

**COLLECTIVITÉS LOCALES ET PME :  
QUEL DIALOGUE ?**

*Michel Prada\**, président du CEPME et Jean-Marie Rémy, président de la société Rémy-Loisirs ; Jacques Valade, sénateur-président de la Région Aquitaine et Philippe Marini, sénateur-maire de Compiègne ; Bernard Mayaire, directeur du fonds régional de garantie du Nord-Pas-de-Calais et Bertrand Larrera de Morel \*\*, président de SOFARIS ; François Bienabe, président de la chambre syndicale des SDR.

A partir du petit hôtel de son père, M. Jean-Marie Rémy a développé dans les Vosges l'entreprise «Rémy-loisirs», qui compte maintenant 120 employés permanents et 200 saisonniers (hôtellerie, remontées mécaniques, articles de sports). «Il y a 10 ans, les communes vosgiennes ne voulaient pas se lancer dans l'équipement d'une station. Elles étaient mobilisées par la crise des activités traditionnelles de la région. Le risque ne pouvait être pris que par une entreprise privée», a indiqué Jean-Marie Rémy.

En application de la «loi montagne» de 1985, l'entreprise est propriétaire des équipements et concessionnaire de l'exploitation, la commune restant propriétaire des terrains. L'entreprise paie une redevance de 8% de son chiffre d'affaires; elle est soumise à la fiscalité ordinaire. Rémy-loisirs est ainsi devenue le premier contribuable de la commune.

Si cette société procède par appel d'offres pour couvrir ses besoins financiers, elle a cependant une relation privilégiée ancienne avec le Crédit hôtelier, puis avec le CEPME, qui ont accompagné sa croissance.

Contributeur de la commune, Rémy-loisirs n'a jamais bénéficié de subventions. Mais lorsque plusieurs saisons sans neige ont menacé son existence, les collectivités locales ont su favoriser la recherche de solutions adéquates. Pour le CEPME, ce cas est exemplaire du rôle des collectivités. Elles n'ont pas à prendre directement part à un risque industriel ou commercial : elles ne sont pas armées pour la responsabilité spécifique de l'actionnaire; elles n'ont pas la continuité de l'entreprise. Mais elles peuvent avoir indirectement un apport essentiel au développement des activités de leur territoire. Dans une situation locale de grave crise économique, Rémy-loisirs a apporté avec réalisme et dynamisme une solution qui s'est révélée être d'avenir pour la région. Lorsqu'un phénomène externe a menacé l'entreprise, les communes ont à leur tour

\* Michel Prada a quitté la présidence du CEPME pour prendre celle de la Commission des opérations de Bourse en octobre 1995. Il a été remplacé à la tête du CEPME par Jacques-Henri David, précédemment directeur général de la Compagnie générale des eaux.

\*\* Bertrand Larrera de Morel est parti à la retraite en mars 1995. Il a été remplacé par Philippe Jurgensen, précédemment Directeur général de la Caisse Française de Développement.

Source : colloque du GIFS du 19 janvier 1995.

joué naturellement leur rôle, aidées par le CEPME, pour catalyser l'intervention des partenaires financiers.

*«Les chefs d'entreprise ne souhaitent d'ailleurs pas une intervention publique directe. Mais ils reconnaissent l'importance d'une action sur leur environnement (services, logements de cadres, éducation, culture), et ils apprécient l'effet de levier que peuvent avoir, à la marge, les dispositifs publics (mécanismes de garantie ou prise en charge des coûts des fonds de garantie, mécanismes de bonification...)»*, a souligné Michel Prada. L'entrepreneur prend ses risques, et la collectivité lui apporte un bon environnement. Si un handicap exceptionnel ou structurel intervient, l'Institution financière spécialisée vient faciliter le dialogue de l'entreprise avec la collectivité publique, grâce à sa double compréhension de la culture de l'entrepreneur et de la culture de cette collectivité.

Le Fonds régional de garantie (FRG) du Nord-Pas-de-Calais est un autre exemple d'intervention indirecte des collectivités locales sur le développement économique, articulée cette fois à la SOFARIS. Le FRG résulte de la volonté politique de déconnecter les élus de la garantie régionale apportée aux entreprises. Grâce à la création d'une société dans laquelle la région détient une faible majorité, les pouvoirs de décision ont été entièrement confiés à un comité de techniciens. A cette époque, la situation était difficile (faillites nombreuses, nationalisation des banques...), et le climat tendu. Les élus découvraient l'entreprise, et les banquiers s'inquiétaient du rôle qu'on voulait leur faire jouer. La création du FRG a permis d'instaurer en deux ou trois ans un réel dialogue entre le conseil régional et les banques, et donc avec les entreprises. Pour ces dernières, le FRG n'est pas seulement un instrument de garantie, c'est aussi un instrument de conseil. *«Auparavant, lorsque leur interlocuteur était directement le conseil régional, il y avait un effet de guichet; les entrepreneurs estimaient que les garanties leur étaient dues. Dès lors que l'on crée un outil reconnu comme professionnel, la réaction de l'entreprise n'est pas du tout la même»*, a précisé Bernard Mayaire.

En Aquitaine, la priorité a été d'établir un dialogue direct entre les chefs d'entreprises et le pouvoir politique local. Depuis 1992 une réflexion de fond a été développée, avec le système bancaire, avec les chefs d'entreprises, les politiques et le Conseil économique et social régional. Le dispositif qui a été mis en place avec la Société de développement régional (SDR) est fondé sur la technique de l'avance remboursable. Il a connu quelques difficultés de mise en œuvre, parce que l'intervention publique est bien reconnue légalement pour une entreprise en difficulté caractérisée, mais moins bien pour une entreprise qui a un besoin de développement. Par ailleurs, l'absence de frais financiers met en émoi le système bancaire. Une négociation est engagée, pour assouplir ce dispositif.

Le rôle de tels dispositifs est de compenser un risque que la PME et que les établissements financiers ordinaires ne peuvent, ou ne savent, pas prendre.

La collectivité locale n'intervient pas directement dans ce risque, mais en appui de SOFARIS. «*Déjà neuf régions et dix départements ont décidé de prendre en charge tout ou partie de la commission de risque de SOFARIS, car les effets sont très importants pour un coût réduit*», a expliqué Bertrand Larrera de Morel. Dans le cas de la région Nord-Pas-de-Calais, la prise en charge est de la moitié de la commission. Cela suffit pour avoir un effet multiplicateur très important, de 130 environ. Cela prolonge la dépolitisation de l'aide : la région paye sur ses fonds une partie des commissions dues à SOFARIS par l'entreprise, sans intervenir directement auprès de cette dernière.

En Aquitaine, une entreprise de transformation agro-alimentaire a, par exemple, bénéficié d'une avance remboursable d'environ 450 000 F, qui lui a permis, à travers des dispositifs classiques dont une augmentation de capital, de boucler un investissement de 20 MF. Un organisme original a été créé il y a 15 ans, à l'initiative du préfet : l'AFINAC (Association pour le financement des industries nouvelles en Aquitaine), qui regroupe tous les acteurs régionaux. Cette association ne se substitue pas aux sociétés de capital-risque, mais elle les incite à prendre davantage de risque. Elle joue un rôle complémentaire de la SOFARIS. «*Entre 1984 et 1987, le rendement moyen des participations de capital-risque aurait été de 0% s'il n'y avait pas eu l'aide d'AFINAC. Il a été finalement de 6%, ce n'est plus absurde. Depuis l'origine de l'AFINAC, l'investissement a été de 3 MF, dans des avances remboursables à hauteur de 30%, ce qui représente un risque considérable. Il a généré 70 millions de francs de participations dans des sociétés en création fortement innovantes*», a indiqué François Bienabe.

Les interventions des Institutions financières spécialisées apportent aux banques ordinaires des entreprises (ou aux sociétés de capital-risque) un partage de risque, mais aussi une «seconde lecture» du dossier, réalisée par des professionnels ayant une grande expérience, et enfin la limitation d'engagements qui pourraient venir fragiliser le ratio Cook d'une banque. Le levier de la collectivité locale permet d'aller plus loin encore. Nous sommes dans une conjoncture où les marges que peuvent avoir les établissements financiers sont relativement étroites. Or ces marges ont pour vocation de couvrir la gestion, le risque et si possible la rémunération des fonds propres exposés. En résolvant une partie du problème du coût du risque, l'intervention publique indirecte desserre efficacement cette contrainte financière. Mais le risque d'entrepreneur reste fondamentalement pris par l'entrepreneur, et le risque financier reste fondamentalement pris par le financier. Il n'y a pas de confusion des genres.

Le crédit-bail immobilier est également un très bon exemple. L'engagement des Institutions financières spécialisées a été incontestablement

facilité par l'appui des collectivités territoriales. Ces dernières ne sont pas propriétaires de l'immeuble; elles ne prennent pas le risque de la SICOMI. Elles jouent un rôle d'entraînement auprès de l'Institution financière spécialisée.

Ainsi à Champagnac, près de Périgueux, la SDR a pu réaliser récemment en crédit-bail les nouveaux locaux d'une entreprise, grâce à un concours de 15% environ de la région, en un lieu où les sociétés de crédit-bail immobilier ne se précipitent pas... Dix ans auparavant, la SDR avait participé à la création de cette même entreprise.

Tout cela n'est pas qu'une question de technique financière. Cela demande une mobilisation de toutes les forces vives d'une région, des chefs d'entreprises aux établissements financiers et aux responsables publics. Les Institutions financières spécialisées facilitent ce rapprochement, cette compréhension mutuelle. *«Il n'y a plus de conflit entre les systèmes bancaires et les systèmes politiques»*, a souligné Jacques Valade.

Un événement récent est significatif du rôle des IFS dans le développement territorial. Les sénateurs se sont penchés sur les Sociétés de développement régional, dans le cadre de leur contribution au débat sur la loi d'aménagement du territoire (voir le rapport «Les paradoxes du développement régional»). Ils en avaient à priori une image pour le moins incertaine, en raison des difficultés que plusieurs d'entre elles connaissaient. Le projet de loi leur semblait cependant avoir un volet économique et financier insuffisant, notamment en direction des entreprises. *«La commission sénatoriale a pensé qu'il était indispensable d'établir une intimité entre les entreprises et les milieux de décideurs politiques régionaux, intimité qui ne soit pas une confusion des genres»*, a indiqué Philippe Marini.

A l'issue de ses auditions, elle a acquis la conviction de la pertinence du concept de SDR. Créées il y a près de quarante ans, les SDR sont aujourd'hui présentes dans 2 500 entreprises. Elles sont pour les PME des partenaires stables. En outre, faciliter la reprise économique implique moins de faciliter le crédit que de renforcer les fonds propres nécessaires à ces entreprises. Les SDR contribuent à ouvrir les chefs d'entreprise à la nécessité d'élargir leur capital, à la recherche des actionnaires professionnels. Elles constituent des équipes assez légères et compétentes pour s'adapter à la réalité de l'entreprise. Comme le CEPME ou la SOFARIS, elles connaissent son langage et savent rester dans la durée auprès d'elle. Bien ancrées dans leur région, elles peuvent également aider ses entreprises à en dépasser le cadre.