



**ÉCONOMIE, EMPLOI ET INNOVATION**

**NOUVELLE APPROCHE  
DU FINANCEMENT  
POUR UN MEILLEUR DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE**

**DÉCEMBRE 2023**



*« Le groupe pense, sent,  
et agit tout autrement que  
ne feraient ses membres  
s'ils étaient isolés »*

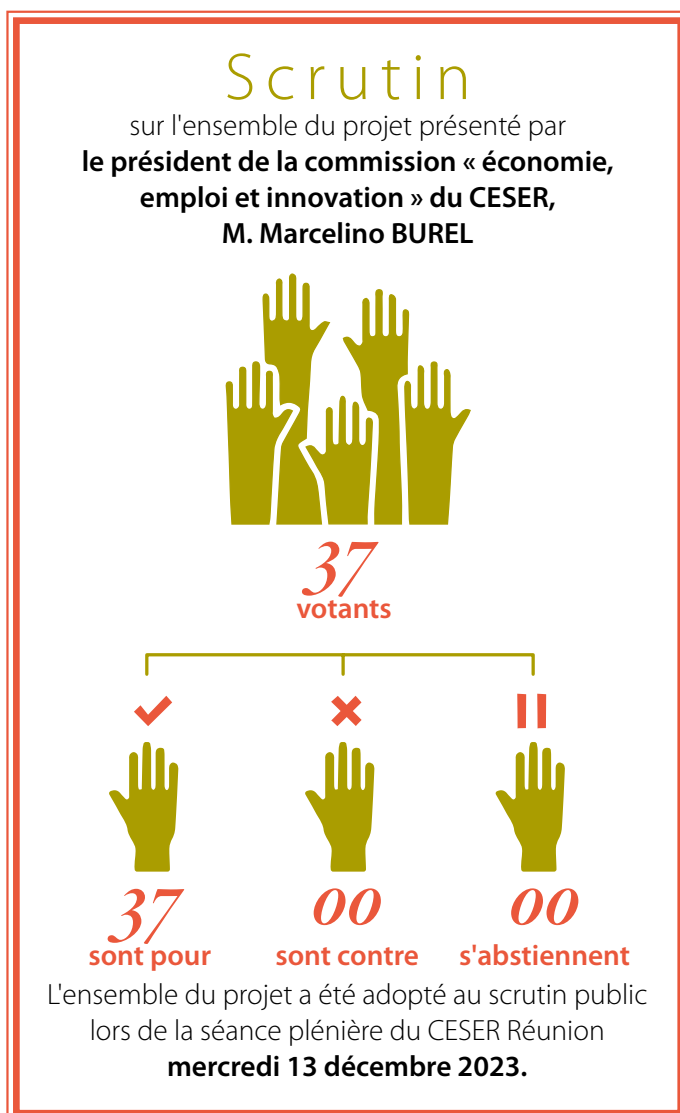
M. Émile DURKHEIM,  
sociologue (1895)

# NOUVELLE APPROCHE DU FINANCEMENT POUR UN MEILLEUR DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

## Rapport adopté (à l'unanimité) des membres présents ou représentés

### ONT PRIS PART AU VOTE :

M. Philippe ARNAUD-MARQUIER  
M. Hugues ATCHY  
M. Dominique AUDOUIN  
M. Fadil BEEKHY  
M. Marcel BOLON  
M. Marcelino BUREL  
M<sup>me</sup> Monique CAUMES  
M<sup>me</sup> Pascale CHABANET  
M<sup>me</sup> Julie CHATEL  
M. Érick CHAVRIACOUTY  
M<sup>me</sup> Nicole CHON-NAM  
M<sup>me</sup> Sylviane DIJOUX  
M<sup>me</sup> Patricia DOXVILLE  
M. Haroun GANY  
M. Renaud GILLARD  
M<sup>me</sup> Chantal GRÉGOIRE  
M. Fabrice HANNI  
M<sup>me</sup> Gina LAYEMAR  
M. Jean-François LEBIHAN



M. Jean-Marie LE BOURVELLEC  
M<sup>me</sup> Sylvie LE MAIRE  
M. Karl MAILLOT  
M. Frédéric MIRANVILLE  
M. Jean-Raymond MONDON  
M. Rodolphe MONNERIE  
M. Stéphane NICAISE  
M. Pierrick OLLIVIER  
M<sup>me</sup> Cendrine PEIGNON  
M. Alain PUEL  
M<sup>me</sup> Maryvonne QUENTEL  
M. Cyrille RICKMOUNIE  
M<sup>me</sup> Valérie ROCA  
M. Patrick SERVEAUX  
M. Joël SORRES  
M. Laurent TURPIN  
M. Dominique VIENNE  
M. Yves ZOOGONES

# SOMMAIRE

SYNTHÈSE . . . . .	P.7
SCHÉMA DE SYNTHÈSE . . . . .	P.8
PRÉAMBULE . . . . .	P.10
CONTEXTE ET OBJECTIFS DU RAPPORT . . . . .	P.12

## PREMIÈRE PARTIE . . . . .P.15

### Combinaisons gagnantes pour réussir le financement du développement d'une nouvelle société réunionnaise offrant une meilleure cohésion économique, sociale et environnementale

<b>1. Réussir les mutations de l'économie réunionnaise . . . . .</b>	<b>p.16</b>
A. Enjeux des territoires . . . . .	p.16
B. Observatoire des mutations . . . . .	p.18
<b>2. Dynamiser le financement : la co-construction territoriale - alliance entre acteurs de différents « mondes » . . . . .</b>	<b>p.19</b>

## DEUXIÈME PARTIE . . . . .P.23

### Une nouvelle approche du financement

<b>1. Les conditions nécessaires pour favoriser le développement économique. . . . .</b>	<b>p.24</b>
A. Meilleure coordination de l'action régionale. . . . .	p.24
B. Développer la culture financière. . . . .	p.28
C. Renforcer les dispositifs et parcours d'accompagnement . . . . .	p.34
D. Adopter une stratégie de communication . . . . .	p.39
<b>2. Outils financiers adéquats . . . . .</b>	<b>p.41</b>
A. Dimensionnement adapté des outils financiers et appropriation des solutions favorisantes . . . . .	p.41
B. Fonds de garantie régional . . . . .	p.50
<b>3. Pratiques agiles et autres approches des acteurs locaux. . . . .</b>	<b>p.52</b>
A. Redonner force au réseau formel . . . . .	p.52
B. Étendre la présence au national . . . . .	p.55
C. Renforcer le relais international pour le financement . . . . .	p.56
CONCLUSION. . . . .	P.58

# SYNTHÈSE

## Contexte

À l'heure des défis et des enjeux des mutations socio-économiques réunionnaises, de l'accroissement de l'instabilité économique et sociale (tension géopolitique, guerre en Europe, inflation, augmentation du coût du fret, crise des gilets jaunes, etc.) le CESER, dans l'impulsion amenée par le nouveau schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) élaboré en 2022 et intitulé « la nouvelle économie », et en amont du prochain contrat de convergence et de transformation (CCT) 2024-2027, a souhaité apporter son éclairage et ses réflexions dans le but d'insuffler une approche territorialisée du financement du développement économique de La Réunion.



*Figure 1. Première de couverture de la contribution du CESER de La Réunion au « SRDEII — levier de transformation du territoire », octobre 2022.*

## Objectifs

L'objectif de ce rapport est de proposer une approche combinée du financement apporté par les différents acteurs, publics, financiers et économiques afin d'améliorer et de diversifier l'utilisation des ressources financières et ainsi promouvoir le développement et la résilience de l'économie réunionnaise. Ce rapport ne constitue pas une étude détaillée de nouveaux instruments financiers à mettre en place sur le territoire mais se propose d'ouvrir la voie à une réflexion sur les conditions, les méthodes, les démarches et autres approches possibles en matière de financement.

L'élaboration de ce rapport s'est appuyée sur les matériaux issus des auditions et contributions de plus de 45 personnes représentant 39 organisations différentes. Le CESER a choisi de réaliser ces auditions sous le format de six tables rondes au cours desquelles plusieurs intervenants, accueillis en simultané, ont partagé et échangé leurs visions sur cette problématique du financement.

Le CESER propose dans cette contribution, en premier lieu et au-delà de l'aspect technique du financement, une réflexion sur les enjeux et l'utilisation des financements sur le territoire. Le rapport cherchera ensuite à donner un éclairage sur les conditions nécessaires pour favoriser le développement économique, puis une réflexion sur des produits financiers adéquats quant à une politique de financement qu'il serait opportun de mettre en œuvre pour permettre à la Réunion de se renouveler. Enfin le CESER soulignera les démarches innovantes et les moyens agiles proposés par les acteurs du territoire.

# SCHÉMA DE SYNTHÈSE

## Préalable

**PRÉCONISATION 1.** Créer un observatoire des mutations et avoir une capacité d'anticipation et de résilience face aux mutations économiques, sociales et environnementales . . . . . p.18

## Les conditions nécessaires pour favoriser le développement économique

### MEILLEURE COORDINATION DE L'ACTION RÉGIONALE

**PRÉCONISATION 2.** Mettre en place une « conférence des territoires ultramarins » . . p.24

**PRÉCONISATION 3.** Réunir les acteurs locaux dans un « comité territorial du financement » . . . . . p.27

### DÉVELOPPER LA CULTURE FINANCIÈRE

**PRÉCONISATION 4.** Développer la culture financière de l'entrepreneur . . . . . p.29

**PRÉCONISATION 5.** Renforcer la professionnalisation de l'accompagnement. . . . . p.30

**PRÉCONISATION 6.** Déployer des prestations de conseil en gestion financière (PCGF) p.32

**PRÉCONISATION 7.** Conditionnaliser certaines aides et subventions . . . . . p.33

### RENFORCER LES DISPOSITIFS ET PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT

**PRÉCONISATION 8.** Favoriser l'accompagnement par un expert-comptable et inciter à la complémentarité des différents acteurs de l'accompagnement . . . . . p.34

**PRÉCONISATION 9.** Mettre en place un « parcours créateur » en deux étapes . . . . . p.36

**PRÉCONISATION 10.** Accompagner les entreprises du territoire dans la démarche RSE . . . . . p.38

### ADOPTER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

**PRÉCONISATION 11.** Adopter une stratégie de communication afin de faire connaître les dispositifs et valoriser la culture entrepreneuriale . . . . . p.39

## Outils financiers adéquats

### DIMENSIONNEMENT ADAPTÉ DES OUTILS FINANCIERS ET APPROPRIATION DES SOLUTIONS FAVORISANTES

**PRÉCONISATION 12.** Développer des solutions alternatives et favoriser la simplification pour les TPE . . . . . p.44

**PRÉCONISATION 13.** Mise en place d'incitation fiscale à la recapitalisation . . . . . p.45

**PRÉCONISATION 14.** Créer un fonds d'investissement public et privé . . . . p.46

**PRÉCONISATION 15.** Fluidifier les délais d'instruction et de versement des aides et subventions . . . . . p.48

**PRÉCONISATION 16.** Faire appliquer strictement les délais de paiement par les collectivités . . . . . p.49

### FONDS DE GARANTIE RÉGIONAL

**PRÉCONISATION 17.** Disposer d'une politique de soutien indirect au financement des entreprises au travers d'un fonds de garantie régional . . . . p.51

## Pratiques agiles et autres approches des acteurs locaux

### STRUCTURER LES PRATIQUES AGILES

**PRÉCONISATION 18.** Redonner force au réseau formel . . . . . p.53

**PRÉCONISATION 19.** Étendre la présence au national . . . . . p.55

**PRÉCONISATION 20.** Renforcer le relais international pour le financement . . . . . p.57



# PRÉAMBULE

La question préalable à tout développement économique est d'abord de savoir si le territoire dispose des moyens de sa politique tant sur le plan humain que technique mais également sur le plan financier. Aussi, notre approche ne peut pas faire l'économie de définir en quelque sorte les contours du « budget » de la « maison Réunion ». Néanmoins, après un certain nombre de recherches et d'auditions des autorités compétentes en la matière, force est de constater qu'une information complète, consolidée et structurée sur le poids total des ressources (financements européens, financements nationaux, financements régionaux, financements bancaires, endettement public et privé, épargne publique et privée, PIB, etc.) dont dispose notre territoire pour une année budgétaire donnée, n'existe pas !

Il apparaîtrait, selon le CESER, utile de disposer de cette donnée macro-économique, à minima. Par ailleurs la traiter sur un plan pluriannuel et l'ajuster à la périodicité du programme européen seraient une nécessité. Cette donnée permettrait à tous les acteurs économiques de mesurer la responsabilité qui leur incombe et de vérifier que les sources de financement sont bien à la hauteur des enjeux définis en matière de politique publique. Cette vision consolidée étant inexistante, nous avons donc tenté un inventaire sommaire des principales masses financières qui constituent le financement de l'économie locale en ciblant les données européennes, celles de l'État, celles de la Région, celles du secteur bancaire ainsi que celle de la création de richesse interne (produit intérieur brute - PIB).

## 1. Fonds d'origine européenne

Sur les 28 milliards d'euros (Md €) prévus pour la période 2014-2020 au bénéfice de la France, La Réunion a bénéficié d'environ 2 Md €<sup>1</sup>. En particulier sur le fonds européen de développement régional (FEDER), le montant était d'environ 1,1 milliards d'euros (soit 3.92 % du budget) notamment pour améliorer la compétitivité de l'économie réunionnaise en encourageant la création d'entreprises, en accompagnant les petites et moyennes entreprises (PME) et en augmentant les capacités de recherche et développement et d'innovation. Pour la nouvelle programmation FEDER 2021-2027, le Conseil régional aura la gestion de 1,2 Md€<sup>2</sup> sur les 9,1 dont bénéficient la France dans le cadre du le FEDER, soit 13,18 % du budget pour une région comptant pour environ 1 % de la population française.

## 2. Fonds provenant de l'État

Sur la période récente de 2017 à 2022, ce sont plus de 120 Md €<sup>3</sup> qui avait été mobilisé au profit des Outre-mer constitué par des interventions très diverses de par leur nature et leur forme. Pour le territoire réunionnais et au titre du contrat de convergence et de transformation (CCT) actuel 2019-2022, ce sont au total 608 millions d'euros (M€) de crédit qui étaient prévus sur les enjeux de cohésion du territoire, de mobilité multimodale, de territoire résilient, d'innovation, de rayonnement, de cohésion sociale et d'employabilité. Le Comité interministériel des outre-mer (CIOM) de juillet 2023<sup>4</sup> a indiqué que l'État mobilisera 2,3 Md € (proposition 57) à investir dans les territoires ultra-marins dans le cadre des futurs CCT 2024-2027.

---

1. [https://www.europe-en-france.gouv.fr/sites/default/files/les\\_fonds\\_europeens\\_a\\_la\\_reunion\\_2014-2020.pdf](https://www.europe-en-france.gouv.fr/sites/default/files/les_fonds_europeens_a_la_reunion_2014-2020.pdf)

2. <https://regionreunion.com/actualite/toute-l-actualite/article/votre-projet-feder-2021-2027>

3. <https://www.outre-mer.gouv.fr/ciom-comite-interministeriel-des-outre-mer>

4. <https://www.outre-mer.gouv.fr/ciom-comite-interministeriel-des-outre-mer>



### 3. La collectivité régionale

Le Conseil régional, en tant que chef de file en matière économique, a révisé en 2022 le schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) intitulé « la nouvelle économie – La Réunion 2030 ». Ce schéma vient fixer les orientations, les plans d'actions et les priorités économiques sur un horizon 2030. À ce titre, le programme pluriannuel d'investissement 2023-2030 sur le volet économique prévoit que 217 M € sur fonds propre de la collectivité et globalement 3 Md €<sup>5</sup> seront injectés dans le développement de La Réunion à horizon 2030.

### 4. Établissements financiers

L'encours des crédits aux entreprises à La Réunion s'élève à 11,1 Md€ en 2022<sup>6</sup>, en progression de 4,5 % par rapport à 2021 et 38 % par rapport à 2016. L'encours des crédits aux ménages est quant à lui de 10,6 Md€ en 2022, en augmentation de 6,8 % par rapport à 2021 et de 50 % par rapport à 2016. Quant aux crédits consentis aux collectivités locales, l'encours est de 2,44 milliards d'euros en 2022, en diminution de - 2,8 % par rapport à 2021 et en augmentation de + 34 % par rapport à 2016.

### 5. La création de richesse à La Réunion

Le PIB s'élève à 19,1 Md € en 2022 avec un taux annuel de progression de 1,8 % sur la décennie.

Ces données nécessairement incomplètes ne représentent qu'une partie de l'ensemble des flux financiers disponibles à La Réunion. Pour autant, elles soulèvent la question du financement de l'économie, de son fléchage, de la maîtrise de son utilisation et surtout de la combinaison optimale des interactions et des alliances nécessaires entre les trois « mondes » que le CESER de La Réunion a choisie, pour son analyse, de segmenter, à savoir les pouvoirs publics, les institutions financières et les acteurs économiques.

---

5. <https://lanouvelleeconomie.re/wp-content/uploads/2023/06/Synthese-SRDEII.pdf>

6. [https://www.iedom.fr/IMG/rapport\\_annuel\\_iedom\\_la\\_reunion\\_2022/#p=191](https://www.iedom.fr/IMG/rapport_annuel_iedom_la_reunion_2022/#p=191)

# CONTEXTE ET OBJECTIFS DU RAPPORT

À l'heure des défis et enjeux des mutations socio-économiques réunionnaises, de l'accroissement de l'instabilité économique et sociale (tension géopolitique, guerre en Europe, inflation, augmentation coût du fret, crise des gilets jaunes, etc.) et des défis environnementaux qui doivent désormais s'inscrire dans tout processus, le CESER, dans l'impulsion amenée par « la nouvelle économie » et en amont du prochain CCT 2024-2027, a souhaité apporter son éclairage et ses réflexions dans le but d'insuffler une approche territorialisée du financement du développement économique de La Réunion.

Dans sa définition, le financement consiste en l'action de fournir les capitaux nécessaires à la création et/ou au fonctionnement, au développement d'une entreprise ou d'un secteur économique. La réflexion du CESER s'est portée sur un renouvellement de l'approche du financement pour desserrer les contraintes et aboutir sur le territoire à une plus grande efficacité des flux entre les financeurs et les bénéficiaires.

L'objectif de ce rapport est de proposer une approche combinée et coordonnée du financement apporté par les différents acteurs, publics, financiers et économiques afin d'améliorer et diversifier l'utilisation des ressources financières et ainsi promouvoir le développement et la résilience de l'économie réunionnaise. Ce rapport ne constitue pas une étude détaillée de nouveaux instruments financiers à mettre en place sur le territoire mais se propose d'ouvrir la voie à une réflexion sur les conditions, les méthodes, les démarches et autres approches en matière de financement. L'élaboration de ce rapport s'est appuyée sur les matériaux issus des auditions et contributions de plus de 45 personnes représentant 39 organisations différentes. Le CESER a choisi de réaliser ces auditions sous le format de six tables rondes au cours desquelles plusieurs intervenants, accuei-

lis en simultanés, ont partagé et échangé leurs visions sur cette problématique du financement. Les différents échanges ont permis au CESER :

- de mesurer l'énergie, l'implication et la connaissance que les différents acteurs avaient du champ d'intervention des autres,
- de confirmer la nécessité de proposer une approche renouvelée du financement à La Réunion.

Le CESER propose dans ce rapport, en premier lieu et au-delà de l'aspect technique du financement, une réflexion sur l'utilisation des financements et sur les enjeux auxquels ils doivent répondre. Pour le CESER, les montants colossaux en jeu impliquent une responsabilité conscientisée et partagée par l'ensemble des acteurs. La bonne utilisation de ces masses financières passera par une *co-construction* territoriale afin de dynamiser le financement.

Le rapport vise en cela à donner un éclairage sur les conditions nécessaires pour favoriser le développement économique. Il s'agit ainsi d'améliorer l'action de financement sur le territoire en passant par une meilleure coordination régionale des dispositifs et des acteurs, par un renforcement du réseau d'accompagnement et par un réel élargissement de la culture financière dans l'ensemble du monde économique et auprès des acteurs du développement économique eux-mêmes. Il vise également à proposer des outils et moyens financiers adéquats quant à une politique de financement qu'il serait opportun de mettre en œuvre pour permettre au territoire de se renouveler, tout en veillant à la corrélation entre le bénéfice d'un outil/soutien financier et le retour d'investissement pour le territoire.

Enfin le CESER au travers des retours de ses différentes auditions soulignera les démarches innovantes et les moyens agiles proposés par les acteurs du territoire.







## PREMIÈRE PARTIE

# COMBINAISONS GAGNANTES POUR RÉUSSIR LE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT D'UNE NOUVELLE SOCIÉTÉ RÉUNIONNAISE OFFRANT UNE MEILLEURE COHÉSION ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

# 1. Réussir les mutations de l'économie réunionnaise

## A. Enjeux des territoires

En 2019, le Président du Conseil régional avait saisi le CESER afin de mener une étude élargie sur l'économie réunionnaise. À ce titre, le CESER avait eu pour mission d'apporter un éclairage sur les enjeux et les équilibres dans les secteurs économiques de La Réunion. Pour répondre à cette saisine, le CESER avait inscrit sa réflexion en questionnant plus largement les enjeux et les équilibres de l'économie réunionnaise pour réussir les mutations socio-économiques et territoriales, et plus particulièrement la structuration de l'action collective et le modèle de gouvernance territoriale de l'intelligence collective dans une logique d'ancrage territorial.

Le CESER avait élaboré ce rapport et sa structuration autour de sept trajectoires. Cela a permis d'identifier et d'insister sur les enjeux de développement auxquels La Réunion est confrontée et pour lesquels il est urgent de trouver une organisation territoriale efficace des parties prenantes visant à apporter des réponses pérennes. L'analyse des enjeux de la société réunionnaise sous le prisme des sept trajectoires a permis de montrer à quel point les problématiques territoriales sont liées entre elles, voire enchevêtrées et qu'il est crucial de les appréhender et de les traiter de manière systémique dans le cadre d'une intelligence territoriale collective.

Le CESER a cherché à mesurer le degré d'appréhension des enjeux territoriaux par les acteurs économiques. Les différents échanges au cours des différentes auditions ont permis de constater de grandes disparités dans la compréhension et la connaissance de ce qui est mis en jeu territorialement. En effet, selon qu'ils soient publics, privés, financiers ou organisations représentatives, ces acteurs possèdent naturellement des objectifs et des défis spécifiques. Ceux-ci sont déployés par leurs feuilles de route respectives. Elles peuvent être très diverses et notamment :

- pour le Conseil régional, les différents schémas programmatiques tels que le SRDEII, la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE),

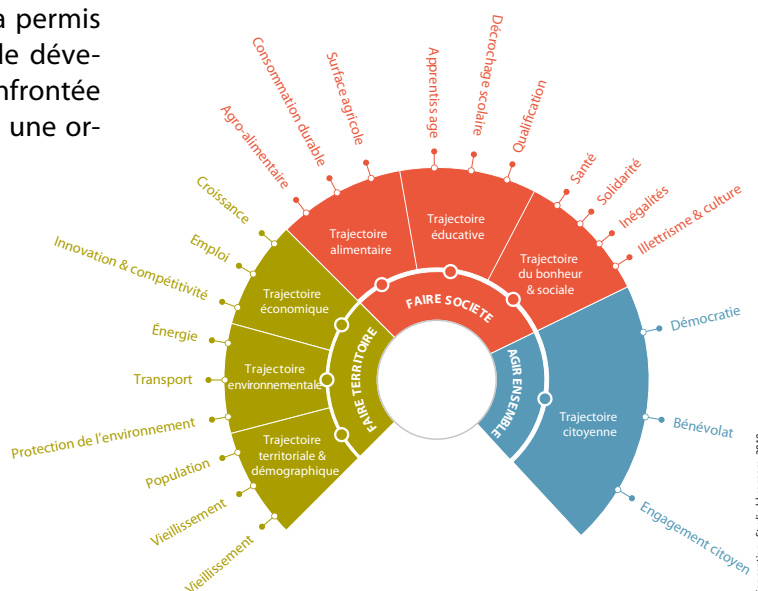


Figure 1. Sept trajectoires définies par le CESER (source : « Indica'ter », rapport, 2019, p.22).

- le schéma d'aménagement régional (SAR), le schéma d'innovation *smart specialization strategy for a social and sustainable development (S5)*<sup>7</sup>, etc. ou encore les logiques de financement en fonds propres ou se reposant sur le programme opérationnel alliant le FEDER le fonds social européen plus (FSE+) pour la période 2021-2027 ;
- pour l'État, le plan d'investissement France 2030, les 150 chantiers qui doivent permettre de mener à bien les 60 politiques prioritaires du gouvernement (PPG), le plan et le contrat de convergence et de transformation (PCT - CCT) signés collectivement par l'État, le Conseil régional, le Conseil départemental et les cinq agglomérations (Communauté d'agglomération du Sud - CASUD, Communauté intercommunale du nord de La Réunion - CINOR, Communauté intercommunale Réunion Est - CIREST, Communauté intercommunale des Villes solidaires - CIVIS et Territoire de l'Ouest - TO) ;
  - pour les banques publiques, l'application des stratégies publiques nationales voire internationales, avec une prise en compte partielle des stratégies territoriales, avec une très forte empreinte des enjeux de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ;
  - pour les banques privées, l'application des stratégies fixées au niveau de leurs sièges sociaux, avec une influence de plus en plus prégnante des enjeux RSE, même s'ils restent moins prononcés que pour les banques publiques ;
  - pour les acteurs économiques et leurs instances représentatives, les stratégies et les dynamiques concurrentielles ou encore les problématiques spécifiques afférentes à leurs activités avec un début de prise en compte des enjeux RSE, plus ou moins prononcés selon les secteurs et selon la dimension des structures.

Le CESER affirme que La Réunion dispose en

grande partie des moyens nécessaires pour relever ces grands défis de développement et affronter les mutations auxquelles notre société est confrontée. Il reste, néanmoins, des étapes importantes à franchir pour que le territoire s'organise efficacement pour y faire face et qu'il développe une capacité constante d'agir ensemble dans le cadre d'une gouvernance renouvelée. Il est urgent pour cela de mettre en place une organisation territoriale de coopération et d'articulation des acteurs permettant de :

- responsabiliser les acteurs,
- renforcer la capacité et le pouvoir d'agir,
- dynamiser la coopération,
- développer les connaissances et favoriser la montée en compétence.

L'analyse par trajectoires définie par le CESER a permis de faire émerger des marqueurs de la société réunionnaise sur lesquels le CESER propose d'agir dans les grandes orientations stratégiques économiques. Dans son rapport « Et maintenant que voulons-nous ? » (juin 2020), le CESER a posé des bases de réflexion qui sont autant d'enjeux et de problématiques. Au travers, entre autres, de ses rapports « Notre manière réunionnaise d'agir pour faire territoire(s) et faire société : informer, bâtir, transmettre » (mars 2019) et « Enjeux et équilibres de l'économie réunionnaise, pour réussir les mutations socio-économiques et territoriales » (octobre 2021), le CESER a identifié et a défini des préconisations et leviers pour accompagner différents enjeux qu'il serait intéressant de consulter.

---

7. Traduit de l'anglais par « stratégie de spécialisation intelligente pour un développement social et soutenable ».



## B. Observatoire des mutations

### Et demain quels objectifs ?

Le CESER affirme qu'une bonne politique financière résulte entre autres d'une bonne politique économique qui elle-même découle d'une vision globale coordonnée et partagée, renforcée par une réelle anticipation. La Présidente du Conseil régional, Madame Huguette BELLO, a également formulé le souhait en conclusion du colloque économique à l'occasion de la célébration des 40 ans de la Région, en partenariat avec le CESER, de créer et structurer un espace d'échanges et un centre de recherche de haut niveau rassemblant scientifiques, monde de la recherche, acteurs économiques, acteurs institutionnels et décideurs pour nourrir la réflexion et prendre en charge le temps long ainsi que la dimension de notre environnement géo-économique.

#### **PRÉCONISATION 1. Créer un observatoire des mutations et avoir une capacité d'anticipation et de résilience face aux mutations économiques, sociales et environnementales**

Le CESER rappelle l'une des préconisations phare issue de ses précédents travaux et appuyée sur l'approche selon laquelle une économie est mieux préparée face aux défis et mutations socio-économiques dès lors que le territoire dispose de ce qu'il a baptisé le Comité des mutations.

À l'instar de la circulaire du Premier ministre en date du 28 janvier 2004, il devient urgent de créer un Observatoire des mutations économiques, correspondant à un dispositif d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques. Ce dernier s'articulerait autour d'un Comité d'orientation et de suivi, *co-présidé* par le Préfet de région et la Présidente du Conseil régional, réuni annuellement pour recevoir les travaux commandités. Ce comité formerait avec la Conférence territoriale de l'action publique (CTAP) et le Comité régional pour l'information économique et sociale de La Réunion (CRIES-R) le triptyque de l'organisation territoriale des acteurs en réponse aux mutations socio-économiques et territoriales. Ce Comité des mutations permettrait ainsi de travailler en anticipation sur tous les signaux forts ou faibles portant des phénomènes de mutations, d'évaluer *ex-ante* les impacts qui pourraient en découler et de préparer des politiques publiques adaptées, débattues et coordonnées en CTAP.

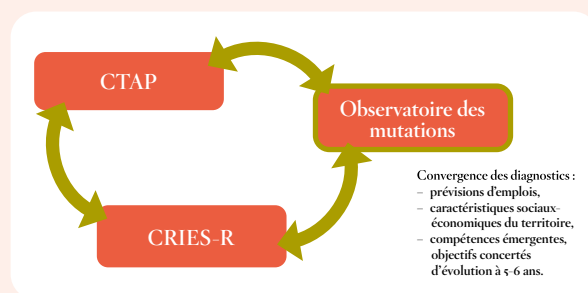


Figure 2. Comité des mutations.

## 2. Dynamiser le financement : la *co-construction* territoriale - alliance entre acteurs de différents « mondes »

Le CESER estime que chaque partie prenante, acteur public, acteur du financement ou acteur économique, dispose d'une partie des leviers pour répondre aux enjeux collectifs. Cependant, face à l'ampleur des défis du territoire, la *co-construction* territoriale<sup>8</sup> avec l'ensemble des acteurs s'impose comme une clé de voûte pour dynamiser le financement.

La notion de territoire peut se galvauder et perdre de son sens d'autant qu'il est couramment utilisé dans le langage commun comme synonyme d'espace.

Comme défini dans le glossaire de Géoconfluences, ressource de géographie et de dynamiques sociétales, dans « Le dictionnaire de géographie »<sup>9</sup>, les auteurs donnent trois sens au mot territoire :

- un découpage administratif,
- un espace étatique (par exemple le territoire français),
- tout espace socialisé, approprié par ses habitants, quelle que soit sa taille.

Au-delà des deux premiers sens, qui relèvent du langage courant, il faut insister sur la dimension « d'appropriation » d'un territoire, que cette appropriation soit le fait d'un pouvoir politique ou de ses habitants, qu'elle soit matérielle ou symbolique. Les géographes, MM. Roger BRUNET

et Hervé THÉRY, écrivent : « *Le territoire est à l'espace ce que la conscience de classe est à la classe : quelque chose que l'on intègre comme partie de soi* » et « *La notion de territoire est donc à la fois juridique, sociale et culturelle, et même affective* ».

Pour un territoire, un espace insulaire comme La Réunion, les défis s'expriment pour tout un chacun. *Co-construire*, intégrer les enjeux des différentes parties prenantes, s'imprégner du sens collectif et créer des espaces d'échange de compréhension, d'anticipation se répercutent nécessairement sur son tissu et ses habitants. De la même manière, les succès ou les difficultés de financement d'une entreprise impactent directement l'entreprise et son dirigeant mais aussi indirectement ses clients, ses fournisseurs et ses différents collaborateurs et / ou employés, qui dans le contexte insulaire peuvent être indifféremment des connaissances, des amis ou encore des membres de sa famille.

Dans le cadre du financement, une partie de l'approche du CESER consiste à promouvoir l'appropriation via la *co-construction* par tous les acteurs qui, comme il a été indiqué plus haut, ont bien souvent des feuilles de route distinctes même si elles peuvent parfois être convergentes. Cette approche de *co-construction* permettrait

---

8. Rameau - guide de co-construction : <https://www.lerameau.fr/les-publications/>

9. <https://www.babelio.com/livres/Baud-Dictionnaire-de-geographie/192854>

de gagner en puissance d'action et en efficacité grâce au partage des savoir-faire et à la mutualisation des moyens. Comme dans l'approche systémique, il est nécessaire de prendre en compte les éléments de ce système complexe qu'est le financement, non pas pris isolément à partir de la focale de chaque acteur mais globalement, en tant que parties intégrantes d'un ensemble dont les différents composants sont interdépendants.

La *co-construction* comme approche systémique se révélerait nécessaire et efficace pour dépasser la complexité des organisations en intégrant les relations avec les différents environnements, les échanges entre les différentes entités, les changements et adaptations qui s'y opèrent afin de conserver l'équilibre, les phénomènes de croissance, d'évolution ou encore de transition. Cela permettrait d'appréhender comment chacun est acteur du territoire et ainsi d'apprendre à détecter les forces systémiques et les leviers permettant d'améliorer les chaînes du financement du développement économique du territoire.

Les auditions nous ont permis d'observer à la fois une méconnaissance par les uns et les autres du champ d'intervention de chacun des acteurs dans le domaine du financement et une volonté exprimée de manière unanime de créer les conditions d'une meilleure collaboration.

Comme explicité dans le référentiel de *co-construction* territorial élaboré par Le Rameau<sup>10</sup>, laboratoire d'innovations partenariales, les alliances sont une réponse aux fragilités des territoires. Il y a la nécessité d'un véritable devoir d'alliance pour inventer et trouver conjointement les solutions pertinentes aux défis et enjeux des territoires. Autrement dit, les solutions impliquent un échange équilibré entre les

différentes structures pour répondre aux enjeux de chacun.

Cette alliance entre les trois « mondes » que sont les pouvoirs publics avec leurs différents échelons de compétences, les institutions financières avec leur expertise du domaine et les acteurs économiques eux-mêmes véritables moteurs de l'économie locale, constituerait un cheminement collectif qui aboutirait à la *co-construction* territoriale nécessaire et attendue par chacun. Le CESER insiste sur les espace-temps d'intelligence territoriale indispensables et réguliers pour opérer et converger vers le développement économique essentiel de La Réunion tels qu'il est projeté par les différents programmes nationaux, plans et schémas régionaux.

---

10. Rameau - guide de co-construction : <https://www.lerameau.fr/les-publications/>







## DEUXIÈME PARTIE

# UNE NOUVELLE APPROCHE DU FINANCEMENT

Au vu des questionnements soulevés sur les enjeux et équilibres qui se posent à la société réunionnaise, le CESER présente dans cette partie les grands leviers à caractère transversal qui sont indispensables pour participer à la réussite du financement du développement économique.

La démarche du CESER ne consistera pas à dresser une liste exhaustive d'outils de financement et de recommandations par acteurs ou par filières. Elle sera plutôt une proposition de conditions et de leviers à réunir, pour permettre l'émergence et la réussite d'un modèle de financement garantissant la résilience des acteurs et donc du territoire. Le CESER a ainsi défini dans cette partie, les conditions qu'il estime indispensables pour favoriser le développement économique. Ces conditions sont complétées par des outils et moyens financiers adéquats qui doivent aider les entreprises dans leur développement. Enfin le CESER propose une série de démarches innovantes et de pratiques agiles issues des pistes de réflexion menées avec les différents acteurs des tables rondes, afin de relever les défis du financement.

# 1. Les conditions nécessaires pour favoriser le développement économique

## A. Meilleure coordination de l'action régionale

Comme introduit dans la première partie, la coordination de l'action régionale entre les différents acteurs est une condition préalable et indispensable pour une efficacité du développement économique sur le territoire. Concernant la relation l'État et la Région, le CESER souligne

la nécessité de créer des environnements permettant de maximiser les conditions de mise en relation, de partage, de compréhension des enjeux, d'élaboration, de suivi, de mise en œuvre et enfin d'évaluation des politiques financières du territoire.

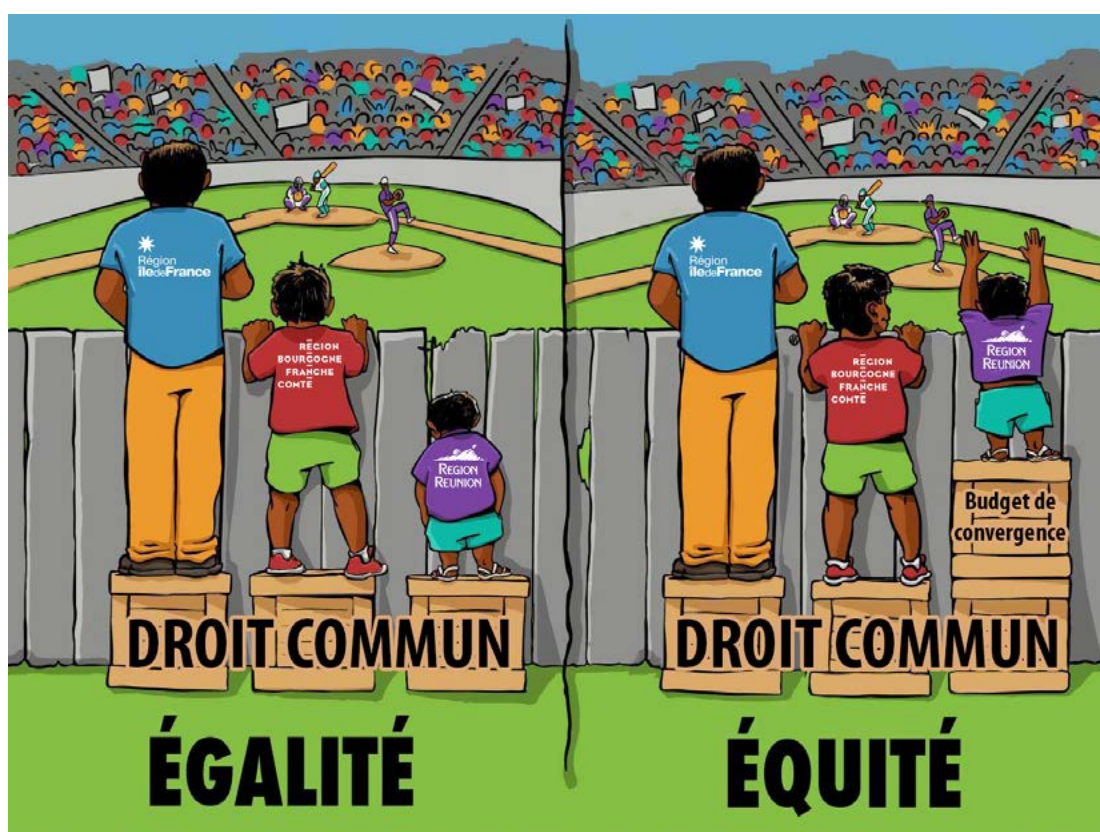


Figure 3. Un budget de convergence pour plus d'équité.



**PRÉCONISATION 2. Mettre en place une « conférence des territoires ultramarins »**

Afin de mettre en cohérence et en adéquation les financements de la collectivité régionale avec les enjeux du territoire et les cibles à atteindre, le CESER rappelle<sup>11</sup> sa préconisation pour la mise en place d'une « Conférence des territoires ultramarins » sous la présidence du Président de la République, associant l'État et les collectivités territoriales afin de poser les bases de réflexion d'un « budget de droit commun » et d'un « budget de convergence et de transformation » dans les départements d'outre-mer. Cette conférence serait ensuite organisée de façon biannuelle en présence du premier Ministre. Lors de cette conférence, les préfets exposeraient les grandes lignes de la politique de l'État dans les Régions ultra-périphériques (RUP) et les collectivités.

Le « budget de droit commun » correspond aux engagements financiers mais également aux engagements en matière de ressources humaines et en matière d'équipements nécessaires aux politiques publiques sur le territoire. Ce droit commun s'applique à l'ensemble des territoires sans distinction entre les régions. C'est pourquoi, à côté de ce budget de droit commun, doit figurer un « budget de convergence et de transformation » qui donnerait un cadre budgétaire stable aux besoins de financements additionnels spécifiques pour répondre aux enjeux de notre territoire.

Cette conférence permettrait :

- d'articuler l'ensemble des enveloppes financières,
- de mettre en cohérence les trajectoires territoriales et les cibles à atteindre à partir des financements européens, nationaux ou régionaux,
- de simplifier l'accès aux financements pour l'ensemble des forces vives du territoire.

En droite ligne avec cette « Conférence des territoires ultramarins », la création d'un « Comité territorial du financement » (voir préconisation 3) pourrait être l'articulation annuelle d'une coordination d'acteurs dans le domaine précis de la politique de financement.

---

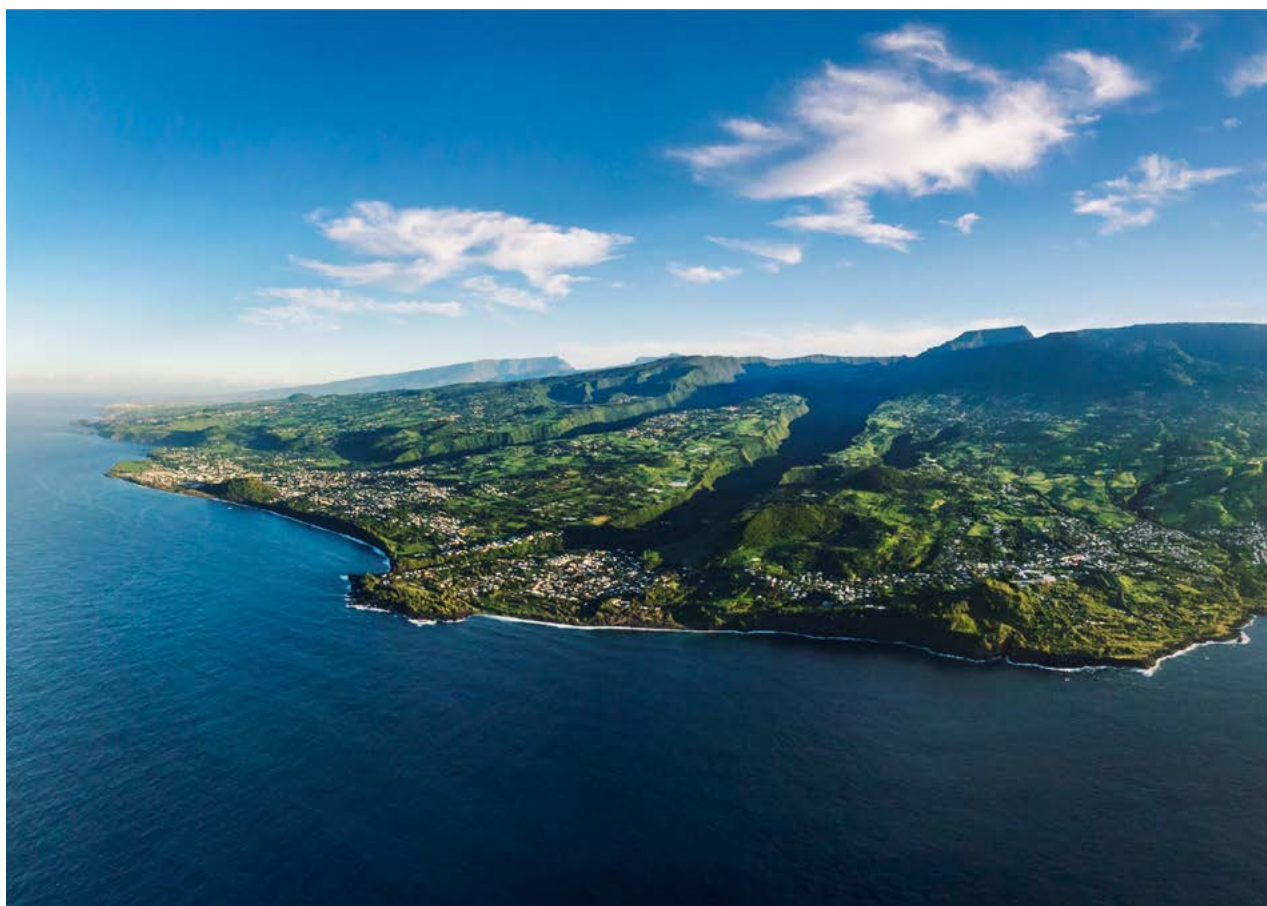
11. Rapport CESER Réunion « Et maintenant la voie des impossibles, panser le présent, penser demain », (novembre 2020).

## II. UNE NOUVELLE APPROCHE DU FINANCEMENT

---

Sur le plan de la Collectivité régionale, afin de mieux anticiper et de rendre lisible les stratégies financières envisagées par le Conseil régional, le CESER souligne qu'il est indispensable d'investir davantage dans les outils permettant aux différents services de développer une vision à long terme et prospective des changements à venir. Ainsi l'actualisation régulière de la trajectoire d'équilibre (TE), de la programmation pluriannuelle d'investissement (PPI) comme la mise en œuvre d'une programmation pluriannuelle de fonctionnement (PPF) sont des exercices essentiels pour définir une stratégie de financement adaptée et de s'assurer de sa soutenabilité à long terme dans le respect des équilibres budgétaires.

La Réunion fait face à des enjeux d'une complexité multidimensionnelle et d'une diversité exceptionnelle. Il s'agira de faire naître et d'entretenir l'énergie et la volonté de bâtir ensemble la destinée du territoire réunionnais. Il s'agira également de « responsabiliser » les parties prenantes face aux ressources disponibles sur et pour le territoire au regard des objectifs à atteindre. Les espaces d'intelligence territoriale (EIT) où se rencontrent les différents acteurs favoriseraient une pertinence, une cohérence et une efficacité entre les politiques et les moyens de financement. Cela permettrait aux différents acteurs de se positionner et de voir comment agir afin que les efforts des uns ne soient pas neutralisés par les efforts des autres.



### **PRÉCONISATION 3. Réunir les acteurs locaux dans un « comité territorial du financement »**

En droite ligne avec la « Conférence des territoires ultramarins », le CESER préconise de créer un « Comité territorial du financement » qui rassemblerait de manière élargie et à proportion équivalente :

- les décideurs publics,
- les institutions financières publiques et privées qui constituent des acteurs incontournables par leur expertise du financement, leurs propositions de services financiers et leurs réseaux nationaux et internationaux de relais de financement,
- les représentants des différents secteurs et activités économiques.

Ce type d'instance permettrait à l'ensemble des acteurs locaux de partager une même vision et de se mettre d'accord sur la compréhension des enjeux et sur les solutions à apporter face aux problématiques afin de permettre une cohérence entre les politiques, les besoins et les outils de financement.

Ce type d'instance s'articulerait en comité de pilotage et en comité technique :

- Le comité de pilotage permettrait aux décideurs de proposer une vision à long terme, d'anticiper et d'adapter (au travers des éléments issus du comité des mutations) ses actions pour permettre au territoire de garantir son agilité ;
- Le comité technique serait en charge de coordonner la logique d'utilisation des financements et partagerait les informations, par exemple sur les différents outils de financement, sur l'ingénierie, sur les appels à projets existants, etc.

La performance de ces instances s'appuierait sur l'engagement de chacun à mettre à disposition du temps-femme-homme et à prendre soin de la définition d'indicateurs, du suivi de leur réalisation, comme du suivi de leur impact (par exemple : pourcentage de croissance, pourcentage de développement de la valeur ajoutée, taux d'emploi, taux d'accès aux financements, niveau de consommation des différentes enveloppes financières disponibles sur le territoire, etc.).

## B. Développer la culture financière

85 % des Français n'ont bénéficié d'aucun enseignement en matière d'éducation budgétaire et financière, que ce soit à l'école, à l'université ou dans leur entreprise selon une étude de l'Institut français d'opinion publique (IFOP) de 2016<sup>12</sup>. Pour autant 78 % d'entre eux estiment que l'éducation financière devrait être enseignée à l'école. Les auditions réalisées par le CESER rejoignent cette étude et ont effectivement mis en exergue un manque de culture financière au sein des entreprises réunionnaises.

Le rapport<sup>13</sup> « Les indicateurs de transformation du territoire, Indica'ter » du CESER (2019) indiquait des taux de pérennité des entreprises réunionnaises à 3 ans plus basses qu'en Hexagone mais également plus basses à 5 ans par rapport à l'Hexagone, la Guadeloupe, la Martinique et la Guyane. Pour autant, hors régime de l'auto-entrepreneur, sur les 6 400 entreprises qui ont été créées à La Réunion en 2014, cinq ans plus tard, 57 % sont encore actives. On constate en effet une amélioration, les entreprises créées en 2014 présentent un taux de pérennité supérieur de quatre points par rapport aux entreprises créées en 2010 et de 15 points par rapport à celles créées en 2006. Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE)<sup>14</sup>, le profil de leurs créateurs participe à cette meilleure pérennité des entreprises de la génération 2014. Ils bénéficient pour certains d'une expérience antérieure à la création. Ils sont plus souvent diplômés que ceux de 2010 : 40 % d'entre eux détiennent un diplôme de l'enseignement supérieur contre 33 % des créateurs en 2010. L'enseignement est donc bien un levier de réussite.

Les auditions réalisées ont fait ressortir une déconnexion entre l'aspect technique du « métier » de chef d'entreprise et celui de la gestion de la partie financière. Les chefs d'entreprise sont reconnus efficaces techniquement dans leur métier mais auraient besoin de renforcement en finance. Les compétences techniques adossées aux compétences financières représenteraient alors le socle de base de la formation du métier de chef d'entreprise. La deuxième composante constitue un vrai besoin d'accompagnement sur notre territoire.

Depuis 2016, la France s'est dotée d'une stratégie nationale d'éducation économique, budgétaire et financière (EDUCFI), à l'instar de près de 70 autres pays, reposant sur les principes de haut niveau élaborés par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et adoptés par le Groupe des vingt (G20). La Banque de France a été désignée par les pouvoirs publics comme opérateur national responsable de la mise en œuvre de cette stratégie d'éducation. L'EDUCFI porte aussi bien sur la gestion du budget personnel ou familial, l'apprentissage des outils bancaires et d'assurance (comptes et moyens de paiement, crédit, épargne, assurance), que sur la meilleure compréhension des notions économiques.

Il apparaît pour le CESER, qu'on ne peut pas « dédramatiser » la finance sans organiser sur le territoire les conditions du développement d'une culture financière de l'entrepreneur.

---

12. Étude IFOP sur l'Éducation financière : « Connaissances et pratiques des Français »

<https://www.ifop.com/publication/education-financiere-connaissances-et-pratiques-des-francais/>

13. <https://www.ceser-reunion.fr/2019/11/18/contribution-indicater-les-indicateurs-de-transformation-du-territoire/>

14. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5423754>

#### **PRÉCONISATION 4. Développer la culture financière de l'entrepreneur**

Face aux défis de la gestion d'une entreprise, il s'agit de favoriser le développement de la culture financière des chefs d'entreprises notamment par des formations. Ces formations devront être axées sur l'acquisition des bases nécessaires en gestion financière, la connaissance des outils de financement et de leurs champs d'application, la compréhension du rôle des différents acteurs du financement et des réseaux associés.

Le développement de cette culture permettra de partager un langage commun avec les financeurs, de renforcer les capacités à comprendre les produits financiers, d'être en mesure de challenger les offres financières proposées et de s'ouvrir à des techniques sous-utilisées sur le territoire (ouverture de son capital, financement participatif, emprunt obligataire, etc.).

Elle favorisera également de nouveaux comportements à l'intérieur des entreprises issus des échanges structurants avec son responsable financier, son expert-comptable.

Plus largement, il s'agit de redonner du sens à la finance pour dépasser la connotation péjorative qui lui est associée en France. L'évangélisation de la finance est un prérequis au développement économique.

Le pendant du besoin en renforcement de la culture financière des chefs d'entreprise est celui du renforcement de la professionnalisation des différents acteurs de l'accompagnement et la mise à niveau des moyens. En effet, les prérogatives du chef d'entreprise sont larges et complexes et nécessitent de nombreuses compétences qui ne sont pas toutes maîtrisées. Les structures d'accompagnement jouent alors un rôle capital dans la chaîne de transmission et de développement de ces compétences, notamment sur le volet de la gestion financière. Il s'agira, chez les acteurs de l'accompagnement de :

- renforcer leur connaissances de l'entreprise et de ses contraintes, particulièrement les besoins spécifiques des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE et PME),
- maintenir et de mettre régulièrement à jour les

- compétences financières des conseillers,
- solidifier les équipes en ingénierie financière pour passer d'un accompagnement généraliste à un accompagnement expert sur la partie financière

### **PRÉCONISATION 5. Renforcer la professionnalisation de l'accompagnement**

Les acteurs de l'accompagnement étant multiples, nous avons sérié trois catégories dont les missions pourraient être renforcées sur le volet spécifique de la finance.

#### **Au niveau des collectivités**

Une cellule d'ingénierie financière positionnée au niveau de chaque collectivité gestionnaire des fonds européens serait nécessaire afin de venir en appui-conseil aux entreprises dans le cadre du montage des dossiers de financement. En effet le service instructeur prévu par la réglementation dont le rôle est essentiellement « policier », ne peut couvrir ce champ sauf à être juge et partie.

Pour compléter le dispositif (cellule d'ingénierie et service instructeur), il devient urgent de constituer le maillon manquant à savoir, une cellule d'accompagnement de projet qui assurerait un service de veille et d'information au demandeur pendant la phase d'exécution afin de permettre à l'entreprise porteuse du projet de rester dans l'axe de celui-ci et d'apporter les corrections de trajectoire si nécessaire. La différence de culture entre le secteur public et le secteur privé étant très marquée, il serait important que les membres de la cellule d'ingénierie et de suivi puissent disposer de très bonnes connaissances, voire d'une expérience du monde privé afin d'améliorer la communication avec les entrepreneurs.

#### **Au niveau des Chambres Consulaires**

Généralement équipé d'un pôle accompagnement à la création d'entreprise, les chambres consulaires pourraient être utilement dotés d'un pôle finance dont la cible dépasse les simples créateurs d'entreprises et dont la mission serait d'animer le réseau de leurs ressortissants aussi bien sur l'angle de la culture financière que celui de l'analyse et la remontée des besoins en vue d'une réponse structurelle.

#### **Au niveau des établissements financiers**

Au regard d'un tissu local composé à 92 % de TPE, nous ne pouvons plus nous satisfaire d'une segmentation de l'accompagnement des entreprises où celles ayant un chiffre d'affaires supérieur à 1M€ sont seules à avoir accès à des conseillers bancaires disposant d'une expertise renforcée sur les besoins des entreprises. Cette situation reviendrait à dire que seulement 10% des entreprises à La Réunion ont accès à un conseiller professionnel en matière de financement d'entreprises. Bien évidemment la remise en cause d'un modèle actuellement structuré entre des conseillers professionnels (qui s'occupent principalement des PME) et des conseillers particuliers (qui s'occupent accessoirement des TPE aux chiffres d'affaires modestes), ne pourra être opéré sans de nouveaux investissements en matière de ressources humaines. En guise de transition le CESER préconise la création d'une offre de service qui pourrait prendre



la forme d'un « Pack conseil pro » par lequel l'établissement financier s'engage sur une mission dont le contenu et le prix serait contractuel. Ce pack permettrait ainsi, selon le volume horaire du contrat, à toute entreprise d'accéder à des conseillers rompus en matière de finance des entreprises.

**Au niveau du réseau d'accompagnement de la finance solidaire**

L'évaluation ex-ante des instruments financiers pour la programmation européenne 2021-2027 réalisée par le cabinet EY a mis en avant un gap de financement de l'ordre de 20 millions d'euros annuels. Ainsi, au-delà de la professionnalisation qui leur est déjà reconnue, le renforcement de leur capacité d'intervention en matière de prêt en direction des TPE et des acteurs de l'ESS devient une impérieuse nécessité. Cette consolidation est d'autant plus importante que ces structures contractualisent bien souvent un accompagnement post financement.

La nécessité de mettre en œuvre un plan de formation adapté à la diffusion de la culture financière peut sembler une évidence. Cependant, les chefs d'entreprise, accaparés par leurs activités, peinent souvent à équilibrer le temps consacré à la formation et celui dédié à la gestion de leurs entreprises. Parallèlement, les différents acteurs de l'accompagnement, au rang desquels on devrait trouver en premier lieu les chambres consulaires, éprouvent des difficultés à mobiliser, dynamiser et fédérer les chefs d'entreprise autour d'un projet collectif. Face aux contraintes de temps, au manque d'informations et même à la défiance envers les dispositifs existants, quelles actions entreprendre ?

Le CESER propose dans un premier temps, d'« aller vers ». Cette démarche de « l'aller vers » n'est pas une pratique nouvelle. Elle renvoie aux fondamentaux des métiers de l'intervention sociale, de l'inclusion sociale et professionnelle. Ce procédé pourrait être une réponse pertinente et une expérimentation à essayer. Elle constituerait en tout état de cause, une alternative à la logique de guichet distributeur de prestations, par une approche davantage préventive et ancrée sur le terrain.





**PRÉCONISATION 6. Déployer des prestations de conseil en gestion financière (PCGF)**

À l'instar du service de prestation de conseil en ressources humaines (PCRH<sup>15</sup>) pour les TPE-PME proposé par l'État, il s'agirait de mettre en œuvre une prestation de conseil en gestion financière pour les TPE-PME.

Comme pour le PCRH, cette prestation devrait être prise en charge jusqu'à 100 % par l'État et par des *co-financements* du fonds d'assurances formation qui doit être redimensionné à cet effet.

Cette prestation d'accompagnement personnalisé du chef d'entreprise encadré par un contrat d'objectif et de performance, permettrait de sensibiliser le chef d'entreprise à la compréhension des fondamentaux en matière d'équilibre financiers et aux différents outils de financement avec comme objectif final le renforcement de la structure financière de l'entreprise.

Cette prestation, pourrait débiter sous forme d'un audit de l'entreprise sur ses besoins en matière de structuration financière et d'optimisation de ses outils internes. Émergerait alors la pertinence d'entamer une action de formation financière. Dès lors que le chef d'entreprise aura pris connaissance du diagnostic de son entreprise, compris le besoin et intégré que le volet financier est bien un incontournable de sa réussite, il sera alors plus attentif aux formations adaptées qui pourront alors lui être proposées. Sans cette intégration mentale par le chef d'entreprise de l'importance d'un minimum de connaissances en matière de finance, les formations n'auront pas d'attrait pour lui. Il s'agirait donc d'un accompagnement en interne permettant de soutenir les étapes de changement.

---

15. <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/tpe-pme/gerer-mes-ressources-humaines/prestation-conseils-rh>

Dans un second temps, afin de favoriser le développement de cette culture financière, le CESER propose une réflexion sur le conditionnement des aides aux financements.

### **PRÉCONISATION 7. Conditionnaliser certaines aides et subventions**

Pour répondre à la carence de la culture financière de nombreux chefs d'entreprises, le CESER propose de conditionner l'octroi de certaines aides et subventions à celui de l'accompagnement et de la formation du chef d'entreprise dans le domaine de la finance.

Le conditionnement des aides peut également prendre la forme d'une modulation plus ou moins importante des montants alloués selon qu'il y ait ou non accompagnement et formation du demandeur.



## C. Renforcer les dispositifs et parcours d'accompagnement

### S'entourer d'un réseau d'expert

Au-delà du développement de la culture personnelle en matière financière du chef d'entreprise et de son équipe, le CESER identifie également comme conditions nécessaires pour favoriser le développement économique le fait de promouvoir l'accès à un réseau d'experts et d'organiser une réelle complémentarité, voire mutualisation, entre les différents acteurs de l'accompagnement dans une logique de parcours.

#### **PRÉCONISATION 8. Favoriser l'accompagnement par un expert-comptable et inciter à la complémentarité des différents acteurs de l'accompagnement**

Dans un tissu de TPE qui ne dispose pas de service administratif et financier, la culture financière se limite aux seules éventuelles compétences du dirigeant dans le domaine. Ces entreprises doivent bien souvent s'appuyer sur des prestataires externes pour compenser leur manque de compétences financières internes. Pour un certain nombre d'entreprises, le principal interlocuteur reste la banque mais les banquiers ne peuvent s'immiscer dans la gestion de l'entreprise sauf à devenir juge et partie en matière financière. L'expert-comptable est donc en la matière le partenaire le mieux placé pour pouvoir réellement conseiller le chef d'entreprise sans pour autant s'immiscer dans la gestion.

Le CESER préconise de favoriser l'accompagnement par un expert-comptable en allouant des aides fléchées aux chefs d'entreprises.

Le CESER préconise aussi aux différents acteurs tels que les experts comptables, banques, chambres consulaires, les organisations professionnelles et autres associations de concerter leurs différentes actions pour leur donner un meilleur effet levier. Il s'agit de renforcer l'efficacité des acteurs de l'accompagnement par une meilleure définition du rôle de chacun et une mise en lumière de leurs complémentarités. Cette concertation et ce partage de connaissances pourrait se faire au travers de la mise en œuvre des espaces d'intelligences territoriales (préconisation 3).

### Mettre en place des « parcours créateur »

La loi n°82-1090 du 23 décembre 1982, relative aux mesures destinées à assurer aux artisans et créateurs d'entreprises une préparation à l'installation, imposait un stage consacré à l'initiation à la comptabilité générale et à la comptabilité analytique, ainsi qu'à une information sur l'environnement économique, juridique et social de l'entreprise artisanale et sur la responsabilité sociale et environnementale de celle-ci. Cette loi, qui avait pourtant beaucoup de sens, a été abrogée en 2019, sans motif valable !

Dans la logique de la mesure 7 issue du CIOM<sup>16</sup> « Mettre en œuvre dans chaque bassin un programme d'accompagnement », le CESER soutient la montée en compétences des chefs d'entreprises de TPE-PME au travers de parcours d'accompagnement. Les retours des auditions ont permis de souligner qu'une très large majorité des entreprises accompagnées dès la création ont un taux de pérennité plus élevé. De plus les entreprises accompagnées par les professionnels du financement ont une plus forte probabilité d'obtenir des financements, qu'ils soient d'ordre privés ou publics, en raison de meilleures facultés à monter et présenter des dossiers solides et lisibles.



---

16. <https://www.outre-mer.gouv.fr/ciom-comite-interministeriel-des-outre-mer>

Le CESER propose d'étendre également à La Réunion la mesure 48 du CIOM « Développer le programme Cadres d'avenir » visant à mettre en place des dispositifs de formation de cadres moyens et supérieurs du secteur privé ou public pour renforcer les compétences. Le CESER rappelle<sup>17</sup> ainsi sa préconisation de déployer un pacte de progrès en ressources humaines (RH) pour développer les TPE et PME et ETI. Ces deux mesures ont du sens mais elles nécessitent selon le CESER un préalable :

### **PRÉCONISATION 9. Mettre en place un « parcours créateur » en deux étapes**

Pour le CESER il est vital que les porteurs de projet à la création d'entreprise puissent bénéficier d'un « parcours créateur » apparentée à une formation initiale leur permettant d'acquérir des connaissances fondamentales pour entreprendre. Cette nouvelle approche permettra de réduire les accidents économiques et leurs effets collatéraux vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des salariés et de manière plus générale du marché lui-même. Il s'agirait de mettre en œuvre un « permis d'entreprendre » qui pourrait prendre la forme d'un questionnaire de validation à l'issue d'un temps de formation et d'accompagnement financé par la puissance publique. La qualité et donc l'utilité de la formation comme sa gratuité devrait lever toute ambiguïté quant à la liberté d'entreprendre.

Par ailleurs, en dehors de clarifier les prérequis à l'aventure entrepreneuriale, ce « permis d'entreprendre » permettra de redonner ses lettres de noblesses au métier de l'entrepreneur qui ne peut plus être un choix par défaut dans une économie de plus en plus globalisée et dématérialisée.

Pour les autres étapes de la vie de l'entreprise, à l'image de la Région Grand Est et de leur plan de relance et de transformation « *Business act 218* », le CESER propose de sortir d'une logique de guichet qui se traduit bien souvent par un soutien ponctuel à une entreprise et à sa demande sans lisibilité sur la pérennité de l'action, pour passer à une logique de parcours d'accompagnement global et au long cours. En effet la Région Grand Est a généralisé et structuré un nouveau mode opératoire pour soutenir ses filières économiques. Le parcours comprend plusieurs grandes étapes successives allant de la sensibilisation via un pool d'experts, à un diagnostic à 360°, jusqu'à la mise

---

18. <https://www.grandest.fr/wp-content/uploads/2021/12/business-act-2-210x27mm-11-2021-v11-bd-1.pdf>, page 33.

---

17. Rapport du CESER – Enjeux et équilibres de l'économie réunionnaise pour réussir les mutations socio-économiques et territoriales. (Octobre 2021)



en œuvre des modules thématiques et la construction d'un plan d'actions.

Le CESER préconise la constitution et le financement d'un réseau de consultants experts agréés. Ce réseau d'experts permettrait :

- de réaliser le diagnostic des besoins de l'entreprise en matière financière,
- d'identifier les enjeux à appréhender et les objectifs à atteindre,
- de proposer les outils et les solutions à mettre en œuvre.

Ce même parcours pourrait être évalué par la mise en œuvre d'un Comité régional de suivi des aides (CRSA), à l'image de celui créé en Région Val-de-Loire, afin d'organiser le suivi des impacts et engagements des bénéficiaires.

Les entreprises aidées pourraient en retour faire elles-mêmes du tutorat.

### ÉTAPES DU PARCOURS



Figure 4. Étape du parcours de transformation.

### Recours à l'intermédiation

La nature ayant horreur du vide, la complexification de la vie de l'entreprise a vu l'émergence de nombreux services éparés à destination des chefs d'entreprises. Les services d'intermédiation rajoutent aux dépenses des entreprises. Pour autant, sur les sujets complexes de financement, de subventions ou encore d'aides fiscales à l'investissement, ils peuvent présenter des avantages voir s'avérer incontournables. Ainsi, l'accompagnement par des conseils d'experts, conduisent,

selon les banques elles-mêmes, à une probabilité plus importante d'obtenir les financements. Cet accompagnement procure par ailleurs un gain de temps qui permet aux porteurs de projet de se concentrer sur leurs activités.

## Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Les audits ont permis de faire émerger un sujet majeur dans l'accès au financement.

Depuis le début des années 2010, les investisseurs et les financeurs considèrent que la prise en compte par l'entreprise des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) est une façon de maîtriser les risques sur les investissements.

L'évolution qu'a connu ce sujet permet de dire aujourd'hui que son impact dans les accords de financement concerne toutes les entreprises sans distinction de taille.

Du côté des investisseurs, la notation extra financière de l'entreprise est une condition de leur investissement, ce qui est parfaitement logique car l'entreprise qui appréhende les enjeux ESG démontre une maturité satisfaisante. En effet, la prise en compte des ressources humaines, du climat social dans une entreprise, des relations avec ses partenaires et ses clients, est une manière de maîtriser les coûts. Enfin, s'investir dans de telles démarches est un signe d'engagement à long terme qui renforce la crédibilité.

Du côté des financeurs, certains établissements bancaires (notamment les banques publiques Agence française de développement – AFD et Caisse des dépôts et consignations – CDC) ne participent plus à des financements au sein d'entreprises qui ne sont pas en phase avec leurs critères en matière de RSE. Certains établissements vont plus loin, en exigeant non seulement que l'entreprise demandeuse de crédit soit engagée dans une démarche RSE mais qu'en outre, le projet à financer réponde également à tous les critères environnementaux.

Pour tous les établissements financiers y compris privés, il existe donc désormais un critère

d'éligibilité au crédit qui sera analysé au vu de la contribution de l'entreprise demanderesse aux enjeux du développement durable.

Les entreprises qui ne répondront pas demain aux exigences en la matière se verront tout simplement refuser l'accès au crédit ou pour le mieux se verront appliquer une majoration de taux. Par contre, intégrer une vraie démarche RSE permettra à l'entreprise d'obtenir et d'avoir accès à de nouveaux prêteurs et à de nouveaux investisseurs. Sur le marché de la dette on constate que de très nombreux financements sont désormais adossés à des projets verts et que les crédits à impact connaissent une forte progression. Le crédit à impact est celui pour lequel l'entreprise aura in fine des conditions préférentielles.

### **PRÉCONISATION 10.**

#### **Accompagner les entreprises du territoire dans la démarche RSE**

Afin de faire connaître et d'alerter les entreprises sur les enjeux financiers attachés à leur compréhension et à leur adhésion à la démarche RSE, ce sujet doit être intégré aux outils préconisés pour le développement de la culture financière comme étant l'un de ses volets incontournables.

Le CESER préconise de faire émerger des labels RSE sur le territoire qui seraient reconnus par les établissements financiers.



## D. Adopter une stratégie de communication

Les acteurs et dispositifs permettant d'accompagner les chefs d'entreprises dans le renforcement de leur culture financière et dans leurs besoins d'expertise sur ce sujet existent déjà. Pour autant, les chefs d'entreprises ont une méconnaissance, voire une méfiance dans les capacités d'accompagnement. Dans la continuité de la préconisation 5 sur la professionnalisation des différents acteurs, le CESER propose d'agir aussi sur la communication des dispositifs.

### **PRÉCONISATION 11. Adopter une stratégie de communication afin de faire connaître les dispositifs et valoriser la culture entrepreneuriale**

Le CESER préconise de renforcer la communication autour des acteurs et des dispositifs déjà disponibles sur le territoire pour aider les chefs d'entreprises dans leur gestion financière et dans leurs besoins d'aides de financement.

Il s'agira de définir une stratégie de communication efficace et efficiente visant à :

- augmenter la visibilité et l'utilisation des prestations proposées par chaque acteur ;
- caractériser les différentes possibilités de financement, leur périmètre et leurs modalités de mise en œuvre, (le jeu de carte sur le financement<sup>19</sup> produit en 2015 par le Conseil régional de l'ordre des experts comptables de La Réunion en est un exemple ou encore au travers de la création d'un annuaire de source de financement) ;
- valoriser les réussites et avantages tirés des différents dispositifs, par exemple par le retour d'expérience des entreprises bénéficiaires. La valorisation permettra de démystifier et rassurer également les chefs d'entreprise sur l'utilisation d'autres sources de financement.

Cette stratégie de communication devra être évaluée régulièrement et adaptée de manière agile pour répondre à ses objectifs.

---

19. <https://www.profession-comptable.re/wp-content/uploads/2015/02/JEUX-DE-CARTES-FINANCEMENT-2015-VDEF-Web.pdf>

## 2. Outils financiers adéquats

Après avoir présenté des propositions pour mettre en place en quelque sorte les infrastructures nécessaires pour le développement du financement des entreprises sur le territoire, le CESER suggère d'intervenir également sur l'offre de produits financiers elle-même.

### A. Dimensionnement adapté des outils financiers et appropriation des solutions favorisantes

#### Mieux dimensionner les solutions existantes

L'étude en soutien à l'évaluation ex-ante des instruments financiers pour la programmation européenne 2021-2027 réalisée par le cabinet EY a mis en avant un manque de financement estimé entre 139 et 154 M € annuels.

Gap de financement annuel estimé pour les petites et moyennes entreprises à La Réunion en 2022	
Produit financier	Millions d'euros (M €)
Microfinance	19,5 – 21,5
Prêts de court-terme	35,6 – 39,4
Prêts de moyen et longterme	60,8 – 67,2
Fonds propres	23,7 – 26,2
<b>Total</b>	<b>139,6 – 154,3</b>

Figure 5. Écart de financement annuel 2022 estimé pour les PME à La Réunion (source : « L'étude en soutien à l'évaluation ex-ante des instruments financiers pour la programmation 2021-2027 »).

Face à ces constats, le CESER propose à la fois d'agir sur le renforcement des outils actuels :

- **Par un dimensionnement plus conséquent des enveloppes allouées.** À titre d'exemple, concernant la financière Région Réunion, EY parle d'un écart annuel de 150 M € annuel alors que le fonds n'était doté que de 50 M € pour sa durée de 6 ans. Un rapide calcul nous

démontre donc que sur la période de 6 ans le fonds mis en œuvre serait quasiment 20 fois inférieur aux besoins. Les fonds actuellement gérés par APICAP (2<sup>nd</sup>e génération de fonds d'investissement Région) sont déjà engagés à plus de 80 % alors qu'en 2023 nous ne sommes qu'au milieu de la durée de vie du fonds.

- **Par une meilleure répartition des sommes à l'intérieur de l'enveloppe au regard des écarts constatés entre les produits financiers.**
- **Par un soutien financier plus important en direction des structures de financement solidaires.** En effet l'étude pointait sur le segment microfinance un écart d'environ 20 M € annuel. Cet écart important est à mettre en perspective avec le grand nombre de TPE et les capacités opérationnelles limitées des institutions de microfinance sur le territoire, toujours selon l'étude. Pour rappel, les TPE de moins de cinq salariés représentent<sup>20</sup> environ 92 % des entreprises à La Réunion. En rajoutant celles de moins de dix salariés, les TPE représentent au final 96 % du total du tissu économique local.

20. Institut d'émission des départements d'outre-mer (IEDOM) Rapport annuel, 2022.

## 2. OUTILS FINANCIERS ADÉQUATS

---



### Favoriser l'achat local

Lors des auditions est apparu une frustration sur les stratégies d'achat publique et privée.

Concernant la commande publique il est constaté que, pour l'État, elle doit passer par une centrale d'achat située en métropole avec une procédure d'appel d'offres. Une entreprise locale, en raison des frais d'approche est en incapacité de proposer des prix similaires à ceux offerts par une entreprise concurrente dans l'Hexagone. Mais l'aberration se situe dans le fait que le marché sera analysé sur le critère du prix alors même que le coût final pour l'État va s'avérer plus importants. Par exemple pour l'achat d'un véhicule par la préfecture, le prix payé sera moindre mais le coût total avec le fret sera au final plus important.

Concernant la commande privée il subsiste dans les mentalités réunionnaises une impression que les produits sont meilleurs s'ils viennent d'ailleurs. Il est constaté dans le commerce du luxe par exemple, des habitudes d'achat hors territoire. Pour développer de tels commerces à La Réunion, il est impératif de faire évoluer les mentalités<sup>21</sup>. Les produits locaux manquent cruellement de promotion par le territoire. Des produits qui sont mis en avant dans d'autres régions (par exemple aux Antilles ou en Guyane), demeurent méprisés à La Réunion. C'est le syndrome dit de « la goyave de France » encore très, trop, ancré.

Il apparaît donc important :

- De renforcer la stratégie du bon achat (SBA), à tous les échelons de compétence du territoire (de tous les corps de l'État présents sur l'île à toutes les collectivités) afin de consolider toutes les possibilités apportées par ce levier qu'est la commande publique ;

- De bonifier les aides aux financements des entreprises locales qui participent au travers de la maîtrise de leur achat à un meilleur impact RSE sur le territoire. La commande privée peut ainsi favoriser l'ancrage territorial ;
- De promouvoir tous les produits locaux afin qu'ils soient non seulement consommés sur le territoire mais également rétablis dans leurs lettres de noblesse pour mieux s'exporter.

### Diversifier l'offre de financement et standardiser les dossiers de demande de faible ampleur

Afin de maîtriser l'inflation tout en soutenant la croissance économique, la Banque centrale européenne (BCE) a augmenté les taux d'intérêt et risque de les maintenir durablement. La série de hausses des taux d'intérêt est la plus fortes depuis des décennies. Il est urgent pour le territoire de développer dans la mesure du possible des financements alternatifs.

Les auditions réalisées dans le cadre de nos travaux ont souligné un réel besoin de trouver de nouvelles solutions de financement sur le territoire. Il ressort également que les critères d'éligibilité aux financements imposés par les banques n'apparaissent pas toujours transparents pour le chef d'entreprise. Enfin, les délais d'instruction constitueraient également un frein en face desquels, trouver des alternatives à l'emprunt bancaire classique serait devenu vital, notamment pour les TPE. Ces solutions devraient pouvoir être octroyées plus rapidement et selon une procédure simplifiée pour les financements modestes.

Au sein du schéma suivant, le CESER présente une liste non-exhaustive de possibilité de finan-

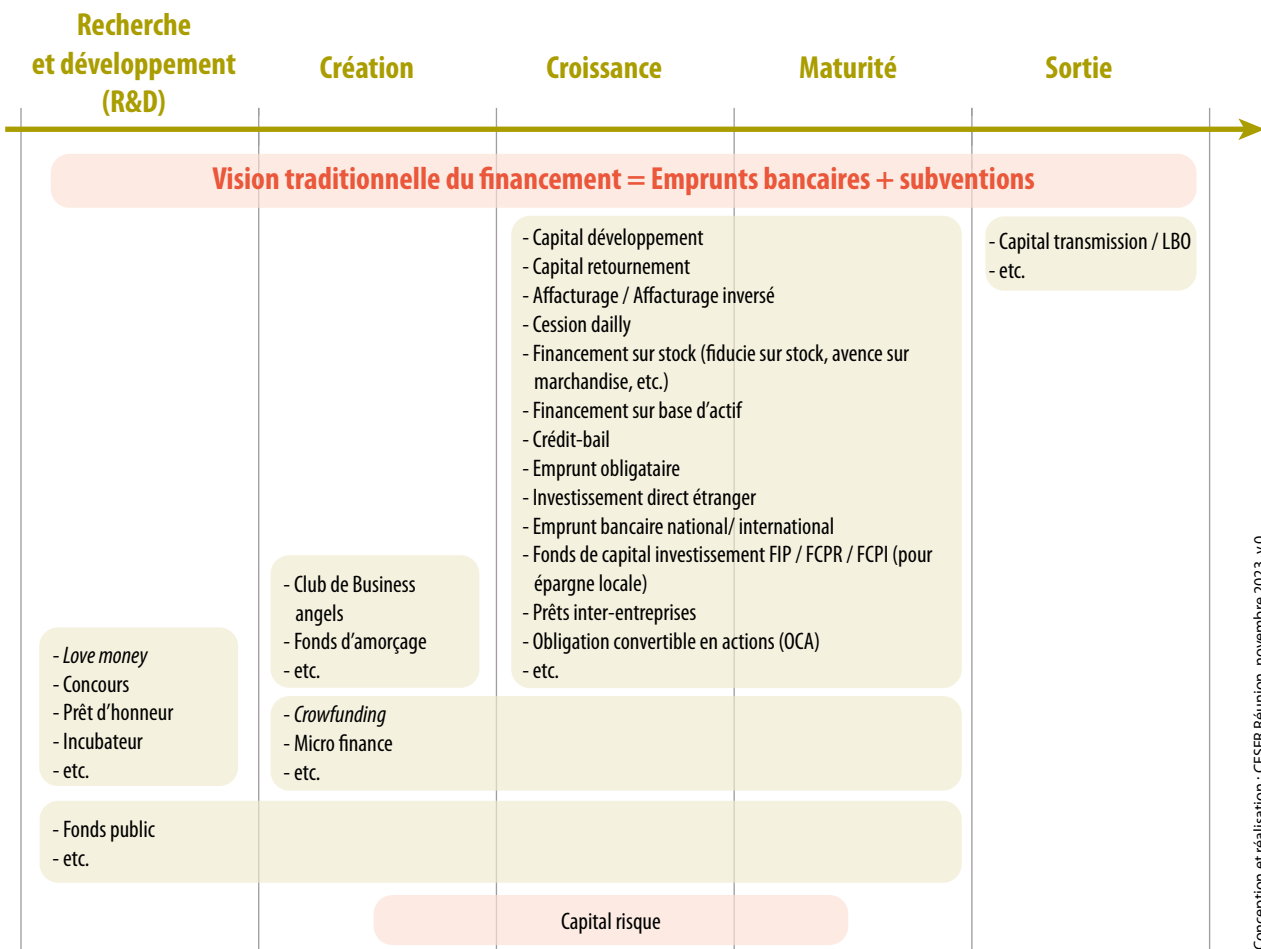
---

21. Rapport du CESER Réunion : L'éducation populaire à La Réunion, une exigence pour re-faire société au XXIème Siècle (Octobre 2023).

## 2. OUTILS FINANCIERS ADÉQUATS

alternatifs au crédit bancaire. Un certain nombre de ces solutions existe sur le territoire, pour autant l'offre est peu développée notamment concernant le capital investissement, le financement participatif, la *love money*<sup>22</sup> ou les *business angels*<sup>23</sup>. Le manque de déploiement de ces solutions résulte de la méconnaissance de ces outils mais également d'un manque de confiance du territoire dans ses acteurs. Il serait nécessaire

de mettre en place une communication destinée à drainer l'épargne réunionnaise vers les entreprises du territoire. Un retard flagrant est constaté à La Réunion sur ces outils par rapport à l'Hexagone. Une réflexion doit donc être menée sur les conditions à mettre en œuvre pour faire exister et pérenniser ces solutions de financement alternatives et modifier la culture à cet égard en faisant évoluer les mentalités.



Conception et réalisation : CESER Réunion, novembre 2023, v.0.

Figure 6 - Exemples de possibilité de financements alternatifs au crédit bancaire.

22. Traduit de l'anglais par «capital risque convivial »

23. Traduit de l'anglais par « investisseur providentiel »

En dehors de la diversification nécessaire de l'offre de produits financiers, le CESER relève également qu'il serait pertinent de standardiser les dossiers de demande de financement portant sur des petits volumes.

### **PRÉCONISATION 12. Développer des solutions alternatives et favoriser la simplification pour les TPE**

Le CESER préconise qu'une commission spécifique « outils de financement » puisse être créée dans le cadre des comités régionaux de financement (voir préconisation 3).

Cette commission aura la mission d'analyser les outils de financement à disposition du territoire. Il s'agira notamment de réaliser une cartographie des solutions actuelles et d'apporter des réponses là où seront identifiés les gaps de financement, les difficultés d'accès, les outils inappropriés. Au-delà des produits financiers à identifier, la commission aura également la charge de mettre en place les conditions favorables à la durabilité des produits et des services proposés.

Cette commission devra également promouvoir toutes solutions de simplification amenant de la fluidité dans le système de financement des TPE et PME.

À ce titre le CESER propose de généraliser l'application sur le territoire du « dispositif crédit 50 K € »<sup>24</sup>, lancé en 2018 par l'Ordre des experts comptables et la Fédération bancaire française. Cette solution permettant de réaliser en ligne une demande de financement maximum de 50 000 € via un dossier modélisé avec un délai réponse inférieur à 30 jours suppose une adhésion au dispositif de tous les réseaux bancaires présents localement.

---

24. [https://www.fbf.fr/fr/communiqu%C3%A9\\_de\\_presse/dispositif-credit-50-ke-une-plate-forme-digitale-pour-faciliter-les-demandes-de-financement-des-tpe-pme/](https://www.fbf.fr/fr/communiqu%C3%A9_de_presse/dispositif-credit-50-ke-une-plate-forme-digitale-pour-faciliter-les-demandes-de-financement-des-tpe-pme/)



### S'appuyer sur le CIOM pour le développement d'une nouvelle approche du financement des entreprises domiennes

Le premier volet du CIOM 2023 concerne une nouvelle fois la modernisation de la fiscalité. En effet depuis 2017, plusieurs réformes ont été menées pour améliorer la compétitivité des entreprises en les soutenant par une fiscalité adaptée aux enjeux des Outre-mer. Il s'agit donc d'aller plus loin sur le volet fiscal, avec, selon l'avis du CESER, une meilleure prise en compte de la responsabilisation des acteurs locaux et en assurant un retour d'investissement bénéfique pour le territoire.

En écho à cette démarche et dans le souci de permettre aux entreprises ultramarines de renforcer leurs fonds propres et donc d'améliorer leurs conditions d'accès aux financements externes, le CESER soumet une démarche destinée à la fois à résoudre la sous-capitalisation et à augmenter le taux d'impact des subventions au profit du territoire.

#### **PRÉCONISATION 13.** Mise en place d'incitation fiscale à la recapitalisation

Dans le cadre de la réduction d'impôt pour souscription au capital de PME actuellement en vigueur, le CESER préconise une adaptation pour les départements et régions d'Outre-mer (DROM) consistant à supprimer les deux conditions qui limitent ce dispositif aux seules entreprises de moins de 7 ans et pour les + de 7 ans, à celles en phase de développement.

Le CESER préconise également de doubler le plafond de l'impôt sur les sociétés à 15 % (actuellement à 42 500 €) sous la condition que 50 % de ce différentiel de plafond net de l'impôt soit porté en augmentation de capital en année N+1.

Sur le cas particulier des subventions, force est de constater que sur une subvention de 100, l'impact réel pour l'entreprise sera de l'ordre de 75 après impôt. Afin de doper les effets de la subvention pour l'entreprise comme pour le territoire, le CESER préconise de sortir toutes subventions de la base fiscale et d'éco-conditionnaliser l'économie d'impôt qui en résulte par des objectifs à atteindre en matière de RSE. En dehors d'améliorer la capacité d'autofinancement des entreprises, il s'agit d'enclencher un cercle vertueux entre subvention et enjeux du territoire.

### **PRÉCONISATION 14. Créer un fonds d'investissement public et privé**

En droite ligne avec la mesure 6 issue du CIOM 2023 et au regard du niveau d'épargne locale, le CESER appelle de ses vœux, la création d'un fonds d'investissement mixant public –et privé, appuyé le cas échéant sur une fiscalité rénovée des fonds d'investissement de proximité (FIP).

En effet les FIP qui ont jusqu'alors existé et périclité, souffraient des plusieurs imperfections aux nombres desquelles on retrouve :

- l'absence de participation des pouvoirs publics pour apporter la vision territoriale et la soutenabilité des projets ;
- la concentration des investissements et donc des risques sur le seul territoire domien dont l'activité économique présente beaucoup de points de faiblesses alors qu'un tel fonds pour qu'il soit pérenne doit pouvoir diversifier son portefeuille de risque sur l'ensemble du territoire national (dans une certaine proportion à encadrer).

### **Révision fondamentale des délais d'instruction et de versement des aides et subventions**

La gestion des fonds publics par les différentes autorités doit se soumettre à de multiples contraintes afin de répondre à la bonne utilisation des deniers publics. Cependant le développement de toute cette ingénierie administrative est souvent peu adapté à la vie des entreprises et plus particulièrement sur les délais d'instruction, de gestion et de mise en paiement.

La Commission européenne<sup>25 26</sup> indiquait en 2022 que les principales difficultés pour les PME était la charge administrative et les obstacles réglementaires puis les retards de paiements.

Le rapport annuel 2022 de l'Institut d'émission des départements d'outre-mer (IEDOM) sur les

délais de paiements<sup>27</sup> indique que les délais de paiement à La Réunion se réduisent mais restent supérieurs à la moyenne nationale et au délai global de paiement réglementaire maximal (30 jours dans le secteur public local et 50 jours dans le secteur public de la santé). L'IEDOM indique que ces délais de paiement s'expliquent par des difficultés à la fois structurelles et conjoncturelles, notamment les problèmes récurrents de trésorerie que connaissent les collectivités territoriales et établissements de santé ultramarins. Le CIOM 2023 indique que pour réduire les délais de paiements, l'État et la collectivité territoriale de Martinique ont convenu en mai 2023 de mettre en place un service facturier en une société publique locale (SFACT SPL).

---

25. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2023-09/COM\\_2023\\_535\\_1\\_FR\\_ACT\\_part1\\_v2.pdf](https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2023-09/COM_2023_535_1_FR_ACT_part1_v2.pdf)

26. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2244>

27. [https://www.iedom.fr/IMG/pdf/delais\\_de\\_paiement\\_dcom\\_zone\\_euro\\_2022.pdf](https://www.iedom.fr/IMG/pdf/delais_de_paiement_dcom_zone_euro_2022.pdf)

## 2. OUTILS FINANCIERS ADÉQUATS

Délai global de paiement moyen dans les départements et régions d'outre-mer (DROM) pour le secteur public local et hospitalier, par DROM (2021-2022)		
	DGP 2021 31 déc. 2021	DGP 2022 31 déc. 2022
Guadeloupe	99,4	92,3
Martinique	94,9	91,9
Guyane	69,8	73,8
La Réunion	38,1	37,4
Mayotte	53,0	47,0
<b>DGP DROM</b>	<b>64,8</b>	<b>62,6</b>
<b>DGP national</b>	<b>28,2</b>	<b>29,5</b>

Figure 7. Délai de paiement dans les DROM (source IEDOM)

Les retards de paiements que subissent les TPE et PME nuisent à leur compétitivité, accroissent l'incertitude et, dans le cas des marchés publics, n'encouragent pas à leur participation. Ils aggravent les besoins en fonds de roulement et le coût des financements tout en réduisant les capacités d'investissement et conduisent à la faillite de certaines entreprises économiquement viables.

Dans la logique du 7<sup>ème</sup> comité interministériel<sup>28</sup> de la transformation publique (mai 2023), le CESER soutient l'engagement de transformation nécessaire des services publics. Notamment le CESER souligne l'engagement concernant le renforcement de l'efficacité et de la qualité des services avec « services publics + ». Cette démarche s'inscrit dans une méthode d'amélioration continue avec des tableaux de bords de suivi et de qualité avec un sous-préfet référent en charge dans chaque département et des comités d'usagers généralisés. Le CESER propose que cette démarche s'étende aussi aux démarches administratives d'aides aux entreprises.



28. <https://www.transformation.gouv.fr/ministre/actualite/7e-comite-interministeriel-de-la-transformation-publique-pour-des-services>

### **PRÉCONISATION 15. Fluidifier les délais d'instruction et de versement des aides et subventions**

Avec 1,5 Md € d'aides européennes, La Réunion dispose d'un véritable levier pour son développement. Pour autant la mécanique nécessaire pour gérer et rendre opérationnel ces fonds constitue un parcours du combattant d'après la totalité des personnes auditionnées.

Le CESER préconise :

- Des délais d'instruction plus compatibles avec la vie des entreprises et la temporalité des investissements. À titre d'exemple, l'un des problèmes récurrents soulevés est celui des délais d'obtention des accords de subventions qui handicapent totalement celui de la délivrance de l'agrément fiscal en matière d'investissement productif. Il conviendrait d'instaurer un délai légal de réponse à la charge de la collectivité doublé d'une notion d'accord tacite au-delà.
- Une révision du processus de validation des subventions passant par une délégation d'enveloppe par la commission permanente dans le but d'accélérer la prise de décision finale.
- Une revue des process internes avec une simplification notamment en termes de gestion des justificatifs. Les demandes d'acomptes qui sont jusqu'alors soumis aux mêmes contraintes que les demandes de soldes pourraient désormais s'appuyer sur les seules certifications par un tiers de confiance (experts-comptables et autres professions réglementées).
- Le respect des délais de décaissement des aides et subventions dans la stricte application des conventions signées, sachant qu'il conviendra désormais de systématiser dans ces conventions le calendrier des décaissements.
- Une communication transparente et systématique avec les porteurs de projets sur les étapes du processus d'instruction et de paiement. Cette communication pourrait s'appuyer sur une plate-forme à l'image de celui des appels d'offres ce qui permettrait aux porteurs de projet de mieux gérer leurs relations avec les autres partenaires financiers (notamment les banquiers dans le cadre des avances Dailly<sup>29</sup>).
- Une formation continue du personnel instructeur, notamment sur la culture d'entreprise et leurs impératifs métiers.
- Un partage des bonnes pratiques sur la gestion des fonds européens avec les conseils régionaux des autres territoires, couplé, là encore, avec de la formation continue afin d'assurer le niveau de savoir-faire du service interne, la polyvalence des membres et surtout le plan de continuité au regard des prochains départs à la retraite.

---

29. <https://bpifrance-creation.fr/cession-dailly>

### **PRÉCONISATION 16. Faire appliquer strictement les délais de paiement par les collectivités**

Le respect des délais de paiement de la commande publique est un prérequis au bon fonctionnement du système et permettrait d'améliorer de manière significative la trésorerie des entreprises.

Le CESER préconise de vérifier le strict respect des textes du code de la commande publique (L2192-13 s et R2192-22) imposant l'application automatique des pénalités en cas de retard de paiement des marchés publics. Cette vérification pourrait être confiée à la cellule de la Préfecture en charge des sujets de recouvrement de la commande publique.

À défaut il pourrait être confié aux syndicats patronaux un droit d'agir pour le compte de ses adhérents afin de réclamer de manière collective lesdites pénalités, d'en assurer le recouvrement et d'organiser la répartition finale aux ayants droits. Cette démarche collective et systématisée (selon une périodicité arrêtée) permettrait de neutraliser les risques présumés de « représailles » souvent avancées par les chefs d'entreprise et notamment les TPE pour se priver de ce droit.





## B. Fonds de garantie régional

Pour faire face au choc économique lié à la crise du coronavirus, le Gouvernement avait mis en œuvre un dispositif exceptionnel de garanties permettant de soutenir le financement bancaire des entreprises, à hauteur de 300 Md €.

Le directeur de BPI France avait indiqué qu'entre 4 et 7 % des prêts garantis par l'État (PGE) accordés aux entreprises risquent de ne pas être remboursés et qu'il s'agissait d'un taux de sinistralité qui s'inscrirait tout à fait dans la moyenne en la matière.

Ce PGE a ainsi permis de tirer deux grands enseignements en démontrant :

- qu'en présence de garantie, donc d'une politique de soutien indirect au financement des entreprises, celles-ci avaient eues un accès dans un temps record aux financements ;
- que le principe de décalage de 24 mois de la première échéance avait amélioré la solvabilité des emprunteurs en mettant en cohérence la période d'amortissement de l'emprunt avec la phase de maturité des effets attendus par le financement

Le Sénat<sup>30</sup> pour sa part indiquait, concernant l'évaluation de l'efficacité économique du dispositif des fonds de garantie gérés par BPI France, que les résultats apparaissent globalement très positifs : « non seulement les garanties créent des emplois et de l'activité, mais elles le font à un coût relativement limité pour les finances publiques. Une étude portant sur deux fonds de garantie estime que le montant de dotation nécessaire pour créer un emploi par le biais de ces garanties a été compris entre 2 800 € et 3 500 € ; un tel

montant est relativement faible, d'autant qu'il ne prend pas en compte les bénéfices indirects liés aux emplois créés, à savoir de moindres dépenses de chômage, ainsi qu'une hausse des rentrées fiscales et des cotisations sociales. »

Une étude<sup>31</sup> de BPI France sur l'impact économique pour les fonds de garantie finançant la transmission d'entreprise, a souligné notamment que les banques mobilisent la garantie pour des repreneurs ayant un profil relativement plus risqué et que le dispositif de garantie est efficace pour améliorer la performance économique ainsi que la survie des entreprises bénéficiaires, comparativement à des entreprises non bénéficiaires similaires.

---

30. Rapport d'information du Sénat (07/2023) : <https://www.senat.fr/rap/r22-876/r22-8766.html>

31. <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/quel-impact-economique-pour-les-fonds-de-garantie-financant-la-transmission-dentreprise>

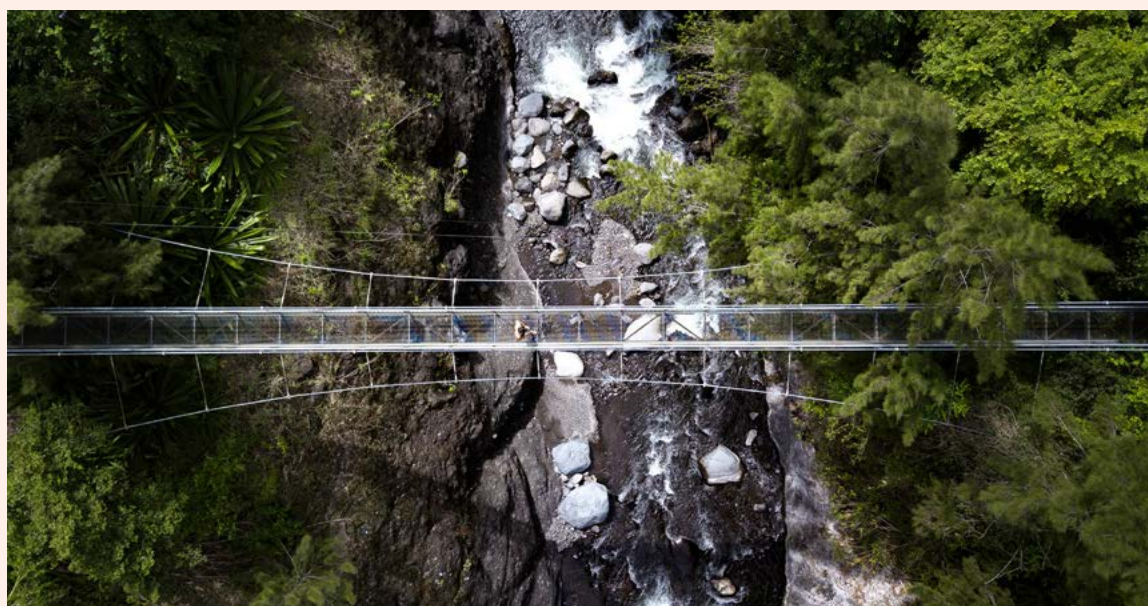


**PRÉCONISATION 17. Disposer d'une politique de soutien indirect au financement des entreprises au travers d'un fonds de garantie régional**

Le CESER préconise la création d'un fonds de garantie régional à destination des TPE qui sont les principales structures à rencontrer des difficultés de financement (notamment du financement du besoin en fonds de roulement – BFR). Bien entendu, ce fonds de garantie devra comporter par ailleurs un volet PME ainsi qu'un volet spécifique pour les entreprises relevant du champ de l'économie sociale et solidaire (au regard de la singularité de leurs modes de financement).

Il s'agira alors de disposer d'un fonds suffisamment dimensionné pour permettre de soutenir et de développer l'économie mais également dans une politique plus globale, d'assurer l'inventaire et la complémentarité par rapport aux autres fonds de garanties existants qui souvent ne couvrent qu'un secteur d'activité, notamment le secteur high-tech, et qui demandent à être redynamisés (sociétés de caution telles que SOCAMA, SOCAMETT, SOCAF, SIAGI, Sociétés de caution mutuelle de la BPI...).

En rappel, 11 sur 18 conseils régionaux<sup>32</sup> envisagent le choix d'un instrument financier de garantie dans leur programme régional 2021-2027 au titre du soutien de la compétitivité de leur économie.



---

32. <https://www.europe-en-france.gouv.fr/fr/ressources/fiches-programmes-regionaux-et-nationaux-feder-fse-ftj-2021-2027>

## 3. Pratiques agiles et autres approches des acteurs locaux

La gestion d'une entreprise relève également d'une agilité nécessaire pour faire face aux difficultés. Le CESER s'est attaché, lors des auditions, à puiser dans la créativité et la résilience des acteurs locaux afin de proposer un panel des bonnes pratiques et astuces. Le CESER propose ainsi de structurer ces pratiques et astuces afin de permettre à un plus grand nombre d'augmenter leur capacité de financement.

### A. Redonner force au réseau formel

*« Il se faut s'entraider, c'est la loi de la nature » Jean de La Fontaine.*

La bonne pratique de l'entraide et de la solidarité a été régulièrement présentée comme solution par les différents intervenants lors des tables rondes. Ces notions ont été évoquées sous différentes formes :

- « ne pas rester seul face à ses problèmes » ;
- « avoir un réseau local dans les administrations, les banques, etc. est un atout. Les chefs d'entreprises ne disposant pas de ce réseau font face à des situations plus complexes » ;
- « il faut être le plus en amont, s'aider même s'il y a une difficulté d'échanger en groupe sur des problèmes » ;
- « dans notre organisation, il y a une culture de l'entraide. On a une plateforme en ligne où les gens demandent conseils » ;
- etc.

Les réseaux informels permettent au chef d'entreprise de renforcer son expertise et son savoir-faire. Cette entraide peut prendre de multiples formes comme des discussions, réunions, groupes sur des réseaux sociaux, événements où les porteurs de projet échangent non seulement sur le travail, mais également sur tous les à-côtés.

Ce sont donc des lieux propices au partage d'astuces en tout genre qui, si elles ne concernent pas directement l'activité peuvent aider à développer des compétences transversales et de prendre du recul quant à son activité.

#### **PRÉCONISATION 18. Redonner force au réseau formel**

Le CESER préconise de renforcer et de rendre visible les différentes initiatives locales de partage de connaissance et d'information.

De nombreuses initiatives existent déjà au travers des organisations professionnelles et des chambres consulaires. Il s'agirait de rendre formel ce type d'approche, par exemple en créant des outils tels qu'une plateforme où seraient accessibles tous les événements des différents secteurs d'activités et les présentations ou les enregistrements vidéo de ces événements.

Un salon du financement dédié chaque année au monde de la finance et plus particulièrement au financement des entreprises serait une formidable occasion de structuration de réseau.

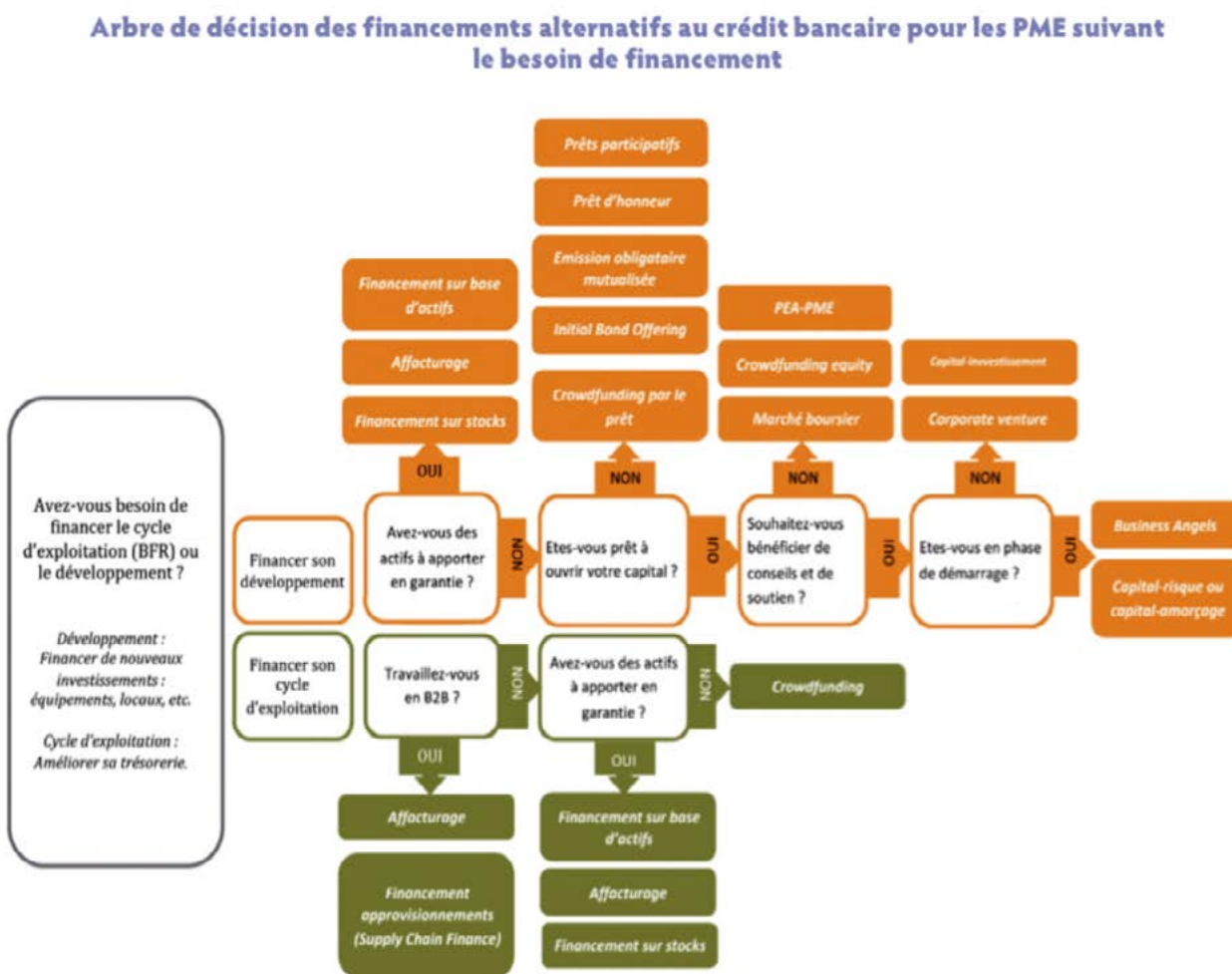
Le dispositif pourrait utilement être complété par la mise à disposition d'outils simples à destination des chefs d'entreprises tels que :

- un annuaire de source de financement,
- des arbres de décisions qui permettraient d'indiquer les aides et subventions auxquelles les chefs d'entreprises seraient éligibles,
- des modèles de tableaux de bord simples par secteurs d'activités pour suivre les principaux indicateurs de l'entreprise.



## II. UNE NOUVELLE APPROCHE DU FINANCEMENT

Pour illustrer la préconisation suivante, il serait utile pour les chefs d'entreprises d'avoir accès à des arbres de décisions comme ci-après adaptés aux solutions disponibles localement.



Source : CBI adaptée pour la France

Figure 8. Exemple d'outil tel qu'un arbre de décision pour la recherche de financements alternatifs (source : Profession CGP).



## B. Étendre la présence au national

Les auditions ont mis en avant la nécessité de diversifier les ressources en financement notamment par une recherche étendue au territoire national. Or, cette ouverture se trouve condamnée par deux obstacles majeurs :

- le manque de connaissance de l'économie réunionnaise au niveau national ne permet pas la confiance nécessaire pour attirer investisseurs et financeurs hexagonaux,
- les chefs d'entreprises réunionnais ne savent pas vers qui se tourner pour mettre en œuvre de telles recherches au niveau national.

### **PRÉCONISATION 19. Étendre la présence au national**

Dans une approche quasi-similaire à celle de l'intermédiation dans l'exercice de recherche de financement ou de leviers sur le plan national, le territoire doit se doter d'une équipe opérationnelle en charge de relations publiques, de soutien aux projets d'investissement des chefs d'entreprises de La Réunion et plus largement de concourir à la création de confiance.

Les axes stratégiques qui gouverneraient les missions de cette équipe seraient définies par exemple au sein des comités territoriaux de financement (voir préconisation 3). Il s'agira, entre autres, pour cette équipe d'assurer une présence physique au national afin de prospecter, de mettre en place et de développer un réseau d'appui au national en vue d'apporter des solutions de financements alternatifs et de soutenir les projets des chefs d'entreprises réunionnais.

Afin de faire le lien entre les besoins locaux et les potentiels nationaux en matière d'accompagnement et de financement, il serait utile de développer une notion de joint-venture (coentreprise) entre les incubateurs et pépinières d'entreprises locaux et leurs homologues parisiens afin d'assurer la visibilité des entreprises réunionnaises sur la place financière parisienne.

## C. Renforcer le relais international pour le financement

Au sommet « *Choose France*<sup>33</sup> » de 2022, il a été indiqué que la France reste le pays le plus attractif<sup>34</sup> pour les investissements étrangers pour la troisième année consécutive. La Réunion est la composante dans la zone Indopacifique de cette France attractive et doit s'appuyer sur ces avantages pour faciliter son développement économique.

En 2019 un sommet « *Choose La Réunion* » a été organisé pour la première fois. Le Président de la République, Emmanuel Macron, avait clôturé ce sommet en indiquant que La Réunion se trouvait dans la région épicerie du commerce maritime mondial. Ce type d'événement devrait prendre un caractère régulier afin de participer à la promotion de nos atouts et attirer des investisseurs locaux, nationaux et régionaux.

L'international présente des atouts importants, tant au niveau des nouveaux relais de croissance que des nouvelles sources de financements. La Réunion peut se prévaloir d'atouts, au titre desquels on peut citer :

- La biodiversité extraordinaire qui est encore très mal exploitée et méconnue. Celle-ci devrait pouvoir attirer de grands groupes pour la recherche, mais le manque de visibilité de la Réunion au niveau international et même national empêche ce développement.
- Le coût de la main d'œuvre qui, grâce aux effets de la loi pour le développement économique des Outre-mer (LODEOM), reste inférieur à ce qui est connu sur l'ensemble de l'Europe. Un

développement serait donc envisageable en instaurant des prestations de service à distance (studio d'animation, prestations intellectuelles, etc.), mais il faut apprendre à savoir se vendre.

Néanmoins, face à un développement à l'international fortement conditionné par la dématérialisation, le territoire<sup>35</sup> doit se doter de moyens matériels et immatériels importants et indispensables :

- une infrastructure numérique solide, rapide et à l'abri des défaillances. Pour assurer la souveraineté numérique il sera indispensable de se doter à minima d'un câble sous-marin supplémentaire dans le cadre d'un partenariat public-privé. En effet ces outils stratégiques pour le territoire ne peuvent pas être uniquement entre les mains d'intérêts privés :
- Des *data centers* sécurisés notamment contre les cyber-attaques ;
- Un service postal et douanier facilitateur des échanges. Il ressort des auditions une plainte générale au titre de la connectivité postale présentant des freins énormes sur la réception du matériel et une facturation des frais douaniers incompréhensible.

Dans le même temps pour se doter de tels moyens et au regard d'une économie de plus en plus dématérialisée, l'absence d'outils pour venir financer des investissements immatériels devient un handicap. Il devient urgent de construire une réponse sauf à rater le virage de la transition numérique de l'économie.

---

33. Traduction : « Choisir la France »

34. [Choisir La France](#).

35. [Rapport du CESER « La Réunion dans un monde en mutation : enjeux de souveraineté de nos connectivités »](#) (Décembre 2021)



#### **PRÉCONISATION 20. Renforcer le relais international pour le financement**

L'internationalisation se pense comme un relais de croissance pour une économie ou une entreprise au travers de la possibilité d'élargir son périmètre d'intervention. L'implantation à l'étranger (bureau, agence commerciale, entrepôt, usine, autres actifs, joint-venture/coentreprise, etc.), au travers d'une filiale dans le pays d'accueil permet aussi de faire appel à des sources de financement locales, malgré une complexité de réglementation à prendre en considération. Il s'agirait de renforcer la capacité à accompagner les porteurs de projet sur leur développement à l'international. Le territoire doit se doter à ce titre d'une équipe en charge de soutenir les projets d'investissement des chefs d'entreprises de La Réunion à l'étranger et de les accompagner plus particulièrement dans le domaine de la recherche de financement sur place. La stratégie de développement à l'international de cet axe « financement » devra être définie lors du Comité stratégique pour l'internationalisation des entreprises (COSIE).

L'internationalisation se pense aussi comme une stratégie portée par une politique d'attractivité du territoire qui permettrait un développement de l'investissement direct étranger (IDE). Bien que l'IDE soit source de croissance, d'emplois et d'innovations, il est important de veiller à un examen préalable et à avoir des outils de filtrage des IDE pour la protection des intérêts stratégiques du territoire, notamment dans le domaine de l'équilibre de la concurrence. Il conviendrait également de veiller à la durabilité de ces investissements, par exemple en imposant la notion de partenariat et de joint-venture avec des entrepreneurs locaux. Cette approche demande un débat concerté au sein des acteurs du territoire (privés et publiques) pour aboutir à la mise en commun de la définition et du contenu des intérêts stratégiques.



# CONCLUSION

L'économie insulaire de La Réunion, située à des milliers de kilomètres des centres financiers continentaux, est confrontée à des défis majeurs. Les paradigmes traditionnels locaux de financement par l'emprunt bancaire et les subventions (spécificité locale) ne suffisent plus pour catalyser la croissance du territoire. Au cours de ce rapport, nous avons apporté une réflexion sur la nécessité de renouveler notre approche du financement par une concertation amplifiée des acteurs publics et privés afin de partager une compréhension commune des enjeux, de mettre en cohérence les défis du territoire et les moyens à disposition et surtout de mettre en œuvre les outils pour accompagner les transitions nécessaires.

En France, les entreprises et en particulier les TPE et PME se financent en majeure partie auprès des banques. Dans d'autres pays comme les États-Unis, le financement par les marchés financiers occupe une place plus importante, car les ménages investissent davantage dans les fonds propres des entreprises, ce qui favorise le développement économique. Le financement peut ainsi se penser comme un enjeu et une mobilisation régionale, ce qui n'est pas suffisamment le cas. Le financement bien qu'étant un fondement du développement économique est perçu comme un sujet collatéral du développement. Il y a nécessité à augmenter la culture financière et l'emprise du territoire sur les décisions et la capacité à agir sur le financement de son économie.

Le CESER appelle de ses vœux à une conscientisation de cet aspect essentiel du développement et à une déconcentration philosophique de notre capacité à agir sur notre financement. Il est impératif que le territoire soit acteur de son financement et de la diversification des sources de financement. Cela signifie non seulement travailler avec les institutions financières traditionnelles, mais aussi encourager le développement de financements alternatifs et la mobilisation des ressources locales privées et des ménages réunionnais via des dispositifs d'incitation fiscale le cas échéant. La Réunion doit devenir un lieu attrayant pour les investisseurs.

La territorialisation du financement sera la clé pour une gestion plus efficace et adaptée des ressources économiques. En augmentant les capacités de financement et de décision sur les projets et les initiatives impactant du territoire, il est possible de maximiser les avantages du développement économique. Cela nécessite une collaboration accrue entre les autorités régionales, les institutions financières, les entreprises locales et les acteurs de la société civile.

Il est temps de mobiliser les ressources qui permettront de concrétiser la vision partagée, attendue par le territoire.



# REMERCIEMENTS

**La commission « économie, emploi et innovation » du CESER de La Réunion remercie les organisations et les personnes qui les ont représentées lors des auditions pour la richesse et la qualité des échanges et contributions.**

Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE)

Agence française de développement (AFD)

Albius Financement

APICAP

Association pour le développement industriel de La Réunion (ADIR)

Banque Delubac & co

Banque des Territoires

Banque Française Commerciale Océan Indien (BFC OI)

Banque Postale

BNP Paribas Réunion

Bpifrance

BRED

CEPAC

Chambre d'agriculture

Chambre de commerce et d'industrie (CCIR)

Chambre de métiers et de l'artisanat (CMAR)

Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)

Conseil régional de l'Ordre des experts-comptables (CROEC) de La Réunion

Conseil régional Réunion

Digital Réunion

France Active Réunion

Fédération Réunionnaise du Bâtiment et des Travaux (FRBTP)

French Tech Réunion

Greenskin

Groupe Caillé

Groupe Phelen

Initiative Réunion

Institut d'Emission des Départements d'Outre-Mer (IEDOM)

Mouvement des entreprises de France (MEDEF)

Nexa

Outre-mer Finance Océan Indien (OFOI)

Secrétariat général aux affaires régionales (SGAR)

Self Signal

Solynvest

Technopole de La Réunion

Tereos

Torskal

Union nationale des professions libérales (UNAPL) Réunion

Union des entreprises de proximité Réunion (U2P) Réunion

## REMERCIEMENTS

---



# COMPOSITION DE LA COMMISSION « ÉCONOMIE, EMPLOI ET INNOVATION »

## Membres composant la commission au moment de l'adoption de ce rapport :

*Par ordre alphabétique*

**M. Dominique AUDOUIN . . . . . 1<sup>er</sup> collègue**

Représentant le Syndicat des marins, le Syndicat d'armement à la pêche réunionnaise, le Syndicat des armements réunionnais de palangriers congélateurs (SARPC) et le Comité régional des pêches marines et élevage marins de La Réunion (CRPMEM Réunion)

**M. Marcelino BUREL . . . . . 1<sup>er</sup> collègue**

Président de la commission  
Représentant les professions libérales

**Mme Julie CHATEL. . . . . 1<sup>er</sup> collègue**

Représentant l'Association pour le développement industriel de La Réunion (ADIR)

**M. Loïc Pierre DESIRÉE . . . . . 2<sup>e</sup> Collègue**

Représentant la Confédération générale du travail à La Réunion (CGTR)

**M. Catherine FRÉCAUT . . . . . 1<sup>er</sup> collègue**

Représentant le Syndicat national des agents de voyage (SNAV) de La Réunion et le Bureau des représentants des compagnies aériennes à La Réunion

**M. Haroun GANY. . . . . 1<sup>er</sup> collègue**

Représentant la Chambre des métiers et de l'artisanat de La Réunion

**M. Jean-François LEBIHAN . . . . . 2<sup>e</sup> collègue**

Représentant l'Union nationale des syndicats

autonomes (UNSA)

**M. Karl MAILLOT . . . . . 2<sup>e</sup> collègue**

Représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)

**Mme Valérie ROCCA . . . . . 4<sup>e</sup> Collègue**

Personnalité qualifiée

**Mme Marie-Rose SÉVERIN . . . . . 3<sup>e</sup> collègue**

Représentant de la Caisse d'allocations familiales (CAF) et de la Caisse générale de la sécurité sociale (CGSS)

**N.B. :**

- 1<sup>er</sup> collègue, entreprises et activités professionnelles non salariées ;
- 2<sup>e</sup> collègue, syndicats de salariés ;
- 3<sup>e</sup> collègue, vie collective ;
- 4<sup>e</sup> collègue, personnalité qualifiée.

# TABLE DES FIGURES

Figure 1. Première de couverture de la contribution du CESER de La Réunion au « SRDEII — levier de transformation du territoire », octobre 2022. . . . .	p.7
Figure 1. Sept trajectoires définies par le CESER (source : « Indica'ter », rapport, 2019, p.22). . . . .	p.16
Figure 2. Comité des mutations. . . . .	p.18
Figure 3. Un budget de convergence pour plus d'équité. . . . .	p.24
Figure 4. Étape du parcours de transformation. . . . .	p.37
Figure 5. Écart de financement annuel 2022 estimé pour les PME à La Réunion (source : « L'étude en soutien à l'évaluation <i>ex-ante</i> des instruments financiers pour la programmation 2021-2027 »). . . . .	p.40
Figure 6 - Exemples de possibilité de financements alternatifs au crédit bancaire. . . . .	p.43
Figure 7. Délai de paiement dans les DROM (source IEDOM) . . .	p.47
Figure 8. Exemple d'outil tel qu'un arbre de décision pour la recherche de financements alternatifs (source : <u>Profession CGP</u> ). . . . .	p.54

# ACRONYMES & SIGLES

AFD : Agence française de développement	DROM : départements et régions d'Outre-mer
BFR : besoin en fonds de roulement	EDUCFI : éducation économique, budgétaire et financière
BPI France : Banque publique d'investissement française	EIT : espaces d'intelligence territoriale
CASUD : Communauté d'agglomération du Sud	ESG : environnemental, social et gouvernance
CCT : contrat de convergence et de transformation	FEDER : fonds européen de développement régional
CCT : plan de convergence et de transformation	FIP : fonds d'investissement de proximité
CDC : Caisse des dépôts et consignations	FSE+ : fonds social européen plus
CESER : Conseil économique, social et environnemental régional	G20 : Groupe des vingt
CGP : Conseils en gestion de patrimoine	IEDOM : Institut d'émission des départements d'outre-mer
CINOR : Communauté intercommunale du nord de La Réunion	IEDOM : Institut d'émission des départements d'outre-mer
CIOM : Comité interministériel des outre-mer	IFOP : Institut français d'opinion publique
CIREST : Communauté intercommunale Réunion Est	INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques
CIVIS : Communauté intercommunale des villes solidaires	LODEOM : loi pour le développement économique des Outre-mer
COSIE : Comité stratégique pour l'internationalisation des entreprises	OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
CRIES-R : Comité régional pour l'information économique et sociale de La Réunion	PCRH : prestation de conseil en ressources humaines
CTAP : Conférence territoriale de l'action publique	PGE : prêts garantis par l'État
	PIB : produit intérieur brute
	PME : petites et moyennes entreprises

- PPF: programmation pluriannuelle de fonctionnement
- PPG : politiques prioritaires du gouvernement
- PPI : programmation pluriannuelle d'investissement
- RH : ressources humaines
- RSE : responsabilité sociétale des entreprises
- RSE : Responsabilité sociétale des entreprises
- RUP : Régions ultra-périphériques
- S5 : mart specialization strategy for a social and sustainable development*, traduit de l'anglais par « stratégie de spécialisation intelligente pour un développement social et soutenable »
- SAR : schéma d'aménagement régional
- SBA : stratégie du bon achat
- SFACT SPL : service facturier en une société publique locale
- SRDEII : schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation
- TE : trajectoire d'équilibre
- TO : Territoire de l'Ouest
- TPE : très petites entreprises



**Rapport élaboré par la commission « économie, emploi et innovation » du Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) de La Réunion.**

**Président :** M. Dominique VIENNE.

**Vice-président·e·s :** M<sup>me</sup> Maryvonne QUENTEL et M. Joël SORRES.

**Président de commission :** M. Marcelino BUREL.

**Directrice :** M<sup>me</sup> Valérie FERRERE.

**Chargé d'étude :** M. Sébastien GOSSARD.

**Directeur de la publication :** M. Dominique VIENNE.

**Conception et réalisation :**

CESER Île de La Réunion, décembre 2023, version 1.1.



55 ANS  
CESER  
ÎLE DE LA RÉUNION

**CESER**  
ÎLE DE LA RÉUNION

**CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL  
ET ENVIRONNEMENTAL RÉGIONAL**

73, boulevard du Chaudron  
97490 SAINTE-CLOTILDE



0262 979 630



[Ceser-reunion.fr](http://Ceser-reunion.fr)



**S'abonner à « L'actu. du CESER »,  
la lettre d'information mensuelle pour suivre  
toutes les actualités.**



Facebook    LinkedIn    Youtube



**OUVRIR LA VOIE,  
ÉCLAIRER LA DÉCISION,  
PARTICIPER À L'ACTION PUBLIQUE**