



# **APPEL D'OFFRES**

**Evaluation du plan de transformation de l'industrie par le  
numérique**



## TYPE DE PROCEDURE

Marché privé, passé en appel d'offres ouvert à l'issue duquel sera retenue l'offre la mieux-disante par rapport aux critères indiqués et aux précisions éventuellement demandées et apportées par les candidats.

### 1 PREAMBULE

**Bpifrance**, banque publique d'investissement, est le partenaire de confiance des entrepreneurs.

**Bpifrance** finance les entreprises de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse en passant par la transmission, en crédit, en garantie et en fonds propres. Bpifrance les accompagne aussi à l'export, en partenariat avec Business France, et dans leurs projets d'innovation.

**Bpifrance**, dont les deux actionnaires à parts égales sont l'État et la Caisse des dépôts, agit en appui des politiques publiques conduites par l'État et par les Régions.

**Bpifrance**, a pour mission de contribuer à faire de la France un pays d'innovation et d'entrepreneurs.

L'action de Bpifrance s'articule autour de quatre métiers complémentaires :

- Le soutien de l'innovation ;
- La garantie des financements bancaires et des interventions des organismes de fonds propres ;
- Le financement des investissements et du cycle d'exploitation aux côtés des établissements bancaires ;
- Le financement en fonds propres pour renforcer le capital.

Le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) est chargé, sous l'autorité du Premier ministre, d'assurer la cohérence et le suivi de la politique d'investissement de l'État à travers le déploiement du plan France 2030. Annoncé par le Président de la République le 12 octobre 2021, ce plan inédit capitalise sur les acquis des Programmes d'investissements d'avenir (PIA), et notamment du PIA 4 doté de 20 milliards d'euros qu'il intègre et dépasse dans les ambitions et les moyens. Au total, France 2030 mobilise 54 milliards d'euros pour transformer durablement des secteurs clefs de notre économie (énergie, hydrogène, automobile, aéronautique ou encore espace) par l'innovation technologique et l'industrialisation, et positionner la France non pas seulement en acteur, mais bien en leader du monde de demain.

Placée sous l'autorité du ministre de l'Économie, et des Finances, la **Direction Générale des Entreprises** (DGE) a pour mission de développer la compétitivité et la croissance des entreprises de l'industrie et des services.

Elle analyse les meilleures pratiques internationales, écoute les acteurs économiques pour être force de propositions des ministres dans tous les domaines de la compétitivité des entreprises et pour contribuer à créer, sur le territoire national, un environnement favorable au développement des entreprises.

Elle concourt à la définition, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques de compétitivité, d'innovation, d'accompagnement des mutations économiques, de développement de la compétitivité internationale des entreprises et d'attractivité du territoire français.

Son action vise au développement de nouvelles activités et nouveaux secteurs par le soutien et la diffusion de l'innovation, la promotion de l'investissement et l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques, dans un objectif de croissance durable et d'emploi.

La présente étude vise à évaluer un ensemble de cinq dispositifs<sup>1</sup> et est destinée au comité d'évaluation composé notamment du SGPI, de la DGE, de Bpifrance, des ministères, administrations et organismes impliqués dans le pilotage des dispositifs PIA et France Relance et quelques personnalités qualifiées.

---

<sup>1</sup> Les plateformes numériques de filières, les plateformes d'accélération vers l'industrie du futur, les 10 000 accompagnements PME vers l'industrie du futur, les suramortissements de 2019 et 2020, le guichet d'aide aux investissements de transformation vers l'industrie du futur.



## 2 CONTEXTE DU PROJET

### 2.1 Entité acheteuse

**Bpifrance**, société anonyme au capital de 5 440 000 000 euros, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Créteil sous le numéro 320 252 489 et dont le siège social est situé au 27-31 avenue du Général Leclerc, 94710 MAISONS ALFORT Cedex.

### 2.2 Contexte du projet

Annoncé par le Premier ministre le 20 septembre 2018 à Vélizy-Villacoublay, le plan de transformation de l'industrie par le numérique vise à réduire le retard de la France dans l'appropriation des technologies de l'industrie du futur (robotique, réalité virtuelle ou augmentée, réseaux de capteurs et logiciels, traitement des données, contrôle non destructif, etc.) en particulier chez les très petites et moyennes entreprises (TPE-PME) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI). Au-delà d'accroître leur compétitivité, la transformation numérique permet aux entreprises de repenser l'organisation de leurs processus, leur modèle économique, et de revoir la façon d'apporter de la valeur à leurs clients.

Doté de 500 millions d'euros (hors dépenses fiscales), le plan s'organise autour de quatre actions :

1. une nouvelle offre d'accompagnement pour accélérer la transformation des PME vers l'industrie du futur (10 000 accompagnements vers l'industrie du futur) ;
2. un dispositif de soutien à l'investissement pour les PME industrielles (dit suramortissement<sup>2</sup>) ;
3. des plateformes numériques dans 16 filières fixées par le Conseil national de l'industrie (dites AAP filières) ;
4. des plateformes d'accélération de l'industrie du futur.

## 3 OBJET DU MARCHÉ

### 3.1 Objet du marché

L'objet du marché est de mener une évaluation du plan de transformation de l'industrie par le numérique. Il s'agit non seulement de mesurer le déploiement et les effets des différentes actions, mais également d'analyser leur conception, leur gestion et leur pilotage. Ce marché a pour finalité d'aider à mieux concevoir et évaluer de futurs dispositifs de soutien à la numérisation industrielle proches de ceux qui seront évalués dans le marché.

### 3.2 Périmètre de l'étude

Les dispositifs qui entrent dans le périmètre du marché recouvrent une diversité d'instruments (subventions, avances remboursables, déductions fiscales, accompagnements) et relève de gouvernances spécifiques (procédures compétitives et exigeantes, contractualisation avec des opérateurs, ...).

#### Pour Bpifrance :

- Les plateformes numériques de filières
- Les plateformes d'accélération vers l'industrie du futur

#### Pour les régions :

- Les 10 000 accompagnements PME vers l'industrie du futur

#### Pour l'Etat :

- Les suramortissements de 2019 et 2020 transformés en subventions dans le cadre de France Relance.

---

<sup>2</sup> Devenu guichet Industrie du futur dans France Relance.



#### Pour l'ASP :

- Le « guichet d'aide aux investissements de transformation vers l'industrie du futur » en 2020 puis 2021.

### 3.3 La description des dispositifs

#### 3.3.1 10 000 accompagnements vers l'industrie du futur

Le dispositif « 10 000 accompagnements vers l'industrie du futur » est une aide au conseil qui vise à accélérer l'appropriation par les PME et ETI des technologies de l'industrie du futur. Au côté du dispositif France Num (qui cible principalement les petites et très petites entreprises pour accompagner leurs premiers pas dans le numérique), il constitue la réforme prioritaire « Accompagner la transformation numérique des TPE/PME/ETI » portée par le ministère de l'Economie et des finances.

L'État a proposé aux Conseils Régionaux d'accompagner 10 000 PME et ETI vers l'industrie du futur d'ici fin 2023. Un appel à candidature a été lancé en novembre 2018 avec un cofinancement de 80 millions d'euros du Programme des investissements d'avenir (PIA) pour abonder les initiatives régionales qui mobilisent un montant équivalent. Les régions ont majoritairement répondu favorablement à ce partenariat, qui se matérialise par une convention entre l'État, Bpifrance financement (opérateur du PIA) et chaque Région, dans laquelle cette dernière s'engage sur un objectif chiffré d'entreprises à accompagner par le biais de prestations (sensibilisation, conseil, etc.) dispensées par des partenaires sélectionnés.

Déployé progressivement depuis 2019, le partenariat « 10 000 accompagnements vers l'industrie du futur » a permis d'intégrer plus de 3 600 entreprises dans les différents programmes régionaux, qui parfois ont leur propre appellation (Parcours Sud Industrie 4.0 en PACA, Usine du futur en Nouvelle Aquitaine, etc.).

Actuellement, un dispositif de suivi est mis en place par les Régions et permet d'identifier les bénéficiaires (Nom du bénéficiaire / SIRET / Code NAF), ainsi que de suivre l'avancement de la prestation (étape de sensibilisation, de recrutement, de diagnostic ou d'accompagnement à la mise en œuvre, montant total de la prestation, montant de l'aide publique), ses effets sur la maturité des bénéficiaires vis-à-vis de l'industrie du futur (indice de maturité initial et final) et le degré d'intégration des bénéficiaires dans leur tissu sectoriel (participation à une filière). Un dispositif de mesure de l'impact des actions financées doit maintenant être mis en place pour compléter ce suivi. Cette évaluation devra s'appuyer sur une campagne de collecte de données dont la réalisation constitue l'un des attendus du prestataire retenu.

#### 3.3.2 Les plateformes numériques de filières

L'action « Accompagnement et transformation des filières » a vocation à renforcer la compétitivité des filières stratégiques françaises par l'innovation, en permettant le recours à des moyens de production ou des infrastructures de tests, d'essais ou de recherche et développement partagés, ou des outils numériques de partage de données, en encourageant la diffusion, au sein des filières ou vers l'aval, des meilleurs savoir-faire et des technologies qui leur sont propres, ou encore en favorisant la conquête de nouveaux marchés par des démarches collectives.

Deux appels à projets ont été lancés : « Mutualisation de moyens au service des filières et plateformes numériques de filières » de novembre 2018 à janvier 2020, puis « Plateformes numériques et mutualisation de données pour les filières » de janvier à novembre 2021.

Dans le premier appel à projets, les projets soutenus devaient démontrer un apport concret et déterminant à une filière industrielle et à sa structuration, en bénéficiant notamment à plusieurs PME et ETI issues de cette filière. Ils pouvaient notamment prendre la forme de :

- création d'unités industrielles de production partagées, permettant à des entreprises de mutualiser leurs investissements ou de bénéficier d'un accès à des moyens partagés et ouverts ;
- mise en commun de moyens techniques permettant à des entreprises, éventuellement en lien avec les acteurs de la recherche publique, de conduire des travaux de recherche-développement et d'expérimentation ainsi que des preuves de concept, des tests et de tous autres travaux leur permettant d'améliorer leur compétitivité, y compris en lien avec d'autres secteurs industriels ;



- mise en place d'outils collaboratifs permettant aux entreprises s'inscrivant dans une stratégie d'intérêt collectif pour une filière ou un sous-secteur d'une filière, de partager des outils dans des domaines aussi variés que la logistique, les achats, l'informatique, l'intelligence économique, les RH, le design, le marketing, la démarche commerciale, la traçabilité des pièces, l'économie circulaire ou l'écologie industrielle (liste non-exhaustive), avec un plan d'affaires dédié.

Par ailleurs, le premier appel à projets comportait également un volet destiné à soutenir la mise en place de plateformes numériques dans les filières du Conseil national de l'industrie (CNI), afin de mutualiser au sein des filières des outils numériques contribuant à la compétitivité des acteurs de la filière et à la performance des échanges entre ces acteurs. Ces plateformes numériques sont portées, pour le compte d'un Comité stratégique de filière (CSF) du CNI, par une entité représentative de la filière et sont accessibles à toutes les entreprises de la filière. Elles permettent un échange structuré de données numériques, qui peut porter sur :

- des services collaboratifs génériques liés aux échanges (sécurité, traçabilité, publication d'information, conférences à distance, annuaires et plannings partagés, archivage long terme...) la gestion des approvisionnements, de la prévision de la commande à la facturation ;
- la co-conception, la co-construction et la gestion des opérations afférentes (outils partagé pour la modélisation et le maquettage numérique, la visualisation en réalité virtuelle, la traçabilité des pièces...) ;
- le partage de données en vue de réaliser l'apprentissage d'algorithmes d'intelligence artificielle ;
- le déploiement, la maintenance et le démantèlement des matériels ou installation (BIM, jumeaux numériques, paramétrage d'équipements robotiques ou de fabrication additive...).

Dans le second appel à projets, les projets soutenus devaient démontrer un apport concret et déterminant à une ou plusieurs filières industrielles et à leur structuration. Ils devaient réunir un groupement d'acteurs représentatif de la ou des filières autour d'un modèle économique, et bénéficier notamment à plusieurs PME ou ETI issues d'une ou plusieurs filières. Les projets présentés pouvaient établir :

- des plateformes ou des outils collaboratifs permettant aux entreprises de partager des outils numériques et des données ;
- des initiatives de mutualisation et de partage de données destinées au développement de traitement de données ;
- un ensemble cohérent entre les deux items précédents.

### 3.3.3 Les plateformes d'accélération vers l'industrie du futur

Les plateformes d'accélération vers l'industrie du futur doivent permettre d'une part de combler le retard des entreprises françaises sur l'investissement en général et sur l'industrie du futur en particuliers (numérique, robotique, impression 3D, IoT data...), et d'autre part vaincre la réticence encore importante des entreprises concernant leur intérêt à s'engager dans une transformation numérique, notamment chez les plus petites qui ont des moyens financiers limités pour investir. Les plateformes d'accélération devront prendre en compte les enjeux de la transition écologique et énergétique.

Une plateforme d'accélération participe à la transformation des PME et ETI industrielles en aidant leurs dirigeants à réduire les risques liés à un investissement industrie du futur (technique, financier, organisationnel, RH, formation des salariés) :

- le positionnement d'une plateforme est essentiellement la diffusion de technologies et de méthodes «industrie du futur» ;
- les plateformes soutiennent la transformation des entreprises en répondant à des besoins économiques avec une finalité industrielle bien définie (cf. référentiel a été établi par l'Alliance Industrie du Futur [AIF, [www.referentiel-idf.org](http://www.referentiel-idf.org)]) ;
- trois actions principales ont vocation à être prises en charge par les plateformes sous forme de prestations:
  - présenter in situ aux dirigeants d'entreprises les technologies et méthodes de l'industrie du futur, et la façon dont elles peuvent améliorer leur positionnement de marché ou leur compétitivité ;
  - proposer la réalisation de tests et d'essais (preuves de concept industrielles et/ou prototypes) avec l'objectif d'explorer plus avant les conditions de déploiement d'une nouvelle technologie ;
  - amener les projets de transformation vers l'industrie du futur jusqu'au stade de l'implémentation de ces technologies dans la chaîne ou dans les lignes de production de l'entreprise, avec éventuellement l'appui d'un intégrateur : dans la qualification des équipements ou logiciels à acquérir (cahier des charges techniques, calcul du ROI, etc.), et dans les changements



d'organisation interne engendrés par cet investissement (RH, accompagnement au changement, formations, etc.).

Un appel à projets, ouvert de novembre 2019 à janvier 2021 par Bpifrance, a permis à l'Etat de sélectionner 7 projets : Login (Occitanie, porteur : Daher Aerospace), Pracciis (PACA, Team Henri Fabre), PFA NA (Nouvelle Aquitaine, ADI Nouvelle Aquitaine), Quatrium GE (Grand Est, CETIM), Quatrium HDF (Hauts de France, CETIM), Quatrium AURA (Auvergne Rhône-Alpes, CETIM), Quatrium PDL (Pays de la Loire, CETIM). Pour être complètement opérationnelles, et conformément aux termes du cahier des charges de l'AAP, ces projets doivent également obtenir un soutien financier de leur région d'implantation.

### 3.3.4 Les « suramortissements » de 2019 et 2020 et les « guichets d'aide aux investissements de transformation vers l'industrie du futur » de 2020 et 2021.

L'article 55 de la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019 a créé une déduction exceptionnelle pour les investissements de transformation numérique et de robotisation des petites et moyennes entreprises (PME) affectés à une activité industrielle. Cette déduction exceptionnelle, codifiée à l'article 39 decies B du code général des impôts, leur permettait de déduire 40 % de la valeur d'origine des biens suivants :

- Équipements robotiques et cobotiques ;
- Équipements de fabrication additive ;
- Logiciels utilisés pour des opérations de conception, de fabrication ou de transformation
- Machines intégrées destinées au calcul intensif ;
- Capteurs physiques collectant des données sur le site de production de l'entreprise, sa chaîne de production ou sur son système transitaire ;
- Machines de production à commande programmable ou numérique ;
- Équipements de réalité augmentée et de réalité virtuelle utilisés pour des opérations de conception, de fabrication ou de transformation.

Cette déduction exceptionnelle s'appliquait aux biens acquis, fabriqués ou pris en crédit-bail ou en location avec option d'achat à compter du 1er janvier 2019 et jusqu'au 31 décembre 2020. Elle s'appliquait également aux biens acquis à compter du 1er janvier 2021 lorsque, d'une part, ils avaient fait l'objet d'une commande à compter du 1er janvier 2019 et jusqu'au 31 décembre 2020, assortie du versement d'acomptes au moins égaux à 10 % du montant total de la commande, et, d'autre part, ils étaient acquis dans un délai de vingt-quatre mois à compter de la date de la commande.

Ce dispositif de suramortissement n'a pas été prolongé au-delà de la date prévue, puisque dans le cadre de France Relance, le soutien aux investissements de type industrie du futur a pris la forme de subventions, à travers le guichet opéré par l'Agence de services et de paiement (ASP) :

- L'éligibilité a été étendue aux ETI ;
- Une 8ème catégorie de biens a été ajoutée : les logiciels ou équipements dont l'usage recourt, en tout ou partie, à de l'intelligence artificielle et utilisés pour des opérations de conception, de fabrication ou de transformation ainsi que pour toutes opérations de maintenance et d'optimisation de la production)
- Le taux d'aide maximum a été augmenté (20% à 40%)

Le guichet ASP a été ouvert du 27/10 au 31/12/2020 puis du 3 au 12/05/2021. Près de 9 400 projets ont été déposés et plus de 7 800 ont été retenus. Le versement de l'aide s'effectue au fil de l'eau, une fois l'investissement finalisé et justifié par l'entreprise auprès de l'ASP.

## 4 DEFINITION DE LA PRESTATION ATTENDUE

### 4.1 Objectifs de la prestation attendue

#### Problématique générale



La présente prestation vise à évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des dispositifs mise en place pour favoriser la transformation de l'industrie par le numérique. Les résultats de l'étude auront vocation à éclairer les parties prenantes et opérateurs de ces dispositifs dans leurs rôles respectifs (conception, financement, déploiement de programmes d'aide à la transformation de l'industrie par le numérique, et plus globalement de dispositifs visant à rendre l'industrie française plus compétitive).

## 4.2 Questionnement évaluatif et critères évaluatifs

Les principales questions évaluatives (pertinence, cohérence, efficacité, efficience...), les moyens d'y répondre et les livrables respectifs attendus sont présentés ci-après dans une amorce de référentiel d'évaluation que le prestataire s'appropriera, reformulera et complètera au besoin avec ses propres propositions en vue de sa validation par le comité d'évaluation. Il est à noter que la définition et le traitement de ces questions évaluatives devront être ajustés selon les différents dispositifs visés par l'évaluation afin de tenir compte de l'hétérogénéité de ces derniers, notamment sur le plan de la maturité de leur déploiement ou des données disponibles pour réaliser les travaux.

| CRITERES / SOUS-QUESTIONS   | INDICES ET INDICATEURS  | RESULTAT / LIVRABLES  |
|---|---|---|
| <b>COHERENCE EXTERNE</b>  |   |   |
| Quelles sont les principales caractéristiques des dispositifs évalués ?   | Cartographie des dispositifs. A construire selon des critères définis (cibles, objectifs, secteurs, instrument financier...)<br>Statistique descriptive des dispositifs   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Note de cadrage</li> <li>- Cadre logique des dispositifs</li> </ul>  |
| <p>Identification des types d'externalités attendues par les différents instruments mobilisés.</p> <p>Etude du positionnement de ce type de soutien à la numérisation par rapport aux autres types de soutiens à l'innovation et à la numérisation existants au niveau régional (ex : dispositifs spécifiques), national (ex : AAP industrie Plan de relance) et/ou européen (ex : H2020, horizon Europe) ...</p>   | Analyse de positionnement à partir d'une revue des principaux dispositifs d'aides à la transformation numérique comparables au niveau régional, national et européen : concurrence, complémentarité, valeur ajoutée des dispositifs par rapport à d'autres dispositifs semblables | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction du référentiel d'évaluation</li> <li>- Bilan statistique</li> <li>- Analyse de positionnement comparatif et identification des externalités attendues</li> <li>- Analyse du contexte initial lors de la création des dispositifs évalués et de ses principales évolutions</li> </ul>        |
| Quelle complémentarité avec les autres actions de transformation numérique régionales, du PIA ou plus récemment de France Relance ?   |   |   |
| <b>PERTINENCE – Pilotage &amp; conception de l'action</b>   |   |   |
| <p><b>Définition ex ante des cibles</b></p> <p>Les cibles en termes de typologie d'entreprises (en termes de taille, de secteur, d'âge, appartenance à une filière, etc.), de types de dépenses et d'intensité numérique ont-elles été bien définies ?</p> <p><b>Processus de sélection</b></p> <p>Comment les projets sont-ils choisis effectivement et au terme de quels processus ? Quels sont les critères de sélection pratiqués ? Des biais cognitifs, des conflits de valeur ou des rapports de pouvoir ont-ils été identifiés ?</p> | <p>Etude des critères de sélection explicites</p> <p>Etude des critères de sélection implicites</p> <p>Etude des représentations en jeu dans le choix des projets.</p>  | <p>Etat des lieux des cibles théoriques : matériels, bénéficiaires. La fixation de paramètres techniques uniques (seuils financiers, durée de projet, taux d'aide) a-t-elle été un frein pour certains secteurs / thématiques / filières ?</p> <p>Description du portefeuille de projet idéal ?</p> <p>Analyse critique du ciblage des aides.</p> |



| CRITERES / SOUS-QUESTIONS   | INDICES ET INDICATEURS   | RESULTAT / LIVRABLES  |
|---|--|---|
| <p><b>Définition théorique des instruments</b></p> <p>Questionner les choix de types de mécanismes. Sur quels mécanismes causaux les instruments choisis reposent-ils pour atteindre leurs objectifs ?</p> <p>Est-ce que, pris dans leur ensemble, ils permettent d'obtenir une réponse cohérente et proportionnée à la problématique identifiée au départ ?</p> <p>L'allocation des instruments et des rôles entre les échelons territoriaux (nationaux et régionaux) fait-elle sens par rapport aux objectifs poursuivis ?</p>  | <p>Analyse à partir d'une revue de la littérature antérieure issue des travaux de recherche ou d'évaluations sur les dispositifs d'aides à la transformation numérique</p>   |   |
| <p><b>Variations par typologie de projets</b></p> <p>Les projets pouvaient s'inscrire dans différentes typologies. Les actions sont-elles plus adaptées à certaines typologies plutôt qu'à d'autres ?</p>   | <p>Variation des candidatures d'une action à l'autre, d'un opérateur à un autre (nombre, typologie d'entreprises...)</p>   | <p>Analyse du résultat de la sélection</p>                                      |
| <p>Quelles étaient les attentes des candidats ? Que sont-ils venus chercher avec ces dispositifs ? Ont-ils répondu à leurs attentes ? Quel est le feedback des bénéficiaires ?</p>  | <p>Questions posées aux bénéficiaires : objectifs de l'aide, satisfaction...</p>   | <p>Analyse de la pertinence du dispositif du point de vue des bénéficiaires</p> |
| <p><b>COHERENCE INTERNE – Gestion de l'action par les opérateurs &amp; instruments d'aide</b></p>   |  |   |
| <p><b>Les modes de gestion, de suivi et d'accompagnement</b> Quelle a été la lisibilité des dispositifs pour les publics cibles ? Quels efforts et stratégies des parties prenantes ont été déployés pour communiquer sur l'existence de ces dispositifs et faciliter leurs modalités d'accès par les bénéficiaires potentiels ?</p> <p>Les modes de gestion ont-ils été différents entre opérateurs ? Si oui, quelles en ont été les conséquences ? De quel accompagnement parle-t-on : technique, commercial, financier ?</p> <p>Quels sont les points forts et les points faibles de chaque type de soutien ou opérateurs ? La gestion et le suivi contractuel</p> | <p>Cartographie des organisations retenues, allant de la communication autour des dispositifs, les délais (de lancement des appels à projets, de sélection de décaissement, etc.), à l'organisation de la remontée d'information, de la gestion et du suivi des projets, à l'éventuel accompagnement, etc.</p> | <p>Analyse comparative de la conduite des dispositifs</p>                       |



| CRITERES / SOUS-QUESTIONS   | INDICES ET INDICATEURS   | RESULTAT / LIVRABLES   |
|---|--|--|
| <p>s'adaptent-t-il aux aléas auxquels sont soumis les entreprises industrielles ? L'expérience antérieure de l'opérateur en termes d'actions, notamment en termes d'accompagnement, a-t-elle eu un impact sur la réussite des projets ou la qualité des accompagnements ? Certains projets sont-ils plus accompagnés que d'autres, quelles leçons en tirer ?</p>  |  |  |
| <p><b>Les formes de soutien financier</b> retenues sont-elles adaptées aux besoins publics ciblés ?</p> <p>Peut-on identifier des parcours d'aide jouant sur la complémentarité des différents types d'aide ?</p> <p>Les projets financés par des instruments financiers différents ont-ils des caractéristiques propres ou bien finance-t-on peu ou prou les mêmes types de projets in fine ?</p> <p><b>Les modalités d'accompagnement</b> des bénéficiaires</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Type d'aide (Subvention, Avance remboursable, fiscalité) - Clé de répartition entre subventions/avances remboursables et fiscalité notamment au regard du type de projets financés rattrapage versus transformation.</li> <li>- Montants d'aides : bloqués par l'Etat / réellement engagés contractuellement / consommés au solde du projet</li> <li>- Coûts minimum des projets</li> <li>- Conditions de remboursement des AR</li> </ul>   | <p>Analyse des instruments financiers</p> <p>Des indicateurs de ressources consommées sur les différents aspects par les opérateurs devront être proposés et étudiés</p> <p>Typologie des modalités d'accompagnement et analyse de leurs conditions d'efficacité</p>   |
| <b>EFFICACITE – IMPACT : variation des effets en fonction des typologies de projets sélectionnés.</b>   |  |  |
| <p>Quels sont les déterminants de l'échec ou de la réussite des dispositifs ?</p> <p>Le type d'instrument financier est-il un déterminant de la réussite ou de l'échec des projets aidés ?</p> <p>Y a-t'il une « plus-value » de certaines modalités d'aide ? (ex : intérêt d'un co-financement régional, pour les dispositifs qui en prévoient un)</p>   | <p><b>Evaluation économétrique</b></p> <p>L'évaluation économétrique de l'impact des dispositifs étudiés reposera sur l'état de l'art. Le prestataire devra justifier du choix de ses méthodes. Le prestataire construira son échantillon témoin ou contrefactuel en utilisant des bases de données accessibles uniquement via le CASD qu'il enrichira par des sources de données externes.</p> <p>Concernant les dispositifs pour lesquels il n'existe pas suffisamment de recul ou dont la volumétrie ne permet pas d'obtenir des résultats significatifs, la profondeur d'analyse des questions évaluatives, et/ou les méthodologies de traitement et de collecte des données nécessaires pour répondre à ces</p> | <p>Mesure d'impact « causal » combiné avec des approches qualitatives.</p> <p>Synthèse de la littérature sur l'évaluation de politiques de même nature.</p> <p>Application de ces divers résultats pour une évaluation ex ante des impacts à attendre sur les actions encore en cours.</p> <p>Identification des facteurs compliquant ou facilitant la</p> |



| CRITERES / SOUS-QUESTIONS  | INDICES ET INDICATEURS  | RESULTAT / LIVRABLES  |
|--|---|---|
|  | questions, pourront être revus (par exemple ajustement des analyses d'impact et d'efficacité au niveau de maturité du déploiement des dispositifs, collecte d'éléments qualitatifs via la conduite d'entretiens auprès des opérateurs ou des bénéficiaires des soutiens, etc...)  | transformation numérique des entreprises industrielles.   |
| <p><b>Résultat de la sélection</b></p> <p>Au final, quels types de projets sont sélectionnés, quels types de projets sont refusés ? Au terme du processus de sélection, a-t-on atteint les types d'entreprises (en termes de taille, de secteur, d'ancienneté d'existence) et les types de projets qui étaient visés initialement ? Existe-t-il un décalage entre les projets visés et les projets financés ? Quel est le niveau de sélectivité des aides ?</p> <p><b>Transformation numérique ou rattrapage ?</b></p> <p>Dans sa conception initiale, ce plan d'action revendiquait de soutenir la transformation numérique, plutôt que le rattrapage numérique. Est-ce bien le cas ?</p> <p>Dans quelle mesure ces dispositifs ont-ils permis d'enclencher, d'accélérer ou d'amplifier la transformation des entreprises industrielles par le numérique ?</p> <p>Dans quelle mesure la transformation de l'industrie par le numérique a-t-elle permis de stimuler les coopérations avec les start-ups numériques ?</p> <p>Quels ont été les facteurs à l'origine d'éventuels freins ou limites à l'efficacité de ces dispositifs ?</p> | <p>Statistique descriptive des bénéficiaires et de leurs projets</p> <p>Statistique descriptive et ventilation des projets acceptés et refusés par opérateur selon les caractéristiques des projets et des porteurs et selon les motifs de sélection.</p> <p>Indicateurs à définir (intensité immatériel, dépenses cibles, indicateurs de maturité de l'AIF, ...)</p> | <p>Description statistique des candidats (sélectionnés et non sélectionnés) et des projets/matériels ; comparaison avec les cibles visées.</p> <p>Caractériser à quel point ces actions ont financé du rattrapage et/ou de la transformation</p> <p>Proposer aussi une réflexion sur la pertinence de cette distinction</p> |
| <b>PRECONISATIONS sur la CONCEPTION ou POLICY DESIGN pour aider à la décision dans les futurs dispositifs aide à la numérisation</b>   |   |   |
| <b><u>Au final l'évaluation permet-elle de trancher la question des instruments d'aide les plus efficaces ?</u></b>  | Synthèse de l'ensemble des travaux précédents   | <b><u>Préconisations sur le design</u></b> en vue de France 2030  |



| CRITERES / SOUS-QUESTIONS  | INDICES ET INDICATEURS | RESULTAT / LIVRABLES |
|--|------------------------|----------------------|
| <p>Quels sont les meilleurs instruments par rapport aux objectifs poursuivis et aux types d'externalités recherchées ?</p> <p>Quel est le bon dosage entre subventions, avances remboursables et prises de participation ?</p> <p>Quelle gouvernance (multiplicité VS unicité des dispositifs, équilibre national / régional, choix des opérateurs, ...) ?<br/>Quelles préconisations sur les seuils, montants d'aide en fonction des cibles (secteurs, types d'entreprise, stade de maturation).</p> <p>Comment mieux sélectionner les projets ?</p> <p>Un meilleur calibrage des aides et un meilleur design des conventions de financement sont-ils à même d'améliorer l'efficacité des aides ?</p> |                        |                      |

## 4.3 Méthodologie

Le prestataire présentera la démarche méthodologique d'ensemble. Il recourra à des méthodes quantitatives et qualitatives utilisant au mieux les informations disponibles et les complétant autant que de besoin.

### QUALITATIVES

- Une revue de littérature académique et les évaluations de dispositifs au niveau national et international sur des outils du même type que les dispositifs évalués (notamment, un benchmark sur les politiques publiques menées dans quelques pays réputés particulièrement avancés sur la transformation numérique de l'industrie sera très apprécié).
- Une grille d'entretien sera proposée par le prestataire sur la base de laquelle des retours d'expérience et dires recueillis auprès d'experts, membres de la gouvernance et acteurs de la mise en œuvre (y compris opérateurs) seront relatés.
- Des entretiens approfondis auprès de certains bénéficiaires (notamment s'agissant des dispositifs associés à un faible recul), viendront compléter les enseignements tirés des traitements statistiques et économétriques. Des outils d'analyse textuelle devront être proposés pour exploiter pleinement ces retours.

### QUANTITATIVES

- Le titulaire devra interroger les bénéficiaires sur l'ensemble des champs non traités par la remontée actuelle de données mises à disposition. Un questionnaire devra donc être proposé par le prestataire afin d'enquêter les bénéficiaires du plan de transformation de l'industrie. Ce questionnaire est soumis à validation et le processus de collecte associé devra aboutir après la mise en place de tests de cohérence, validation ex-ante d'une stratégie de relance. Les données associées seront contrôlées et assorties d'un bilan statistique assurant la représentativité de la base.
- L'équipe devra avoir son propre accès au CASD. Les données des projets devront être appariées avec des données disponibles au CASD. Lorsque l'économétrie n'est pas possible pour analyser un impact « toutes choses égales par ailleurs », une alternative devra être proposée.

## 4.4 Composition de l'équipe

L'équipe devra comporter des compétences et de l'expérience dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques, en économie de l'innovation, en traitement statistique, analyse de données et économétrie. Des compétences et expériences dans l'accompagnement à la numérisation ou dans la conduite de projets de transformation industriels seraient un plus.

## 4.5 Données et informations disponibles pour la réalisation de la prestation

Pour la réalisation de cette étude, Bpifrance et la DGE mettront à disposition du prestataire les sources documentaires suivantes. Cette liste indicative non exhaustive pourra être complétée au démarrage de la prestation.

- Les documents stratégiques relatifs au PIA : Les conventions Etat-opérateur, les feuilles de route stratégiques, cahiers des charges et textes des appels à projets, ...
- Toutes les informations à dispositions sur les projets (extraction format Excel détaillant l'entreprise bénéficiaire, les montants et type d'aide, localisation géographique, thématique concernée, résultats éligibilité ...)
- Des fichiers de données consolidées servant à la gestion du dispositif, les données budgétaires avec les flux financiers globaux : montants décaissés, réallocations, ...
- Les contacts qualifiés d'experts, de membres de la gouvernance et d'acteurs de la mise en œuvre



## 5 ORGANISATION ET PILOTAGE DE LA PRESTATION

### 5.1 Encadrement et suivi de la prestation

Un comité de pilotage de l'évaluation est constitué au démarrage de l'étude et aura pour mission d'orienter les choix méthodologiques, de valider les démarches et les résultats de chacune des phases de l'évaluation.

Il associera un ou plusieurs représentants des entités suivantes et quelques personnalités qualifiées :

- Le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) ;
- La Direction générale des Entreprises (DGE) du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique ;
- Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche,
- Le Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires ;
- Bpifrance pour les dispositifs PIA évalués ;
- L'Agence de Services et de Paiement ;
- L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) ;
- Région de France et les Conseils Régionaux ;
- CCI France ;
- Les Services de l'État en région.

Toutes difficultés liées à l'exécution du marché pourront être examinées lors des échanges au sein du comité.

Le comité se réunit autant que de besoin (par audio-visioconférence ou en présentiel) avant restitution des livrables devant le comité d'évaluation. La fréquence et le nombre de réunions intermédiaires sont laissés à la libre appréciation du soumissionnaire.

Tous les livrables seront validés par le comité d'évaluation.

### 5.2 Lieu de prestation

La prestation sera réalisée dans les locaux du titulaire.

Les réunions avec le comité d'évaluation se tiendront en présentiel à Paris (dans les locaux du SGPI ou de Bpifrance) et/ou en visioconférence. Les frais afférents (pour la participation du prestataire) devront être inclus dans la proposition financière et y apparaître explicitement. Le prestataire prend en charge la préparation de l'ordre du jour, des documents de travail et d'animation et la rédaction des comptes rendus des réunions du comité d'évaluation.

### 5.3 Présentation de l'offre

L'offre précisera :

- Le nom et l'adresse du candidat ;
- La composition de l'équipe en charge du projet ainsi que la désignation d'un chef de projet. Les identités et CV des différents membres de l'équipe projet figureront dans le dossier.
- La méthodologie proposée sur la base du présent cahier des charges ;
- L'échéancier détaillé de la mission et le nombre de jours de consultant, un devis détaillé ainsi que le coût total HT et TTC de la mission ;
- Les outils et moyens mobilisés pour la mission ;
- Le planning détaillé des tâches et jalons afférents aux différentes phases.

### 5.4 Durée d'exécution

La prestation devra être réalisée dans un délai calendaire de 8 mois, à partir de la date de notification du marché.



## 5.5 Planning prévisionnel

Le planning prévisionnel de la prestation se déroulera comme suit :

- Démarrage de la prestation : 4 octobre 2022
- Fin de la prestation : 5 juin 2023

L'intégralité des livrables de l'étude devra être remise au comité d'évaluation au plus tard 3 semaines avant la date de fin de prestation (5 juin 2023).

## 5.6 Livrables de la prestation

- Le prestataire remettra à l'issue de sa mission, un dossier comprenant a minima :
- 1 mois après la notification du marché une note de cadrage présentant notamment une description méthodologique plus détaillée que celle proposée dans l'offre ;
- 4 mois après la notification du marché un rapport intermédiaire présentant les premières analyses et premiers résultats notamment la cartographie et les premiers bilans statistiques sur les dispositifs, l'évaluation de la gouvernance et du déploiement des mesures ainsi qu'un plan de collecte de données et une stratégie économétrique d'étude d'impacts clairs ;
- 8 mois après la notification du marché :
  - un rapport final présentant l'évaluation complète, les outils d'aide à la décision et la méthodologie détaillée (méthodes statistiques, économétriques, analyse contrefactuelle, analyse textuelle, etc.) mise en œuvre ;
  - un résumé de 4-5 pages ;
  - Les éléments de présentation nécessaires à l'animation des comités de pilotage (présentations power point) et des réunions d'experts ;
  - Les guides d'entretien et questionnaire ;
  - Les comptes rendus des entretiens menés ;

La base de données contenant les informations recueillies au cours de la mission.

En outre, il pourra être demandé au prestataire de participer à la valorisation des résultats de l'étude lors d'une restitution au Comité de Pilotage

## 5.7 Cession de droits

Le prestataire retenu s'engagera à céder à titre exclusif l'intégralité des droits de propriété intellectuelle ou titres de toute nature, y compris les droits d'exploitation, afférents aux résultats de la prestation.

# 6 MODALITES DU MARCHE

## 6.1 Mode de facturation

La prestation se fera en mode forfait.

## 6.2 Modalité de paiement

Les sommes dues au titulaire du marché seront payées dans un délai global de 30 jours à compter de la date de réception des factures ou des demandes de paiement équivalentes.



## 7 DEROULEMENT DE L'APPEL D'OFFRES

### 7.1 Délai de validité des offres

Les candidats restent engagés par leur offre pendant une durée de 90 jours à compter de la date limite de remise des offres.

### 7.2 Confidentialité

Les candidats sont informés qu'ils seront tenus à une stricte confidentialité quant aux documents remis, aux objectifs et modalités de la prestation attendue. En participant à la consultation, ils s'engagent au respect de cette clause.

### 7.3 Demande de renseignements et documents complémentaires

Vos interlocuteurs pour toute demande de renseignements et documents complémentaires :

Alexandre LEKINA : [alexandre.lekina@bpifrance.fr](mailto:alexandre.lekina@bpifrance.fr)

Matthieu BRUN : [matthieu.brun@bpifrance.fr](mailto:matthieu.brun@bpifrance.fr)

Le courriel devra obligatoirement avoir pour objet « **APPEL D'OFFRES – Bpifrance Evaluation Plan de transformation industrie** ».

### 7.4 Contenu des réponses

Les réponses au présent appel d'offres seront rédigées en français et sont attendues au plus tard pour le 16 septembre 2022 à 18h00 exclusivement par voie électronique aux adresses électroniques suivantes :

[alexandre.lekina@bpifrance.fr](mailto:alexandre.lekina@bpifrance.fr)

[matthieu.brun@bpifrance.fr](mailto:matthieu.brun@bpifrance.fr)

Le courriel aura pour objet « **APPEL D'OFFRES – Bpifrance Evaluation Plan de transformation industrie** » et ne devra pas excéder la taille de 8 Mo.

Le candidat fournira à l'appui de son offre, assortie des coûts évalués :

- Un dossier de présentation complet de sa candidature, mettant en avant son expertise dans le domaine de l'évaluation de dispositifs publics,
- Une liste exhaustive de références de contrats ou de missions similaires,
- Un ou plusieurs exemples de travaux effectués, sous couvert de confidentialité,
- Un ou des CVs types de prestataires (sous-traitance partielle à préciser) susceptibles d'intervenir dans cette mission d'étude,
- Une proposition de méthodologie pour effectuer la présente étude
- Un extrait K Bis, avec les documents relatifs aux pouvoirs de personnes habilitées à les engager avec copie du jugement, si le candidat est en redressement judiciaire.
- La justification de la régularité de sa situation fiscale et sociale.

Les prestataires non référencés par Bpifrance, devront s'enregistrer en parallèle sur la plateforme de référencement des fournisseurs de Bpifrance accessible via cette URL : **ESPACE FOURNISSEURS**

Les candidats communiqueront une adresse courriel authentifiée et sécurisée. Cette adresse courriel sera également utilisée pour la conduite des échanges et pour communiquer la décision d'attribution du marché.

Les dossiers qui seraient reçus après la date et l'heure limites fixées ci-dessus ne seront pas retenus.



## 8 CRITERES D'ATTRIBUTION

Le ou les prestataires seront classés à l'issue d'une étude approfondie des propositions et sur la base de critères définis ci-dessous.

Bpifrance convoquera les prestataires ayant présenté les meilleures offres en vue d'une audition par les membres du Comité d'évaluation ou leurs représentants et d'une négociation avant le choix du prestataire. **Cette audition obligatoire et en présentiel aura lieu le 27 septembre à Paris dans les locaux du SGPI ou de Bpifrance entre 9h30-12h30.**

Les réponses seront appréciées au moyen de la liste des critères pondérés ci-dessous :

- |   |      |
|---|------|
| ● Critère 1 : Compétences en économie de l'innovation, statistique, économétrie | 25 % |
| ● Critère 2 : Expériences antérieures dans des missions d'études d'impact       | 25 % |
| ● Critère 3 : Méthodologie déployée et respect du calendrier                    | 25 % |
| ● Critère 4 : Conditions financières de la proposition                          | 25%  |

Des compétences et expériences dans l'accompagnement à la numérisation ou dans la conduite de projets de transformation industriels constituent un plus.

A noter : Le candidat sélectionné devra être en mesure de justifier de la régularité de sa situation fiscale et sociale.

**La sous-traitance de la totalité du marché est interdite.**

## 9 Documents de référence

- La convention du 7 avril 2017 entre l'Etat et Bpifrance relative au programme d'investissements d'avenir (action « Accompagnement et transformation des filières »)
- Avenant n° 1 du 16 janvier 2019 à la convention du 7 avril 2017 entre l'Etat et Bpifrance relative au programme d'investissements d'avenir (action « Accompagnement et transformation des filières »)
- Cahier des charges Proposition de Partenariat Etat-Région, 10,000 Accompagnements de PME vers l'industrie du futur, version du 20/11/2018.
- Texte réglementaire pour la Déduction exceptionnelle en faveur des investissements de transformation numérique et de robotisation des PME industrielles

Textes réglementaires pour « les guichets d'aide aux investissements de transformation vers l'industrie du futur » en 2020 (décret 1, arrêté, décret 2) et 2021 (décret, arrêté 1, arrêté 2).

