

# Pages de Profils



Entre 2005 et 2007, 211 entreprises ont bénéficié du dispositif d'Action régionale pour le développement d'activités nouvelles (Ardan). Ce dispositif a permis à ces entreprises au profil spécifique de connaître une croissance de l'emploi et de la valeur ajoutée soutenue dans une période de crise économique globalement peu favorable au développement des entreprises. Ces résultats confirment l'impact positif du dispositif Ardan qui avait précédemment été mis en évidence sur la période 2000-2004.

## **L'impact positif de l'aide Ardan s'est confirmé pendant la crise**

**Pierre Chaillot**

**Claire Warzee**

**Service études et diffusion**



INSEE NORD-PAS-DE-CALAIS - 130 AVENUE DU PRÉSIDENT J.F. KENNEDY - 59034 LILLE CEDEX  
☎ 03 20 62 86 29 - 📠 : 03 20 62 86 00

Depuis 1997 en Nord-Pas-de-Calais, l'État, la Région, les Départements du Nord et du Pas-de-Calais, la Chambre régionale de commerce et d'industrie ont lancé le programme d'Action régionale pour le développement d'activités nouvelles, Ardan [Encadré 1](#). Ce programme associe pour une durée de six mois, un établissement disposant d'un projet de développement d'activités nouvelles et un cadre demandeur d'emploi en capacité de piloter ce projet. En agissant sur le développement des compétences du demandeur d'emploi, Ardan développeur a pour objectif de contribuer au développement économique de l'entreprise tout en pérennisant, si possible, l'emploi du cadre.

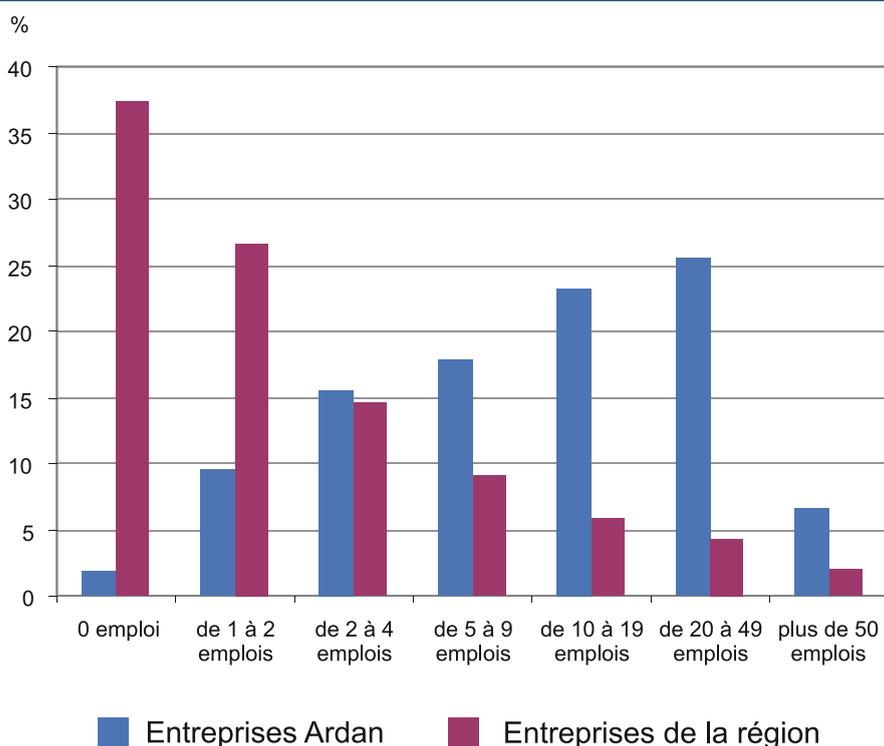
Entre 2000 et 2004, 369 entreprises ont bénéficié du dispositif Ardan. Une première étude, publiée en septembre 2009 en partenariat avec la Chambre régionale de commerce et d'industrie [Pour en savoir plus](#) met en évidence un impact significatif de l'aide sur les performances des entreprises bénéficiaires, favorisant la croissance à trois ans de leur emploi et de leur valeur ajoutée.

Entre 2005 et 2007, l'attribution de l'aide Ardan a concerné 211 entreprises, soit un peu plus de 70 entreprises par an, volume similaire sur la période 2000-2004. L'objectif de la présente étude est de mesurer, de nouveau, les effets de l'aide sur les résultats économiques des entreprises bénéficiaires.

### DES AIDES ARDAN ACCESSIBLES À TOUS ... ET POURTANT DES ENTREPRISES AIDÉES AU PROFIL SPÉCIFIQUE

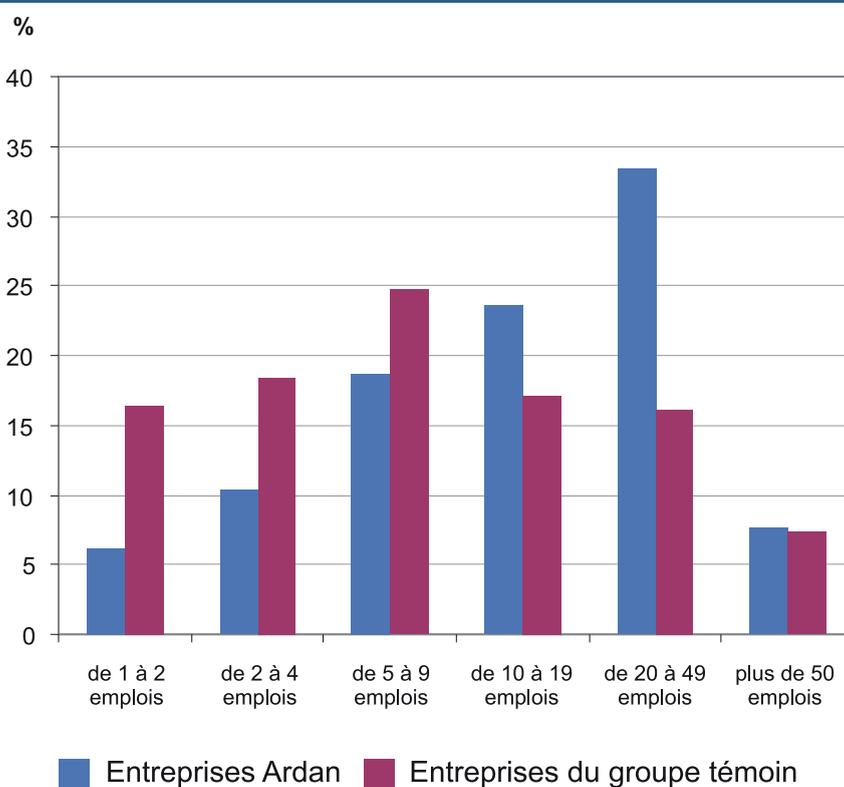
Bien que les aides Ardan soient accessibles à toutes les entreprises (hors administration, activités immobilières, compagnies d'assurances et entreprises de plus de 250 salariés), le profil des bénéficiaires n'est pas représentatif des entreprises du Nord-Pas-de-Calais. En premier lieu, la quasi-totalité des entreprises aidées sont des sociétés commerciales alors qu'elles ne représentent dans la

**Graphique 1 : RÉPARTITION DES ENTREPRISES ARDAN ET DES ENTREPRISES DU NORD-PAS-DE-CALAIS PAR TAILLE**



Sources : Clap 2005 à 2007 (Insee) - Fichier des bénéficiaires Ardan (CCIR).

**Graphique 2 : RÉPARTITION DES ENTREPRISES ARDAN ET DES ENTREPRISES DU GROUPE TÉMOIN PAR TAILLE**



Sources : Clap 2005 à 2007 (Insee) - Fichier des bénéficiaires Ardan (CCIR).

## Encadré 1 : LE PROGRAMME ARDAN DÉVELOPPEUR

Depuis 1997 en Nord-Pas-de-Calais, l'État, la Région, les Départements du Nord et du Pas-de-Calais, la Chambre régionale de commerce et d'industrie ont mis en place les programmes Ardan développeur et Ardan repreneur. Parmi les partenaires financeurs d'Ardan, figure également l'Union européenne (via les fonds européens). Le dispositif Ardan ne concerne pas la seule région Nord-Pas-de-Calais ; les régions de Lorraine, Haute-Normandie, Midi-Pyrénées et Provence-Alpes-Côte-d'Azur ont également mis en place ce programme d'aides au développement des entreprises.

Concrètement, le dispositif Ardan développeur vise à mettre à disposition d'une entreprise un pilote de projet pour une durée de six mois, ceci afin de développer une « activité nouvelle ». De plus, Ardan met à disposition du pilote de projet un chéquier formation et verse une indemnité complémentaire.

### L'objectif d'Ardan développeur est triple :

- donner vie à des projets durables et significatifs pour le développement de l'entreprise : conquête d'un marché, innovation produit ou process, ouverture à l'export, démarche qualité ;
- pérenniser l'emploi du "pilote de projet", demandeur d'emploi venu compléter l'encadrement de ces entreprises le temps de la mission ;
- permettre d'améliorer les compétences présentes dans l'entreprise en favorisant la formation des "pilotes de projet".

Pour faire appel au programme Ardan développeur, l'entreprise dépose un dossier monté avec l'aide d'un organisme partenaire (Chambres de commerce et d'industrie, Chambres de métiers et de l'artisanat, CGPME, Entreprises et Cités...). Le dossier est présenté devant un comité d'orientation et d'engagement.

À l'issue de la mission, le pilote de projet peut être embauché ou non par l'entreprise, sans que la présente étude puisse le mesurer. D'après le suivi Ardan, 73 % des pilotes de projet restent dans l'entreprise au terme de leur mission ou ont retrouvé un emploi par ailleurs (la plupart en CDI).

### Pour être éligible au dispositif Ardan, une entreprise doit :

- être indépendante d'un groupe de plus de 250 salariés (essentiellement des PME) ;
- avoir plus de 2 ans d'ancienneté ;
- être à jour des paiements des cotisations sociales et fiscales (financièrement saine) ;
- ne pas appartenir aux activités relevant du tertiaire non marchand.

région qu'un peu moins de la moitié des entreprises. À l'inverse, seule une entreprise de type « personne physique » a obtenu l'aide alors qu'un tiers des entreprises du Nord-Pas-de-Calais relèvent de cette catégorie. Les entreprises bénéficiaires d'Ardan se distinguent en second lieu par leur taille. Elles comptent en moyenne 8,5 salariés, soit 3,1 salariés de plus que dans l'ensemble des entreprises du Nord-Pas-de-Calais. Plus précisément, alors que la région compte plus de 37 % d'entreprises sans salarié, seules 8 entreprises ont demandé l'aide parmi lesquelles 3 l'ont obtenue. Cette faible présence des entreprises sans salarié va de pair avec l'absence d'entreprise personne physique parmi les bénéficiaires du dispositif. Les entreprises de 1 et 2 salariés ne sont également que faiblement présentes parmi les Ardan . À l'inverse, les 5

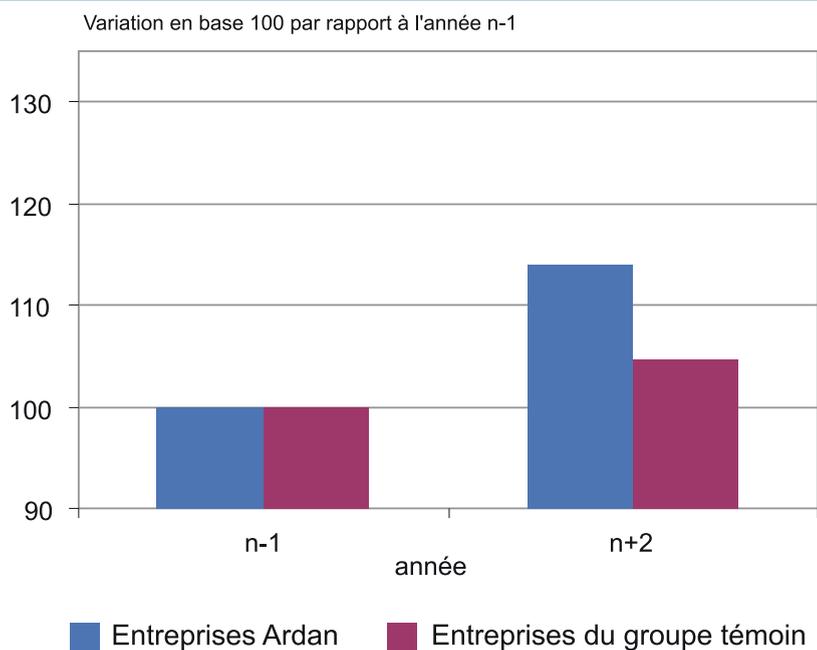
à 9 salariés, et plus encore les 10 à 50 salariés sont en proportion importantes parmi les entreprises bénéficiaires.

La structure atypique des entreprises du dispositif Ardan influence mécaniquement leurs résultats. Les sociétés commerciales ayant entre 1 et 200 salariés, hors secteurs de l'administration et des activités financières et immobilières, constituent un ensemble plus pertinent pour étudier les performances des entreprises Ardan et l'effet de l'aide. Parmi ce groupe de référence, 918 entreprises non aidées ont été sélectionnées aléatoirement pour constituer l'échantillon témoin, point de comparaison des entreprises Ardan. Si ce groupe présente des caractéristiques plus proches des entreprises aidées que l'ensemble des entreprises régionales, il n'en persiste pas moins des différences en termes

de taille ou de secteur d'activité. De tailles sensiblement plus importantes , les entreprises Ardan sont également plus souvent tournées vers les secteurs d'activités des services aux entreprises et des industries des biens intermédiaires.

Ces différences constituent autant d'éléments dont il faut tenir compte pour comprendre les résultats économiques des entreprises aidées et non aidées, résultats dont l'évolution de l'emploi et de la valeur ajoutée seront les principaux témoins. Considérant que les effets des aides Ardan ne sont tout à fait perceptibles que deux ans après la mise à disposition du pilote de projet embauché, les évolutions d'emplois et de valeur ajoutée seront ici observées sur une période de trois ans, depuis l'année précédant l'aide à deux ans plus tard .

### Graphique 3 : ÉVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIÉ DANS LES ENTREPRISES



Sources : Clap, Ficus, Fare (Insee) - Fichier des bénéficiaires Ardan (CCIR).

Seule une partie de ces meilleurs résultats est imputable à l'aide Ardan. La structure des entreprises bénéficiaires a également contribué à ces bonnes performances.

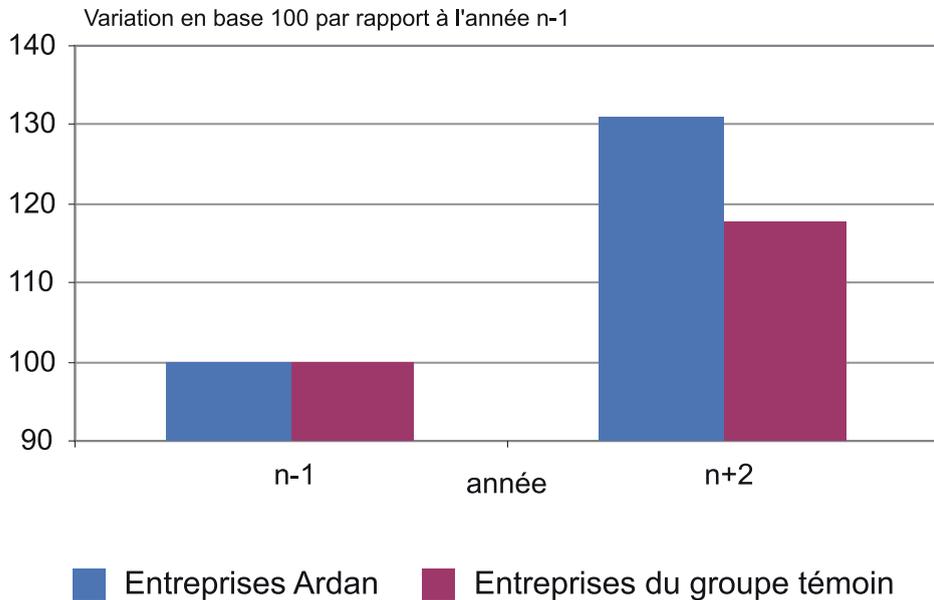
Ainsi, la forte productivité initiale des entreprises bénéficiaires, mesurée par le rapport entre la valeur ajoutée brute et l'emploi salarié en équivalent temps plein, était un atout considérable pour surmonter les aléas conjoncturels. On constate en effet que, toutes choses égales par ailleurs, les entreprises à forte productivité ont enregistré des hausses d'emplois plus importantes que les autres [Tableau 1](#). Cette caractéristique des entreprises Ardan explique donc une partie de leurs meilleurs résultats en termes de croissance d'emploi.

De même, la taille des entreprises Ardan, sensiblement plus importante que dans l'échantillon témoin, y a également participé puisque c'est dans les " grandes " entreprises que l'emploi a mieux résisté. La sous-représentation des entreprises Ardan dans le commerce, plus fortement touché par la crise, explique en partie l'accroissement de valeur ajoutée plus élevé au sein des entreprises Ardan que dans l'échantillon témoin.

Il est toutefois à noter que l'ancienneté des entreprises Ardan, en moyenne plus élevée, a dû pénaliser la croissance de leur emploi. Toutes choses égales par ailleurs, c'est en effet au sein des entreprises très jeunes que l'emploi a le plus fortement augmenté.

Au final, à caractéristiques équivalentes en termes de secteur d'activité, niveau de productivité, taille de l'entreprise ou encore ancienneté, la croissance de l'emploi et de la valeur ajoutée au sein des entreprises Ardan reste significativement supérieure à celle des entreprises qui n'ont pas bénéficié du dispositif.

### Graphique 4 : ÉVOLUTION DE LA VALEUR AJOUTÉE DANS LES ENTREPRISES



Sources : Clap, Ficus, Fare (Insee) - Fichier des bénéficiaires Ardan (CCIR).

#### AIDES ARDAN ET DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES VONT DE PAIR

Les entreprises ayant obtenu l'aide durant les années 2005, 2006 et 2007 ont moins subi l'impact de la crise de 2008 que les autres. Dans un contexte défavorable caractérisé par une baisse générale de la production et une restriction de l'accès aux finance-

ments bancaires, les entreprises ayant bénéficié des aides Ardan semblent avoir tiré leur épingle du jeu. Elles enregistrent, en effet durant cette période, une progression de l'emploi en trois ans bien plus importante que les entreprises non aidées. Le constat est semblable sur la valeur ajoutée

[Graphiques 3 et 4](#).

**Tableau 1 : EFFETS DES CARACTÉRISTIQUES INITIALES DES ENTREPRISES ET DE L'AIDE ARDAN SUR LA CROISSANCE DE L'EMPLOI ET DE LA VALEUR AJOUTÉE**

Variable	Valeur	Variation de l'emploi	Variation de la valeur ajoutée
Aide Ardan <i>réf: non obtenue</i>	Obtenue	+ 0,13***	+ 0,16***
Secteur <i>réf: autres</i>	Commerce	ns	- 0,10*
	Construction	ns	ns
	Industrie	ns	ns
	Services aux entreprises	ns	ns
Productivité apparente du travail <i>réf: plus de 54,6</i>	Moins de 25,7	- 0,27***	+ 0,23***
	De 25,7 à 33,9	- 0,23***	ns
	De 33,9 à 41,8	- 0,16***	ns
	De 41,8 à 54,6	- 0,12***	ns
Effectif <i>réf: 6 à 10</i>	1 à 3	ns	ns
	4 à 5	ns	ns
	11 à 24	+ 0,08*	ns
	24 et plus	+ 0,08*	ns
Ancienneté <i>réf: entre 6 et 10 ans</i>	5 ans et moins	+ 0,08*	ns
	Entre 11 et 15 ans	ns	ns
	Entre 16 et 21 ans	ns	ns
	22 ans et plus	ns	ns

\*\*\* : significatif à 1%, \*\* significatif à 5%, \* significatif à 10%, ns : non significatif.

*Note de lecture :* Ce tableau présente les résultats de l'analyse toutes choses égales par ailleurs. Chaque case indique l'écart en point entre la croissance de l'emploi des entreprises de la modalité de la variable concernée et la croissance de l'emploi des entreprises de la modalité de référence. Ainsi les entreprises de 24 salariés et plus ont eu des évolutions d'emploi de 8 points supérieures aux entreprises de 6 à 10 salariés à autres caractéristiques identiques.

La productivité apparente du travail est mesurée par le rapport entre la valeur ajoutée brute et l'emploi salarié en équivalent temps plein.

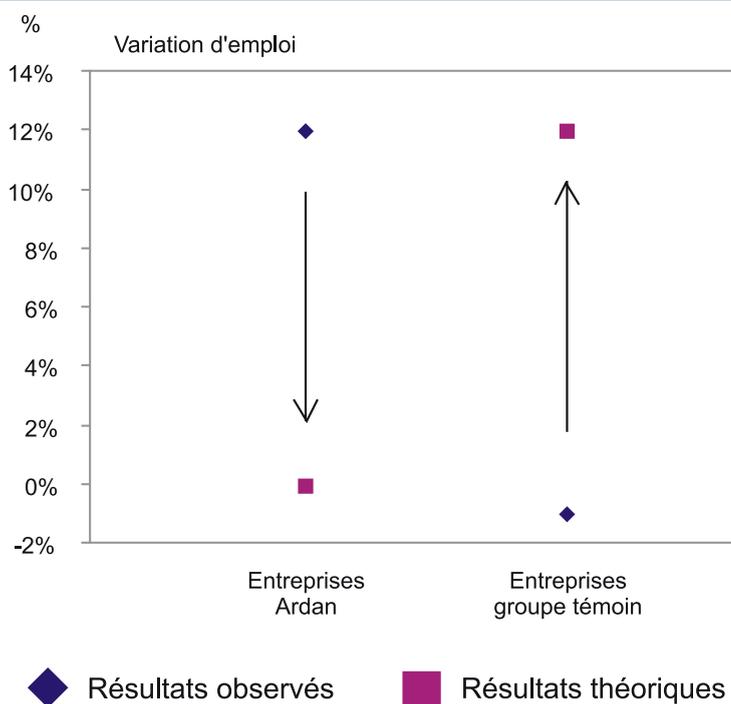
Source : Clap 2004 à 2009, Ficus 2006-2007, Fare 2008-2009 (Insee).

### L'IMPACT POSITIF DU DISPOSITIF ARDAN : UN MEILLEUR DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AIDÉES

Si à structures productives équivalentes, les entreprises Ardan ont de meilleures performances, l'aide en tant que telle n'en est peut-être pas la seule cause. Ces dernières n'avaient-elles pas dès le départ de meilleures chances de développement ? En effet, il apparaît que toutes les entreprises n'ont pas les mêmes probabilités d'être aidées et que certains critères favorables à l'obtention d'Ardan sont également favorables en matière de performances économiques.

Les entreprises des secteurs de l'industrie et des services aux entreprises se dégagent comme ayant une probabilité plus forte d'obtenir l'aide. Du côté des effectifs, les entreprises de plus de 10 salariés également sont plus facilement présentes dans le dispositif. Des

**Graphique 5 : TAUX DE CROISSANCE OBSERVÉS ET THÉORIQUES DE L'EMPLOI SUR 3 ANS DANS LES ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES ET DANS LE GROUPE TÉMOIN**



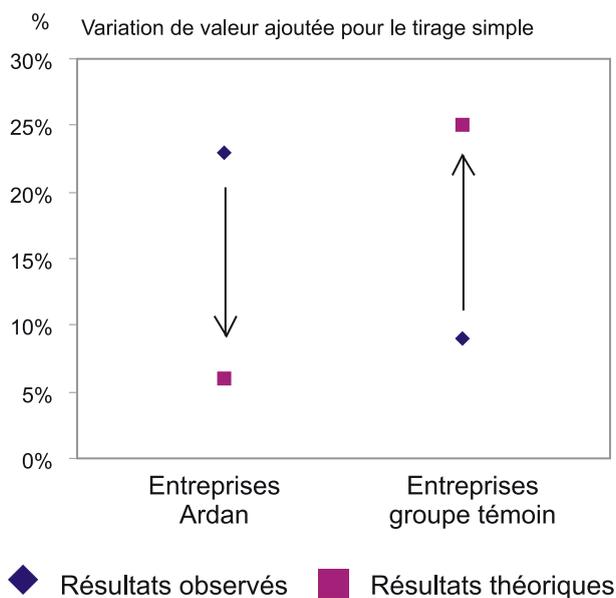
Sources : Clap, Ficus, Fare (Insee) - Fichier des bénéficiaires Ardan (CCIR)

différences s'observent par ailleurs selon la productivité du travail : les entreprises les moins productives initialement, ont une probabilité moindre d'obtenir l'aide. Il apparaît enfin que les entreprises localisées dans les zones d'emploi de Lille, d'Arras et de Lens-Hénin ont une probabilité plus forte d'être dans le dispositif, traduisant peut-être sur ces territoires une meilleure connaissance du dispositif ou une plus forte propension des entreprises à y déposer un dossier.

La mise en évidence des facteurs expliquant les chances pour une entreprise d'obtenir l'aide permet de calculer pour toute entreprise, bénéficiaire ou non d'Ardan, sa probabilité théorique d'être aidée. La comparaison des performances d'entreprises aidées et non aidées présentant des probabilités théoriques équivalentes, permet d'estimer le gain d'emplois et de valeur ajoutée résultant de l'obtention de l'aide Ardan.

Cet effet propre de l'aide apparaît comme particulièrement important : les entreprises bénéficiaires ont connu une hausse de 12 % de leur emploi en trois ans en moyenne alors que leur emploi serait resté stable si elles n'avaient pas obtenu l'aide (Graphique 5). Dans le même temps, l'emploi a baissé de 1 % dans les entreprises qui n'ont pas bénéficié de l'aide Ardan ; on estime à 12 %

## Graphique 6 : TAUX DE CROISSANCE OBSERVÉS ET THÉORIQUES DE LA VALEUR AJOUTÉE



Sources : Clap, Ficus, Fare (Insee) - Fichier des bénéficiaires Ardan (CCIR)

l'évolution de l'emploi qu'elles auraient connue si elles avaient obtenu l'aide.

En termes de valeur ajoutée, l'aide Ardan a permis un accroissement moyen de 23 %, au lieu de 6 % si elles n'avaient pas obtenu l'aide (Graphique 6). Inversement, les entreprises non bénéficiaires ont connu une hausse de la valeur ajoutée de 9 %; cette évolution aurait pu atteindre 25 % si elles avaient été aidées.

Ces résultats confirment l'efficacité du dispositif Ardan, déjà mise en évidence sur la période 2000-2004. Seul différait alors le contexte économique à l'époque plus favorable. Ainsi, le dispositif avait permis, à l'époque, un développement des entreprises aidées encore plus fort que celui globalement constaté chez les non aidées. Sur la période plus récente, dans un contexte économique difficile, le dispositif Ardan aura permis aux entreprises d'accroître leurs effectifs tandis que ceux des entreprises non aidées restaient stables dans le même temps.

### Encadré 2 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'échantillon des entreprises aidées est constitué des entreprises ayant bénéficié du dispositif Ardan entre 2005 et 2007. Les cas particuliers risquant de biaiser l'analyse ont été retirés (bilans comptables incomplets, siège social hors Nord-Pas-de-Calais, ...).

Le groupe témoin est construit en sélectionnant des entreprises du Nord-Pas-de-Calais pour lesquelles quatre années de bilans comptables consécutives sont disponibles, qui possèdent toutes les conditions d'éligibilité et présentent les mêmes grandes caractéristiques que les entreprises aidées à savoir : les sociétés commerciales, ayant de 1 à 200 salariés, hors secteurs de l'administration et des activités financières et immobilières. Ce groupe témoin comprend par ailleurs 160 entreprises ayant déposé une demande de dossier Ardan mais n'ayant finalement pas bénéficié du dispositif pour diverses raisons (demande refusée, demande acceptée mais pilote non trouvé, demande interrompue ...). Par différence avec le groupe des entreprises aidées, le groupe témoin permet de mesurer l'impact de l'aide Ardan en utilisant des méthodes de correction des effets de structure et de correction du biais de sélection. La présentation de ces deux méthodes ainsi que les résultats statistiques détaillés de leur mise en application sont à disposition sous la rubrique méthodologique disponible sur le site internet : [www.insee.fr / Nord-Pas-de-Calais > Publications > Pages de Profils > n°112 > Méthodologie](http://www.insee.fr/Nord-Pas-de-Calais/Publications/Pages/Profils/n112/Methodologie)

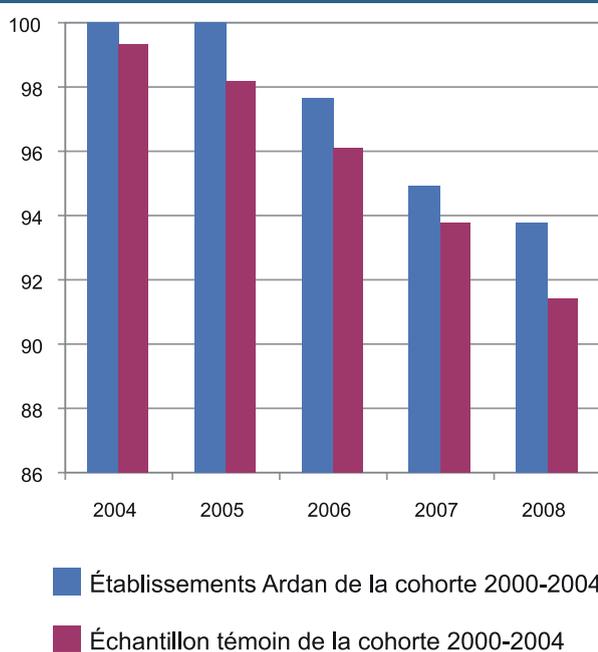
### Encadré 3 : RETOUR SUR LES BÉNÉFICIAIRES DU DISPOSITIF ENTRE 2000 ET 2004

L'étude « Évaluation d'un dispositif d'aide aux entreprises : Ardan en Nord-Pas-de-Calais » menée en 2009 avait mis en évidence l'impact positif du dispositif sur le développement à trois ans des entreprises qui avaient bénéficié d'une aide entre 2000 et 2004.

Fin 2008, on constate que ces entreprises présentent une plus grande pérennité que les autres : près de 94 % d'entre elles sont en effet encore actives contre 91,5 % parmi les entreprises de l'échantillon de comparaison [Graphique 7](#).

Par ailleurs, on note que parmi les 384 entreprises Ardan 2000-2004, 32 ont de nouveau bénéficié de la mise à disposition d'un pilote de projet au cours de la période 2005-2007. Ainsi, 23 % des entreprises Ardan de 2005 à 2007 étaient déjà d'anciens bénéficiaires du dispositif.

**Graphique 7 : TAUX DE SURVIE AU COURS DE LA PÉRIODE 2004-2008 DES ENTREPRISES AYANT BÉNÉFICIÉ DU DISPOSITIF ARDAN ENTRE 2000 ET 2004**



Sources : Clap 2004 à 2008 (Insee) - Fichier des bénéficiaires Ardan (CCIR).

**Pour en savoir plus**

- « Évaluation d'un dispositif d'aide aux entreprises : ARDAN en Nord-Pas-de-Calais », Insee Nord-Pas-de-Calais, *Pages de Profils* n°62, septembre 2009
- « L'aide d'Ardan : un véritable coup de pouce », *Économie Lorraine* n° 102, octobre 2007
- « L'aide ARDAN aux entreprises de Bourgogne », *Bourgogne Dimensions* n° 111, juillet 2004
- « Les entreprises aidées par la Région Ile-de-France résistent bien à la crise », *Ile-de-France à la page* n° 389, juin 2012