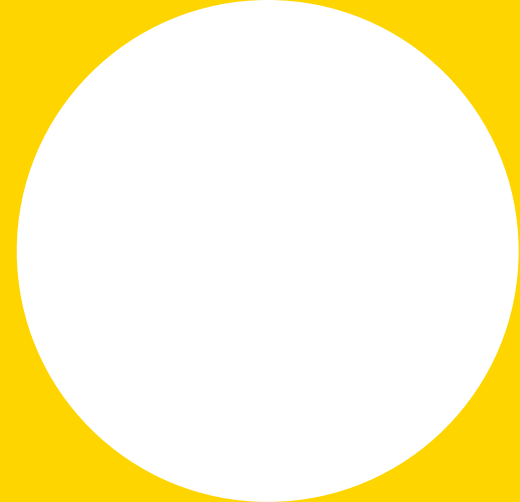
Bpifrance se positionne en complément des interventions des acteurs plus traditionnels du secteur, tels la Caisse des dépôts, dont le financement de l'ESS est l'une des missions historiques. À travers son dispositif général, **Bpifrance** finance ainsi l'ESS pour une centaine de millions d'euros par an grâce à ses outils de garantie et de financement à court, moyen et long terme. Plusieurs initiatives spécifiques à l'ESS sont engagées afin d'accompagner le changement d'échelle du secteur, dans la foulée de la nouvelle loi ESS, sous forme de prêts, d'avances remboursables et d'investissement en fonds de fonds. Ces actions seront adaptées en fonction des leçons apprises lors du déploiement du dispositif.

Lancé début 2015, le Prêt ESS vise à soutenir les entités de l'ESS (au sens de la loi) sur leurs besoins de financement mal couverts. D'une durée de 5 ans, dont 1 an de différé, son montant maximal est de 50 k€, porté à 100 k€ en cas d'abondement des Régions.

L'innovation portée par les structures de l'ESS est réelle, c'est pourquoi **Bpifrance** met en place avec 9 Régions pilotes un Fonds d'innovation sociale (FISO), fonds d'avances remboursables et de prêts consacré aux projets socialement innovants.

L'intervention de **Bpifrance** en fonds de fonds se traduira, d'une part, par la sélection de nouveaux fonds d'*Impact Investing*, grâce à la mise en place d'une enveloppe dédiée, et d'autre part, par le renforcement du soutien à des fonds existants tels que Impact Partenaires III, Citizen Capital ou Alter Equity. Enfin, **Bpifrance** poursuivra son action de soutien aux entrepreneurs des quartiers, notamment par la mise en place d'offres spécifiques telles que le Prêt Entreprises et Quartiers lancé en 2015.

3. DÉVELOPPER UN ÉCOSYSTÈME FAVORABLE À L'ENTREPRENEURIAT



**ACCÉLÉRATEUR
DE CROISSANCE**

RSE
TRANSMISSION
AGREGATION

RÉSEAU
CLIENTS

RÉGIONS
DIALOGUE

Bpifrance souhaite accélérer le développement d'un écosystème favorable à la croissance française. Pour ce faire, **Bpifrance** renforcera son action tant auprès des entreprises que de ses partenaires externes, au 1^{er} rang desquels les Régions.

Concernant les entreprises, **Bpifrance** poursuivra l'amélioration de sa relation client, qui constitue déjà une référence dans le secteur bancaire français. Un réseau social d'entrepreneurs sera développé pour décloisonner le tissu entrepreneurial français, principalement par le rapprochement des PME et ETI avec les grands groupes. La transmission et l'agrégation des PME et ETI seront un autre axe fort permettant de consolider l'écosystème entrepreneurial. Il sera décliné sur les différents métiers du groupe (financement, investissement, accompagnement). La diffusion de la RSE (Responsabilité sociale des entreprises) constituera également une priorité, cohérente avec le rôle d'acteur de place de **Bpifrance** et son mandat de financement de la transition énergétique et écologique.

S'agissant des partenaires, **Bpifrance** intensifiera son dialogue avec les Régions dans le contexte de la réforme territoriale afin de développer les partenariats et de renforcer l'impact des actions de soutien aux entreprises.

Les relations avec les institutions européennes seront également renforcées, afin notamment de faciliter le déploiement du plan Juncker sur le territoire, au plus près des besoins des entreprises françaises.

3.1

Développer la meilleure relation client de la banque française

Être encore plus proche des entrepreneurs *via* une meilleure compréhension de leurs besoins

Bpifrance est engagé auprès des entrepreneurs à tous les stades du développement de leur entreprise. Pour mieux les servir, en améliorant encore la qualité de service, **Bpifrance** continuera de mener tous les ans une enquête clients. Celle-ci permettra de mesurer et analyser leur satisfaction, mais aussi d'affiner sa compréhension de leurs besoins et de dégager des axes d'amélioration de son action.

Renforcer la proximité entre le réseau Bpifrance et ses clients pour mieux les servir

Dans un but d'amélioration continue de ses services, **Bpifrance** poursuivra le renforcement de la proximité de son réseau avec ses clients.

- Proximité géographique avec la densification, d'ici 2016, du maillage territorial, matérialisée par l'ouverture de 7 nouvelles délégations ;
- proximité de gestion, par l'attention particulière portée aux délais de traitement des dossiers et au suivi des demandes ;
- proximité dans l'accompagnement des entrepreneurs sur leurs enjeux de développement, par la formation de tous les chargés d'affaires à l'accompagnement et au conseil aux entreprises.

Mobiliser les ressources du numérique pour améliorer le service aux clients

Les entreprises attendant de leur banque un service moderne, conforme aux standards du marché, **Bpifrance** va développer un véritable portail clients et une gamme de services de banque en ligne performants. Ces outils permettront de dynamiser la relation clients, d'augmenter les échanges et, *in fine*, de gagner en qualité. Les entreprises pourront ainsi bénéficier d'un accès global et performant à tous leurs services chez **Bpifrance**. Parallèlement, **Bpifrance** mettra en œuvre une démarche de simplification de ses process clients autour de l'objectif « Dites-le nous une fois ». La constitution d'un dossier unique du client permettra d'améliorer la qualité de service et de développer les synergies. L'objectif de dématérialisation des documents clients contractuels et financiers sera également renforcé et contribuera à une efficacité accrue du service.

Au-delà des problématiques de gestion et d'accès aux comptes, **Bpifrance** mettra à profit les outils numériques pour, d'une part, renforcer le suivi de la relation client et du pilotage de l'action commerciale, grâce aux outils de CRM (*Customer relationship management*), et, d'autre part, mieux connaître et servir ses clients au moyen de données collectées et analysées (mégadonnées ou *Big Data*), permettant une réactivité et une pertinence accrues de l'offre.

Une première action concrète illustrant ces évolutions est le lancement dès 2015, en lien avec les Régions qui le souhaitent, d'une offre de prêts en ligne pour les TPE, dont l'instruction sera largement dématérialisée et automatisée, pour une plus grande efficacité dans le traitement des demandes des entreprises.



3.2

Développer un « réseau social d'entrepreneurs avec une banque au-dessus »

Constituer un réseau social d'entrepreneurs à travers l'animation de communautés et d'événements favorisant les rencontres

Bpifrance poursuivra la construction et l'animation de la communauté **Bpifrance Excellence**. Ce label à forte valeur ajoutée, porteur de visibilité et de reconnaissance, permet de fédérer les énergies et les rencontres au sein d'un réseau d'entrepreneurs chevronnés partout en France.





Le nombre de membres de **Bpifrance Excellence**, sélectionnés par le réseau avec une attention particulière portée au recrutement d'ETI et de *start-up* innovantes, atteindra prochainement 3 000. Ces clients à fort potentiel ont le privilège d'accéder à des programmes de formation et d'accompagnement, à des services pratiques (bureaux de passage, conciergerie). L'objectif principal de ce programme est de favoriser l'échange de bonnes pratiques entre pairs et entre experts, ainsi que le développement de synergies potentielles. À cet effet, plusieurs outils digitaux sont mis à disposition des entreprises membres : une application mobile, lancée en juin 2015, a été complétée, en décembre 2015, par une nouvelle plateforme web ayant vocation à devenir un véritable réseau social d'entrepreneurs.

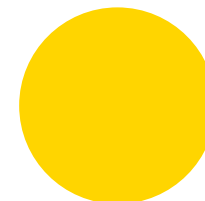
Les échanges numériques devant trouver un prolongement physique, de nombreux événements thématiques, de natures et tailles variables, continueront d'être organisés pour rassembler des entrepreneurs : sessions de formation de **Bpifrance Université**, rencontres investisseurs d'EuroQuity, événements régionaux de **Bpifrance Excellence**, etc.

L'un des événements les plus importants, en termes de taille et de succès, fut la 1^{re} édition en juin 2015 de **Bpifrance Inno Génération** (BIG), qui a rassemblé 250 intervenants et plus de 10 000 entreprises et participants. Ce moment de partage intense et unique, de prise de recul et d'opportunités de *business*, preuve du dynamisme et de la diversité de l'innovation en France, est appelé à être reconduit.

Décloisonner le monde entrepreneurial français et rapprocher les dirigeants d'entreprises du monde académique

Bpifrance œuvre à la mise en relation de toutes les composantes de l'écosystème entrepreneurial français, notamment à travers **Bpifrance Le Hub** et **Bpifrance Le Lab**.

L'offre de services de **Bpifrance Le Hub** s'adresse aux ETI et aux grands groupes souhaitant innover en partenariat (*Open Innovation*). Après un diagnostic de leurs besoins, **Bpifrance Le Hub** permet la mise en relation de ces entreprises avec des *start-up* et PME porteuses de solutions innovantes répondant à ces besoins, dans un objectif de développement technique comme commercial, de génération de nouveaux projets, voire, à terme, de fusion-acquisition. Le processus de mise en relation s'appuie sur une base de données de 60 000 sociétés financées par **Bpifrance** depuis 2000 dans tous les domaines de l'innovation (digital, biotechnologies, écotechnologies, matériaux, etc.). Lancé fin 2014, **Bpifrance Le Hub** souhaite accompagner 75 clients par an en rythme de croisière.



La connaissance du tissu français des PME est la mission confiée à **Bpifrance Le Lab**, qui vise à rapprocher le monde de l'entreprise et le monde académique par la production de savoirs inédits.

Bpifrance Le Lab continuera de mettre à disposition des chercheurs, dans un cadre sécurisé, une base de données unique sur les PME. Il poursuivra son action de valorisation des travaux de recherche conduits en partenariat avec les universités, et continuera également à produire ses propres études selon un programme de travail prédéfini.

La publication régulière d'enquêtes de conjoncture et de travaux de recherche sur des thématiques innovantes peu couvertes par la recherche académique traditionnelle (à l'instar de l'étude « Le Numérique déroutant » publiée début 2015) contribuera à renforcer le rôle de « lanceur d'alerte » que **Bpifrance** entend exercer par cette activité.

L'animation d'un espace d'échanges entre chercheurs, entrepreneurs et décideurs publics constitue l'autre priorité de **Bpifrance Le Lab**. Celle-ci continuera de prendre la forme d'échanges en ligne, mais également, d'événements programmés tout au long de l'année. Elle contribuera également à la diffusion et à la valorisation des travaux de recherche, et donc, à une meilleure connaissance du tissu des PME par l'ensemble des parties prenantes.

ETI
DIAGNOSTICS
ENQUÊTES
PME
RECHERCHES
SONDAGE
BASE DE DONNÉES
ÉTUDES
STRATÉGIE
ÉCHANGES
BONNES PRATIQUES

3.3

La banque de la transmission et de l'agrégation des PME et ETI

Sur la base de l'âge des dirigeants d'entreprises, environ 185 000 entreprises pourraient être cédées chaque année en France. Or, le marché actuel de la cession ne compte que 60 000 entreprises par an, dont seulement 50 % trouvent effectivement un repreneur.

Manque d'information, accompagnement insuffisant, coûts élevés d'intermédiation, marché peu organisé, absence de financements adaptés, complexité réglementaire, font partie des raisons avancées pour expliquer cette défaillance du marché.

Pourtant les enjeux de la transmission sont majeurs, les entreprises non transmises détruisant de l'emploi et de la valeur, alors qu'elles pourraient en créer si elles étaient cédées. En effet, les entreprises récemment transmises connaissent des niveaux d'investissement et de performance économique supérieurs à ceux d'entreprises vieillissantes, et contribuent donc davantage à la croissance.

Par ailleurs, le développement insuffisant du marché de la transmission est l'un des facteurs explicatifs du manque d'ETI en France. En effet, les PME non transmises n'atteignent pas la taille critique propice à l'investissement en faveur de l'innovation ou du développement à l'international.

Avec la hausse de l'âge moyen des dirigeants d'entreprises, le marché de la transmission devrait encore augmenter dans les années à venir, d'où l'importance d'améliorer son fonctionnement.

En lien avec ses partenaires, **Bpifrance** renforcera donc son action afin de faciliter les rapprochements avec des repreneurs personnes physiques ainsi que les agrégations d'entreprises.

Renforcer le *continuum* de financement sur la transmission

L'ensemble des instruments de **Bpifrance** sera mobilisé pour encourager la transmission. Un prêt sans garanties dédié à la transmission (1 M€ maximum) sera déployé au niveau national et pourra être soutenu par l'intervention des Régions. Il sera complété par un renforcement du fonds de Garantie Transmission afin de répondre à la demande engendrée par la hausse attendue du nombre de transmissions de faible montant (TPE/PME). La Bourse de la transmission, service en ligne de **Bpifrance** qui agrège les acteurs français de la transmission, continuera d'être mobilisée afin d'améliorer l'efficacité du marché (fluidité, transparence, etc.).

Côté investissement, **Bpifrance** envisage la création d'un fonds de transmission de 100 M€ voué à soutenir la reprise des PME par leurs managers (*Management buy-out*) ou par de nouveaux dirigeants (*Management buy-in*).

L'ouverture du capital des entreprises familiales, qui se traduit par une moindre dépendance à leurs dirigeants, favorisant indirectement la transmission, **Bpifrance** se donnera pour objectif de contribuer à ce mouvement. Ainsi, dans le cadre de ses investissements directs en fonds propres dans les PME, 50 % des montants investis devront correspondre à des opérations de première ouverture de capital pour les entreprises ciblées.

Sur le segment des ETI, l'activité fonds propres se focalisera sur un accompagnement de la reprise de filiales de grands groupes et pourra accompagner des partenaires investisseurs à l'occasion d'une transition capitalistique lorsque l'environnement de l'entreprise concernée le souhaitera.

Quant à l'activité fonds de fonds, son action auprès des fonds d'investissement spécialisés sur la petite transmission sera renforcée.

Afin d'anticiper les transmissions, un « *check-up* » transmission sera également proposé aux dirigeants de plus de 55 ans, en partenariat avec les Chambres de commerce et d'industrie.

Parallèlement, les chargés d'affaires recevront une formation sur les aspects patrimoniaux et fiscaux de la transmission, et **Bpifrance** mènera une prospection ciblée afin d'identifier les PME susceptibles d'être transmises et les inciter à anticiper leur transmission. Parmi celles-ci, les membres de la communauté **Bpifrance Excellence** présentant un enjeu de transmission seront mis en relation avec d'autres entreprises en vue d'un possible rapprochement à terme.



Soutenir l'agrégation à travers les activités d'accompagnement et d'investissement direct

Bpifrance contribue à l'émergence de champions *via* une stratégie d'agrégation permettant aux entreprises de se rendre visibles, d'accélérer leur croissance, et de s'internationaliser. Il se fixe des objectifs ambitieux, justifiés par des enjeux importants en termes d'emploi et de croissance.

La particularité des opérations d'agrégation peut nécessiter un accompagnement spécifique des cédants et/ou des repreneurs, dispensé notamment par l'équipe Appui aux fusions et acquisitions (AFA) au sein d'Initiative Conseil.

Le champ d'expertise de cette équipe sera élargi avec une nouvelle offre de structuration financière des opérations d'agrégation, et une analyse préalable de risques réalisée avec l'entreprise pour renforcer la probabilité de succès de l'opération de *build-up*.

Côté investissement, l'objectif est de réaliser environ 40 opérations d'agrégation par an par le biais des fonds d'investissement direct dans les PME, ainsi qu'une dizaine d'opérations *via* les fonds intervenant sur le segment des ETI.

L'identification d'entreprises susceptibles de se rapprocher sera facilitée d'une part, par l'échange d'informations entre les portefeuilles d'entreprises de l'activité fonds propres de **Bpifrance** et ceux des fonds partenaires, d'autre part, par l'exploitation de la base de données de **Bpifrance Le Hub** (plus de 60 000 entreprises).

Par ailleurs, les études *ad hoc* réalisées par **Bpifrance Le Lab** seront diffusées auprès des entrepreneurs afin de les sensibiliser et de réduire les freins psychologiques à la croissance externe.

AGRÉGATION 2015-2018

=

200 OPÉRATIONS

3.4

La banque partenaire des Régions et de l'Europe



Adapter et consolider les dispositifs régionaux existants dans le contexte de la réforme territoriale

Collectivités responsables du développement économique, de l'innovation et de l'internationalisation des entreprises à l'échelle territoriale, les Régions sont les partenaires naturels de **Bpifrance**.

La réforme territoriale modifie le cadre de l'action de **Bpifrance** : l'évolution des compétences des collectivités territoriales, la fusion des Régions, le renforcement du rôle de ces dernières en matière de développement économique et l'émergence des Métropoles, nécessitent une évolution de son positionnement.

Dans ce nouveau contexte, **Bpifrance** fera évoluer son offre afin d'en améliorer la complémentarité avec celle des nouveaux acteurs du développement territorial, notamment sur le capital investissement et le financement de l'innovation.

Le dialogue en amont avec les Régions sera renforcé afin d'intégrer les nouveaux besoins issus de la révision de 2016 des schémas régionaux de développement.

Enfin, dans un contexte budgétaire contraint, le développement d'outils complémentaires et efficaces sera une priorité afin d'augmenter l'effet de levier des actions de développement territorial.



Développer une offre adaptée aux nouvelles Régions, notamment par la mobilisation des ressources FEDER et PIA

Les solutions de financement de **Bpifrance** continueront d'être alignées sur les priorités régionales et de s'appuyer sur des outils partenariaux tels que les Fonds régionaux de garantie (FRG) et les Fonds régionaux d'innovation (FRI), qui peuvent être adossés à des ressources FEDER (Fonds européen de développement régional).

L'activité de prêts sans garanties territoriaux soutenue par ces dispositifs sera renforcée en particulier pour servir les TPE et PME, et ciblée sur les priorités de développement économique des Régions, soit par secteur (TEE, tourisme, industrie du futur, filières...), soit en lien avec la situation économique des territoires (Prêt Revitalisation, Prêt Entreprises et Quartiers).

Dans un contexte de fusion des Régions et de fortes contraintes budgétaires, l'optimisation du financement du soutien à l'innovation sera recherchée par la combinaison de ressources régionales, nationales (dont PIA) et européennes (FEDER). Les FRI permettront ainsi de déployer l'offre de financement « Inno Nouvelle Génération » (non-technologique). Un nouveau prêt (FEDER innovation) sera par ailleurs déployé dès 2015. Les partenariats avec les Régions sur l'amorçage seront également renforcés.

Le partenariat avec le CGI, essentiel afin de pérenniser le développement de l'activité innovation de **Bpifrance** sera renforcé, et les ressources du PIA continueront d'être mobilisées en direction des projets les plus innovants.



Enfin, **Bpifrance** intensifiera son action de soutien au développement du capital investissement régional, d'une part, en renforçant ses partenariats avec les fonds régionaux d'investissement et d'autre part, en appuyant les Régions dans la modernisation de leurs dispositifs de capital investissement.

Coordonner et soutenir le déploiement d'offres d'accompagnement régionales

Bpifrance renforcera son offre d'accompagnement en coordination avec les Régions. Deux principes guideront son action :

- complémentarité de l'offre d'accompagnement **Bpifrance** avec celle des acteurs régionaux ;
- coordination, notamment sur l'accompagnement des entreprises à l'international.

Le développement de la coopération avec les Régions et l'intégration accrue de l'écosystème se traduiront également par la mise en commun d'outils et le partage de ressources, à l'instar des initiatives mises en œuvre en Provence-Alpes-Côte d'Azur.



Saisir l'opportunité des programmes communautaires pour mobiliser davantage de ressources européennes

Bpifrance inscrit son action dans le cadre des politiques européennes de développement économique et ambitionne de devenir un opérateur de référence des programmes communautaires à destination des entreprises françaises (Plan Juncker, Programmes Horizon 2020 et COSME, Fonds FEDER).

Dans le prolongement du Prêt innovation FEI et du Prêt d'Amorçage Investissement FEI, de nouveaux produits soutenus par les dispositifs européens seront développés. En premier lieu, le prêt sans garanties à destination des TPE fera l'objet d'une offre en ligne permettant une plus grande flexibilité et réactivité dans l'instruction des dossiers. De façon plus générale, le lancement de nouveaux prêts sans garanties pourra requérir la mobilisation de ressources complémentaires au niveau européen.

Ces développements pourront nécessiter d'adapter l'offre produits de **Bpifrance** afin d'assurer sa cohérence avec les critères d'utilisation des ressources européennes mobilisées (FEDER, FEI/Juncker), de modifier le cadre réglementaire de certains instruments (notamment garantie) et de développer des chaînes de gestion spécifiques permettant un pilotage efficace des ressources mobilisées et une parfaite redevabilité externe.



Valoriser les intérêts du groupe auprès des institutions européennes

Bpifrance renforcera sa capacité d'influence et intensifiera le dialogue avec les institutions européennes (Commission, Parlement européen, groupe BEI, etc.) afin de valoriser son expertise et d'orienter au mieux les dispositifs existants vers les besoins des entreprises françaises.

Le partenariat avec le groupe BEI sera également approfondi à travers de nouvelles initiatives conjointes ainsi que par la représentation de **Bpifrance** au Conseil d'administration du FEI.

Enfin, la collaboration bilatérale et multilatérale avec les grands partenaires européens (KfW, ICO, BBB, etc.) sera renforcée afin d'échanger les meilleures pratiques et de promouvoir des initiatives communes en faveur du développement des entreprises.

Bpifrance s'appuiera, pour la mise en œuvre de ces actions, sur son bureau de représentation à Bruxelles et sur son réseau institutionnel de partenaires.

3.5

La banque qui diffuse sans état d'âme la RSE auprès des PME et ETI

La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) constitue un enjeu stratégique central pour **Bpifrance**.

En effet, son mandat d'intérêt général lui impose une obligation de résultats sur les 3 dimensions du développement durable :

- économique (croissance, investissement, compétitivité, innovation, territoires) ;
- sociale (emploi, ESS) ;
- environnementale (financement de la TEE).

Cette obligation de résultats est partie intégrante de la loi constitutive du 31 décembre 2012.



Au-delà, la RSE constitue également un axe de différenciation fort pour **Bpifrance**, lui permettant de développer un réel avantage comparatif et de générer des relais de croissance sur des marchés en devenir.

Elle est également un vecteur important dans la construction de l'identité et de l'image de **Bpifrance** en tant que « banque responsable ».

Enfin, la RSE est consubstantielle du rôle de banque de place de **Bpifrance** : ses parties prenantes (tutelles, actionnaires, financeurs, partenaires et clients) attendent en effet que la banque soit exemplaire au niveau de ses pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

Cette exigence est d'ailleurs intégrée dans la doctrine de **Bpifrance** qui précise

|| **Bpifrance a pour objectif de dynamiser, orienter et développer les acteurs privés du marché, en incitant à la prise en compte des meilleures pratiques, notamment en matière d'investissement long terme, d'investissement socialement responsable (ISR) et de prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).** ||

Bpifrance intensifiera donc son action afin de poursuivre l'intégration de la RSE au cœur de son activité et sa diffusion dans son écosystème, selon 3 axes principaux.

Confirmer le rôle majeur de Bpifrance dans le financement de la lutte contre le changement climatique

Bpifrance poursuivra son intervention massive sur le financement de la transition énergétique et écologique (TEE), avec des engagements annuels à hauteur d'1 Md€ à horizon 2018.

Bpifrance considère également sa propre activité et, par des actions volontaristes, s'assurera d'avoir l'empreinte climat la plus faible possible. Systématisation de la visioconférence et mise en place d'un plan de déplacements d'entreprise font partie des actions concrètes qui seront menées afin de réduire l'impact direct de l'activité sur le climat.

Placer la responsabilité sociale au cœur du dialogue avec les entreprises

Dans une démarche de « banque responsable », **Bpifrance** attache une grande importance à la relation avec ses clients et maintient un dialogue continu avec les entrepreneurs, en particulier dans le cadre de son action d'accompagnement.

La consolidation de cette relation de dialogue et de confiance avec les entreprises est un élément central de la responsabilité sociale de **Bpifrance**.

Par ailleurs, **Bpifrance** intensifiera son soutien aux démarches de progrès des entreprises en matière de RSE. La création d'une charte RSE pour les entreprises financées ou investies, structurée autour d'un nombre limité d'engagements simples et concrets, servira de socle pour établir un dialogue transparent et centré sur les résultats. En cohérence avec la charte, **Bpifrance** systématisera les contrats de progrès pour les entreprises investies dans le cadre de son activité fonds propres, et en renforcera le suivi, notamment en ce qui concerne la réduction de leur empreinte carbone. La démarche d'engagement actionnarial sera ainsi systématisée, avec l'objectif d'exercer un rôle plus proactif dans la gouvernance des entreprises.

Renforcer la communication sur la RSE

Pour encourager l'adoption des bonnes pratiques et une meilleure compréhension des enjeux de la RSE, **Bpifrance** renforcera son action de diffusion et de sensibilisation sur les questions relevant de la RSE, en interne comme en externe.

En interne, il s'agira par exemple de communiquer auprès des collaborateurs autour des éco-gestes, permettant la réduction de la consommation de papier ou d'énergie.

En externe, **Bpifrance** capitalisera sur son expérience en matière d'accompagnement RSE des entreprises en valorisant et en diffusant largement auprès de son réseau de clients et partenaires, dans l'objectif de créer un effet d'entraînement, les meilleures pratiques RSE identifiées.

Mettre l'humain au centre du projet d'entreprise

La politique des ressources humaines s'est attachée à créer et animer une communauté de collaborateurs aux compétences multiples autour des valeurs de l'entreprise.

Un travail important a été réalisé depuis 2013 pour construire cette communauté humaine au sein de **Bpifrance**. Un socle social commun a été construit, dans le respect des filières métiers, matérialisé par un regroupement physique des équipes. Une société de gestion unique, **Bpifrance Investissement**, a été créée, afin de regrouper 3 entités avec 3 statuts et 3 systèmes de rémunération différents. Un SIRH commun a été mis en place au 1^{er} janvier 2015, ainsi que des règles d'évaluation communes pour le top management.

L'enjeu aujourd'hui est de poursuivre la construction du groupe en renforçant son identité et sa culture managériale. Dans ce contexte, **Bpifrance** envisagera une intégration fluide de l'activité garanties publiques de la Coface, à l'heure où se présentent 2 enjeux majeurs en termes de ressources humaines :

- d'une part, la pyramide des âges des salariés de **Bpifrance** implique de nombreux départs au cours des prochaines années ;
- d'autre part, l'évolution de l'organisation, principalement sur l'international et l'accompagnement, conduit à intégrer de nouvelles compétences.

La forte croissance de l'activité s'accompagne en effet de renforts humains, le personnel de **Bpifrance** passant de 1 909 équivalents temps plein (ETP) en 2012 à 2 266 fin 2015 (+ 19 %).

Dans ce contexte, le challenge est à la fois de renforcer les compétences internes et de recruter les meilleurs profils du marché, au service des entreprises, grâce à une politique de recrutement et de fidélisation adaptée.

Afin de répondre à ces enjeux, la stratégie RH de **Bpifrance** sera structurée autour de 4 priorités :

- en premier lieu, la culture managériale et l'identité du groupe seront consolidées par un dialogue social innovant et fédérateur, la création d'un campus pour managers intégrant les meilleures pratiques du marché, et l'animation en continu de la vie sociale autour d'événements réguliers et mobilisateurs ;
- le recrutement sera également une priorité, afin d'assurer la bonne adéquation des ressources aux besoins de l'organisation dans un contexte d'évolution rapide de ses métiers et de fort renouvellement de ses effectifs. Les liens avec les écoles seront donc renforcés, et des dispositifs de tutorat et de mentorat mis en place afin de favoriser la transmission des compétences et expertises. La communication valorisera, par ailleurs, les atouts de la politique RH du groupe (qualité de vie au travail, équilibre vie professionnelle - vie privée, etc.) ;
- la fidélisation et le développement des collaborateurs constitueront le 3^e axe. Il s'agira notamment de centrer les programmes de formation autour des métiers et des compétences-clés, avec un accent sur le volet international, et de capitaliser sur une politique de mobilité active et transparente. La compétitivité de la politique de rémunération sera également renforcée dans les différentes entités ;

- enfin, le renforcement du dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sera un élément central afin d'accompagner les évolutions de l'organisation et l'émergence de nouveaux métiers, en particulier à l'international, en lien notamment avec l'intégration actée de l'activité garanties publiques de la Coface.

Les 4 valeurs fondatrices de **Bpifrance** – proximité, simplicité, volonté et optimisme – continueront d'être le socle autour duquel cette politique RH sera déployée.

PROXIMITÉ
SIMPLICITÉ
VOLONTÉ
OPTIMISME

SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE

La mise en œuvre du plan stratégique est suivie tout au long de son application et fera l'objet d'une revue annuelle des orientations et des objectifs stratégiques.

Cette revue permet de piloter, orienter et, le cas échéant, actualiser le plan stratégique au regard des évolutions de l'environnement de **Bpifrance** et du marché, ainsi que des retours du terrain.

Des indicateurs d'impact et d'activité permettent d'évaluer la mise en œuvre du plan stratégique.

Le Plan à moyen terme, traduction financière de ces orientations, fait l'objet d'une révision annuelle.

Indicateurs de suivi du plan stratégique

SOUTENIR LA CROISSANCE

- Évolution de la croissance des entreprises financées (% de croissance du CA)
- Évolution de la pérennité des entreprises financées (% entreprises en activité 3 ans après le financement / investissement)

SOUTENIR L'EMPLOI

- Évolution de l'emploi des entreprises financées (% de croissance des effectifs, 3 ans après le financement / investissement)
- Créations nettes d'emploi dans les entreprises du portefeuille (fonds propres)

SOUTENIR LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ÉCONOMIE

- Évolution de la situation des entreprises financées / en portefeuille à l'export (% du nombre et du CA des entreprises exportatrices, 3 ans après le financement)
- Taux de succès technologique des projets d'innovation
- Devenir des entreprises après sortie du portefeuille

PARTICIPER AU DÉVELOPPEMENT DES SECTEURS D'AVENIR, DE LA TEE ET DE L'ESS

- Évolution du poids des secteurs d'avenir dans l'ensemble des secteurs bénéficiaires (% du nombre d'entreprises et du montant de financement / investissement)
- Évolution du poids de la TEE dans l'ensemble des secteurs bénéficiaires
- Évolution de l'activité de **Bpifrance** au titre de l'ESS

FAVORISER LA MOBILISATION DU SECTEUR PRIVÉ

- Effet de levier des fonds publics sur le financement / investissement

CONTRIBUER AU FINANCEMENT DES ENTREPRISES

- Suivi de l'activité (en nombre d'entreprises et montant)
- Évolution de l'activité par grand dispositif (fonds propres, Aide à l'Innovation, cofinancement, prêts sans garanties, garantie, mobilisation de créances)
- Évolution de la répartition de l'activité par phase de vie des entreprises bénéficiaires
- Délais de décision

DÉVELOPPER UNE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT

- Nombre d'entreprises qui ont bénéficié d'un service d'accompagnement
- Taux de satisfaction des entreprises

ORIENTER L'ACTION VERS LES TPE / PME / ETI

- Évolution de la répartition de l'activité par catégorie d'entreprises TPE - PME - ETI
- Évolution de la répartition de l'activité innovation selon le statut de l'entreprise (ancien / nouveau client)
- Solde de passage entre les différentes catégories d'entreprises TPE - PME - ETI

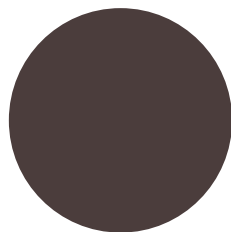


Pour contacter Bpifrance de votre région

—
[bpifrance.fr](https://www.bpifrance.fr)

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00



**SERVIR
L'AVENIR**

