

IG n° 07-05

Exemplaire n°

RAPPORT

Audit de l'association Paris-Développement

- août 2009 -

Rapporteurs :

....., *Inspecteur général*

....., *Inspecteur*

....., *Chargé de mission*

Le Maire de Paris
07.05

26 DEC. 2006

Note

A l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

Objet : Plan de contrôle des associations par l'Inspection Générale pour 2007.

En réponse à votre note du 24 novembre dernier sur la programmation des audits des associations subventionnées par la Ville de Paris, je vous demande d'auditer les associations suivantes :

En 2007 :

- secteur de la prévention : les associations
- secteur de la culture :
- secteur économique : l'association Paris développement - conseil d'expansion économique de Paris.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHÈSE
du
RAPPORT DÉFINITIF

Audit de Paris-Développement

- août 2009 -

En 1996, le Département de Paris et la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) ont créé une association destinée à être le support juridique du comité d'expansion économique de Paris et de l'agence de développement économique de la capitale. En 2001, cette entité a pris le nom de « Paris - Développement » (PDA). Après un démarrage difficile, marqué par des difficultés financières, PDA s'est restructuré et professionnalisé à partir de 2001.

Sur la période étudiée par l'audit de l'Inspection générale (2005-2008), PDA poursuivait trois types d'activité : la gestion d'un incubateur et de trois pépinières d'entreprises, l'animation de la technopôle parisienne et l'attractivité nationale et internationale de la capitale.

Parmi les agences de développement économique, Paris Développement présente la singularité d'être l'unique agence qui gère directement un incubateur et des pépinières d'entreprises. Cette singularité est d'autant plus remarquable que cette activité est dominante alors que le cœur de métier des agences de développement, la promotion économique de leur territoire, est devenu ces dernières années secondaire pour PDA. La volonté récente de l'exécutif municipal de recentrer, voire de concentrer, la mission de PDA sur l'attractivité internationale de Paris constitue un retour aux missions de base des agences de développement.

L'effectif de PDA est constitué d'une trentaine de salariés, pour la plupart des cadres.

PDA anime avec un incontestable savoir-faire la gestion de son incubateur et de ses trois pépinières d'entreprises innovantes. Cette activité se déploie au sein d'un écosystème parisien de l'innovation qui se caractérise par sa complexité due à la diversité des acteurs (Etat, Région, Département de Paris), des structures (incubateurs publics et privés, pépinières, pôles de compétitivité, systèmes productifs locaux (SPL)...) et des dispositifs de financement.

L'incubateur Paris-Innovation-Bourse est situé rue d'Uzès (2ème arrondissement). Il peut héberger 18 entreprises, dans des bureaux de 10 à 30 m², pour une durée de 12 mois, en principe.

Sur les 112 entreprises hébergées depuis la création (1998) de l'incubateur Paris, 78% étaient encore en activité ou avaient été rachetées. 694 emplois directs avaient ainsi été créés ou maintenus.

Ces résultats doivent cependant être interprétés avec prudence, les modalités de calcul n'étant pas d'une absolue rigueur.

Paris, étant l'une des capitales reconnues du design, la création d'une pépinière dédiée au design est une décision judicieuse. La pépinière Paris Innovation République est située 18, Faubourg du Temple dans le 11ème arrondissement.

Depuis la création de la pépinière en 2003 (alors dédiée au numérique, puis au design début 2005) 25 entreprises ont été hébergées à Paris Innovation République. Le taux de survie de ces entreprises était de 100 % en octobre 2008. Actuellement, 16 entreprises, regroupant 114 emplois sont présentes sur le site.

La pépinière Paris Innovation Design regroupe des projets hétéroclites, s'inscrivant pour certains d'entre eux dans une conception très élastique du design. Les locaux, trop exigus et insuffisamment rénovés, ne donnent pas une image dynamique et esthétique de la pépinière alors qu'elle devrait être une vitrine majeure du design parisien. Bref, cette pépinière manque d'identité.

La pépinière Paris Innovation Vilette/Masséna est spécialisée dans les technologies numériques. Elle comporte deux sites : Vilette, 201 rue de la Crimée (19^{ème}), anciennement appelé « Cyber-Village », créé en 2001, et Masséna, 15 rue Jean-Baptiste Berliet (13^{ème}).

L'admission dans la pépinière innovation Vilette/Masséna obéit à un processus de sélection rigoureux.

Sur un total de 22 entreprises hébergées sur les sites Vilette et Masséna, 13 venaient d'incubateurs parisiens dont 7 de Paris Innovation Bourse, ce qui reflète une certaine « fluidité » entre les incubateurs et les pépinières permettant de structurer sur le long terme l'accompagnement des entreprises.

La pépinière atteint ses objectifs d'héberger des entreprises développant des hautes technologies. En effet, sur la quarantaine d'entreprises hébergées en 2007, 23 avaient obtenu le statut de « jeune entreprise innovante » (JEI), 22 bénéficiaient du crédit impôt recherche (C.I.R.) et 17 appartenaient à un pôle de compétitivité

De manière unanime, les entrepreneurs rencontrés au cours de l'audit se déclarent satisfaits des prestations de la pépinière.

Paris Innovation Réunion est la plus récente (juillet 2007) des pépinières de PDA. Elle est située 80 rue des Haies dans le 20^{ème} arrondissement.

Le projet d'ouverture d'une pépinière dédiée aux jeunes entreprises à fort « contenu numérique » est concomitant du lancement du pôle de compétitivité parisien « Cap Digital ».

En termes de ressources humaines, les moyens de la structure s'avèrent insuffisants. La taille critique semble juste atteinte. De plus, toutes les entreprises déplorent la faiblesse du débit Internet actuel.

Lors de l'enquête « satisfaction clients » menée en 2008 par un cabinet spécialisé, pour une note moyenne de 7,7/10, les résultats des quatre structures d'accompagnement gérées par Paris Développement ont été les suivants :

- 8,60 pour l'incubateur Paris Innovation Bourse ;
- 7,94 pour la pépinière Paris Innovation Villette ;
- 6,91 pour la pépinière Paris Innovation République ;
- 6,75 pour la pépinière Paris Innovation Réunion.

Le prix de revient par entreprise hébergée des trois pépinières est de l'ordre de 14 000 euros. Pour l'incubateur, il est beaucoup plus élevé (24 000 euros) en raison d'un effectif plus important pour l'accompagnement des entreprises.

PDA a incontestablement contribué à mailler l'écosystème parisien de l'innovation, naturellement dans les secteurs de ses pépinières -Numérique, Design, NTIC-, notamment en favorisant la constitution du pôle de compétitivité Cap Digital, mais aussi dans le domaine de la Santé où PDA, notamment pour la création du pôle Médicen.

Parmi les multiples actions conduites par PDA pour animer la technopôle de l'innovation, les principales sont : le Paris Innovation Tour (PRIT), les Matinales de l'Innovation, le Grand Prix de l'innovation et le programme Paris-Mentor.

Le PRIT, organisé depuis 2005, est un forum professionnel visant à rassembler les acteurs de l'innovation et les grandes entreprises. L'édition 2008 a réuni plus de 1000 participants dont ¼ d'étrangers. Le coût de la manifestation est de 664.882 euros, financé par des subventions obtenues de l'Etat et de la Région et par une contribution de PDA de 180.000 euros.

En fait, cette manifestation dépasse très largement le cadre des pépinières d'entreprises de PDA et concerne plus directement les sept pôles de compétitivité franciliens. Elle contribue à la promotion de l'attractivité économique de Paris

La gestion contractuelle et financière de la manifestation devra être améliorée.

Les Matinales de l'Innovation réunissent, chaque mois, 70 à 80 participants (experts, entrepreneurs) qui viennent rechercher des réponses pratiques à des questions d'actualité. Depuis 2002, la manifestation a accueilli environ 3500 participants. Le budget annuel de l'opération était de 57.000 euros en 2007.

Le programme « Paris Mentor », lancé en 2007, a pour objectif de réaliser un transfert d'expérience entre un mentor - c'est-à-dire un entrepreneur de haut niveau

- et un créateur d'entreprise innovante à fort potentiel. Neuf binômes ont été sélectionnés. Le coût de ce programme est modeste (10 000 €).

Le Grand Prix de l'Innovation, doté de 8000 euros, permet également à son lauréat d'intégrer l'incubateur de la rue d'Uzes. Le nombre de candidats varie de 30 (2005) à 54 (2006).

Les dernières études¹ sur l'attractivité indiquent que Paris talonne Londres en Europe, mais la concurrence des métropoles asiatiques (Bombay, Hongkong, Shanghai...) est de plus en plus vive.

L'action de PDA pour le développement de l'attractivité de Paris consiste pour l'essentiel à accompagner les projets d'implantation que l'AFII détecte, puis adresse à l'ARD. Ainsi PDA a géré, sur le territoire parisien, 42 des 96 implantations d'entreprises étrangères en Ile-de-France. En outre, PDA a accompagné l'implantation de 42 entreprises françaises à Paris, généralement grâce à une forte implication de la CCIP. Ces implantations d'entreprises nationales et étrangères ont permis le maintien ou la création de 2 678 emplois.

Par ailleurs, le service immobilier de PDA apporte une aide à des entreprises, pour la plupart déjà implantées à Paris, pour chercher des locaux, généralement de faible superficie. En 2008, le service a traité 180 dossiers dont une vingtaine avec succès. Ce service coordonne également la préparation des deux principaux salons de l'immobilier d'entreprises en France, le MIPIM et le SIMI.

Les actions de PDA à l'international sont concentrées sur le volet économique des accords conclus par la Ville de Paris avec San Francisco, Montréal, Shanghai, New York. Le budget que PDA consacre à l'attractivité internationale (65 000 €, hors charges de personnel et dépenses indirectes, en 2007) ne lui permet pas de prospecter dans tous les pays mais uniquement de cibler, avec des moyens modestes, des villes prioritaires.

L'association présente une bonne santé financière, ses résultats sont à l'équilibre. Les produits, qui s'élèvent à 3,6 millions d'euros en 2007, sont en constante augmentation depuis 2005. Les ressources de l'association proviennent à 88% de fonds publics : département de Paris (61%), la CCIP (18%), autres organismes publics (9%).

Après retraitement de la comptabilité analytique par les auditeurs, les pépinières et Incubateur représentent 41% des charges nettes opérationnelles, l'animation de la technopôle 20% et l'attractivité 39%.

Le prix de revient par entreprise hébergée dans les pépinières varie entre 13.000 et 15.000 euros. Pour l'incubateur, il est de 24.891 euros, en raison de la

¹ étude CSA réalisée en janvier 2009 dans 22 pays auprès de 205 dirigeants pour le compte de Paris Ile-de-France Capitale économique

nécessité d'un effectif d'accompagnateurs plus important. En incorporant le coût de l'immobilier, le prix de revient de l'incubateur est de 45.000 €.

Les auditeurs ont retenu quatre scénarii d'évolution pour PDA, avec leurs avantages et inconvénients respectifs :

1. Le maintien d'une entité unique mais bicéphale (un pôle gestion de l'incubateur et des pépinières, un pôle attractivité), accompagné d'importantes réformes structurelles ;
2. La scission en deux structures indépendantes : « Paris Attractivité » et « Paris Innovation »² ;
3. L'intégration de l'incubateur et des pépinières au sein d'une autre entité publique existante (pôles de compétitivité, CCIP...) ;
4. La reprise en régie par la Ville de Paris de l'incubateur et des pépinières.

Indépendamment du scénario retenu, les auditeurs ont formulé des préconisations, dont les principales sont les suivantes :

1. Adopter le principe de loyers progressifs dans le temps pour l'incubateur et les pépinières ;
2. Tester le principe d'une avance remboursable en cas de succès ;
3. Transformer la pépinière République en vitrine du design parisien ; à défaut, envisager son rattachement à une autre entité ;
4. Conduire un audit de l'ensemble des acteurs de la création d'entreprises innovantes subventionnées par la Ville de Paris ;
5. Mettre en place un observatoire de la création de jeunes entreprises innovantes à Paris.

Rapporteurs :

...., Inspecteur général
...., Inspecteur
...., Chargé de mission

² Dénommées ainsi pour des raisons de commodité (mais ne préjugant évidemment en rien de leur dénomination future).

SOMMAIRE

1. Paris-Développement : l'association support du comité d'expansion économique de Paris.	6
1.1. Paris-Développement s'appuie sur ses deux membres fondateurs tout en s'ouvrant au monde économique.	6
1.2. La gouvernance est marquée par la prééminence du département de Paris.	8
1.3. Une organisation en pôles d'activités, dotée d'un effectif d'une trentaine de salariés, principalement des cadres.	11
1.3.1. Un organigramme retraité pour l'ajuster à la réalité des activités.	11
1.3.2. Un effectif stable, jeune et constitué d'une majorité de cadres	16
2. Paris-Développement intervient dans quatre secteurs d'activité d'un poids inégal.	18
2.1. La gestion de l'incubateur et des pépinières d'entreprises constitue l'activité dominante.	18
2.1.1. L'écosystème parisien de la création d'entreprises innovantes se caractérise par sa complexité.	18
2.1.2. La gestion d'un incubateur et de pépinières : un choix unique en France à l'origine d'un véritable savoir-faire	28
2.1.2.1. L'incubateur Paris Innovation Bourse	28
2.1.2.2. La pépinière Paris Innovation République	35
2.1.2.3. La pépinière Paris Innovation Villette/Massena	42
2.1.2.4. La pépinière Paris Innovation Réunion	46
2.2. Un rôle pionnier dans la mise en réseau des acteurs parisiens de l'innovation.	50
2.2.1. Le Paris Region Innovation Tour (PRIT) : la manifestation-phare de PDA	51
2.2.1.1. Présentation de la manifestation	51
2.2.1.2. Un bilan positif dans la mise en valeur des pôles de compétitivité et de l'innovation.	52
2.2.1.3. Des améliorations à apporter dans la gestion contractuelle et financière de la manifestation.	53
2.2.1.4. Un budget important financé très majoritairement par des fonds publics.	57
2.2.2. Les Matinales de l'Innovation : une manifestation qui a trouvé son public	60
2.2.3. Le programme « Paris Mentor » : un transfert d'expérience entrepreneuriale au profit des jeunes entreprises.	62
2.2.4. Le Grand Prix de l'Innovation : un label apprécié, un levier financier symbolique.	65
2.3. Le soutien à l'implantation des entreprises : des résultats modestes en dépit d'une réelle expertise.	66

2.4.	L'attractivité : une stratégie à préciser et à concrétiser.	71
3.	Une situation financière équilibrée et dynamique	76
3.1.	Des ressources en augmentation.	76
3.1.1.	Les ressources en fonds publics sont majoritaires.	76
3.1.2.	Les ressources propres et autres produits sont en hausse.	78
3.1.2.1.	Facturation des prestations aux entreprises hébergées.	78
3.1.2.2.	Refacturation des charges aux entreprises	79
3.1.2.3.	Les autres ressources propres de l'association	79
3.1.3.	Les subventions sont en nette progression.	79
3.1.4.	L'activité lucrative de l'association est significative.	80
3.2.	L'augmentation des charges est conforme à l'évolution de l'activité.	82
3.2.1.	Les charges de personnel sont maîtrisées.	82
3.2.2.	Les charges de réseaux et d'Intranet augmentent avec l'ouverture de nouveaux sites.	83
3.2.3.	Les charges d'honoraires, d'études et de sponsoring sont liées à l'animation de la technopôle.	83
3.3.	La structure bilancielle de l'association traduit une situation de trésorerie maîtrisée.	84
3.4.	La comptabilité analytique a été retraitée pour calculer le prix de revient de l'incubateur et des pépinières.	85
3.4.1.	La répartition par grands centres de coûts valorise chaque activité.	86
3.4.2.	Le prix de revient des pépinières contraste avec celui de l'incubateur.	87
3.4.3.	L'évaluation analytique de l'activité animation de la technopôle	95
3.4.4.	L'évaluation analytique des activités liées à l'international, aux pôles sectoriels et à l'immobilier.	96
4.	Conclusion, scenarii et préconisations	97

Introduction.

Dans le cadre du plan d'audit des associations subventionnées par la Ville de Paris, l'Inspection générale a été chargée d'auditer l'association « Paris-Développement ». Initialement programmé pour l'année 2007, cet audit a été reporté au deuxième semestre 2008 dans la mesure où l'association était l'objet d'un contrôle opéré par la Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France.

En 1996, le Département de Paris et la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) ont créé une **association de la loi de 1901**, destinée à être le support juridique du **comité d'expansion économique de Paris et de l'agence de développement économique** de la capitale. En 2001, cette entité a pris le nom de « Paris - Développement » (PDA).

Institués par les décrets du 11 décembre 1954 et du 5 mai 1995, les comités d'expansion économique ont vu leur rôle consacré par la loi 99-533 du 25 juin 1999¹ dont l'article 48 précise que « *les comités d'expansion économique et les agences de développement économique, associations de la loi du 1^{er} juillet 1901, créés à l'initiative des collectivités territoriales...peuvent assister les collectivités territoriales dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies de développement économique.* »

Il est important de préciser que les actions de développement économique des collectivités territoriales sont coordonnées par la Région, conformément aux dispositions de l'article L. 1511-1 du Code général des collectivités territoriales (CGCT). Le conseil régional d'Ile-de-France a constitué une structure associative pour être l'opérateur de ses actions de développement économique : l'Agence Régionale de Développement (ARD) qui est un partenaire régulier de « Paris-Développement ».

Après un démarrage difficile, marqué par des difficultés financières, PDA s'est restructuré et professionnalisé à partir de 2001.

Le rapport d'activité 2006 de PDA présente ainsi ses missions : « *Outre la fonction traditionnelle d'une agence de développement économique -**promotion, prospection internationale, implantation d'entreprises-**, Paris Développement anime la technopole parisienne. Elle accompagne également de jeunes entreprises innovantes dans l'incubateur² et les trois pépinières³ dont elle assure l'animation.* »

¹ Loi 99-533 du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire et portant modification de la loi n°95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire. Loi connue sous l'appellation de « *Loi Voynet* ».

² Un incubateur d'entreprise est une structure d'appui à la création d'entreprise qui permet de passer de l'idée initiale à la réalisation et à la consolidation d'un projet structuré.

A l'issue des élections municipales de mars 2008, la municipalité entend, en synergie avec la CCIP, « *refonder* » PDA » *pour en faire le lieu de définition de la stratégie économique métropolitaine entre les acteurs privés et publics. Cette agence sera présidée par un chef d'entreprise de stature internationale et sa stratégie sera définie par un conseil d'entrepreneurs, véritables ambassadeurs économiques de Paris à l'international. Les missions de cette agence seront fortement réorientées, en liaison avec la Région, afin de porter un ambitieux projet de promotion de Paris à l'échelle mondiale afin d'accueillir les entreprises innovantes... »*

Après sa réélection, le Maire de Paris a consacré sa première communication à l'innovation, la recherche et l'enseignement supérieur, lors du Conseil de Paris du 26 mai 2008. Cette communication s'articule autour de trois axes majeurs :

1. l'émergence de grands pôles universitaires,
2. le développement des réseaux numériques à très haut débit,
3. la valorisation de l'innovation.

Ce dernier point concerne plus particulièrement le rôle de PDA à l'avenir. En effet, il est annoncé la création de l'Agence Parisienne de l'Innovation qui « *sera le levier fondamental de cette politique d'innovation. Il est précisé que « l'Agence de l'innovation, en relation avec l'Agence de développement de Paris, permettra de faire connaître les entreprises innovantes parisiennes et d'attirer sur le territoire de la métropole des projets de recherche, de création et de développement d'entreprises... »*

La mission de l'Inspection générale s'est donc déroulée au moment où PDA était en phase de profonde redéfinition de ses missions et d'analyse des répercussions sociales et organisationnelles que cette nouvelle orientation impose. Dans ce contexte particulier, l'Inspection générale souligne la qualité de la collaboration apportée par l'ensemble des salariés de PDA.

Le présent rapport :

1. Présente l'association « Paris-Développement », son histoire, son mode de gouvernance, l'organisation de ses ressources humaines et sa situation financière ;
2. Analyse les actions conduites par l'association pour la promotion économique de Paris et pour le soutien à l'innovation et aux jeunes entreprises innovantes ;
3. Formule des réflexions et avance des propositions tant pour accompagner la réorientation des missions de PDA vers la promotion de l'attractivité internationale de Paris que pour améliorer la politique municipale en matière de soutien aux jeunes entreprises innovantes.

³ La pépinière d'entreprises se situe en aval de l'incubateur. Elle correspond au démarrage commercial de la société et à son développement.

Conformément à la procédure en vigueur à l'Inspection générale de la Ville de Paris, le présent rapport a été précédé d'un rapport provisoire adressé au Président de l'association Paris-Développement ainsi qu'à la direction de tutelle (DDEE).

1. PARIS-DEVELOPPEMENT : L'ASSOCIATION SUPPORT DU COMITE D'EXPANSION ECONOMIQUE DE PARIS.

En 1996, le Département de Paris et la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) ont créé une association (loi de 1901), destinée à être le support juridique du comité d'expansion économique de Paris et de l'agence de développement économique de la capitale. En 2001, cette entité a pris le nom de « Paris - Développement » (PDA).

L'article 5 du décret 95-574 du 5 mai 1995 relatif à la constitution des comités d'expansion économique⁴ édicte qu'ils « sont composés de représentants des collectivités territoriales désignés par leurs associations, des universités, des chambres de commerce et d'industrie, des chambres des métiers et de l'artisanat, des chambres d'agriculture, des secteurs de la pêche, des transports et de la banque, des organismes interprofessionnels patronaux, des organisations syndicales de salariés les plus représentatives et des comités régionaux des conseillers du commerce extérieur du ressort considéré. »

C'est au regard de ces dispositions réglementaires qu'il convient d'examiner les statuts de l'association.

1.1. Paris-Développement s'appuie sur ses deux membres fondateurs tout en s'ouvrant au monde économique.

Les statuts actuellement en vigueur ont été approuvés par l'assemblée générale extraordinaire du 13 décembre 2002 (cf. annexe 1).

L'article 1 des statuts précise que l'association est soumise aux dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901 et à celles du décret précité du 5 mai 1995 relatif aux comités d'expansion économique.

L'association a pour dénomination : « Paris Développement ». Dans le cadre de sa communication, elle pourra également prendre le nom commercial de « Paris Développement Agency ». (article 2 des statuts). De cette appellation anglophone découle le sigle de l'association : P.D.A.

Les objets et les moyens de l'association sont définis à l'article 3.

L'association a pour objet :

- la promotion économique de la capitale ;
- la prospection et l'accueil de projets d'implantation d'entreprises ;

⁴ Auquel l'article 1 des statuts de PDA fait expressément référence.

- l'aide à la création et au développement d'entreprises innovantes et de haute-technologie ;
- la prévention des délocalisations afin de contribuer au maintien et au développement des emplois sur le territoire parisien.

Afin de réaliser cet objet, l'association peut se doter des moyens suivants :

- organiser toutes manifestations publiques, opérations de promotion, conférences, colloques ou publications en France et à l'étranger ;
- s'assurer le concours de tout partenaire financier, commercial, industriel ou autre, directement concerné par l'objet de l'association ou susceptible de l'être ;
- réaliser pour ses membres ou pour le compte de tiers, toutes études, recherches ou enquêtes en rapport avec son objet ;
- et plus généralement, entreprendre toute action susceptible d'y concourir ou d'en faciliter la réalisation.

L'association peut suivre un plan d'orientation stratégique qui fixera le fil conducteur de son action sur une période pluriannuelle. A cet effet, le conseil d'administration a adopté deux plans d'orientation stratégique couvrant les périodes 2002-2005 et 2006-2008.

L'article 7 des statuts rappelle que les membres fondateurs sont le Département de Paris et la CCIP. Cette dernière a compétence pour développer ses activités non seulement sur le territoire du département de Paris mais également sur celui des Hauts de Seine, de la Seine Saint-Denis et du Val de Marne. Les fondateurs apportent un concours déterminant au développement des activités de l'association. Ils désignent respectivement leurs représentants selon leurs règles propres.

En sus des deux membres fondateurs, l'association est constituée de membres adhérents, qui, selon l'article 9 des statuts, peuvent être :

- des collectivités territoriales et des établissements publics à caractère économique : le Conseil Régional d'Ile de France est la seule collectivité territoriale présente au sein de PDA. Sans avoir formellement la qualité d'adhérent, le Conseil Régional siège au conseil d'administration en qualité d'observateur. La Caisse des Dépôts et Consignation est le seul établissement public à caractère économique adhérent de PDA ;
- des entreprises situées sur le territoire du département. Deux catégories d'entreprises sont adhérentes de PDA :
 - une quarantaine d'entreprises, généralement des grands groupes (Accor, Air France, Bouygues Immobilier, Orange, Atisréal, Banque Populaire, EDF, ADP, Dexia, Sanofi Aventis, Lagardère Active Médias...) mais aussi un cabinet d'expertise-comptable, un très important

cabinet d'avocats, et une société d'économie mixte (SEMAEST). Pour l'année 2009, les entreprises adhérentes s'acquittent d'une cotisation variant en fonction de leur chiffre d'affaires (Ex : 1000 € pour un CA < 10 M €, 10 000 € pour les grandes entreprises, et au-delà pour celles qui souhaitent devenir des « adhérents partenaires »).

- une trentaine d'entreprises issues des pépinières de PDA et regroupées au sein du « Club des Entrepreneurs ». Pour ces adhérents, la cotisation est fixée à 200 €.
- des universités et organismes de formation : Université Pierre et Marie Curie, Ecole centrale d'électronique, Institut supérieur d'électronique de Paris ;
- le comité régional des conseillers de commerce extérieur du ressort de l'association. Cet organisme ne s'est pas fait représenter à PDA.

Le bureau de l'association est compétent pour agréer les nouveaux membres. Puis, l'assemblée générale annuelle entérine la liste de ceux-ci (article 10).

Selon le rapport d'activité 2007 de PDA, le nombre total des adhérents s'élevait à 96.

Les auditeurs relèvent que :

- seules des personnes morales peuvent être membre de l'association qui est donc fermée aux personnes physiques ;
- si le MEDEF est représenté à PDA, et siège en qualité d'observateur au conseil d'administration, ce n'est pas le cas pour les organisations syndicales de salariés, alors que le décret de 1995 le permet.

1.2. La gouvernance est marquée par la prééminence du département de Paris.

Le **président** et le **vice-président** de l'association sont respectivement **désignés par le Maire de Paris et le président de la CCIP**, et leur choix est entériné par le conseil d'administration. Leur désignation, ou le renouvellement de leur mandat, est concomitante, tous les trois ans, à chaque élection des membres du conseil d'administration.

Ces modalités de désignation de l'exécutif de l'association appellent les observations suivantes :

- Il serait plus exact de préciser que l'autorité qui nomme le président de PDA est le Président du conseil général de Paris et non le Maire de Paris, dans la mesure où c'est le Département et non la Ville de Paris qui en est membre fondateur ;
- La désignation - et non l'élection - d'un président d'association n'est pas contraire à la loi du 1^{er} juillet 1901, dont aucune disposition ne fixe les

modalités de désignation des dirigeants des associations. Cela étant, ce mode de désignation souligne le rôle prééminent de la Ville de Paris sur le fonctionnement de l'association (cf. infra) ;

- Le Président du conseil général de Paris pourrait même désigner comme président une personne qui ne soit pas le représentant d'une entité adhérente de l'association. Il pourrait ainsi désigner un chef d'entreprise dont la société n'est pas membre de PDA.

L'association est présidée depuis 2001 par M. Christian SAUTTER, adjoint au Maire de Paris. Mme..., présidente de la délégation de Paris de la CCIP en assure la vice-présidence.

Les pouvoirs du président sont définis par l'article 14-1. Il peut :

- procéder avec l'accord préalable du Vice-Président aux recrutements et aux licenciements du personnel à statut de cadre dirigeant ;
- signer les accords de partenariats et les baux pour les locaux ;
- représenter l'association à l'égard des tiers, étant investi à l'égard de ceux-ci des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'association.

Le président peut déléguer une partie de ses pouvoirs au directeur général.

Le Vice-Président assiste le Président dans ses missions et le remplace en cas d'empêchement.

Le **bureau** de l'association est élu par le conseil d'administration parmi ses membres.

Il est composé de **huit membres** :

- le Président et le Vice-Président ;
- deux représentants de la CCIP ;
- deux représentants du Département de Paris ;
- deux représentants des adhérents, choisis par les membres fondateurs (Département et CCIP).

Le bureau est donc composé intégralement de membres du Département et de la CCIP ou désignés par ceux-ci.

Le bureau désigne le président délégué, le vice-président délégué, un secrétaire et le trésorier, étant précisé que ce dernier doit être un représentant de la CCIP.

Le bureau se réunit statutairement tous les deux mois.

Le conseil d'administration se compose de **24 membres** : 8 élus de la Ville de Paris, 8 représentants de la CCIP et 8 représentants des entités adhérentes, élus par ces dernières.

Le CA actuel comprend 4 femmes sur 24 membres. Les entités adhérentes représentées au CA sont : la CDC, Orange, Semaest, Université Pierre et Marie Curie, Lagardère Active Média, Atisreal, Diatos, Sanofi-Aventis.

Le rôle du CA est d'arrêter les orientations stratégiques proposées par le bureau et d'approuver les différents plans d'action.

Il se réunit au moins deux fois par an, ce qui est respecté.

L'**assemblée générale** réunit tous les membres. Chaque adhérent dispose d'une voix. Chacun des deux membres fondateurs bénéficie de 11 représentants à l'AG. Compte tenu du nombre d'adhérents (près d'une centaine), le Département et la CCIP ne disposent pas, théoriquement, à eux seuls de la majorité à l'AG.

L'AG se réunit au moins une fois par an. Cette disposition est respectée.

PDA dispose d'un **règlement intérieur** adopté par l'assemblée générale du 13 décembre et modifié par le bureau du 27 février 2007.

Le règlement intérieur vient préciser les modalités pratiques de la répartition des compétences entre les divers organes de l'association. Il définit les procédures d'admission des membres, les procédures comptables et financières. On insistera uniquement sur le rôle du directeur général qui, nommé par le président, en accord avec le vice-président, assure l'organisation de l'ensemble des activités de PDA, et prépare le plan stratégique.

Appréciation de la gouvernance de PDA :

Après l'examen de ses statuts, la question du caractère « para-administratif » de l'association PDA se pose. En effet, l'association a été créée à l'initiative du Département de Paris, son président est désigné par le Maire de Paris et, de fait, depuis 2002, cette fonction est exercée par un adjoint au Maire. De plus, sur les 8 membres du bureau, 3 sont des élus et le 4^{ème} est choisi par la collectivité parisienne parmi les adhérents. En contrepoint, on relèvera que les représentants du Département de Paris ne constituent qu'un tiers des membres du conseil d'administration et qu'ils sont également minoritaires à l'assemblée générale.

Le Département de Paris exerce donc une influence sur la gouvernance de PDA qui pourrait être qualifiée de prépondérante.

Nous verrons que les ressources financières de PDA proviennent pour plus de la moitié des subventions et aides en nature du Département de Paris.

Enfin, PDA est conduit prochainement à connaître des évolutions très significatives de son activité en raison de la volonté des élus parisiens de concentrer

son action sur l'attractivité internationale de la capitale, ce qui impliquera l'abandon d'activités jusqu'alors prépondérantes.

Dans ces conditions, on peut estimer que le caractère « **para-administratif** » ou « transparent » de PDA est susceptible d'être établi. Cela étant, **cette situation peut être sans risque juridique** (la gestion de fait) dans la mesure où elle n'est qu'une conséquence de la volonté du législateur. En effet, c'est la loi du 25 juin 1999 précitée qui a établi le lien étroit entre les associations, support des comités d'expansion économique, et les collectivités territoriales.

1.3. Une organisation en pôles d'activités, dotée d'un effectif d'une trentaine de salariés, principalement des cadres.

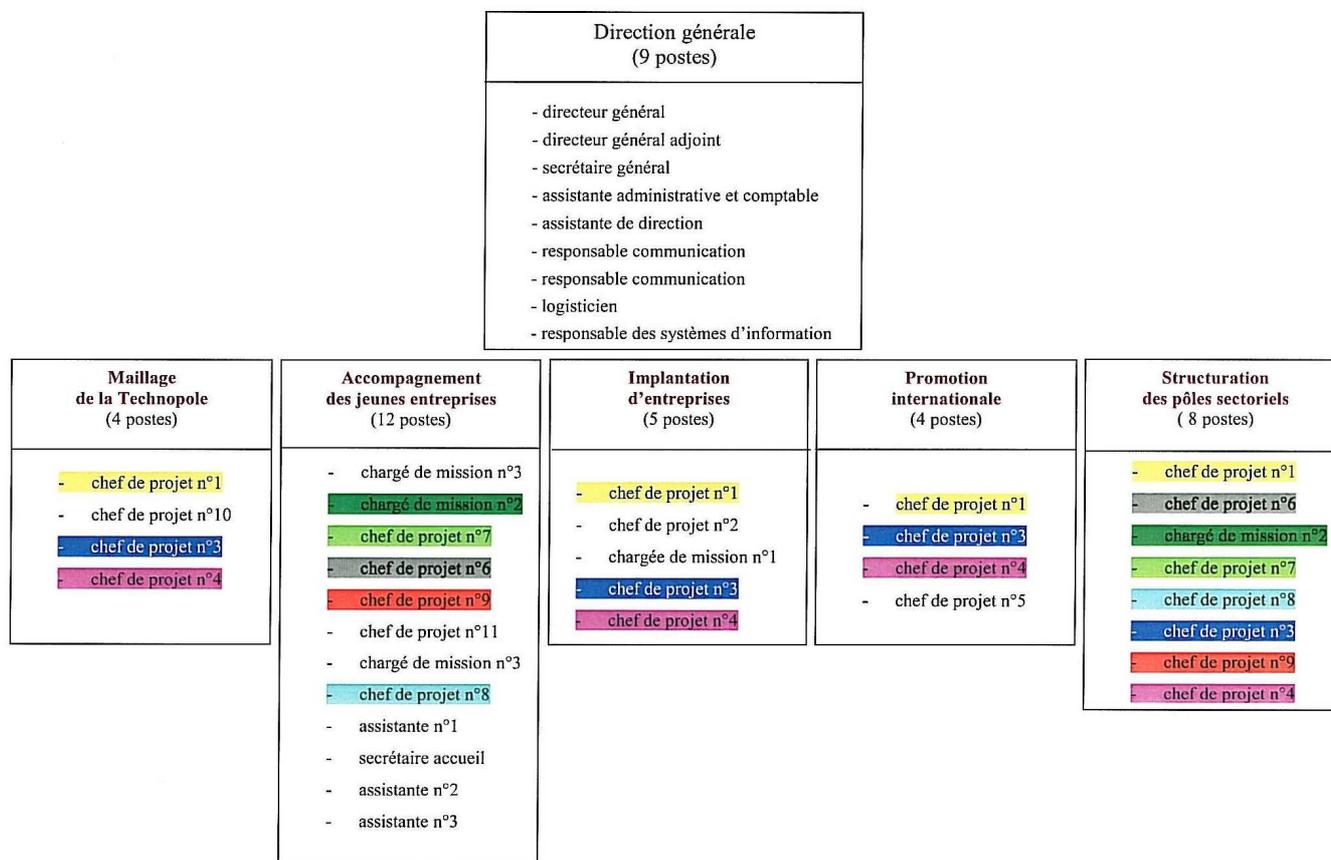
Après avoir analysé l'organisation fonctionnelle de PDA, les principales caractéristiques des ressources humaines seront présentées.

1.3.1. Un organigramme retraité pour l'ajuster à la réalité des activités.

L'organigramme de PDA, établi au 30 mai 2007, présente une organisation développée autour de cinq pôles thématiques alors qu'en fait le pôle « accompagnement des jeunes entreprises » est prédominant en termes de ressources humaines, ce qui est le reflet réel de l'activité de PDA.

Organigramme fonctionnel de l'Agence

ORGANIGRAMME de l'Agence PARIS DEVELOPPEMENT



La direction générale comprend 9 postes.

Le **directeur général** est diplômé de l'Ecole nationale supérieure des ingénieurs des études et techniques d'armement, titulaire d'un diplôme de 3^{ème} cycle en administration des entreprises. Après avoir commencé sa carrière à la Délégation générale pour l'armement, il rejoint la Datar Ouest Atlantique. Il travaille plusieurs années aux USA comme directeur adjoint du réseau de prospection de la Datar. Il est directeur général de PDA depuis début 2002.

Le **directeur général adjoint** est un cadre supérieur de la CCIP mis à disposition de PDA. Son activité est partagée entre le pilotage du pôle « accompagnement des jeunes entreprises », d'une part, l'animation de la technopole parisienne de l'innovation, d'autre part.

La secrétaire générale, l'assistante administrative et comptable, l'assistante de direction, les responsables de communication et la responsable des systèmes d'information remplissent des fonctions transversales aux différentes activités de l'Agence. En revanche, le logisticien intervient essentiellement au profit du pôle « accompagnement des jeunes entreprises ».

Les chefs de projet et les chargés de mission affectés dans les différents pôles d'activités sont issus d'écoles de commerce, de 3^{ème} cycle universitaire de gestion ou d'écoles d'ingénieur. Le chef de projet « santé » a une forte expérience dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, celui du « design » a une formation en langues étrangères. Plusieurs d'entre eux ont travaillé à l'étranger.

L'activité « **structuration des pôles** » concerne trois secteurs d'activité : le design, le numérique et la santé. Le travail de ces trois chefs de projet consiste à développer une expertise du secteur dont ils ont la charge, à animer les réseaux locaux et à identifier et soutenir des projets structurants. Les chefs de projet « numérique » et surtout « santé » ont été très impliqués dans le lancement des pôles de compétitivité. Le pôle santé s'est montré particulièrement dynamique en organisant des tables rondes mensuelles, en créant un site internet. Un pôle éco-activité est en cours de développement depuis la mi-2008.

Le pôle « **promotion internationale** » est en charge de la mise en valeur de Paris, de la coopération entre les grandes métropoles et des relations entre les clusters internationaux.

Le pôle « **maillage de la technopole** » a pour mission de mettre en réseau les acteurs parisiens de l'innovation et d'organiser des événements et animations (PRIT, Matinales...). Le chef de projet seconde également le directeur général-adjoint.

Le pôle « **implantation des entreprises** » est principalement chargé de l'expertise de l'immobilier de bureaux sur le territoire parisien et de l'aide à l'implantation des entreprises à Paris. Les deux animatrices de ce pôle ont l'une et l'autre une expérience professionnelle antérieure dans l'immobilier d'entreprise.

Le pôle « **accompagnement des jeunes entreprises** » a en charge la gestion de l'incubateur et des pépinières et leurs connexions avec l'écosystème de l'innovation.

Des réunions mensuelles regroupent la direction générale et l'ensemble des chefs de projet et des chargés de mission. Elles font l'objet de comptes-rendus détaillés permettant ainsi à chaque cadre d'être informé sur l'ensemble de l'activité de PDA.

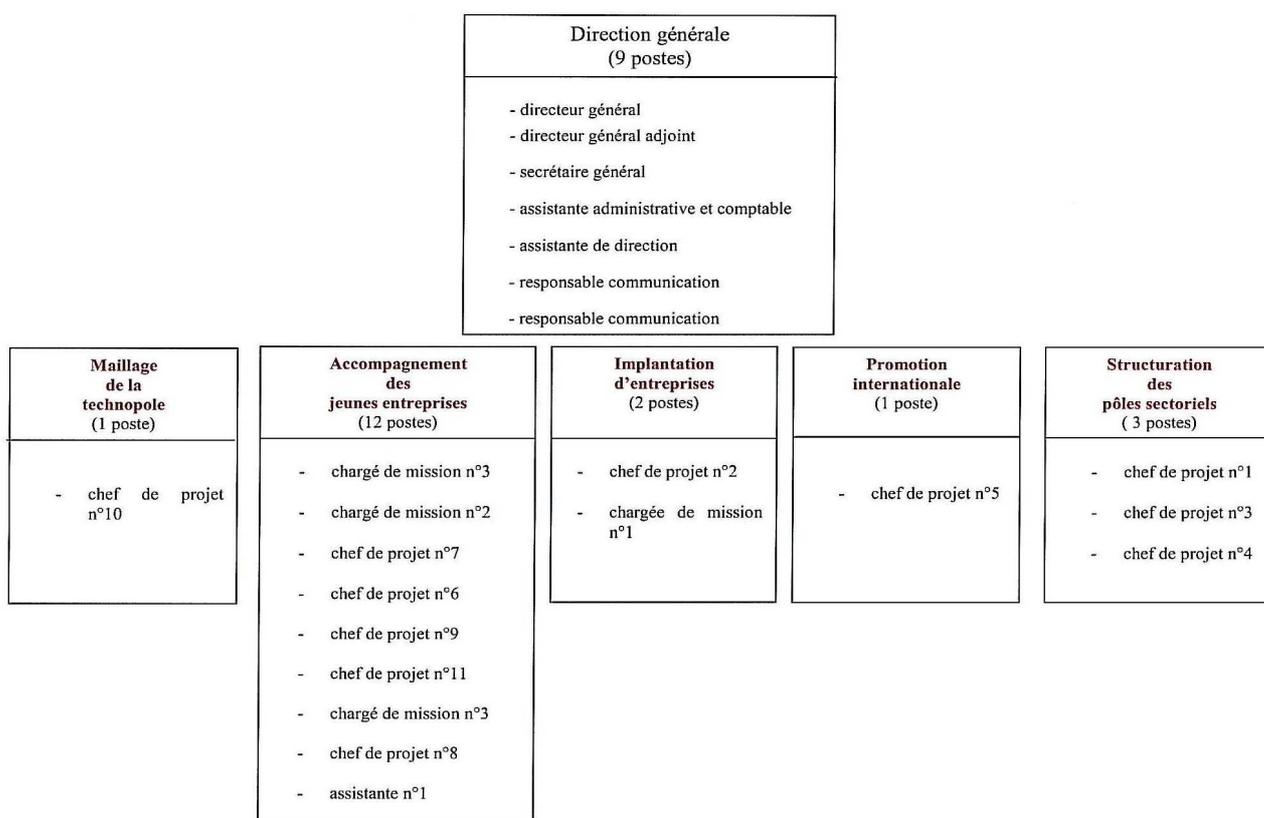
Au vu de l'organigramme fonctionnel, les 2/3 des salariés de PDA (hors direction générale) apparaissent occuper des fonctions dans plusieurs pôles d'activité, comme s'ils étaient polyvalents. En fait, cette apparence est trompeuse car tous ces salariés ont, en fait, une activité dominante, voire exclusive, au profit d'un pôle particulier. A titre d'exemple, le chef de projet n°1 (surligné en jaune dans l'organigramme) développe apparemment son activité au sein de quatre pôles : maillage de la métropole, implantation d'entreprises, promotion internationale et structuration des pôles sectoriels. Mais en fait, ce chef de projet consacre la quasi-totalité de son activité à la structuration du pôle numérique de PDA.

Si l'on ne prend en compte que l'activité dominante, voire exclusive, que chaque salarié exerce réellement, l'effectif opérationnel des pôles est sensiblement différent de celui qui est présenté par l'organigramme fonctionnel établi par PDA et représenté supra.

Organigramme par activité dominante

Ce nouvel organigramme fait clairement apparaître que l'activité dominante à PDA est l' « accompagnement des jeunes entreprises innovantes » qui mobilise 12 des 19 postes dédiés aux pôles d'activité. Quant au pôle « promotion internationale », il constitue le « parent pauvre » de l'activité de PDA avec seulement un poste de travail effectif.

ORGANIGRAMME de l'Agence PARIS DEVELOPPEMENT



L'organigramme 2009, ci-après, établi par PDA, répartit les postes de travail en fonction des nouvelles orientations assignées à PDA en mettant en exergue le pôle « attractivité » au côté du pôle « pépinières-incubateur ». Cet organigramme ventile l'effectif actuel de PDA autour de ces 2 pôles. Le pôle « attractivité » hérite de l'ensemble des postes qui, jusqu'alors, ne relevaient pas du pôle « pépinières-incubateur ». Il n'est pas certain que cette affectation mécanique des salariés se traduise par une adaptation aisée de tous les salariés à leurs nouvelles missions. On relève, par ailleurs, la création d'un poste de chef de projet pour les éco-activités, nouvel axe stratégique pour PDA.

Organigramme 2009

Direction générale

(7 postes)

- directeur général
- directeur général adjoint
- secrétaire général
- assistante administrative et comptable
- assistante de direction
- responsable communication
- responsable communication

Accompagnement des jeunes entreprises

(14 postes)

- chargé de mission n°3
- chargé de mission n°2
- chef de projet n°7
- chef de projet n°6
- chef de projet n°9
- chef de projet n°11
- chargé de mission n°3
- chef de projet n°8
- assistante n°1
- secrétaire accueil
- assistante n°2
- assistante n°3
- logisticien
- responsable des systèmes d'information

Attractivité

(7 postes)

- Chef de projet n°1
- Chef de projet n°2
- Chef de projet n°12
- Chargée de mission n°1
- Chef de projet n°3
- Chef de projet n°4
- Chef de projet n°5

Cet organigramme ventile les salariés de PDA en deux pôles : accompagnement aux jeunes entreprises et attractivité. Il préfigure la nouvelle organisation de PDA

lorsque la mission essentielle l'Agence sera l'attractivité internationale de Paris. Il conviendra alors de renforcer en effectif et en qualification professionnelle les salariés dédiés à cette nouvelle mission, le maintien d'une activité de gestion des pépinières au sein de l'Agence demeurant en suspens.

1.3.2. Un effectif stable, jeune et constitué d'une majorité de cadres

Les effectifs de l'Agence sont relativement stables.

Tableau 01 : Effectif de Paris Développement au 31 décembre des années 2006-2008

	2006		2007		2008	
	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise
Cadres	19	2	22	2	19	2
Employés	5	1	9	1	8 (*)	1
Apprentis	8		10		8	
TOTAL	32	3	41	3	35	3

* dont 2 CDD transformés en CDI en 2009

Les embauches enregistrées en 2007 correspondent à l'ouverture de la nouvelle pépinière Paris Innovation Réunion et au recrutement d'un chef de mission supplémentaire pour la pépinière Mac-Donald.

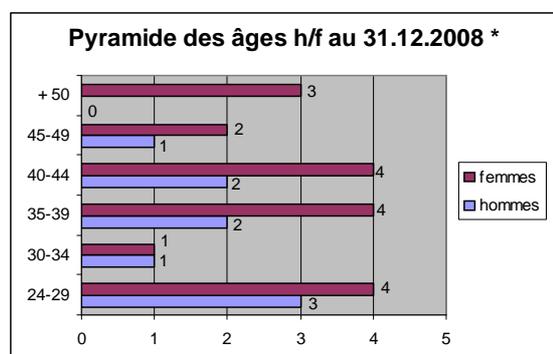
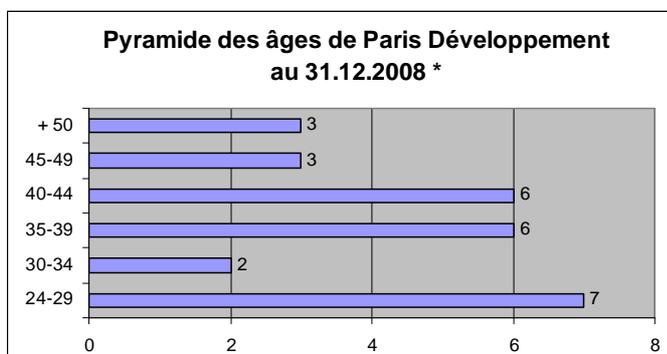
La diminution d'effectif au 31/12/08 n'est qu'apparente car il s'agit en fait d'un décalage dans le temps entre les départs, intervenus courant 2007, et les embauches correspondantes qui n'interviendront que début 2009.

Tous les salariés sont actuellement en CDI.

Les trois salariés mis à disposition ont pour employeur la CCIP.

En outre, PDA emploie une vingtaine de stagiaires chaque année.

La moitié des salariés a moins de 40 ans.



Les frais de formation du personnel.

Tableau 2 : Evolution des frais de formation du personnel

Année	2006	2007	2008
Montant en €	47 937	60 853	44 134

Les frais de formation représentent environ 4,5% de la masse salariale brute de l'association.

Ces montants traduisent un réel effort de formation, la dépense annuelle par salarié étant de l'ordre de 1 500 à 2 000 €.

Les cadres représentent plus de la moitié de l'effectif.

2. PARIS-DEVELOPPEMENT INTERVIENT DANS QUATRE SECTEURS D'ACTIVITE D'UN POIDS INEGAL.

L'article 3 de ses statuts de PDA définit ses activités :

- la promotion économique de la capitale ;
- la prospection et l'accueil de projets d'implantation d'entreprises ;
- l'aide à la création et au développement d'entreprises innovantes et de haute technologie ;
- la prévention des délocalisations afin de contribuer au maintien et au développement des emplois sur le territoire parisien.

Dans la réalité du fonctionnement de l'Agence, ces différentes activités vont faire l'objet d'une inégale attention. C'est ainsi que la gestion de l'incubateur et des trois pépinières d'entreprises va constituer l'activité dominante de PDA, accompagnée de résultats significatifs, tandis qu'en contrepoint la promotion de l'attractivité économique de Paris souffrira d'efforts moins soutenus.

2.1. La gestion de l'incubateur et des pépinières d'entreprises constitue l'activité dominante.

Avant d'examiner les structures d'accompagnement des jeunes entreprises innovantes gérées par PDA, il est utile de présenter l'écosystème parisien de la création d'entreprises innovantes, au sein duquel va s'insérer l'activité de PDA.

2.1.1. L'écosystème parisien de la création d'entreprises innovantes se caractérise par sa complexité.

L'écosystème de la création d'entreprises innovantes est très complexe car il fait intervenir de nombreux acteurs aux statuts très variés.

On trouvera dans ce panorama, nécessairement incomplet, les incubateurs et pépinières parisiens, les grands acteurs publics, les principaux organismes d'une chaîne de financement correspondant aux différentes phases de maturation des projets, les nouvelles structures visant à promouvoir des projets collaboratifs (pôles de compétitivité, systèmes productifs locaux).

Incubateurs et pépinières

Un incubateur d'entreprise est une structure d'appui à la création d'entreprise qui permet de passer de l'idée initiale à la réalisation et à la consolidation d'un projet structuré. L'accompagnement met notamment l'accent sur la formation à l'entrepreneuriat, la connexion aux partenaires scientifiques, les modalités et la recherche de financement, le ciblage du marché et l'élaboration du modèle économique.

- Les premiers incubateurs ont été les **incubateurs privés**, pour lesquels la recherche et l'accompagnement de projets avaient surtout pour objectif de réaliser des opérations capitalistiques ou commerciales. Avec l'éclatement de la « bulle Internet », la plupart des incubateurs privés ont disparu ou ont fait évoluer leur modèle économique vers des activités de consulting (levée de fonds, coaching, recrutement) facturées aux start-up.
- **Les incubateurs « corporate »**, ou cellules d'essaimage, internes aux entreprises privées ou publiques (notamment France Telecom), qui favorisent l'essaimage en leur sein. L'essaimage consiste pour une société ou un organisme public à favoriser la création de nouvelles entreprises par des collaborateurs issus de ses rangs.
- **Les incubateurs « territoriaux »** dont les maîtres d'ouvrage, collectivités et chambres consulaires, cherchent au travers de l'accompagnement à la création d'entreprise, à fixer et à développer des activités économiques sur leur territoire. Paris Innovation Bourse de Paris Développement et Paris Pionnières (services innovants) se rattachent à cette catégorie.
- **Les Incubateurs des écoles** ont été créés et financés par des Grandes Ecoles pour être réservés (au moins en principe) à leurs étudiants et anciens étudiants.

A Paris, on peut citer :

- Télécom Paris Entrepreneurs (Telecom Paris)
- Advancia (Chambre de commerce et d'industrie de Paris).
- **Les Incubateurs institutionnels** sont créés et financés par des organismes ou des fondations de recherche. Ils ambitionnent de favoriser la création d'entreprises innovantes à partir des résultats de leurs recherches. Dans cette catégorie figure Pasteur Biotop (Institut Pasteur).
- **Les incubateurs acteurs du dispositif initié par le ministère chargé de la recherche (via l'appel à projets lancé en 1999)** ont pour objectif principal d'« encourager la création d'entreprises technologiques innovantes susceptibles de valoriser le potentiel de recherche des laboratoires publics ».

Il existe en France une trentaine de ces incubateurs souvent baptisés « **incubateurs Allègre** » dont la création visait à compenser l'insuffisance de la valorisation de la recherche scientifique publique par les entreprises.

Paris compte deux incubateurs de ce type :

- Agoranov
- Paris Biotech Santé

En complément des incubateurs, interviennent les **pépinières**. Ces dernières sont également des structures destinées à faciliter la création d'entreprises en apportant à ces dernières des bureaux à une tarification avantageuse, des services

logistiques mutualisés (accueil, salle de réunion), un accompagnement et ce, pour une période limitée (4 ans maximum). La pépinière correspond au démarrage commercial de la société et à son développement. L'accompagnement est axé sur un développement rapide et se concentre sur l'élaboration du plan marketing et commercial, le financement de la croissance, le recrutement, l'organisation et le management, le développement à l'international (d'après la brochure Paris Esprit d'entreprise éditée par la DDEE).

La plupart des pépinières sont généralistes et accueillent donc tous types d'entreprises. C'est notamment le cas de la pépinière Soleillet Paris 20^{ème} que gère la Chambre de commerce et d'industrie de Paris. En revanche, **les pépinières de Paris Développement sont thématiques.**

On notera que la Mairie de Paris a lancé (en octobre 2008) **un appel à projets relatif à l'animation d'incubateurs et de pépinières d'entreprises innovantes à Paris.** Au 14 novembre 2008 (date limite de remise des dossiers de réponse), 38 dossiers émanant d'institutions très diverses avaient été déposés. Au total, 15 projets ont été retenus pour la partie « animation » de l'appel à projets sur les critères suivants : pertinence du projet par rapport à l'existant, qualité du modèle économique, expertise et dimensionnement des équipes. La plupart des opérateurs sélectionnés sont en phase de recherche de locaux adaptés.

En termes de volumétrie, **le plan de mandature est d'aboutir à un doublement des surfaces (passage de 45.000 à 100.000 m²) dédiées à l'accompagnement des entreprises innovantes.**

Plusieurs associations fédèrent toutes ces institutions (incubateurs et pépinières). C'est ainsi que l'association RETIS, créée en 2006, poursuit trois objectifs :

- Le lobbying et la communication au niveau national (publication d'un livre blanc sur l'innovation en 2008).
- L'animation du réseau (octroi et suivi de labellisation des technopoles et des centres européens d'entreprises innovantes).
- La formation des membres (sur l'accompagnement de la création d'entreprises innovantes et sur la dynamique d'animation territoriale).

Paris Développement est membre de RETIS qui constitue un réseau d'échanges d'expériences.

Pour sa part, le réseau P3 MIL, créé en 1994, fédère 32 pépinières et 3 incubateurs d'entreprises d'Ile de France.

Le Directeur Adjoint de Paris Développement est membre du Conseil d'administration de ce réseau qui ne dispose, malheureusement, pas d'un outil de mesure statistique (de type observatoire).

Les principaux acteurs publics

Le soutien de l'Etat pour le financement des PME innovantes repose, de façon complémentaire, sur des incitations fiscales et des aides directes.

Parmi les incitations fiscales, on peut citer : les fonds communs de placement innovation (FCPI), le statut de la jeune entreprise innovante (JEI), la loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat, dite « Loi TEPA » (réduction de l'impôt de solidarité sur la fortune pour les contribuables qui investissent dans des PME non cotées) ou encore le crédit d'impôt recherche (CIR). Les soutiens publics sont très utilisés par les entreprises.

En particulier, le recours au statut de jeune entreprise innovante (JEI) est fréquent (c'est ainsi que 59 des entreprises actuellement ou anciennement accompagnées au sein d'une des structures de Paris Développement en ont bénéficié ou en bénéficient à l'heure actuelle). Le chiffre de 59 JEI correspond à 40 statuts « actuels » et 19 « anciens ». Ces chiffres ont été établis à la fin de l'année 2008. Les 40 statuts « actuels » de JEI n'ont pas été obtenus seulement en 2008 mais sur plusieurs années (les entreprises pouvant rester 4 ans en pépinières). Les années récentes (2006-2007-2008) ont vu le nombre d'obtentions du statut de JEI augmenter car la montée en puissance du dispositif (à partir de 2004) a été lente (difficultés pour accéder à l'information notamment sur les modalités de mise en place et sur les précautions à prendre pour éviter toute requalification pénalisante). Les données sur le crédit impôt recherche (CIR) ne sont pas disponibles (ou de manière partielle comme à la pépinière Masséna).

Le recours aux aides multiples est également très fréquent. En effet, de nombreuses entreprises accompagnées par Paris Développement ont recours à 3 ou 4 sources de financement différentes.

Les avantages fiscaux pour l'innovation constituent des instruments de plus en plus utilisés par les pays de l'OCDE pour favoriser une activité de recherche et développement régulière dans les entreprises.

Les grands programmes de soutien direct sont réservés aux secteurs d'innovation stratégique avec un couplage fort entre recherche publique et recherche privée (cf la problématique pôle de compétitivité abordée ultérieurement dans le rapport).

La Direction Régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) initie **des actions collectives** pour accompagner les entreprises innovantes implantées à Paris dans des structures d'accueil telles que Agoranov, Paris Biotech, Pasteur Biotop, Télécom Paris Entrepreneurs, et dans l'incubateur et les pépinières de Paris Développement. L'objectif de ces actions est de renforcer l'accompagnement de ces sociétés par l'élargissement des services fournies par les structures d'accueil : expertise, conseil, formation, coaching, analyses juridiques, propriété intellectuelle.

Par ailleurs, **OSEO** est placé sous la double tutelle du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi pour le financement, la garantie et l'innovation et du ministère en charge de la recherche et de l'enseignement supérieur (universités, laboratoires) pour l'innovation exclusivement. L'Etat et les Conseils régionaux dotent les fonds de garantie et fonds d'innovation d'OSEO.

La région Ile de France participe au financement des incubateurs (aide à l'investissement pour la création de nouveaux incubateurs et versement d'une aide annuelle de 5.000 € par entreprise hébergée).

Elle co-finance également Cap Décisif, fonds de Capital amorçage, dédié aux entreprises de haute technologie dans les secteurs des NTIC et de la biotechnologie (investissement unitaire de 76.000 à 400.000 €) ainsi que **Scientipôle Initiative** qui accorde des prêts d'honneur pour des projets à fort contenu technologique.

Pour sa part, le **département de Paris** finance non seulement l'incubateur et les pépinières de Paris Développement mais également les incubateurs suivants : Paris Biotech, Agoranov, Telecom Paris Tech et Paris Pionnières, ainsi que la pépinière Paris Santé Cochin.

Il soutient plusieurs acteurs du financement des jeunes entreprises qui interviennent en amont lors des phases de pré-amorçage et d'amorçage (Paris Entreprise, Scientipôle Initiative et Paris Business Angels).

Enfin, le département de Paris finance, aux côtés de l'Etat, du Conseil régional et des Conseils généraux franciliens les structures de gouvernance de cinq pôles de compétitivité franciliens ainsi que de nombreux projets labellisés par les pôles.

De 2001 à 2008, la collectivité parisienne a ainsi versé plus de 53 M€ de subventions à l'ensemble des structures de soutien aux entreprises innovantes, dont près de 11 M€ pour les pôles de compétitivité. (cf. le tableau en annexe 2 présentant l'effort du département de Paris et le tableau en annexe 3 détaillant les subventions accordées par le département de Paris aux projets labellisés par les pôles de compétitivité.

Les promoteurs de rencontres entre porteurs de projets et investisseurs

Ces opérateurs organisent une pré-sélection parmi les dossiers reçus préalablement à l'organisation de « roadshows » au cours desquels les entrepreneurs viennent présenter leur société devant des investisseurs. On peut citer l'initiative « **Tremplin Entreprises** » qui donne chaque année l'occasion à des créateurs d'entreprises sélectionnés de présenter leur projet à des investisseurs ou les rencontres **Capital IT**.

L'exercice est exigeant mais peut être très profitable pour le(s) créateur(s), en les obligeant à approfondir la réflexion sur le projet pour aboutir à une formalisation courte et précise.

Les acteurs du financement des jeunes entreprises.

Ils interviennent en phase de pré-amorçage ou d'amorçage puis de développement.

En premier lieu, les projets incubés et les entreprises créées peuvent bénéficier des fonds du **concours national d'aide à la création d'entreprises de**

technologies innovantes, organisé depuis 1999 par le Ministère de la recherche avec l'appui d'OSEO.

Ce concours sélectionne des porteurs de projets de création d'entreprises dans le domaine des technologies innovantes et ce, dans deux catégories : les projets en émergence et les projets en création - développement.

Etre récompensé par un concours de création d'entreprises permet, outre un premier apport de fonds, d'améliorer la visibilité et la crédibilité du projet et d'augmenter les réseaux du créateur, notamment ceux liés à la levée de fonds.

Les lauréats « en émergence » reçoivent, à titre personnel, une subvention d'un montant maximum de 45.000 € pour financer jusqu'à 70 % des prestations nécessaires à la maturation de leur projet et à l'établissement de la preuve du concept.

Les entreprises créées par les lauréats en « création - développement » bénéficient d'une subvention d'un montant maximal de 450.000 €, destinée à financer jusqu'à 60 % du programme d'innovation de l'entreprise.

De 1999 à 2008, les jurys ont sélectionné, au plan national, 2049 lauréats. Le concours contribue chaque année à la création d'environ une certaine d'entreprises de technologies. Plusieurs entreprises hébergées par Paris Développement ont participé au dernier concours du Ministère (2008) : deux dans la catégorie « émergence » et quatre dans la catégorie « développement ». Pour l'incubateur, sur les années antérieures, les chiffres passent à douze en « développement » et trois en « émergence ».

Ensuite, une fois créées, les entreprises peuvent être financées par OSEO.

OSEO qui résulte de la fusion de l'ANVAR et de la BDPME garde deux activités complémentaires en matière de financement de l'innovation et d'attribution de prêts bancaires.

Dans le domaine de l'innovation, OSEO accorde des avances de fonds prêtés sans intérêt et couvrant toutes les étapes de la création d'une entreprise de l'étude de faisabilité à la préparation du lancement industriel (ces avances sont remboursables en cas de succès).

OSEO a récemment abandonné le financement (à 50%) du coût d'un doctorant en entreprise.

Dans le domaine de l'activité bancaire, OSEO accorde des garanties et finance directement un prêt participatif d'amorçage.

A la différence des **premiers apports des fondateurs**, (on observera à ce sujet que, de facto, l'Assedic est devenue, grâce aux allocations versées aux chômeurs créant leur entreprise, un acteur majeur du financement de la création d'une entreprise), de leurs **proches** (« Love money ») ou de l'**Etat** (cf. supra), les interventions des fonds de capital d'amorçage marquent une étape importante dans

la vie d'une jeune entreprise. C'est effet lors de cette phase que vont se poser les questions de la valeur d'une entreprise et de la répartition de celle-ci entre les premiers fondateurs et les nouveaux entrants. Lors des étapes ultérieures du développement d'une société interviennent des investisseurs en capital-risque. A l'heure actuelle, pour de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance, les besoins en fonds d'amorçage se situent au minimum entre 500.000 et un million d'€.

En dessous de ce seuil, les besoins sont couverts par les organismes attribuant des prêts d'honneur ou par les « Business Angels ».

Au-dessus, investisseurs en capital-risque prennent le relais.

Paris Développement travaille régulièrement avec les deux principaux organismes chargés d'attribuer des prêts d'honneur : **Scientipôle Initiative et Paris Entreprendre**.

Les deux structures se complètent. De fait, Scientipôle est plus orienté sur la recherche/développement et l'innovation alors que Paris Entreprendre est plus « souple » sur les secteurs d'intervention.

Scientipôle Initiative est membre de France Initiative réseau (c'est donc, une plate-forme d'initiative locale spécialisée dans l'innovation). Elle soutient les créateurs d'entreprises innovantes en attribuant des prêts d'honneur aux porteurs de projets (montant moyen : 60 K€). Depuis 2003, Scientipôle Initiative s'adresse à tous les projets innovants d'Ile de France. En 2006, près de 50% des projets soutenus étaient parisiens.

Le réseau Entreprendre est complémentaire de celui de France Initiative. « Paris Entreprendre », créé en 2003, aide de nouvelles entreprises avec des prêts d'honneur compris entre 15.000 et 45.000 €. Le réseau national Entreprendre vient de lancer le programme national « Innotech » qui permettra de mobiliser un nombre accru d'experts en « hautes technologies » pour l'examen des projets de création d'entreprises innovantes.

L'articulation de Paris Entreprendre et de Paris Développement est particulièrement étroite puisque ce dernier est membre son comité d'engagement.

Le réseau « **Paris Business Angels** » est également très sollicité par Paris Développement pour contribuer au financement des jeunes entreprises innovantes.

L'association « Paris Business Angels » qui compte près de 150 membres actifs s'est structurée et professionnalisée ces dernières années : elle joue, désormais, un rôle essentiel d'animation du réseau des Business Angels.

L'association a également développé sa mission de détection et de formation de business angels potentiels.

Elle exerce un véritable effet de levier en matière de financement des entreprises innovantes (y compris dans des domaines autres que ceux de la haute technologie).

L'articulation avec Paris Développement fonctionne bien.

Comme indiqué supra, il subsiste une vraie problématique du capital d'amorçage même si quelques projets ont pu être montés par Paris Développement avec Cap décisif (fonds d'amorçage soutenu par la région Ile de France) et I. Source.

Enfin, Paris Développement s'efforce de développer des liens avec certaines banques pour les sensibiliser à la problématique de la création de jeunes entreprises innovantes. C'est ainsi que des experts de la BNP, de la Société Générale, des Banques Populaires et de HSBC sont régulièrement invités à participer aux comités de sélection de Paris Développement.

En 2008, 74 millions € ont été levés auprès de fonds privés par les actuels et anciens hébergés de Paris Développement.

Pour la même année, le total des aides publiques perçues par des entreprises actuellement ou anciennement hébergées par Paris Développement se montait à 14 millions € (57 entreprises étaient concernées).

Les plus grosses masses concernaient :

Les aides à l'innovation d'Oséo (soit 6,2 M € essentiellement en avances remboursables pour 32 entreprises)

Les prêts participatifs d'Oséo (soit 0,7 M € pour 7 entreprises)

Les aides et les prestations technologiques réseau (PTR) dispensées notamment par le Centre Francilien de l'Innovation (ex-CRITT) (soit 0,3 M € pour 11 entreprises)

Les aides du Ministère de la recherche (concours) : 0,9 M € (« émergence » et « développement » confondus pour 6 entreprises)

Les aides d'Etat via des organismes spécialisés (ANR notamment) : 4,3 M € pour 4 entreprises

Les aides européennes : 0,8 M € pour 2 entreprises.

Les pôles de compétitivité

Afin de promouvoir les projets collaboratifs de type « clusters », l'Etat a créé les pôles de compétitivité.

Un pôle de compétitivité se définit comme « la combinaison, sur un même territoire, de trois ingrédients (entreprises, centres de formation, unités de recherche) et de trois facteurs décisifs (partenariat, innovation et visibilité internationale). Comité interministériel d'aménagement et de développement des territoires 2004 ».

L'Ile de France compte sept pôles de compétitivité parmi les 71 validés par le CIADT.

Chacun de ces pôles de compétitivité a pour objectif de créer des emplois et d'accroître l'attractivité de la région dans un domaine donné, au niveau national ou international.

Tris pôles de compétitivité sont des pôles mondiaux : : **Finance Innovation, System@tic, Medicen. Cap Digital** est un pôle à vocation mondiale.

Les domaines sectoriels de **System@tic** sont les suivants : maîtrise des technologies clés (optique, électronique et logiciel) et des systèmes complexes dans cinq thématiques : télécoms, automobile et transport, sécurité et défense, outils de conception et de développement de systèmes, logiciel libre.

CAP DIGITAL est le pôle francilien des contenus numériques et des technologies de l'information. Son objectif est de faire de Paris et de la région Ile de France la référence mondiale des industriels du numérique en soutenant la créativité et la compétitivité du secteur.

Il englobe six domaines différents : l'ingénierie des connaissances, le patrimoine numérique, l'image, le son et l'interactivité, le jeu vidéo, l'éducation numérique et les services et usages de la vie numérique.

MEDICEN est spécialisé dans les hautes technologies pour la santé et les nouvelles thérapies en privilégiant les thématiques suivantes : neurosciences, cancérologie, infectiologie, imagerie biomédicale, médecine moléculaire et cellulaire, sciences et techniques du médicament.

Le pôle de compétitivité **ADVANCITY** (ex Ville et mobilité durables) est spécialisé sur les thématiques suivantes :

- Aménagement et gestion urbaine.
- Mobilité des personnes, des biens et de l'information.
- Habitat et construction.
- Economies d'énergie.

MOVEO est un pôle de compétitivité créé par l'Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité (INRETS). Ce pôle a pour fonction de développer des technologies automobiles respectueuses de l'environnement et gérant la sécurité plus efficacement.

Le pôle de compétitivité **Finance Innovation** s'est donné les objectifs suivants :

- Faire de Paris la plateforme de l'information financière européenne.
- Favoriser le financement des PME et de l'innovation.

- Renforcer le pôle de recherche et d'innovation financière.
- Développer à Paris un pôle européen de formation en finance.
- Accroître le rôle de la finance dans l'innovation sociale.

Plus récemment, « **Astech Paris-Région** », spécialisé dans l'aviation d'affaires, le transport spatial et la motorisation aéronautique a obtenu le label « Pôle de compétitivité » à l'issue du Comité interministériel d'aménagement et compétitivité des territoires (CIACT) du 5 juillet 2007.

Le lancement des pôles de compétitivité, en 2006, a suscité de nombreuses initiatives et provoqué une forte dynamique. Pour la plupart des acteurs de l'innovation, ils représentent une opportunité intéressante de développement non seulement pour les incubateurs mais aussi et surtout pour les entreprises créées (insertion dans les projets labellisés et source potentielle de clients). D'autres ont pu exprimer quelques craintes relatives au risque de concurrence et à l'éventuelle concentration des moyens sur les seules thématiques des pôles (a priori plus favorable aux grandes entreprises qu'aux PME).

D'une manière générale, certains des audits commandités par les différents financeurs ont constaté que les **synergies entre les pôles de compétitivité et les agences de développement économique** étaient encore trop faibles (ce qui est moins le cas pour Paris Développement grâce aux liens tissés par son incubateur et ses pépinières avec les pôles de compétitivité franciliens). Les futurs « **contrats de performance** » (nouvel outil de pilotage des pôles de compétitivité) devraient donc inclure un volet relatif à l'amélioration de l'« ancrage territorial » des pôles renforçant ainsi leur articulation avec les agences de développement.

Les Systèmes productifs locaux (SPL)

Il est à noter que les systèmes productifs locaux (SPL) ont pu être considérés comme la première politique de « clusters » en France, avant même les pôles de compétitivité.

Les subventions sont versées à la structure (chambres consulaires, associations) portant l'action et non aux entreprises.

Dans l'esprit de la politique de SPL, la subvention ne doit être qu'un prétexte à l'amorce de démarches collaboratives entre les entreprises d'un même secteur localisées sur un même territoire. Ces démarches peuvent prendre des formes aussi diverses que la mise en place d'une marque commune, la création de structures mutualisées à l'exportation, le diagnostic sur les besoins communs en compétences, etc. Il s'agit de la politique publique la plus proche de celles des pôles de compétitivité dans les objectifs affichés. Elle est cependant moins ambitieuse et beaucoup moins coûteuse dans les moyens mis en œuvre ; alors que les financements privés pour les SPL sont généralement assez réduits, la politique de pôles de compétitivité a bénéficié d'un budget de 1,5 milliards d'euros sur 3 ans (2006-2008).

Par ailleurs, les financements des pôles sont constitués sous la forme d'aides à des projets collaboratifs de recherche et développement ou d'exonération de charges sociales sur les postes de chercheurs, ce qui n'est pas le cas pour les SPL. L'innovation des entreprises est un enjeu plus central pour les pôles que pour les SPL. En revanche, la question des PME est au cœur des SPL alors que les pôles touchent principalement des grandes entreprises. Ce constat doit, toutefois, être sérieusement nuancé à propos de Cap Digital qui travaille principalement avec de nombreuses PME et est très impliqué dans le fonctionnement de la pépinière « numérique » de la rue des Haies (Paris 20^{ème}).

A Paris, les deux systèmes productifs locaux (SPL) sont Silicon Sentier et Capital Games. Silicon Sentier constitue un SPL du numérique qui permet à une centaine d'entreprises de Paris et d'Ile de France de mener des expérimentations de services et d'usages mutualisés.

Capital Games est un SPL des studios de jeux vidéo indépendants d'Ile-de-France.

Le budget annuel de Capital Games s'élève à 1 million d'euros et celui de Silicon Sentier à 700.000 €. Les deux associations bénéficient de subventions de l'Etat, de la région Ile de France et de la Ville de Paris (70.000 € accordés par SPL par cette dernière). Elles perçoivent également des cotisations des entreprises adhérentes.

Davantage identifié grâce à son lieu d'implantation (« La Cantine » sise 151, rue Montmartre Paris 2^{ème}) Silicon Sentier joue pleinement son rôle d'animation de réseaux grâce à la création de nombreux événements sur des thèmes précis : Internet, téléphone mobile, open source, etc...

Au total, une dizaine d'entreprises hébergées par Paris Développement ont été ou sont membres du SPL Silicon Sentier et sept du SPL Capital Games.

2.1.2. La gestion d'un incubateur et de pépinières : un choix unique en France à l'origine d'un véritable savoir-faire

PDA présente l'originalité d'être la seule Agence de développement à gérer elle-même des structures d'accompagnement de jeunes entreprises. PDA a fait le choix de spécialiser ses interventions dans trois domaines : le design, le numérique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Un album de photographique de présentation des locaux a été réalisé en annexe 4.

2.1.2.1. L'incubateur Paris Innovation Bourse

Historique :

Initialement situé rue Geoffroy Saint-Hilaire (5^{ème} arrondissement) l'incubateur a été déménagé en 2004 rue d'Uzès (2^{ème} arrondissement) à proximité du Palais Brogniart et de la Bourse du Commerce.

Le département de Paris prend en charge le loyer et les charges locatives des locaux occupés par l'incubateur PIB pour une durée de 10 ans et ce, à compter du 1er janvier 2004.

Les moyens :

A) les ressources humaines :

L'équipe interne est composée de **trois cadres** (une personne était en congé maternité au moment de l'audit). Elle est placée sous l'autorité du Directeur général adjoint de PDA, mis à disposition par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

Les membres de l'équipe, diplômés d'écoles d'ingénieurs ou de commerce, possèdent les compétences nécessaires pour assurer l'accompagnement et le suivi régulier des projets de création d'entreprise depuis leur sélection à l'entrée de l'incubateur jusqu'à leur sortie (expérience du milieu industriel et commercial, management de projets, ingénierie financière, veille technologique, capacité à constituer et à animer un réseau, formation pour certains au « coaching », etc...).

Les animateurs de l'incubateur bénéficient de formations régulières.

Compte tenu du nombre d'entreprises hébergées chaque année (soit entre 18 et 20), chaque animateur suit (généralement en binôme) six entreprises, ratio correspondant à la norme généralement admise pour ce type de structure.

B) Les moyens matériels

L'incubateur Paris Innovation Bourse dispose de 18 bureaux privatifs meublés et immédiatement opérationnels. La superficie des bureaux varie de 10 à 30 m² (dans ce dernier cas, ils peuvent héberger une dizaine de postes de travail).

Les entreprises peuvent également utiliser 3 salles de réunion.

Les locaux sont manifestement adéquats et bénéficient d'une excellente localisation.

Lors de l'enquête « satisfaction clients » menée en 2008 par Insep Consulting, l'incubateur a obtenu la meilleure note (soit 8,6 sur 10) pour une note moyenne de 7,7/10 pour les 4 structures d'accompagnement gérées par Paris développement.

Cette enquête a dégagé comme principal axe d'amélioration pour Paris Innovation Bourse la qualité des connexions à internet jugée encore insuffisante pour de jeunes entreprises innovantes très consommatrices d'accès à haut débit.

Modes opératoires de l'incubateur :

A) Sélection des projets

a) La détection des projets

Chaque année, de 110 à 120 entreprises déposent un dossier d'admission à l'incubateur.

Le nombre de demandes d'admission fluctue de manière aléatoire mais l'équipe d'animateurs de l'incubateur constate généralement une hausse à l'issue du concours de créateurs d'entreprise organisé par le Ministère de la recherche. Il revient donc à l'incubateur de gérer une file d'attente plus ou moins longue selon les périodes.

Sans s'être véritablement lancé dans une « démarche commerciale », Paris Innovation Bourse vise à favoriser l'accroissement du nombre de dossiers d'admission déposés. C'est ainsi que Paris Innovation Bourse participe à des événements et salons d'entreprise (par ex « Tremplin Entreprises », « Salon de l'Entrepreneur », etc...). Ses animateurs participent fréquemment aux comités de sélection de ces événements.

Quels que soient ses contacts avec les milieux de la recherche scientifique, PIB ne s'associe pas, en revanche, à la détection de projets dans les laboratoires publics. Cette mission relève, en effet, des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche et, en particulier, de leurs services de valorisation.

De manière plus contestable par rapport au périmètre habituel d'intervention d'un incubateur, PIB recourt, depuis 2007, à la pré-incubation pour favoriser l'émergence de projets insuffisamment mûrs mais intéressants. Un bureau est mutualisé à cet effet entre deux à trois entreprises. Le processus d'acceptation des dossiers est simple et rapide (comité interne à PDA). En début d'année 2009, trois entreprises étaient passées de la pré-incubation à l'incubation et deux entreprises étaient toujours en pré-incubation.

Dans sa réponse au rapport provisoire, PDA précise que « *les projets intégrés au sein de l'incubateur Paris Innovation Bourse n'entrent pas dans le champs de compétence des incubateurs de valorisation, qu'ils soient au stade de l'incubation ou de la pré-incubation. Les projets acceptés en pré-incubation ont des besoins spécifiques de maturation avant de pouvoir bénéficier de l'accompagnement offert aux projets incubés. PDA est en mesure d'apporter une réponse adéquate à ces besoins.* »

Une phase de maturation notamment pour les études préalables de faisabilité technique peut s'avérer indispensable pour certains projets mais devrait être assurée par d'autres structures.

b) Le processus de sélection des projets

Les animateurs de l'incubateur estiment que sur une moyenne de 120 projets reçus annuellement, environ 80 % atteignent un degré de maturité suffisant.

Il est possible de télécharger un dossier type de candidature sur Internet. Les dossiers sont reçus par courrier, par courriel ou déposés physiquement. En règle générale, les projets se situant hors du champ de compétence de l'incubateur (du type artisanat ou commerce classique) sont rares.

Il faut au moins deux animateurs pour procéder à l'examen de chaque dossier. Le délai maximal entre l'arrivée du dossier et la fixation d'un rendez-vous avec le porteur du projet ne dépasse jamais trois semaines. La moitié des dossiers donnent lieu à un rendez-vous. Il n'existe pas de guide d'entretien mais une trame est utilisée lors du rendez-vous. Les phases de présentation du projet par le créateur ainsi que de sa discussion avec les animateurs de l'incubateur dure, chacune, vingt minutes. A l'issue de l'entretien, les animateurs de Paris Innovation Bourse présente l'association Paris Développement.

Des notes (manuscrites) sur l'entretien figurent dans le dossier.

La procédure devra être davantage formalisée pour l'obtention de la norme qualité.

En cas de refus, un courrier est envoyé au porteur de projet en lui indiquant plusieurs adresses y compris celle du bureau chargé de l'immobilier d'entreprise à la DDEE afin de faciliter sa réorientation.

Aux yeux des auditeurs, **ce processus de réorientation devrait inclure une analyse plus approfondie des problématiques de l'entreprise** en explicitant les motifs du rejet de la candidature (absence de véritable innovation, d'étude de marché ou de plan de financement, etc...).

Après le rendez-vous, un arbitrage est rendu pour la présentation du projet devant le comité de sélection.

Les entrepreneurs sont suffisamment motivés pour attendre deux ou trois mois avant le passage en comité de sélection (toutefois, **Paris Innovation Bourse estime perdre, chaque année, 4 à 5 entreprises pour une question de délais**).

Le comité de sélection, présidé par le Directeur adjoint de PDA, est composé majoritairement de professionnels extérieurs à l'incubateur.

On y retrouve ainsi :

- un financeur privé (fonds d'amorçage ou Paris Business Angels),
- un financeur public (OSEO ou le Centre Régional pour l'innovation et le transfert technologique),

- un organisme de prêts d'honneur (Scientipôle Initiatives ou Paris Entreprendre),
- une banque (Société Générale ou BNP Parisbas).

Le comité de sélection est animé par les responsables de l'incubateur. Il peut s'adjoindre des experts en faisant appel au réseau de l'incubateur si le projet s'avère particulièrement complexe sur le plan technique.

Les critères prioritaires pour la sélection des projets sont :

- le caractère innovant de la technologie ou des service,
- le degré de maturité des projets (ils doivent avoir atteint le stade de la « faisabilité technique »),
- la qualité de l'équipe d'entrepreneurs (et sa capacité à accepter d'être accompagnée tout au long du processus d'incubation),
- le degré de réalisme de la faisabilité économique (segment cible, accès au marché, intensité de la concurrence,...) et financière du projet,
- l'état de la propriété intellectuelle (liberté d'exploitation).

Si le comité de sélection ne s'appuie pas sur une grille de sélection avec des critères précis et une procédure de « scoring », il vote après un débat.

Les auditeurs ont également noté le **très faible recours aux chefs de projets spécialisés** (santé, éco-activités, design) de Paris Développement dans le processus de sélection des entreprises. Cela s'explique dans la mesure où les entreprises hébergées au sein de l'incubateur appartiennent essentiellement aux secteurs du multimédia et de l'Internet.

En 2007, 8 comités de sélection ont accepté 16 des 22 entreprises présentées.

B) L'accompagnement des projets

Aux dires des animateurs de Paris Innovation Bourse, le processus de sélection prend le tiers de leur temps. Ils concentrent donc, prioritairement leurs efforts sur l'accompagnement d'une vingtaine d'entreprises présentant un fort potentiel de croissance.

Dès l'entrée en incubateur, **un contrat est conclu contre Paris Développement et le porteur de projet sélectionné** : ce contrat fixe les engagements respectifs de l'incubateur et de l'incubé.

Chaque entreprise incubée est suivie par un binôme selon une logique de gestion de projets. Lors du premier entretien avec l'entrepreneur les animateurs de PIB rapportent à ce dernier les conclusions du comité de sélection. A l'occasion du deuxième entretien, PIB fixe des objectifs (à 3 mois, six mois, à un an) relatifs aux différents axes du projet (production, marketing, finances, etc...).

Pour les entretiens ultérieurs, un rythme mensuel est suivi. Chaque bilan, d'une durée de 1h30 à 2 heures, permet au binôme de chefs de projet et à l'entrepreneur de faire le point sur les difficultés rencontrées par ce dernier.

Lors de ce bilan, les chefs de projet suivent une trame d'entretien. Pour autant, **le processus d'accompagnement s'avère insuffisamment formalisé.**

Dans le cadre de la certification qualité, tous les entretiens devront faire l'objet de compte-rendus précis.

Le premier contrat a une durée de six mois. Il peut être renouvelé une fois. La durée d'incubation maximale est ainsi fixée à un an. Cette durée est raisonnable d'autant plus qu'il peut être envisagé de l'allonger jusqu'à 18 ou 24 mois avec l'accord des instances décisionnelles.

L'accompagnement réalisé par les chefs de projet de l'incubateur implique un important travail sur la stratégie de financement : tous les plans de développement (« business plans ») doivent ainsi être relus et améliorés. Les chefs de projet de PIB connaissent bien l'« éco-système » de la création d'entreprise à Paris et notamment toutes les sources de financement, tant publiques que privées, à mobiliser.

Le soutien apporté par PIB aux jeunes entreprises innovantes (JEI) dans le domaine de la gestion des ressources humaines s'avère également décisif.

Ces entreprises sont en effet confrontées à de nombreuses difficultés. Ces difficultés sont le reflet d'un véritable problème culturel dans les écoles d'ingénieurs où le cursus très particulier de la création d'entreprises n'est pas encore suffisamment valorisé. De plus, les écarts de rémunération entre les grandes entreprises et les starts up sont estimés à 20 ou 40 %. PDA prend donc des initiatives pour favoriser le partage des salariés et organise des conférences sur des thèmes tels que quel type d'annonce faire passer ? Comment mener un entretien d'embauche ?

D'une manière unanime, les entrepreneurs rencontrés sur place par les auditeurs ont souligné **la compétence et la réactivité des chefs de projet de PIB.**

Sur les modalités d'intervention des animateurs de l'incubateur, certains entrepreneurs émettent, cependant, le souhait d'être davantage soutenus en matière commerciale (aide pour trouver des clients) ou de recrutement. Toutefois, il est légitime pour un incubateur de ne pas aller trop loin : il serait, en effet, malsain que PDA se substitue aux entrepreneurs. Dans le domaine commercial, par exemple, PDA favorise les contacts mais veille à ne pas aller au-delà de la mise en relation. Dans le même esprit, les responsables de l'incubateur peuvent aider un entrepreneur à trouver un expert-comptable mais n'ont pas à tenir sa comptabilité.

Il s'agit là de bonnes pratiques partagées par tous les incubateurs.

Au-delà, les auditeurs n'ont pu que noter que **la valeur ajoutée de l'accompagnement réalisé par les responsables de l'incubateur dépend fortement de la nature des entreprises hébergées.**

Pour les jeunes entrepreneurs n'ayant qu'une expérience professionnelle limitée (ou à fortiori pour ceux n'ayant pas encore achevé leur scolarité), l'accompagnement en continu de PIB se révèle particulièrement déterminant pour l'exécution du projet, en particulier dans des phases telles que l'élaboration et l'évolution du plan d'affaires, le choix et le suivi de prestataires externes, l'étude de marché, l'assistance en matière de propriété intellectuelle, etc....

Dans le cas de Jeunes Entreprises Innovantes (JEI) disposant de directeurs de production et de directeurs financiers expérimentés ou, à fortiori, dans le cas d'entreprises dirigées par des cadres lançant leur deuxième ou troisième projets de création, l'apport de PIB sera inévitablement plus limitée.

Bilan de l'incubateur

A la fin de février 2007, sur 112 entreprises ayant été hébergées par l'incubateur Paris Innovation Bourse, **78% étaient encore en activité ou avaient été rachetées.**

PDA fait remarquer, à juste titre, que ce taux est très satisfaisant compte tenu du niveau élevé du risque résultant du caractère innovant des projets accompagnés. Toutefois, il peut aussi s'expliquer (au moins en partie) par un « écrémage » rigoureux au moment de l'acceptation dans l'incubateur.

Par ailleurs, et toujours sur la même période (de la création de l'incubateur en 1997 jusqu'à février 2007), **694 emplois directs** avaient été créés ou maintenus, se répartissant entre 79 emplois par les entreprises hébergés (au moment où ce bilan a été dressé) et 615 emplois par les entreprises ayant été hébergées et accompagnées par l'incubateur depuis l'origine.

Ces résultats, eux aussi satisfaisants, doivent cependant être interprétés avec prudence. Outre les limites d'un système purement déclaratif, on notera ainsi que l'indicateur de « sauvegarde » (les emplois dits « maintenus »), quelque soit son intérêt, est complexe à évaluer et n'est comptabilisé, à ce titre, dans aucune enquête internationale de compétitivité.

Par ailleurs, l'indicateur retient les créations et sauvegardes projetées sur cinq ans après la sortie de l'incubateur alors qu'il paraît plus judicieux de se fixer sur l'écart entre les données au démarrage du projet et à la sortie de l'incubateur.

De telles données ne permettent pas, enfin, de distinguer entre les emplois créés dans des entreprises n'ayant séjourné que dans l'incubateur et les emplois créés dans des entreprises ayant été hébergé non seulement dans l'incubateur mais aussi dans une pépinière gérée par PDA ou une autre institution (et ayant suivi l'intégralité de la « filière »).

2.1.2.2. La pépinière Paris Innovation République

L'origine de la pépinière :

Paris, ville de culture, d'art et de création, est une des capitales mondiales du design. Des agences prestigieuses y ont leur siège : J. NOUVEL, J.M. WILMOTTE, A. PUTMAN, P. STARCK... Plus de 300 acteurs du design (agences, structures indépendantes, bureaux d'études) sont implantés à Paris. Près d'une vingtaine d'écoles de création et de design sont présentes à Paris, dont certaines, parmi les plus prestigieuses, sont liées à la Ville de Paris ou à la CCIP (école Boulle, école de l'image « les Gobelins », école Estienne).

Dans ce contexte favorable, la création d'une pépinière d'entreprises dédiée au design était une décision appropriée pour contribuer au dynamisme de la place de Paris en incitant les nombreux créateurs qui y oeuvrent à devenir des entrepreneurs.

La localisation de la pépinière :

La pépinière est située 18, Faubourg du Temple dans le 11ème arrondissement. Le choix de cet arrondissement est pertinent car de très nombreuses entreprises de design y sont implantées.

En fait, la décision d'y implanter la pépinière design relève davantage de la saisie d'une opportunité que d'un choix stratégique. En effet, le 18, Faubourg du Temple hébergeait une pépinière dédiée au numérique qui, victime de l'éclatement de la bulle Internet, périclitait. Aussi fin 2002, l'opportunité d'y installer la pépinière design a-t-elle été saisie.

Le bâtiment qui abrite les locaux de la pépinière ne manque pas de cachet. Une longue rue couverte d'une verrière rappelle le passé artisanal du site.

Le désigner de réputation internationale Philippe STARCK y a installé le siège de sa société.

Le bâtiment appartient à une indivision familiale. La Ville de Paris est locataire des 1200 m² occupés par la pépinière. La SEMAEST a reçu de la Ville un mandat de gestion.

Sur ces 1200 m², la surface totale occupée par les entreprises est de 667 m² (19 bureaux de 23 à 90 m²), le reste est dévolu aux parties communes (accueil, salles de réunion, bureau des animateurs...).

Les locaux occupés par Paris - République ne bénéficient d'aucune signalétique permettant de distinguer la pépinière des autres occupants du bâtiment. De plus, les lieux sont vétustes, peu attrayants, ne donnant pas une image de dynamisme ou d'innovation. La plupart des entrepreneurs interrogés par les auditeurs ont déploré

cet aspect rudimentaire qui les dissuade d'y recevoir des clients. De même, l'absence d'un « show-room » (salle de présentation des produits) est fréquemment déplorée.

Le lieu mérite d'être agrandi, embelli, et mis en valeur pour être digne des ambitions que la Ville de Paris nourrit pour la promotion du design. En l'état, il ne saurait servir de vitrine aux ambitions de la capitale.

Comme dans toutes les pépinières de PDA, les entreprises hébergées ne sont pas liées par un contrat de bail avec PDA ou le gestionnaire de l'immeuble mais par un contrat de service qui inclut la mise à disposition des locaux et l'accompagnement. Le prix de cette prestation varie en fonction de la surface occupée par l'entreprise sur la base de 24 euros TTC le m² par mois, soit 288 euros par an. Compte tenu de la vétusté des lieux, le prix payé par les entreprises n'est pas très éloigné de celui du marché de l'immobilier d'entreprise.

L'équipe d'animation :

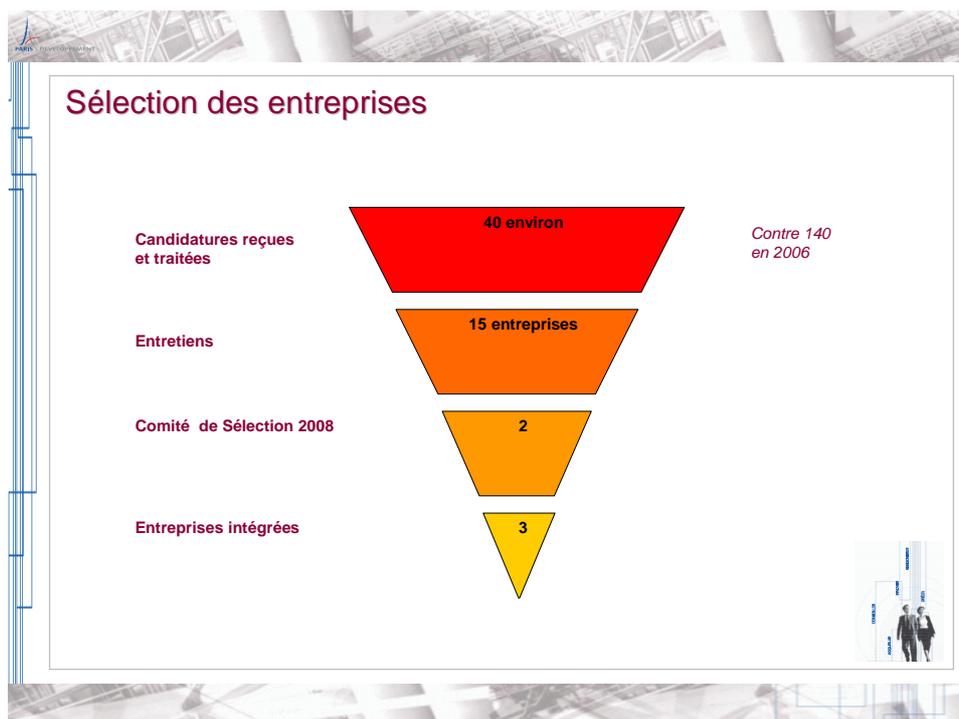
L'équipe d'animation comprend **trois personnes** :

- un responsable, salarié de la CCIP, diplômé d'une école de commerce (SUP de CO), issu du département emploi de la CCIP ;
- un assistant, stagiaire rémunéré 300€ par mois, titulaire d'un master en gestion ;
- une hôtesse d'accueil.

Le responsable de la pépinière estime que son équipe est en **sous-effectif** pour réussir un accompagnement des entreprises et un travail de mise en réseau de qualité. A cet égard, il a déploré ne pas avoir suffisamment de temps pour assurer la promotion de la pépinière auprès des écoles de design. Son opinion est partagée par la responsable du pôle design de PDA.

Processus de sélection des entreprises :

Selon le bilan d'activité de la pépinière établi au 31/12/08, le processus de sélection a produit les résultats suivants :



On relèvera une chute importante du nombre des candidatures : 140 en 2006 contre 40 en 2008. En réalité, il convient de considérer les données antérieures à 2008 avec réserve. En effet à cette époque, la démarche qualité n'était pas en cours à PDA de sorte que l'enregistrement des données était peu rigoureux. Dans ces conditions, on ne peut conclure que la diminution des candidatures traduit une réelle baisse de la demande.

La pré-sélection est effectuée par le responsable de la pépinière. Il conduit les entretiens avec les postulants. Toutefois, il peut se faire assister par la responsable du « pôle design » de Paris-Développement. Toutes les candidatures qu'il a soumises au comité de sélection ont été acceptées par ce dernier. En définitive, le processus de sélection repose de manière déterminante sur l'appréciation du responsable de la pépinière. **Le processus de sélection ne présente pas suffisamment de garanties.** De plus, la notification des décisions de rejet n'est pas formalisée ; elle peut s'effectuer verbalement, généralement par courriel... Enfin, ces décisions, qui ne s'appuient pas sur une grille précise de critères, ne sont pas motivées.

Le comité de sélection est composé ainsi :

- la Ville de Paris, représentée par un nombre variable (1 à 3) d'agents de la DDEE ;
- la SEMAEST, représentée généralement par sa directrice-adjointe ;
- un organisme bancaire (la Société Générale en 2007, la Banque Populaire en 2008) représenté par un cadre ;
- la CCIP, représentée généralement par un représentant du département création d'entreprises ;

- occasionnellement, participent à ce comité des représentants d'Oséo ou des consultants.

Faute de règles précises, le nombre de personnes siégeant au comité peut varier de cinq à douze.

Les décisions d'acceptation pure et simple des candidatures sont le plus souvent dépourvues de motivation (« *la demande d'intégration de X a été acceptée à l'unanimité* »). Lorsque l'acceptation de la candidature est assortie de conditions, la motivation est alors davantage développée (« *demande approuvée. Néanmoins, il apparaît que la dimension « design » de l'activité est encore sous représentée par rapport à l'activité import et conditionnement des produits au sens classique du terme. Le comité accepte l'hébergement de l'entreprise pour une année au terme de laquelle la partie « design » sera re-évaluée en vue d'un renouvellement du contrat.* »)

La typologie des entreprises de la pépinière Paris République Innovation :

Le nombre d'entreprises hébergées varie peu : 14 en 2006, 16 en 2008, les locaux mis à disposition par la pépinière ayant un taux d'occupation moyen de près de 90 % (100 % en janvier 2008, 80 % en juillet 2008).

Le renouvellement des entreprises est de l'ordre de 3 entrées par an. Il sera vraisemblablement plus important en 2009 en raison du départ de 9 entreprises qui ont intégré ou qui vont intégrer l'Hôtel d'activité « Brulon-Citeaux » (12ème) qui a ouvert en février 2008.

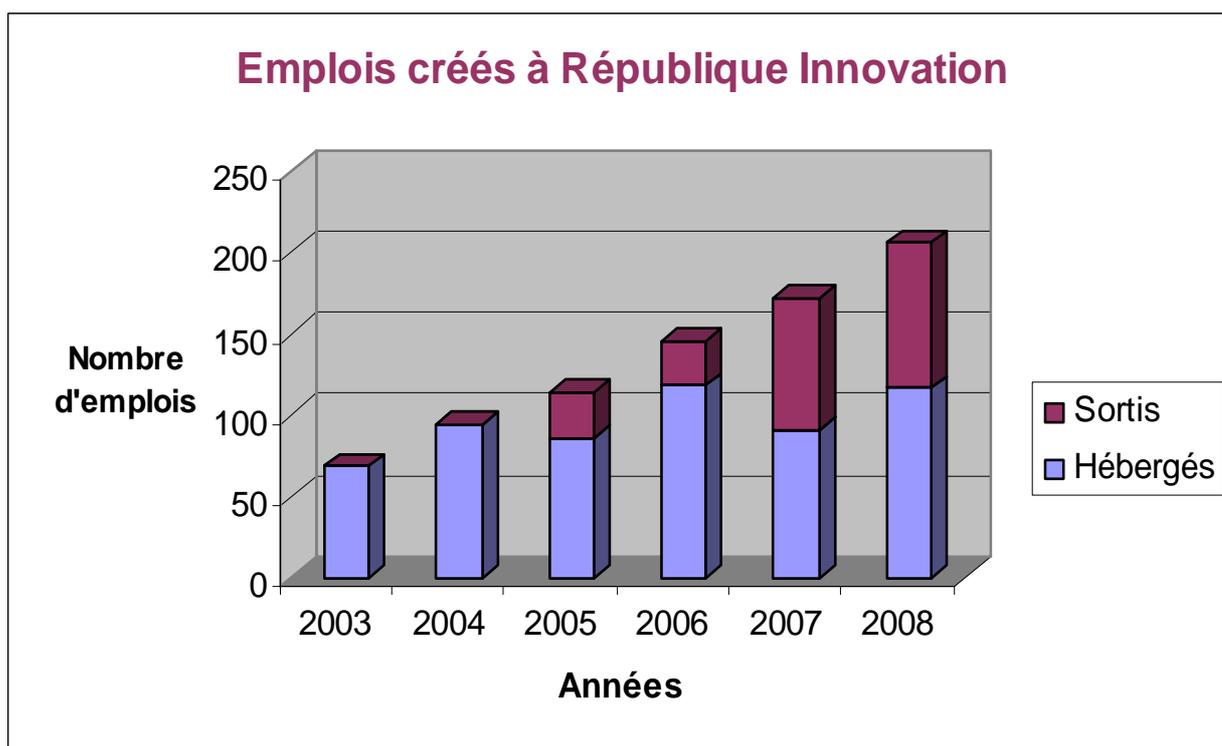
Les seize entreprises hébergées en 2008 ont toutes pour activité le design. Elles sont spécialisées dans les domaines suivants :

- design de mobilier : 4
- design d'interface : 2
- design d'accessoires pour le personne : 4
- design culinaire : 2
- architecture d'intérieur : 1
- création graphique et visuelle : 1
- design Web et Internet : 2

Depuis la création de la pépinière en 2003 (alors dédiée au numérique, puis au design début 2005) 25 entreprises ont été hébergées à Paris Innovation République. **Le taux de survie de ces entreprises était de 100 % en octobre 2008** (source : rapport activité 2008).

Toutes les entreprises qui ont quitté la pépinière poursuivent leurs activités, exclusivement en Ile de France.

Le graphique ci-après retrace l'évolution du nombre d'emplois créés par les entreprises hébergées par la pépinière.



(Source : rapport d'activité 2008)

En réalité, il serait plus rigoureux de mentionner qu'il s'agit des emplois créés par les entreprises hébergées ou ayant été hébergées par la pépinière République. En effet, les emplois peuvent avoir été créés avant l'entrée en pépinière ou après la sortie de la pépinière. La plus belle réussite, en termes d'emplois est celle de l'institut d'enquêtes d'opinion Opinion Way qui, sorti de la pépinière en 2005 avec 12 emplois, en compte 38 en 2008. Pour le design, l'entreprise la plus créatrice d'emplois est passée de 5 à 21 salariés.

Les seize entreprises hébergées en 2008 employaient 114 personnes, soit une moyenne de 7,1 salariés par entreprise (de 2 à 21).

En accueillant 114 salariés dans des locaux de travail dont la surface totale est de 667 m², soit 5,85 m² par salarié, il est clair que la pépinière est au maximum de sa capacité d'accueil.

Le nombre d'emplois présents sur le site est relativement stable depuis 2004 (94 en 2004, 86 en 2005, 118 en 2006, 91 en 2007, 114 en 2008).

La progression du chiffre d'affaires des entreprises hébergées est retracée par le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Evolution du chiffre d'affaires sur la période 2003-2006

Année :	2003	2004	2005	2006
CA K€	1.810	2.420	4.281	7.765

(Source : rapport d'activité 2006)

Le CA moyen des 14 entreprises hébergées en 2006 était de 555 K€.

L'accompagnement :

En principe, l'accompagnement devrait revêtir une plus grande intensité pour les entrepreneurs de la pépinière design car ils sont davantage des créatifs que des managers, contrairement aux entrepreneurs du numérique et de l'informatique, souvent issus de grandes écoles.

Faute de comptes-rendus formalisés, il est difficile d'apprécier précisément les actions d'accompagnement entreprises par le responsable de la pépinière. Les seules indications disponibles figurent au rapport d'activité 2008 :

- au moins un entretien par mois avec chaque entreprise hébergée, outre un suivi « au fil de l'eau » ;
- 2 entrepreneurs ont bénéficié de « coaching » individuel sous la forme de sessions de 2,5 heures ;
- 4 entrepreneurs ont bénéficié de formations au management, délivrées par un organisme extérieur et financées par la DRIRE.
- 3 réunions interentreprises ont été montées pour présenter les entreprises nouvellement hébergées et abordées des questions logistiques.

Par ailleurs, deux accompagnements d'entreprises sur des salons internationaux de design ont été mis en œuvre à Montréal et à Dubaï pour 4 entreprises de la pépinière.

L'appréciation des usagers est mitigée :

Dans le cadre de la procédure de certification de PDA, une enquête de satisfaction des usagers a été réalisée, début 2008. Certains de ses résultats contiennent des éléments de comparaison entre l'incubateur et les trois pépinières gérées par PDA. Pour la pépinière Paris Innovation République, 14 entreprises (12

actuellement hébergées, 2 sorties de la pépinière) ont répondu au questionnaire. Les résultats sont les suivants :

- la note moyenne attribuée par les usagers à l'ensemble des pépinières s'établit à 7,69/10. Pour chaque structure, la note est de :
 - 8,60 pour l'incubateur Paris Innovation Bourse ;
 - 7,94 pour la pépinière Paris Innovation Vilette ;
 - **6,91 pour la pépinière Paris Innovation République ;**
 - 6,75 pour la pépinière Paris Innovation Réunion.
- Pour les usagers, les principaux sujets d'amélioration concernent :
 - La propreté et l'entretien des locaux : 5 réponses négatives sur 12 ;
 - L'ouverture à l'international : 5 réponses négatives sur 12
 - La mise en relation avec :
 - Les grands comptes : 8 réponses négatives sur 12
 - Les clients/partenaires : 7/12
 - Les experts techniques : 3/12
 - Les financeurs : 3/12
 - Les experts sectoriels : 2/12
 - La communication :
 - La visibilité et l'effet label : 7/12
 - Le site Internet : 7/12
 - L'annuaire jeunes entreprises innovantes : 5/12
- Parmi les appréciations critiques, les auditeurs ont sélectionné les suivantes :
 - « *Plus de rencontres et d'échanges avec les autres entreprises hébergées même sur différents sites* »
 - « *Prix exorbitant du téléphone* »
 - « *Aide à la croissance nulle* »
 - « *République Innovation est positionnée comme une pépinière « Design » mais les locaux ne sont pas du tout à la hauteur de ce positionnement (entretien, mobilier de l'accueil, peintures,*

toilettes,...) A cause de cela, nous ne pouvons pas inviter nos clients. Pour conserver ce positionnement « Design », il faudrait mettre les zones communes à un bon niveau (au moins à celui de Paris Innovation Bourse) »

- « *L'équipe de République Innovation fait beaucoup d'efforts pour instaurer une relation de confiance et favoriser les contacts inter-entreprises. C'est une équipe à l'écoute mais qui n'a pas toujours des moyens de communication efficaces (à moins que nous ne soyons tous un peu trop exigeants... »).*

Appréciation d'ensemble :

La pépinière Paris Innovation Design regroupe des **projets hétéroclites**, s'inscrivant pour certains d'entre eux dans une conception très élastique du design. Les locaux, trop exigus et insuffisamment rénovés, ne donnent pas une image dynamique et esthétique de la pépinière alors qu'elle devrait être une vitrine majeure du design parisien. En particulier, l'absence d'une salle de présentation des créations (show-room) fait cruellement défaut pour attirer et séduire les clients potentiels. La communication extérieure de la pépinière reste modeste. Ce constat est partagé par les différents interlocuteurs de la mission qu'ils soient jeunes entrepreneurs ou responsables du pôle design de PDA. Bref, **cette pépinière manque d'identité.**

Avec une quinzaine d'entreprises hébergées, à l'étroit compte tenu de la modeste superficie de la pépinière, **la taille critique n'est pas atteinte**, c.a.d. la taille minimale pour développer une réelle synergie entre les pépins et le secteur du design et pour optimiser les coûts de fonctionnement de la pépinière.

2.1.2.3. La pépinière Paris Innovation Villette/Masséna

La pépinière Paris Innovation Villette/Masséna est spécialisée dans les **technologies numériques**. Elle comporte deux sites : Villette et Masséna.

Le site Villette, sis 201 rue de la Crimée Paris 75019, anciennement appelé « Cyber-Village », est le plus ancien. Sa création remonte à 2001.

Le site Masséna, sis 15 rue Jean-Baptiste Berliet Paris 13ème, est plus récent.

C'est en effet en juillet 2008 que le déménagement du site du Boulevard Macdonald vers Masséna s'est opéré.

Les sites Villette et Masséna ont le même comité de sélection et sont gérés par la même équipe de Paris Développement.

Trois chefs de projet dont deux ingénieurs de formation et une diplômée d'école supérieure de commerce sont affectés à Masséna dont le site, en phase de lancement, requiert une présence plus soutenue.

Ils assurent, toutefois, une journée de permanence rue de Crimée ainsi que des présences plus ponctuelles suite à des rendez-vous pris avec des entreprises hébergées sur le site de la Villette.

Au 30 octobre 2008, la surface utile totale était de 1490 m² à Villette et de 1182 m² à Masséna.

Au 15 novembre 2008, 10 nouveaux locaux offrant environ 850 m² supplémentaires, ont été proposés aux jeunes entreprises innovantes désireuses de s'implanter sur ce site.

A terme, le site Masséna devrait représenter plus de la moitié des surfaces des 12000 m² du bâtiment de 8 étages (l'autre moitié étant occupée par un hôtel industriel).

On notera, toutefois, qu'au 30 octobre 2008, le site Villette hébergeait un plus grand nombre d'entreprises que son homologue de Masséna (**avec respectivement 12 entreprises et 129 emplois contre 9 entreprises et 66 emplois**).

Le taux d'occupation s'élevait à 86,1 % à Villette pour 77,5 % à Masséna (le taux moyen pour la pépinière s'établissant à 82,3 %). Ces taux de remplissage sont très satisfaisants (le taux de 100 % n'étant pas visé pour garder une marge de progression afin de satisfaire les besoins de croissance des entreprises déjà installées).

Il est à noter que le déménagement de Macdonald vers Masséna a fait perdre une dizaine d'entreprises. Toutefois, les deux tiers de ces dernières étaient en dernière année de pépinière et, pour certaines, avaient anticipé leur passage vers le secteur immobilier classique alors que d'autres ont craint l'éloignement géographique.

Pour les entreprises hébergées en pépinière, il est nécessaire de passer un contrat de services avec la SAGI (Société Anonyme de Gestion Immobilière). Cette dernière met à leur disposition :

- un local pour 280 € le m² par an (H.T.),
- l'animation de la pépinière selon le contrat de prestations d'animations et d'accompagnement conclu avec Paris Développement,
- des services communs (prestations téléphone et accès à l'internet, mises à disposition de salles de réunion et d'une salle de conférences, etc).

Dans la partie « hôtel industriel » du bâtiment Masséna, le coût du m² (sans aucune des prestations de la pépinière) s'élève à 150 € de m² par an (H.T.).

Les hôtels industriels sont plutôt généralistes même si l'on observe une tendance à la spécialisation. Ce qui explique la différence de prix entre les hôtels d'activité et les pépinières, c'est l'ensemble des prestations offertes par ces dernières (pour sa part, Paris Développement ne touche pas de recettes en provenance des entreprises).

Si une entreprise ne paie pas, c'est formellement la SAGI qui doit résilier le contrat (elle s'est montrée souple dans deux cas sur trois).

Sur un total de 22 entreprises hébergées sur les sites Villette et Masséna en novembre 2008, 13 venaient d'incubateurs parisiens dont 7 de Paris Innovation Bourse, ce qui reflète **une certaine « fluidité » entre les incubateurs et les pépinières** permettant de structurer sur le long terme l'accompagnement des entreprises.

La pépinière démarche systématiquement les incubateurs et rencontre régulièrement leurs directeurs. En sens inverse, elle est amenée à réorienter vers des « structures en amont » telles que les incubateurs des projets dont la maturité s'avère insuffisante.

En effet, pour être admise en pépinière, une entreprise doit être structurée juridiquement, présenter une technologie innovante et avoir un premier client.

Certaines peuvent n'avoir qu'un chiffre d'affaires très faible mais être en phase de levée de fonds.

L'admission dans la pépinière innovation Villette/Masséna obéit à un processus de sélection rigoureux.

En 2007, la pépinière avait reçu 190 dossiers.

En 2008, la décrue a été sensible puisque seules 130 candidatures ont été reçues et traitées. Ce recul reflète pour partie l'apparition de la crise lors du dernier trimestre de 2008 mais s'explique surtout par 9 mois de non-commercialisation en raison de la fermeture du site du Boulevard Macdonald puis du déménagement sur le site Masséna.

En 2007, sur les 190 dossiers reçus, seuls 38 (soit 20 %) avaient fait l'objet d'un entretien avec les candidats.

Les dossiers non acceptés ont été réorientés vers d'autres structures en raison d'un manque de maturité ou parce qu'ils ne correspondaient pas à la thématique de la pépinière (les technologies numériques) même entendue au sens large.

Pour 38 dossiers retenus, 19 (soit 10 %) ont été présentés en comité de sélection : tous ont été acceptés.

Toutefois, seules dix entreprises sont effectivement entrées en pépinière (certaines ont été découragées par l'environnement ingrat du site Crimée).

Le délai moyen entre le passage devant le comité de sélection et l'entrée en pépinière est égal à un mois.

Le comité de sélection de la pépinière innovation Villette/Masséna est généralement constitué de représentants des institutions suivantes :

- Paris Développement,
- SAGI,
- OSEO,
- Scientipôle Initiative,
- INRIA Transfert.

D'autres structures telles que l'incubateur Agoranov, Odyssee Ventura, ou In Source Gestion ont également participé au comité de sélection.

Le processus, très rigoureux, fait l'objet d'une formalisation très utile pour la « traçabilité » des projets.

Les entreprises, après leur passage devant le comité de sélection, reçoivent une synthèse détaillée de la perception de leur projet par ledit comité.

Même lorsque l'appréciation s'avère très positive, les interrogations ou réserves émises par les membres du comité doivent permettre à l'entrepreneur d'affiner son modèle économique et de structurer davantage sa stratégie.

Les entreprises qui entrent en pépinière ont en moyenne deux ans. Les deux tiers des entreprises hébergées possèdent le statut de jeunes entreprises innovantes (JEI) grâce auquel elles bénéficient d'exonérations de charges sociales et d'impôts pendant trois ans.

De manière unanime, **les entrepreneurs rencontrés au cours de l'audit se déclarent satisfaits des prestations de la pépinière.**

L'avantage en termes de prix au m2 est d'abord souligné même s'il ne semble pas être l'argument décisif.

Les entreprises apprécient également le **service « clés en main »**. Elles n'ont ainsi pas à négocier de très nombreux contrats (bailleur, caution, nettoyage, informatique, photocopieuse, etc.) et peuvent se concentrer, d'entrée de jeu, sur la réalisation de leur projet.

Le fait de ne pas être isolé mais, au contraire, d'appartenir à une communauté d'entrepreneurs apparaît également comme l'un des avantages majeurs de la pépinière. De fait, les entreprises bénéficient de **retours d'expérience et de véritables synergies** (le comité de sélection est, au demeurant, sensible à cet aspect des projets lorsqu'il arrête ses choix).

La qualité de l'accompagnement assuré par les chefs de projet a toujours été soulignée. Elle s'avère particulièrement précieuse en matière de gestion des ressources humaines et de levée des fonds (cf. OSEO, Business Angels, etc.).

Enfin, **la modularité des surfaces** en pépinière constitue un avantage important pour les entreprises dont la croissance ne subit ainsi pas d'à-coups et n'est pas perturbée par la recherche, souvent très longue, de locaux adaptés. Une

entreprise a ainsi pu évoluer à quatre reprises dans les locaux de la rue de Crimée. L'évolutivité de l'offre immobilière s'avère idéale pour des start-up.

En général, les critiques adressées aux deux sites de la pépinière portent principalement sur leur localisation.

De fait, leur côté excentré constitue parfois un handicap tant pour le personnel que pour les clients. Tous les entrepreneurs rencontrés auraient préféré un lieu plus central, Paris innovation Bourse bénéficiant, pour sa part, d'une localisation idéale avec la rue d'Uzès.

La dégradation du site de la rue de Crimée avec des parties communes qui devraient être refaites est également regrettée.

Enfin, et à l'instar des autres structures gérées pour Paris Développement, la qualité de la **connection à internet est jugée insuffisante** sur le site de la rue de Crimée qui ne saurait constituer, en raison de cet handicap très lourd, une véritable vitrine « high tech ».

En termes de résultats, les auditeurs ont tout d'abord constaté que Paris Innovation Vilette/Masséna, conformément à sa mission, accompagnait bien des entreprises innovantes.

C'est ainsi que sur la quarantaine d'entreprises hébergées en 2007, **23 avaient obtenu le statut de « jeune entreprise innovante »** (JEI), 22 bénéficiaient du crédit impôt recherche (C.I.R.) et 17 appartenaient à un pôle de compétitivité (soit 12 entreprises à CAP digital, 2 à system@tic, 1 à Finance Innovation, 1 à Moveo et 1 à Medicen).

Fin 2008, les entreprises actuellement hébergées et celles passées par la pépinière **avaient levé plus de 62 M €** (dont près de 40 M€ pour les trois entreprises ayant connu la plus forte croissance).

Enfin, les entreprises hébergées ont bénéficié, sur la période 2001-2008, d'aides publiques à hauteur de 6 M€ (OSEO, CRITT, prêts d'honneur de Scientipôle, etc).

2.1.2.4. La pépinière Paris Innovation Réunion

Paris Innovation Réunion est la plus récente des pépinières gérées par Paris Développement. Elle a en effet ouvert ses portes en juillet 2007 (même si différents comités de sélection des entreprises avaient été mis en place dès le mois de mai de la même année). **Elle est dédiée aux jeunes entreprises à « fort contenu numérique ».**

Située 80 rue des Haies dans le 20^{ème} arrondissement de la capitale, elle dispose de 2200 m² (y compris la cour) dont 1500 m² pour accueillir jusqu'à 19 entreprises. La RIVP est le propriétaire de l'ensemble et en assure la gestion et la maintenance immobilière.

La RIVP perçoit directement les redevances payées par les entreprises hébergées au sein de la pépinière (pour un forfait tout compris d'environ 300€ au m² par an, une convention de service associée à l'accompagnement des prestations immobilières et logistiques adaptées). En contre-partie, elle rémunère Paris Développement pour son activité d'animation des locaux (prestation de service) en fonction de l'occupation et du taux de remplissage⁵.

Une convention de trois ans prenant effet au 1^{er} octobre 2007 lie la RIVP et Paris Développement.

La RIVP a financé les travaux de réhabilitation et supporté les surcoûts du câblage de haut débit (le département de Paris et la région Ile de France ont versé des subventions pour les travaux).

Le projet d'installer une pépinière rue des Haies a connu une importante évolution. Au départ, avait en effet été envisagée la création d'une pépinière « généraliste » (à l'instar de celle gérée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris rue des Soleilletts 20^{ème}) ou d'une pépinière spécialisée dans l'hébergement d'entreprises artisanales.

Au printemps 2006, l'association PDA s'est portée volontaire pour diriger la pépinière sous réserve de la spécialiser dans l'accompagnement d'entreprises innovantes.

Le projet d'ouverture d'une pépinière dédiée aux jeunes entreprises à fort contenu numérique (« digital content ») est concomitant du lancement du **pôle de compétitivité parisien « Cap Digital »**. La pépinière Réunion s'est donc spécialisée sur le créneau de l'accompagnement de jeunes entreprises proposant de nouveaux usages de la technologie (Web 2.0, intégration de médias, etc...).

L'orientation haute technologie est donc moins accentuée que dans la pépinière Masséna.

Dès son démarrage, la pépinière Réunion a privilégié une **articulation étroite** avec des structures telles que le pôle de compétitivité « Cap Digital », le système productif local « Capital Games » qui réunit des PME développant des jeux vidéo et l'« école des Gobelins »⁶.

L'articulation est particulièrement étroite avec le pôle de compétitivité Cap Digital. De fait, Cap Digital participe au comité de sélection de la pépinière et offre aux entreprises hébergées par Paris Innovation la possibilité de participer à des projets collaboratifs et de se faire connaître au travers de nombreuses animations.

⁵ Au moment de l'audit, le taux de remplissage s'élevait à 87%.

⁶ L'école de l'image plus connue sous le nom d'« école des Gobelins » forme aux métiers de la photographie, de la communication, et des industries graphiques, du cinéma d'animation, de la vidéo et du multimédia.

Pour sa part, le système productif local Capital Games a ouvert son réseau pour répondre aux demandes des entreprises de la pépinière.

Quant à l'école des Gobelins qui a accueilli un comité de sélection en octobre 2007, elle a demandé à ses experts de participer aux animations et formations proposées aux entreprises de la pépinière.

En termes de ressources humaines, les moyens de la structure s'avèrent insuffisants.

De fait, Paris Innovation Réunion ne dispose que d'un seul chef de projet et d'une assistante. L'accueil est assuré par un volant d'apprentis.

L'actuel chef de projet, diplômé d'une école de commerce, a travaillé 5 ans dans de grandes entreprises d'électronique (Motorola, Sony), a créé deux start-up et s'est formé aux techniques de coaching. Sa compétence et sa réactivité sont unanimement reconnues par tous les entrepreneurs rencontrés à l'occasion de l'audit mais, extrêmement sollicité par les questions de sélection des entreprises et par les problèmes de logistiques, il lui est difficile de développer le volet animation de la pépinière.

A ce sujet, il convient de rappeler que si les normes AFNOR (ISO 9001) n'imposent pas de ratio du type tant d'accompagnateurs pour tant d'entreprises, elles impliquent le respect d'engagements très précis relatifs aux fréquences de rencontres avec des entrepreneurs.

A l'heure actuelle, l'insuffisance des effectifs ne permet pas au chef de projet d'accompagner de manière intensive les entrepreneurs hébergés compte tenu du temps passé en sélection et de la prégnance des problèmes de logistique.

Des comités de sélection se tiennent chaque mois. Les comités présidés par le Directeur adjoint de PDA, sont constitués de représentants d'institutions extérieures à la pépinière.

Sa composition est à géométrie variable mais on y retrouve généralement :

- la Direction du Développement économique et de l'emploi,
- un financeur public (OSEO),
- un organisme de prêts d'honneur (Scientipôle Initiatives),
- les partenaires quasi-institutionnels de la pépinière (Cap Digital, école des Gobelins),
- des entreprises ayant bénéficié des prestations de PDA.

On notera l'absence de financeurs privés (fonds d'amorçage, Business Angels, etc...) et de banques privées.

Surtout, manque la « traçabilité » des décisions prises lors des différents comités de sélection en l'absence de comptes-rendus.

Là encore, il conviendra de remédier à ce déficit de formalisation dans la perspective de la certification.

En termes de logistique, si la qualité de l'aménagement architectural et de l'intégration dans le quartier environnant de Paris Innovation Réunion sont unanimement soulignés par tous les entrepreneurs rencontrés lors de l'audit, la **petite taille (relative) de la pépinière est également déplorée.**

De fait, elle n'offre que 1500 m² de bureaux contre 5000 m² à la pépinière Masséna située dans le 13^{ème} arrondissement.

La taille critique semble juste atteinte. Une pépinière doit non seulement proposer des m² mais également fournir une offre immobilière flexible et modulable susceptible d'accompagner la croissance souvent très rapide des entreprises hébergées.

L'importance du dépôt de garantie (soit 3 mois de loyers) exigé de jeunes entreprises souvent confrontées à d'importants problèmes de trésorerie constitue un autre motif de critique.

Au-delà, et faute d'une démarche clients reposant sur un recueil individualisé des besoins, Paris Innovation Réunion peine à devenir une véritable pépinière numérique.

De fait, toutes les entreprises déplorent la faiblesse du débit Internet actuel qui pénalise gravement les échanges de fichiers lourds (« 3 D ») sécurisés.

Des entreprises spécialisées dans le traitement de l'image numérique ont besoin de débits de 5 à 10 fois supérieurs à ceux permis par l'équipement actuel de la pépinière.

Un passage rapide à un débit de 100 mégabits semble donc impératif.

L'insistance mise par les entreprises hébergées sur la nécessité d'améliorer rapidement la situation en matière d'accès à Internet en haut débit ne doit, toutefois, pas occulter les nombreux avantages reconnus à la pépinière.

Depuis l'arrivée de l'actuel chef de projet, une réelle impulsion a été donnée à l'animation de la structure. Des sessions de formation bénéficiant de co-financement DRIRE ont ainsi été organisées notamment sur la gestion de projets informatiques ainsi que sur la vente et la négociation.

Les échanges sur des thèmes particuliers se développent avec la création de « Focus groups » (référencements métiers sur Internet, achat de mots-clefs pour améliorer le « ranking » sur Google, etc...).

Les entrepreneurs reconnaissent l'intérêt de pouvoir utiliser des ressources difficilement accessibles à de jeunes entreprises et souhaitent que soit étudiée la possibilité d'élargir l'offre de services (notamment pour le recrutement).

Les échanges et les partenariats entre les entreprises de la pépinière commencent à se développer.

Enfin, le label « pépinière Ville de Paris » crédibilise les projets des entrepreneurs et facilite les rencontres notamment avec des financeurs (cette labellisation apparaît comme le gage d'une pérennité de jeunes entreprises car ces dernières sont accompagnées et soutenues tout au long de leur séjour dans la pépinière).

Tableau 4 : Synthèse des principales caractéristiques de l'incubateur et pépinières

Structure	Année	Surface (m ²)	Gestionnaire immobilier	Loyer annuel/m ²	Entreprises	Personnel PDA	Prix de revient	Prix de revient par entreprise	Emplois
Incubateur	2004	750	Département de Paris	400 (***)	18	3	472 923	24 891	79
Réunion	2007	2200	RIVP	300	19	2	253 466	13 340	120
Villette	2001	1490	SAGI	280	12	4*	567 128**	14 542**	129
Masséna	2008	2900	SAGI	280	9	4*	567 128**	14 542**	66
République	2004	1200	SEMAEST	288	16	2	205 786	14 699	114

Source : rapport PDA

(*) le personnel est commun à Villette et Masséna - (**) montant commun à Villette et Masséna - (***) par mois indépendamment de la surface occupée, depuis 2008 le loyer est de 500€.

2.2. Un rôle pionnier dans la mise en réseau des acteurs parisiens de l'innovation.

PDA a incontestablement contribué à mailler l'écosystème parisien de l'innovation, naturellement dans les secteurs de ses pépinières -Numérique, Design, NTIC-, notamment en favorisant la constitution du pôle de compétitivité Cap Digital, mais aussi dans le domaine de la Santé où PDA, notamment pour la création du pôle Médicen.

Plus largement, PDA est associé activement au lancement des projets structurants pour le territoire parisien. Parmi les multiples actions conduites par PDA pour animer la technopôle de l'innovation, le présent rapport ne présentera que les principales : le Paris Region Innovation Tour (PRIT), les Matinales de l'Innovation, le Grand Prix de l'innovation et le programme Paris-Mentor.

2.2.1. Le Paris Region Innovation Tour (PRIT) : la manifestation-phare de PDA

Cette manifestation a connu de sensibles évolutions depuis sa création. Elle est réalisée, depuis son origine, en collaboration avec la société, spécialiste de l'organisation, en France et en Europe, de conférences et de rencontres professionnelles dans le domaine de la Finance et de l'Innovation.

2.2.1.1. Présentation de la manifestation

Initiée en 2005, sur la base d'un **forum professionnel** visant à rassembler et à rapprocher des dirigeants d'entreprises (jeunes entreprises innovantes), des laboratoires et des grandes écoles et 350 décideurs économiques, politiques et financiers et européens, la manifestation reposait sur la mise en place de « **circuits de l'innovation** » sur des sites parisiens dédiés à l'innovation (entreprises, centres de recherche, laboratoires).

En 2006, l'association a fait évoluer ce concept en concluant des partenariats avec les sociétés Microsoft, EDF et France Telecom pour organiser dans les locaux de ces entreprises des tables rondes avec des intervenants internationaux impliqués dans les innovations de demain sur les pôles numérique, santé et design.

En 2007, à la demande des participants, la formule « visiter le réseau parisien de l'innovation », a été partiellement renouvelée. Les circuits de l'innovation, devenus les « Paris Innovation Tour (PIT) », ont donné lieu à l'organisation d'une manifestation mixte sur deux jours. La première journée, située à la Cité des Sciences et de l'Industrie, a été dédiée à des séances plénières, à des tables rondes et à des rencontres d'affaires visant à enrichir l'évènement sur le plan international. Une opération « journée portes ouvertes de l'innovation » a été ensuite organisée au cours la seconde journée. Les participants sont allés visiter les différents lieux d'innovation. Cette seconde partie, programmée un vendredi, ne semble pas avoir rencontré, en nombre de participants, le succès attendu par l'association.

La manifestation 2008, demeure exceptionnelle puisqu'elle a été **organisée en partenariat avec l'association « Europa Intercluster⁷ »** qui se définit elle-même comme une agence européenne de coopération entre clusters. Ce partenaire a organisé parallèlement sa propre manifestation « Intercluster 2008 » au cours de la 2ème journée. La manifestation 2008 a été officiellement sponsorisée par la Présidence française de l'Union européenne dans le cadre des événements

⁷ Association française loi de 1901

« UE2008.fr ». Elle a bénéficié d'un important budget provenant de subventions obtenues de la DRIRE : 200.000 euros, de la région Ile de France : 50.000 euros et d'une contribution de Paris Développement de 180.000 euros.

La manifestation, rebaptisée « Paris Région Innovation Tour (PRIT) », affirme désormais sa vocation francilienne et internationale.

La 3ème édition du Forum annuel du Pôle SYSTEM@TIC PARIS-REGION a aussi été organisée au cours de cette manifestation ce qui a donné lieu à la présentation de 6 ateliers.

Certains comités de direction et ateliers réservés aux membres des pôles de compétitivité (Medicen, Astech, Advancity) se sont aussi tenus lors de la manifestation.

La manifestation 2008, par le mélange de tous ces événements, a enregistré une meilleure audience qu'en 2007.

2.2.1.2. Un bilan positif dans la mise en valeur des pôles de compétitivité et de l'innovation.

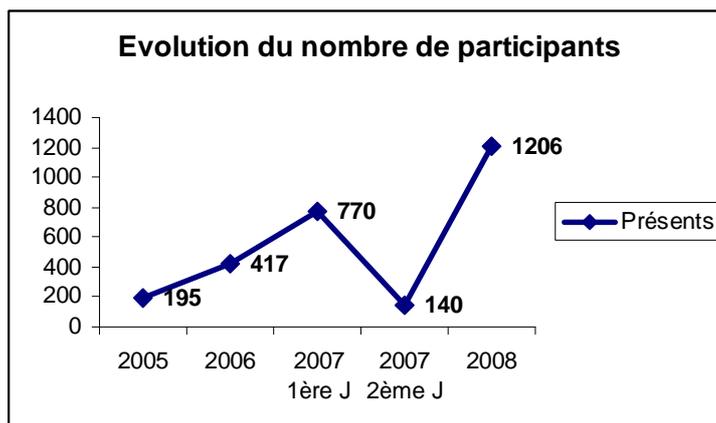
L'organisation de ces manifestations semble avoir répondu aux objectifs que s'était fixés l'association dans le but de promouvoir l'attractivité économique de Paris, de générer l'installation de nouvelles entreprises dans et autour de Paris, de développer les activités des participants et de nouer des alliances stratégiques entre structures françaises et européennes. **Elle dépasse très largement le cadre des pépinières d'entreprises de la Ville de Paris et de leurs innovations et concernent très directement les 7 pôles de compétitivité franciliens**, les entreprises qui y participent, les acteurs universitaires et de la recherche, les écoles supérieures franciliennes et les laboratoires, plus généralement les services publics qui les accompagnent.

L'augmentation constante de la participation à ces manifestations passant de 500 participants à 770 en 2007 (140 seulement la deuxième journée) et **1.206 participants dont 233 participants étrangers en 2008** doit être remarquée.

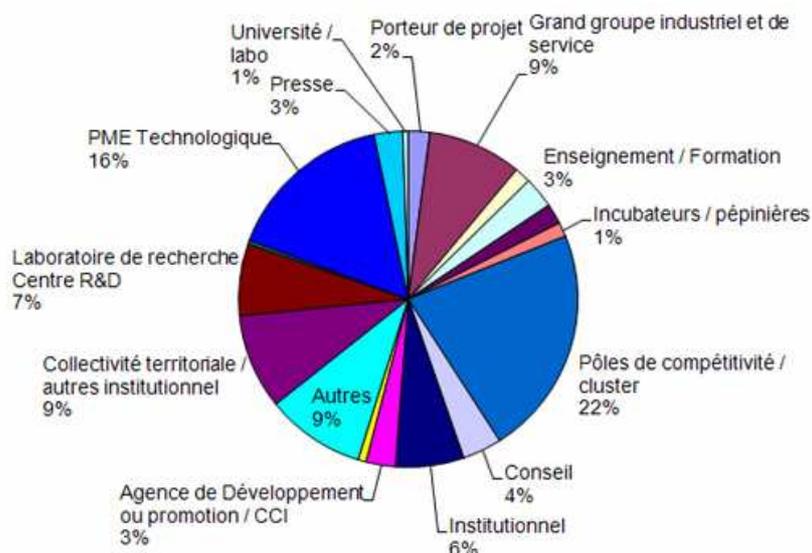
Tableau 5 : Evolution des participants

	2005	2006	2007 1ère J	2007 2ème J	2008
Incrits	328	756	1131	384	1617
Présents	195	417	770	140	1206
Ambassadeurs	133	72	NS	NS	NS

Source : bilans de l'association 2007 et 2008



Le taux de participation est passé de 69% en 2007 (1ère journée) à 75% en 2008 dont 223 participants étrangers qui ont répondu présents à 91%. Le taux de satisfaction est stable était de 85% en 2007 et 2008. La répartition des participants est équilibrée. La manifestation concerne peu les pépinières et incubateurs (1% des présents = 12 personnes).



32 pays étaient représentés, les principales délégations provenaient de l'Union Européenne (Belgique, Allemagne, Espagne, Grande Bretagne, Portugal) et du Canada (16 participants).

2.2.1.3. Des améliorations à apporter dans la gestion contractuelle et financière de la manifestation.

La lecture des conventions passées avec la société indique que cette dernière a été attributaire d'un contrat sans mise en concurrence contrairement au code des marchés publics. Cette anomalie devra être rectifiée par l'association.

Le contrat triennal de prestations de services (2007-2009) avec la société définit les obligations de l'Agence et de cette société pour l'organisation des manifestations des Paris Innovation Tours (PIT).

Le contrat définit, de manière très détaillée, **les responsabilités opérationnelles de pilotage de la société** dans la gestion des partenariats financiers, la réalisation des actions de marketing et de communication, la commercialisation de l'opération (inscriptions, tarifs), la logistique et la production de d'organisation, la mise en œuvre des rencontres d'affaires. Des actions de co-pilotage sont dévolues à Paris Développement, sauf en ce qui concerne le contenu éditorial de la manifestation qui est du ressort unique de l'association.

Paris Développement s'est engagé à accompagner dans ses démarches commerciales de recherche de sponsors, à signer les documents marketing qui sont nécessaires à la prospection, à être le relais entre la Mairie de Paris, la CCIP, les institutions, les organismes publics et les collectivités territoriales.

.... assure le contrôle et la responsabilité budgétaire de la manifestation en procédant aux commandes et aux règlements des prestataires extérieurs, en centralisant les engagements de recettes (sponsors) et charges de production, en établissant le contrôle budgétaire de la manifestation.

Les obligations financière de Paris Développement ont été fixées à 180.000 euros qui comprennent les honoraires forfaitaires et irrévocables dus à (80.000 euros), les prestations de communication de la société (20.000 euros) et celles de la société (40.000 euros) pour la création d'un site international et la traduction documentaire, plus divers frais à engager pour la manifestation (40.000 euros).

L'équilibre budgétaire de la manifestation dépend très fortement de la contribution des entreprises sponsors et des contributions à venir (prestations ou subventions) des organismes publics ou parapublics. **Le contrat prévoit de limiter le risque économique et financier de** en instaurant une clause de partage de résultat financier final de la manifestation :

- En cas de perte : 70% du déficit à la charge de Paris Développement, 30% à la charge de
- En cas de profit : 70% des profits à...., 30% pour Paris Développement.

La clôture budgétaire de l'opération a été établie, conformément au contrat par la société et a été validée par les membres d'un comité de pilotage permanent constitué par l'association et le prestataire. a bien assuré l'administration du projet (suivi financier, paiements des charges et encaissements des sponsors comprenant la participation des pôles de compétitivité). Le solde de l'opération indique un résultat équilibré (3 k€ de profit).

Le coût final (charges) de l'opération est de 411.203 euros ou 269.203 euros, déduction faite de la participation des sponsors (142.000 euros).

Tableau 6 : Clôture budgétaire du PRIT 2007

		Financement	Coût final
CHARGES	Restauration	54 704	54 704
	Technique (Régie, signalétique, bus, etc.)	83 440	83 440
	Marketing (Impression, promotion)	70 319	70 319
	Communication	22 740	22 740
	Autres dont honoraires	87 505	180 000
	Total Charges	318 708	411 203
RECETTES	Financement Paris développement	180 000	
	Sponsoring	142 000	142 000
	Total recettes	322 000	142 000
	Résultat	3 292	-269 203

Source : Bilan ... communiqué par Paris Développement

Le coût de location de la Cité des sciences a été pris en charge par l'Agence (16.500 euros) et n'apparaît pas dans les comptes définitifs.

Le coût par participant et par jour (910 personnes sur deux jours) de cette manifestation est de 451 euros (avant sponsoring) et 295 euros (après sponsoring privé). Les participants ont un accès gratuit à la manifestation.

Il peut être observé que la **procédure suivie par l'agence n'est pas conforme aux règles de la commande publique**, en particulier, dans l'application de l'ordonnance 2005-649 du 6 juin 2005 à laquelle doit être soumise cette prestation. On peut considérer que le total du marché est de 279.400 euros (180.000 euros + 70% des recettes réalisées à risque) et non seulement 180.000 euros comme annoncés.

La délégation comptable et de gestion (dépenses et encaissements) de la manifestation vers son prestataire affaiblit la traçabilité des opérations chez Paris Développement : les contributions des sponsors n'apparaissent pas dans les comptes de l'association.

La répartition inégale des risques apparaît très critiquable puisque les ressources de l'association sont majoritairement constituées de fonds publics.

L'ampleur de la manifestation 2008 a donné lieu à une modification rétroactive du contrat avec

Deux contrats régissent l'organisation de cette manifestation : la convention tripartite entre, Paris Développement et Europa Intercluster du 22 juillet 2008 et l'avenant du 14 novembre 2008 à la convention triennale (2006-2009) entre et Paris Développement. Ce dernier avenant a été très tardivement, la manifestation ayant lieu les 17 et 18 novembre 2008. Des divergences budgétaires semblent être à l'origine de ce retard.

Le partenariat avec Intercluster 2008 a été entièrement financé par l'association Paris Développement sur le budget du PRIT 2008.

Paris Développement et, organisateurs du « PRIT 2008 », ont proposé à l'association Europa Intercluster, d'organiser sa propre manifestation dénommée « **INTERCLUSTER 2008** ». Les objectifs des deux associations signataires sont complémentaires au niveau des clusters européens.

Les organisateurs ont rempli les obligations qu'ils ont contractées avec Europa Intercluster dont la mise en œuvre du partenariat officiel, l'intégration dans les comités de pilotage, l'association aux opérations de communication et de marketing, le sponsoring et la visibilité du logo Intercluster 2008 avant et pendant la manifestation, la création d'un plan de communication européen (site WEB dédié en anglais, plaquette), la mise à disposition des moyens techniques (salle, accueil, vidéos, etc.).

En outre, Europa Intercluster a bénéficié de la fourniture de 20 packs gratuits (2 nuits hôtels et déjeuner plus les droits d'inscription) et de l'accès gratuit des inscrits payants et gratuits de INTERCLUSTER 2008 aux conférences PRIT 2008.

L'ensemble des frais liés à toutes ces prestations étaient à la charge des organisateurs (PRIT 2008).

Europa Intercluster a, pour sa part, mis à la disposition des organisateurs son réseau afin de mobiliser les dirigeants des clusters européens et a communiqué ses fichiers de clusters et activé tous ses réseaux européens (politique, scientifique, commercial et académique).

Il avait été convenu de partager à 50% les revenus de sponsoring, tirés hors de France, ainsi que de céder aux organisateurs les droits d'inscriptions à la manifestation Intercluster 2008 et cela dans la limite de 100.000 euros. avait en charge d'émettre les factures de sponsoring au vu des contrats signés entre Europa Intercluster et ses clients et d'encaisser les sommes dues à réception de factures.

Aucun sponsoring, ni recettes liées aux droits d'inscription n'apparaissent dans les comptes définitifs du PRIT 2008. Paris développement a indiqué aux rapporteurs qu'il n'y en avait pas eu.

La manifestation européenne INTERCLUSTER 2008 a donc été financée dans sa totalité sur le budget du PRIT 2008, lui-même financé par des subventions publiques des collectivités nationales qui y ont participé (DRIRE, Ville de Paris, Région IDF).

L'avenant 2008 a modifié les relations juridiques et financières entre... et Paris Développement.

Un avenant tardif signé trois jours avant le début de la manifestation a mis fin à la convention triennale et précise que, pour 2009, Paris Développement ne serait plus l'organisateur des prochains PRIT.

Les autres modifications les plus substantielles portent sur les points suivants.

- Le nom de la manifestation devenue **Paris Région Innovation Tour**.
- La gestion des accords de sponsoring : seuls les accords de sponsoring privés sont signés conjointement avec l'entreprise, et Paris Développement. Antérieurement, l'accord couvrait aussi les sponsorings publics.
- La direction du comité de pilotage par Paris Développement. Cette clause accroît la responsabilité de l'association. M... assure à présent une simple mission de coordination et de management général.
- assure une mission complémentaire de promotion internationale et ne sélectionne plus les sponsors mais les recherche.
- Paris Développement s'engage à régler un montant définitif d'honoraires de 180.000 euros HT et également à régler les fournisseurs dont elle aura accepté les factures. En contrepartie, la clause de partage du résultat (pertes et profits à 70%) est supprimée ainsi que la contribution forfaitaire minimale de 80.000 euros d'honoraires dus à M....

Ces modifications ont le mérite de clarifier les relations contractuelles des parties et de revenir ainsi à des règles plus classiques de gestion contractuelle.

L'obtention de subventions complémentaires de la DRIRE et de la Région Ile de France directement liées à la manifestation ne permettait plus le fonctionnement de l'ancien contrat (prise en charge de toutes les dépenses par, encaissement de toutes les recettes et partage du résultat).

2.2.1.4. Un budget important financé très majoritairement par des fonds publics.

Le coût final de la manifestation est de 664.882 euros soit un coût de 551 euros par participant calculé avant l'affectation des recettes de subventions et sponsoring. Par rapport à 2007, l'augmentation du coût par participant est de 22% soit 100 euros par participant. Cette augmentation est imputable au budget hébergement et à la location des salles qui n'existaient pas dans les précédentes manifestations.

Tableau 7 : Clôture des comptes du PRIT 2008 et Intercluster 2008

CHARGES		Financement		Coût final
			PARIS DVT	Total
	Restauration		62 389	62 389
	Hôtel		42 165	42 165
	Salles	45 209	31 441	76 650
	Autres frais (Technique, Marketing, communication, traduction, supports, etc.)	63 407	240 210	303 617
	Honoraires	180 000	180 000	180 000
	Total Charges	288 616	556 205	664 821
RECETTES				
	DRIRE		167 224	167 224
	Région IDF		41 806	41 806
	Pôles de compétitivité		185 000	185 000
	Conseil Général 93		40 000	40 000
	ARD	41 806		41 806
	Agence 94 et 77	45 000		45 000
	ORANGE DELOITTE MICROSOFT	55 000		55 000
	Paris Développement	180 000		
	Total recettes	321 806	434 030	575 836
	Résultats	33 190	-122 175	-88 985
	NB : Perçu par			
	Honoraires	180 000		
	bénéfice de l'opération	33 190		
	Total	213 190		

Source : Compte rendu Paris Développement et

Il peut être observé que les sponsoring obtenus par résultent principalement des partenaires traditionnels de Paris Développement. Aucun nouvel accord de sponsoring n'a été initié ni par et ni par Europa Intercluster comme cela a pu être mentionné dans les accords de partenariats⁸.

Aucun droit d'inscription n'a été demandé aux participants, ce qui déroge aux conditions prévues dans le contrat Europa Intercluster.

Le poste restauration comprend l'organisation de deux buffets de 600 personnes (40.764 euros) et d'un cocktail à l'hôtel de Ville (21.595 euros).

400 chambres d'hôtel ont été réservées avant la manifestation à l'attention des participants. Le poste hôtel enregistre le coût de 150 nuitées inutilisées et 114 nuitées gratuites. Les nuitées gratuites concernent (9 nuitées), les autres entrent dans le cadre des accords passés avec Europa Intercluster (40 nuitées dont 30 utilisées), les pôles SYTEMATIC (72 nuitées) et MOVEO (3 nuitées) destinées recevoir leurs partenaires internationaux.

Le coût définitif de l'opération pour Paris Développement est de 122.175 euros alors que la société constate un profit ce 33.190 euros auquel s'ajoute

⁸ Article 3 de la convention avec Europa Intercluster et article 6.B1 de la convention avec du 14/11/2008

un règlement de 180.000 euros d'honoraires, soit une recette totale de 213.910 euros. Ce montant est identique à celui qu'aurait perçu la société, si le contrat initial qui prévoyait d'accorder 70% des profits avait été appliqué.

Tableau 8 : Evaluation du résultat à répartir sur la base de l'ancien contrat

	Financement sur la base de l'ancien contrat
Restauration	62 389
Hôtel	42 165
Salles	76 650
Autres frais (Technique, Marketing, communication, traduction, supports, etc.)	303 617
Honoraires	80 000
Total Charges	564 821
DRIRE	167 224
Région IDF	41 806
Pôles de compétitivité	185 000
Conseil Général 93	40 000
ARD	41 806
Agence 94 et 77	45 000
ORANGE DELOITTE MICROSOFT	55 000
Paris Développement	180 000
Total recettes	755 836
Résultat	191 015

Tableau 9 : Répartition du résultat et valorisation pour les partenaires

		Paris Développement
Résultat (70%-30%)	133 711	57 305
Honoraires contractuels minimum	80 000	
Frais Paris développement		-180 000
TOTAL	213 711	-122 695

Source : Compte rendu Paris Développement et

En conclusion, lors de la modification du contrat de prestations, dont l'avenant a été signé le 14 novembre 2008, 3 jours avant la manifestation, Paris Développement et avaient une connaissance très avancée du coût final de l'opération, des subventions et des sponsoring à venir.

La société ne pouvant bénéficier de subventions publiques, c'est Paris Développement qui a pris en charge le règlement des factures.

Le montant des réalisations de la manifestation (664.821 euros) différent des prévisions (873.140 euros) prévues dans la convention n° 2008-18369-⁹ signé la préfet d'Ile de France pour le financement d'actions d'attractivité économique et compétitivité des territoires par les pôles de compétitivité¹⁰. Le principal écart est sur le poste Restauration qui passe de 204.889 euros (prévus) à 62.389 euros (réalisés). Cela a pour incidence d'augmenter le taux de participation de l'Etat de 22% à 30%.

Les partenaires privés et publics, qui ont sponsorisé l'opération et payé directement leurs prestations à, sont des partenaires très anciens de Paris Développement, leur recherche n'est pas imputable à

L'évaluation financière des prestations dues à la société conduit à une valorisation quasi-identique aux clauses financières de l'ancien contrat permettant une rémunération additionnelle liée au partage du boni de financement de l'opération à 70% pour.....

Le montant total de 213.711 euros perçus par apparaît très important puisqu'il conduit à un coût par participant de 177 euros contre 88 euros par participant en 2007.

Les rapporteurs recommandent à l'association de mettre en œuvre avec ses prestataires des relations contractuelles plus simples et plus transparentes reposant sur une définition précise de la prestation, de son exécution et de sa mesure. Il est nécessaire de mieux définir au niveau de l'organisateur sous-traitant les objectifs quantitatifs qui lui sont assignés tant en terme de participants attendus (payants ou non), que de sponsors et leur contribution financière et les risques de financement qui en découle. Les subventions publiques et les risques y afférents sont de la responsabilité de Paris Développement. Dans tous les cas, l'Agence doit assurer la comptabilité de l'opération. Certaines opérations de paiement peuvent être déléguées par mandat de paiement ou encaissement pour compte.

2.2.2. Les Matinales de l'Innovation : une manifestation qui a trouvé son public

Les matinales de l'innovation sont des événements créés et organisés par Paris Développement dans le but de soutenir le développement des jeunes entreprises innovantes. Programmées sous forme de **8/9 réunions mensuelles par an**, le dernier mardi de chaque mois, dans un amphithéâtre du Palais Brongniart de 120 places, elles réunissent des **experts, des praticiens et des entrepreneurs qui viennent partager et échanger leur expérience**. En moyenne, **70-80 personnes** se réunissent chaque mois.

⁹ du 2 décembre 2008

¹⁰ Fonds FNADT Fonds National de d'Aménagement du Territoire

Ces réunions apportent des réponses pratiques et d'actualité sur des sujets concernant les dirigeants des jeunes entreprises dans le domaine commercial, des ressources humaines et surtout financier : (montages des financement (capital risque, fonds publics), actualisation juridique et fiscale (loi fiscale et propriété intellectuelle et brevets). Ces manifestations sont l'occasion de poser des questions aux intervenants et de créer des liens professionnels, elles sont suivies d'une rencontre convivial autour d'un café/croissant.

C'est la société qui assure la diffusion de l'évènement (affiches), l'intégration des fichiers de présentation de la matinale, l'envoi et le suivi des invitations et des inscriptions, la gestion des fichiers de prospects (6.400 prospects en octobre 2008), la logistique et l'organisation de l'évènement : mise à disposition de 2 hôtesse et de 2 chefs de projet, préparation des supports de communication et reprographiques, élaboration de la synthèse de la manifestation par un journaliste, encaissement et facturation des participants.

Le contrat de prestation a été renégocié pour la saison 2008/2009, la prestation de base facturée par s'élève à 7.228 euros HT.

Les synthèses « post matinales » réalisées par sont mises en ligne sur le site de Paris Développement, ces archives constituent une source documentaire précieuse pour les entrepreneurs qui n'auraient pas pu assister à cette manifestation.

..... apporte aussi sa réflexion sur le positionnement de cette manifestation et participe activement aux choix des thématiques avec le groupe de travail qui est de la responsabilité de Paris Développement.

..... perçoit une rémunération et encaisse pour son compte les frais de participation à une matinale soit 30 € par personne, produit qui est déduit de la facture finale adressée à PDA. Ces frais sont offerts aux adhérents de Paris Développement, aux intervenants de la matinale, aux partenaires de Paris Développement et aux journalistes.

Paris Développement prend à sa charge le coût du buffet et la location de la salle. **Le budget annuel de l'opération était de 57.000 euros en 2007**, toutes dépenses incluses.

A la fin de chaque réunion mensuelle, le prestataire rend compte de manière exemplaire de l'impact de la manifestation. Il remet mensuellement à l'association un détail des présents (payants ou gratuits) et un questionnaire de satisfaction de la manifestation.

Créée en décembre 2002, la manifestation a accueilli environ **3500 participants** à fin 2008. Le taux de gratuité des dernières conférences de 2008 est de 47%, il était en historique de 26%. Il est la conséquence des renégociations contractuelles avec sur la saison 2008-2009 qui a conduit à une simplification tarifaire et l'abandon d'un tarif à 20 euros pour certains partenaires (adhérents et JEI de Paris Développement) qui ont obtenu la gratuité. La modification tarifaire a

peu d'influence sur le contrat puisque le coût moyen par participant est d'environ 60 euros par participant hors frais de location de salles.

Une étude d'INSEP¹¹ consulting réalisée en juin 2007 auprès d'un échantillon de 600 participants, dont 44% étaient des jeunes entreprises innovantes, révèle un taux de **89 % de satisfaction**.

60% des sondés souhaitent une évolution de la manifestation vers des thèmes plus stratégiques et sectoriels et 45% souhaitent plus de témoignages d'entreprises. La mise en œuvre de matinales sur le thème « Le Paris des éco-innovations » du 28 octobre 2008 est une réponse apportée par l'Agence à cette évolution.

71% des participants confirment que le cycle 1h15 puis échange autour d'un petit-déjeuner est satisfaisant ; il pourrait être complété par des ateliers de travail (28% des participants le souhaitent).

3 participants sur 4 sont satisfaits de la fréquence mensuelle. Les JEI représentées dans le sondage appartiennent à 16 structures identifiées, principalement parisiennes, (AGORANOV, ADVANCIA, Paris SOLEILLET, TELECOM PARIS, INCUBALLIANCE., etc).

En conclusion, les **Matinales de l'Innovation** répondent bien au besoin d'**animation** des pépinières et des incubateurs concernés par l'innovation, leur **coût** (60.000 euros environ) est bien **maîtrisé** par l'association et représente un montant d'environ 100-120 euros par participant (500-600 participants par an).

2.2.3. Le programme « Paris Mentor » : un transfert d'expérience entrepreneuriale au profit des jeunes entreprises.

Le programme « Paris Mentor » a été lancé en 2007 par PDA dans le cadre de sa politique de soutien aux jeunes entreprises innovantes. Son objectif vise à réaliser un transfert d'expérience, de savoir-faire, de savoir-être entre un mentor - c'est-à-dire un entrepreneur de haut niveau - et un créateur d'entreprise innovante à fort potentiel.

Procédure de sélection :

Le mentor et le jeune entrepreneur sont mis en relation par le réseau « Paris Mentor ». Cette phase de mise en relation permet au binôme de vérifier si leurs univers professionnels présentent suffisamment d'affinité, si leur entente professionnelle et personnelle est satisfaisante, si leur disponibilité est concordante. Puis, ils élaborent ensemble un plan de travail de mentorat.

¹¹ Société prestataires de l'association

Le binôme se présente ensuite devant un **comité de sélection** composé de représentants de la DRIRE, de PDA, de l'Association Nationale de la Recherche Technique (ANRT) et des deux entreprises partenaires. Si le binôme est validé, le mentor et son mentoré s'engagent contractuellement auprès de Paris Développement.

Les engagements du mentor et du mentoré :

Le mentor s'engage à :

- consacrer à la jeune entreprise au moins **18 jours** à répartir librement sur la durée du contrat (1 à 2 ans) ;
- ne percevoir d'autre rémunération que **l'indemnité (10 000 €)** qui lui est allouée par « Paris Mentor » ;
- ne pas réaliser des actes de gestion pouvant constituer de la gestion de fait de l'entreprise mentorée. Il guide, aide et motive le mentoré mais ne doit pas se substituer à lui.

Le mentoré s'engage à :

- fournir toutes les informations nécessaires à son mentor ;
- tenir informer le comité de pilotage de « Paris Mentor » de l'évolution du mentorat ;
- verser une contribution financière au programme « Paris Mentor » d'un montant de **4000 euros HT** représentant 40% du coût de l'accompagnement ;
- remercier et mentionner de façon positive son mentor, durant le programme et à l'issue de celui-ci.

Enfin, le mentor et le mentoré s'engagent à alerter le comité de pilotage de « Paris Mentor » en cas de risque de conflits d'intérêt. En cas d'évolution de la relation de mentorat, notamment si les deux parties envisagent de mettre en place une relation juridique ou financière directe, le contrat devient caduc. Dans cette hypothèse, l'Inspection générale considère qu'il serait légitime que le mentor restitue l'indemnité perçue, la contribution du mentoré demeurant acquise au programme « Paris Mentor ».

Le bilan du programme « Paris mentor » :

De mars 2007 à octobre 2008, le bilan du programme « Paris Mentor » s'établit ainsi :

- **63 contacts initiés :**
 - 35 entreprises innovantes contactées dont 28 auditionnées
 - 28 mentors potentiels contactés
- **11 mises en relation mentor/mentoré**
- **1 binôme non retenu par le comité de sélection**
- **9 binômes sélectionnés dont :**
 - 7 binômes en cours de mentorat ;
 - 2 binômes interrompus au bilan intermédiaire.

Les 2/3 des entreprises participant au programme de mentorat sont ou ont été hébergées par l'incubateur ou les pépinières de PDA. Parmi les autres, on compte plusieurs entreprises qui relève du programme « IDEE » résultant d'un partenariat entre Microsoft et PDA.

Le lancement et l'animation du programme ont été confiés à un cabinet de consultant qui devait initialement intervenir que la première année. A partir de la deuxième année, il était prévu l'embauche par PDA d'un salarié à mi-temps. En fait, les partenaires ont convenu que le cabinet de consultant continuerait sa mission au-delà de la première année.

Le bilan de ce programme, 9 binômes en 20 mois, apparaît en retrait par rapport à son objectif qui était de constituer 20 binômes en deux ans. Pour le directeur général-adjoint de PDA, en charge de ce programme, il conviendrait de régionaliser le recrutement des mentors et des mentorés pour pallier le manque de candidats parisiens. On peut rester sceptique sur le succès de cet élargissement car la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP), qui intervient non seulement à Paris mais aussi dans les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis et le Val-de-Marne, a lancé, en janvier 2008, un programme similaire, voire concurrent, de celui de « *Paris Mentor* », en créant l'**Institut du Mentorat entrepreneurial**. Cet institut est dédié aux PME à fort potentiel de développement. Il dispose de solides partenaires dont CDC Entreprises, OSEO, le Réseau Entreprendre, Ernst et Young, l'AFIC.

Dans la perspective de la réorientation des missions de PDA vers l'attractivité internationale de Paris, il serait raisonnable que **ces deux programmes se rapprochent, voire après une évaluation respective, fusionnent.**

Cela étant, le coût de ce programme est modeste pour PDA, de l'ordre de 10 000 € compte-tenu de la participation de la DRIRE à hauteur de 45%, des entreprises mentorées à hauteur de 30% et des entreprises partenaires pour 10%.

2.2.4. Le Grand Prix de l'Innovation : un label apprécié, un levier financier symbolique.

PDA est l'organisateur opérationnel du « Grand Prix de Paris Innovation », créé en 2001, et devenu en 2009 « Grand Prix de l'Innovation ».

Placé sous le patronage du Maire de Paris, le Grand Prix a récompensé les porteurs de projets d'entreprises innovantes dans les secteurs des technologies de l'information, de la communication, des biotechnologies, des sciences de l'ingénieur et de l'environnement. Le lauréat reçoit une somme de 8000 € et se voit proposer d'intégrer l'incubateur de la rue d'Uzes.

Selon l'article 4 du règlement du Grand Prix, l'évaluation des projets s'appuie sur :

- le caractère innovant de la technologie ;
- l'apport du projet à la Ville de Paris en terme d'utilité sociale, écologique et économique ;
- la viabilité économique du projet ;
- la qualité de l'équipe constituée autour du porteur de projet, le cas échéant.

En 2007, le jury était présidé par l'adjointe au Maire de Paris chargée des Nouvelles Technologies et de la Recherche, et composé de 15 membres dont 5 conseillers de Paris, 1 représentant de la Région, 5 représentants du monde de l'entreprise, un journaliste, un représentant d'un pôle de compétitivité, un membre du Conseil Général de l'Armement, un représentant d'OSEO.

Bilan 2001-2007 :

Le nombre de candidats varie de 30 (2005) à 54 (2006). Ils sont majoritairement parisiens (56%), puis franciliens (38%), 6% étant originaires de province ou de l'étranger.

Les secteurs de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication représentent 45% des projets, suivis des services innovants (20%), des sciences de l'ingénieur (15%), des biotechnologies (15%) et de l'environnement (moins de 5%).

Une courte majorité de projet sont accompagnés, principalement dans des incubateurs publics (30%) et privés (9%) et dans des pépinières (7%).

Au total, 13 entreprises hébergées par Paris développement (non compris les 3 lauréats qui ont été « incubés » de droit) ont été finalistes des 7 éditions du Grand Prix (2001-2007).

L'édition 2008 du Grand Prix n'a pas été organisée dans la mesure où cette manifestation est désormais placée sous la responsabilité de l'Agence de l'innovation qui n'a été constituée qu'en 2009.

Etre lauréat du Grand Prix représente l'obtention d'un **label valorisant** pour le jeune entrepreneur et qui confère de la crédibilité à son projet. Toutefois, **l'impact financier du grand Prix demeure symbolique**, son montant n'étant que de 8 000 €, alors que les lauréats du concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes, organisé depuis 1999 par le Ministère de la Recherche, se voient attribuer des allocations pouvant s'élever jusqu'à 45 000 € pour les projets « en émergence » et jusqu' à 450 000 € pour les projets en « création-développement ». Cela étant, ce concours national est davantage sélectif que celui de la Ville puisqu'en 2007, plus de 1 100 candidatures ont été enregistrées contre une cinquantaine.

2.3. Le soutien à l'implantation des entreprises : des résultats modestes en dépit d'une réelle expertise.

En 2007, on comptait **326 185 entreprises à Paris**¹². Ce chiffre inclut les commerces, les sociétés civiles et les sociétés commerciales. Ne sont pas pris en compte les professions libérales et les artisans. Chaque année, il se crée dans la capitale près de **30 000 nouvelles entreprises**, précisément 30 939 en 2007. Inversement, plus de 3000 entreprises disparaissent chaque année, précisément 3760 en 2007. A l'évidence, la crise économique qui sévit depuis le milieu de 2008 aura un impact négatif sur ces chiffres. Au 1^{er} janvier 2008, la pérennité moyenne d'une entreprise était de 11,5 ans. Plus de la moitié des entreprises (56%) sont issues des trois activités les plus dynamiques de la capitale : les services aux entreprises, le commerce de gros et de détail, l'immobilier et la location de biens.

La **densité des entreprises par arrondissement** (c.a.d. le nombre de sociétés par rapport au nombre d'habitants) est spectaculairement variable. Ainsi le 8^{ème} arrondissement, avec une densité de 115,4%, compte plus d'entreprises que d'habitants (45 365 contre 39 314) alors qu'inversement, le 13^{ème} arrondissement connaît la plus faible densité (6,2%) avec seulement 10 164 entreprises pour 171 533 habitants). Les 19^{ème}, 20^{ème} et 14^{ème} arrondissements ont une densité proche de celle du 13^{ème} (6,4%, 8% et 8,3%). Paris fait donc le « grand écart » entre quartiers d'affaires et quartiers d'habitation.

¹² Source : Tribunal de commerce de Paris « Atlas économique 2008 »

La quasi-totalité des créations d'entreprises ne résulte que d'initiatives individuelles, sans l'aide des structures spécialisées mises en place par les pouvoirs publics.

En revanche pour les implantations d'entreprises étrangères en France, le rôle de ces structures spécialisées est essentiel. En 2007, 11 500 projets d'implantation (créations, extensions, reprises) à l'échelle mondiale ont été recensés¹³, dont environ 600 pour la France. L'Ile-de-France en a accueilli 182, qui ont concerné plus de 10 000 emplois. La moitié de ces projets s'est portée sur la capitale.

Les principaux pourvoyeurs de projets en Ile-de-France sont :

- les Etats-Unis : 31%
- Le Royaume-Uni : 18%
- Allemagne : 13%
- Le Japon : 6%

80% des projets d'implantation en Ile-de-France ont été détectés par les services de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII)¹⁴, qui a mis les entreprises intéressées en relation avec l'Agence Régionale de Développement (ARD), dont le budget de 12 M€ est assuré à plus de 90% par le Conseil régional d'Ile-de-France.

Sur les 182 projets intéressant l'Ile-de-France, 96 se sont concrétisés par une implantation, générant ainsi plus de 3 300 emplois dans les trois ans.

Paris-Développement a géré, sur le territoire parisien, 42 des 96 implantations d'entreprises étrangères en Ile-de-France.

Par ailleurs, Paris-Développement a accompagné l'implantation de **42 entreprises françaises** à Paris, généralement grâce à une forte implication de la CCIP.

Ces 84 entreprises nationales et étrangères ont permis le maintien ou la création de **2 678 emplois**.

¹³ Source : Etude OCO Global citée par le rapport d'activité 2007 de l'Agence Régionale de Développement (ARD)

¹⁴L'AFII, créée par la loi sur les nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001, est un établissement public national à caractère industriel et commercial (EPIC). AFII a pour mission la promotion, la prospection et l'accueil des investissements internationaux en France. Elle assure cette mission en partenariat avec les collectivités territoriales.

Les principaux secteurs d'activité de ces entreprises françaises et étrangères se répartissent ainsi : Numérique (33%), Conseil (10%), Finance/assurances (9%), Design (2%).

La proportion importante d'entreprises du secteur numérique est en phase avec l'intervention forte de PDA dans ce domaine d'activité. En effet, PDA anime deux pépinières d'entreprises dédiées aux « technologies numériques » et aux « contenus numériques » et dispose d'un « chef de projet » dont la mission consiste à animer le réseau des acteurs parisiens de ce secteur.

En revanche, **les résultats d'implantation d'entreprises de design sont faibles** alors que PDA gère une pépinière spécialisée dans ce secteur et qu'elle dispose également d'un « chef de projet ».

Encore plus préoccupante est **l'absence d'implantation d'entreprises du secteur de la santé**, activité au fort potentiel économique, et pour laquelle PDA a embauché un chef de projet.

Relevons enfin l'absence de création d'entreprises du secteur du développement durable mais qui venait juste d'être inscrit comme priorité pour PDA.

Le service « implantation » de PDA est constitué de deux chefs de projet, l'un en charge d'une fonction de veille et de suivi des entreprises dans leur politique d'implantation, l'autre plus particulièrement chargé de la recherche de locaux à proposer aux entreprises.

Des tableaux de bord des projets d'implantation d'entreprises sont tenus depuis juillet 2002 par le service « implantation ». Mais, les chiffres fournis par ces tableaux de bord ne sont pas fiables, notamment pour les projets d'implantation suivis par l'ARD dont les résultats ne sont pas pris en compte. PDA travaille actuellement à une meilleure coordination avec les services de l'ARD pour fiabiliser l'échange de données.

A défaut de chiffres précis, on peut néanmoins estimer que **l'intervention de PDA tend essentiellement à conserver des entreprises déjà implantées à Paris plutôt qu'à attirer de nouvelles entreprises sur le territoire de la capitale.**

Le chef de projet « implantation » rapporte lors des réunions mensuelles de direction de PDA l'état de ses interventions en matière de suivi des entreprises. Les informations sont évidemment communiquées sous le sceau de la confidentialité, la délocalisation d'une entreprise ayant des répercussions sensibles. La lecture des comptes-rendus de ces réunions fait apparaître la qualité du suivi effectué par le service « implantation » qui dispose d'informations suffisamment en amont pour être en mesure de faire des propositions aux entreprises pour rester à Paris ou pour s'y implanter. Il reste que le critère le plus souvent déterminant du choix de l'entreprise est évidemment le coût du m² entre Paris intra-muros et la périphérie, pratiquement du simple au double.

Le chef de projet « immobilier » a pour mission d'apporter une assistance aux PME à la recherche de locaux dans Paris, étant précisé que la CCIP et la DDEE s'occupent d'aider les commerçants.

Le marché de l'immobilier d'entreprises a été très actif jusqu'en 2008 avec des transactions (locations, ventes) portant sur environ un million de m² par an.

En règle générale, les demandes concernent des locaux dont la surface est comprise entre 50 et 500 m². Il s'agit donc principalement de demandes émanant de PME et des entreprises en sortie de pépinières. Les demandes des entrepreneurs sont orientées vers les agences immobilières. Le site internet de PDA à la rubrique « immobilier d'entreprises à Paris » dirige les intéressés vers un site spécialisé www.webimm, site du GIE Immostat qui regroupe les principales agences immobilières spécialisées dans l'immobilier d'entreprises.

En 2008, le service a traité 180 dossiers dont une vingtaine avec succès.

Tableau 10 : Les plus importants mouvements d'entreprises à Paris entre 2004 et mi-2008

Secteur activité de l'entreprise	Emplois concernée	Surfaces concernées (m ²)	Niveau intervention PDA**	Site de départ	Site d'arrivée
Energie	1000	30 000	1	IdF-Paris	Paris 9
Banque	1000	20 000	1	91-92-93	Paris 13
Banque	1100	18 000	1	IdF-Paris	Paris 13
Avocats	700	15 000	0	Paris 16	Paris 1
Pharmacie	500	14 000	2	IdF-Paris 13	Paris 13
Assurances	600	12 000	1	Paris 9	Paris 15
Banque	600	12 000	1	Paris 2 et 9	Paris 7
Avocats	400	11 000	1	Paris 8	Paris 8
Hôtellerie	500	10 000	1	Paris 15-IdF	Paris 13
Ingénierie	500	10 000	3	Paris 17	Paris 13
TOTAL	6 900	152 000			

(source : tableaux de bord de PDA) - (**) 0 : informé - 1 : services proposés - 2 : services rendus - 3 : rôle actif - évaluation réalisée par PDA

Ce tableau appelle les remarques suivantes :

1. Seulement 10 projets concernent des surfaces supérieures à 10 000 m² ;
2. Aucun site de départ n'est situé à l'étranger ou hors Ile-de-France ;
3. Une seule entreprise n'avait pas de site à Paris ;
4. **Le niveau d'implication de PDA pour la réalisation de ces projets concernant des grands groupes est faible.** Ce constat s'explique par le fait que les grandes entreprises disposent de leurs propres services en charge de l'immobilier.

En complément de l'action de PDA, la Ville de Paris (DDEE) est en mesure de proposer des locaux municipaux, des locaux en pieds d'immeubles sociaux ainsi que dans des Hôtels d'entreprises, prioritairement pour les entreprises innovantes ou relevant de l'économie sociale et solidaire.

En plus de sa mission de suivi du marché de l'immobilier d'entreprises et de l'assistance qu'il peut apporter à certaines entreprises pour trouver des locaux à Paris, le service immobilier de PDA a la charge de coordonner la préparation des deux principaux salons de l'immobilier d'entreprises en France, le MIPIM et le SIMI.

Le Marché International des Professionnels de l'Immobilier (MIPIM) se tient chaque année à Cannes. Il s'agit d'un des salons majeurs en ce domaine qui réunit plus de 1000 exposants et attire 30 000 professionnels.

L'Agence Régionale de Développement (ARD) est chargée de la maîtrise d'ouvrage du très important stand qui accueille les principales collectivités d'Ile-de-France, sous l'appellation de « Paris-Région » (Conseil Régional, Départements de la couronne parisienne et la Ville de Paris). **PDA coordonne la présentation du stand parisien « Paris Métropole Attractive»**, d'une surface de 200 m², de concert avec les services de la direction de l'urbanisme de la Ville et les SEML d'aménagement afin de présenter les grands projets urbains (ZAC Paris Rive Gauche, ZAC Clichy-Batignoles, Paris Nord-Est...). Des partenaires privés (grands groupes du bâtiment et de l'immobilier) sont également présents sur le stand moyennant une contribution financière perçue par PDA. Les adjoints au Maire de Paris en charge de l'urbanisme et du développement économique sont également présents au MIPIM. Le coût global du stand parisien est de l'ordre de **3 M€**. En 2007, PDA a engagé pour le MIPIM une dépense de 61 000 € pour une recette de l'ordre de 85 000€ constituée des contributions des partenaires privés. Cette opération est donc **légèrement bénéficiaire**.

L'impact de la crise économique est particulièrement sévère dans le secteur de l'immobilier d'entreprise puisque le montant des investissements a chuté de 61% en 2008 au plan mondial et de 54% en France.¹⁵

¹⁵ Source : CUSHMAN et WAKEFIELD, *Le Monde* du 12 mars 2009

Le Salon de l'immobilier d'entreprise (SIMI) est organisé chaque année à Paris par *le Moniteur*. Il accueille 16 000 professionnels de l'immobilier en France. Le stand de Paris est animé par PDA.

Dans le cadre de la réorientation de son action vers l'attractivité internationale de Paris, PDA sera conduit à être davantage présent sur tous les grands salons internationaux de l'immobilier.

Appréciation de la mission : Le service « implantation-immobilier » de PDA, constitué de deux chefs de projets, dispose d'une **réelle expertise** du marché de l'immobilier d'entreprise parisien. Il suit avec attention les projets des grandes entreprises parisiennes. Certes, ses **résultats concrets peuvent paraître modestes**. Mais il n'en demeure pas moins **qu'il est indispensable pour la Ville de Paris de pouvoir disposer d'une expertise dans le domaine de l'immobilier d'entreprise** afin que ce secteur, essentiel pour le développement économique de la capitale, soit intégré dans les projets d'aménagements urbains de Paris, en liaison avec la direction de l'urbanisme de la Ville et les SEML. Ce rôle d'expert et d'interface entre services relève, toutefois, davantage des missions de la DDEE que de celles de PDA.

2.4. L'attractivité : une stratégie à préciser et à concrétiser.

Le plan d'orientation stratégique de PDA pour 2002-2005 faisait le constat suivant : « *Le niveau de notoriété de Paris est un de ses atouts majeurs, mais il reste concentré sur une image de ville de culture, des arts, du luxe et du savoir-vivre, au détriment d'une perception d'un centre d'affaires et d'activité économique de niveau mondial...*

Au niveau européen, la ville se trouve en concurrence avec :

- *Londres* considérée comme première capitale économique européenne et haut lieu du commerce et de la finance ;
- *Berlin* comme porte d'entrée vers les marchés de l'est, capitale du premier pays de l'Union européenne ;
- *Amsterdam* et la région dite du *Randstad*, comme lieu d'implantation privilégié des holdings et quartiers généraux, des activités de commerce et de négoce ;
- *Munich* comme capitale d'une région dynamique et reconnue pour ces centres de recherche et développement (R&D).

Les dernières études¹⁶ sur l'attractivité de Paris indiquent que **Paris talonne Londres** en Europe. En effet, les atouts de la capitale sont multiples : qualité de la main-d'œuvre qualifiée, spécificités sectorielles fortes comme le tourisme, l'aéronautique, les biotechnologies, coût de la vie moins élevé qu'à Londres, infrastructures...Il reste que dans le concert mondial de l'attractivité, **la concurrence des métropoles asiatiques** (Bombay, Hongkong, Shanghai...) est de plus en plus vive.

Si l'accompagnement des entreprises à l'international doit demeurer la vocation de la CCIP, qui dispose d'une direction internationale, en liaison avec Ubi France, PDA pouvait assumer une double mission : aider les entreprises innovantes à se promouvoir à l'international et promouvoir l'attractivité de Paris sur la scène internationale.

Face à cet enjeu, **PDA a été davantage « accompagnateur » des projets apportés par l'AFII et l'ARD** qu'initiateur d'une démarche dynamique de promotion de l'attractivité de Paris à l'international.

Pourtant **le plan stratégique 2002-2005** adopté par PDA avait défini des actions relativement ambitieuses qui pouvaient constituer le socle d'une campagne efficace pour la promotion de l'attractivité de Paris. Les principaux éléments de ce plan étaient les suivants :

1. mise en place de moyens de veille économique sur les secteurs suivis et les pays cibles permettant :
 - a. d'assurer le suivi des actions menées par les pôles urbains concurrents en Europe et dans le monde ;
 - b. d'analyser la structuration à l'échelle mondiale de chacun des secteurs désignés prioritaires,
 - c. de détecter très en amont l'émergence de nouvelles entreprises développant leur activité dans ces secteurs, afin soit d'initier des opérations de prospection avec nos partenaires habituels, soit lorsqu'ils ne partagent pas le même intérêt, de développer en propre des opérations hyper ciblées,
 - d. de maintenir un flux prioritaire d'informations à caractère économique provenant de pays cibles, complétant celles qui émanent des réseaux de nos partenaires ARD et AFII.
2. Développement des capacités d'accueil et de suivi de projets :
 - a. Par l'action de responsables géographiques, chargés de la prospection et de la veille économique dans les zones sous leur responsabilité,

¹⁶ étude CSA réalisée en janvier 2009 dans 22 pays auprès de 205 dirigeants pour le compte de Paris Ile-de-France Capitale économique

- b. Par l'action des responsables sectoriels, chargés du suivi d'un pôle de compétence spécifique.
3. Développement de stratégies de prospection et d'accompagnement :
- a. Prospections généralistes, ciblées sur des grands secteurs industriels en collaboration avec les bureaux de prospection de l'AFII ou à l'occasion des opérations conduites par l'ARD dans le secteur des biotechnologies aux USA ou de des télécommunications dans les pays nordiques ;
 - b. Prospections plus spécifiques, par exemple dans le secteur des NTIC menées dans le cadre du salon COMDEX qui se tient chaque année aux USA ;
 - c. Prospections hyper-ciblées, expression d'une stratégie offensive adaptée aux secteurs ou activités cibles sur lesquels Paris est en position d'attirer des projets de qualité.

Avec le plan d'orientations stratégiques 2006-2008, **les ambitions de PDA pour l'attractivité internationale de Paris vont devenir plus modestes** : l'accent est mis sur la valorisation des clusters et des pôles de compétitivité existants plutôt que sur une démarche dynamique de prospection en vue de l'implantation à Paris d'entreprises étrangères.

L'objectif du plan stratégique est de « développer, notamment en partenariat avec l'ARD et l'AFII, les actions pour renforcer les pôles d'expertise du territoire parisien et de les faire émerger sur la scène internationale. Les actions envisagées s'articulent autour des axes suivants :

1. créer un réseau de clusters internationaux autour de Paris Technopole pour mettre en place des relais au bénéfice des entreprises du Club des entrepreneurs¹⁷ et favoriser, en retour, l'implantation d'entreprises étrangères à Paris ;
2. accompagner à l'international les initiatives des Systèmes Productifs Locaux (SPL) soutenus par la Ville de Paris (Capital Games, Silicon Sentier...) ;
3. développer un réseau international d'investisseurs étrangers susceptibles de financer les entreprises membres du Club des entrepreneurs ;
4. poursuivre la stratégie de prospection ciblée sur les secteurs stratégiques du territoire parisien.

¹⁷ Le Club des entrepreneurs, créé par PDA, regroupe des entreprises anciennement hébergées par PDA

Dans les faits, la structuration des actions internationales menées par PDA va être axée sur l'animation des accords de ville à ville déjà signés par Paris avec **San Francisco, Montréal, Shanghai, New York** (prochainement). En tout état de cause, le budget que PDA consacre aux actions de promotion de l'attractivité internationale de Paris (**65 000 €**, hors charges de personnel et dépenses indirectes, en 2007) ne lui permet pas de prospecter dans tous les pays mais uniquement de cibler des villes prioritaires.

Dans le cadre de jumelage entre Paris et **San Francisco**, signé le 4 avril 2006, PDA a permis l'établissement d'une relation entre le pôle de compétitivité multimédia parisien « Cap Digital » et son homologue de San Francisco. Les projets issus de cette coopération concernent les procédures de couverture wi-fi des grandes agglomérations, la création d'une plate-forme de co-production multimédia permettant à des entreprises des deux villes de travailler un temps réel sur une même production (film, jeu vidéo, dessin animé...) ainsi que la formation de jeunes de quartiers défavorisés aux techniques de production multimédia.

Une délégation de Paris s'est rendue à San Francisco, en avril 2008. Elle était composée de représentants de la DDEE, d'Agoranov, d'Orange et de quatre responsables de PDA. Des contacts ont été noués avec des entreprises de la Silicon Valley, avec les responsables de la politique de développement de la ville de San Francisco, ainsi qu'avec les autorités consulaires françaises.

Dans le cadre du programme de coopération entre Paris et **Shanghai** dans le domaine de l'enseignement supérieur, il a été créé un incubateur d'entreprises innovantes, dont la gestion est confiée à ParisTech, association qui regroupe 11 grandes écoles d'ingénieurs. PDA a apporté son expertise au projet en établissant le business plan de ce projet.

En avril 2006, les villes de Paris et **Montréal** ont conclu un accord de coopération, notamment dans les domaines du design et de la santé. Des délégations de PDA se sont rendues à Montréal, en octobre 2006, en mai 2007, pour nouer des contacts avec les différents acteurs locaux de la santé et du design dans le but de jeter les bases d'un programme de coopération qui s'est concrétisé par :

- la participation de 11 entreprises parisiennes de design, dont 3 de la pépinière Paris République, au SIDIM (Salon International du Design de Montréal en mai 2007). Montréal est, en effet, un pôle majeur du design puisque l'UNESCO l'a élue « Ville du design » ;
- la participation de représentants de la Ville de Montréal au Paris Innovation Tours de 2007.

Dans le prolongement de l'accord de coopération conclu entre Paris et **Chicago**, le 16 septembre 2007, une mission de PDA s'est rendue dans cette ville en mars 2008. En effet, PDA doit jouer un rôle important dans le suivi de l'accord, dont l'article 1 prévoit expressément un développement des relations entre les agences

locales de développement afin de favoriser l'implantations croisées d'entreprises, au travers d'offres d'hébergement et d'accompagnement (pépinières, incubateurs...).

Enfin, des échanges, encore embryonnaires, ont été noués par PDA avec New York dans le domaine du design.

3. UNE SITUATION FINANCIERE EQUILIBREE ET DYNAMIQUE

3.1. Des ressources en augmentation.

L'association présente une **bonne santé financière**, ses résultats sont à l'équilibre. Le total des produits comptables qui s'élèvent à **3,6 millions d'euros** est en constante augmentation depuis 2005. Au cours des trois derniers exercices (2005-2007), l'augmentation des charges (+20,3%) est toutefois supérieure à celles des produits (15,9%).

L'accroissement des charges est principalement liée à la fermeture du site de la pépinière Mac Donald (19^{ème}) qui a été transféré, en 2008, dans le 13^{ème} arrondissement (MASSENA) et à la création d'une nouvelle pépinière, rue de Haies dans le 20^{ème} arrondissement. Il résulte aussi du développement de l'activité internationale de l'association et surtout du maintien de son soutien aux pôles sectoriels, en particulier dans le secteur des jeux vidéos (NTIC) et de l'animation de la branche SANTE en partenariat avec MEDICEN (transversales santé). Le financement des actions d'animation du pôle sectoriel SANTE a été pris en charge majoritairement par l'association. Ces actions d'animation seront transférées à MEDICEN en 2009.

Tableau 11 : Evolution des résultats de l'association 2005-2007

	2005	2006	2007	Evolution 2005-2007
Total des PRODUITS	3 132 262	3 447 262	3 629 347	15,9%
Total des CHARGES EXPLOITATION	3 093 528	3 438 365	3 769 546	20,3%
Résultat d'exploitation	38 734	8 897	-140 199	
Résultat financier	19 738	32 216	49 892	
Résultat exceptionnel	-127 979	1 974	84 871	
IS		2 871	24 847	
EXCEDENT ou DEFICIT	-69 507	45 958	19 411	

Source : Bilans de l'association.

Le résultat d'exploitation comptable négatif de 140.199 euros enregistré en 2007 résulte principalement de l'impact particulier du traitement comptable d'une subvention d'investissement de la Ville de Paris qui a généré un écart budgétaire du budget de fonctionnement de l'association.

3.1.1. Les ressources en fonds publics sont majoritaires.

A fin 2007, l'association disposait d'un budget global¹⁸ de 4,7 millions d'euros.

Les ressources de l'association proviennent à **88% de fonds publics** apportés par : le département de Paris (61%), la CCIP (18%) et les organismes publics (9%) qui

¹⁸ Y compris subvention en nature.

concourent aussi au développement de l'innovation : la DRIRE, les fonds européens (FSE), la Région Ile de France.

Les ressources totales de l'association ont progressé de 19% entre 2005 et 2007. La part des subventions dans les financements publics est en diminution (-3%). Toutefois, elle demeure quasi constante (-1%), si l'on ne prend pas en compte les autres produits qui sont constitués de produits exceptionnels et financiers (reprise de provisions et placement de trésorerie).

L'association ne comptabilise pas dans ses comptes les subventions en nature qui lui sont consenties par la Ville de Paris et la CCIP. Le tableau suivant prend en compte ces subventions.

Tableau 12 : Evolution des ressources de l'association 2005-2007.

en euros

Ressources	2005	2006	2007	variation 2005-2007
Prestations de services	76 230	72 447	79 142	
Refacturation de charges	19 840	51 351	53 711	
Partenariats	40 537	36 308	104 199	
Cotisations	188 550	199 400	202 800	8%
<i>Sous total ressources propres</i>	<i>325 157</i>	<i>359 506</i>	<i>439 852</i>	<i>35%</i>
SUBVENTIONS (*)	3 648 507	3 861 301	4 229 087	16%
Autres produits	29 340	28 088	111 660	281%
TOTAL	4 003 004	4 248 895	4 780 599	19%

(*) y compris les subventions d'investissement et en nature

% Subventions du total des ressources	91%	91%	88%
---------------------------------------	-----	-----	-----

Ville de Paris/Département de Paris

Subventions de fonctionnement	2 345 000	2 690 000	2 245 000	-4%
Subventions en nature	340 970	343 533	391 706	15%
Subvention d'investissement			300 000	NS
TOTAL	2 685 970	3 033 533	2 936 706	9%
en % du total des ressources	67%	71%	61%	

CCIP

Subventions de fonctionnement	305 000	345 000	405 000	33%
Subventions en nature	529 772	458 100	459 546	-13%
TOTAL	834 772	803 100	864 546	4%
en % du total des ressources	21%	19%	18%	

(DRIRE/Région/FSE, etc.)

Autres subventions (DRIRE/Région/FSE)	127 765	24 668	427 835	
en % du total des ressources	3%	1%	9%	

Total Ressources Ville de Paris/CCIP (**)	88%	90%	80%
--	------------	------------	------------

(**) hors exceptionnel et financier

Source : Rapports d'activité Paris Développement

3.1.2. Les ressources propres et autres produits sont en hausse.

Les ressources propres de l'association (439 K€ en 2007) ont progressé de 35% sur la période 2005-2007. Elles ne prennent pas en compte les ressources obtenues des sponsors pour le financement des Paris Innovation Tour (142.000 euros) directement encaissé par la société, prestataire et partenaire de l'évènement. A fin 2007, les ressources propres représentaient 9% (0,4 millions d'euros) des revenus totaux de l'association. Les autres produits représentent 3% des revenus totaux (0,1 M. €).

3.1.2.1. Facturation des prestations aux entreprises hébergées.

Le poste prestations de services enregistre principalement les **prestations d'accompagnement de l'incubateur Paris Innovation Bourse aux entreprises incubées** (77,6 K€). Cette facturation correspond à une facturation mensuelle de 400 euros (soit 4.800 euros par an) par entreprise accompagnée. Ce forfait ne prend pas en compte le nombre de m2 occupés réellement. La surface occupée peut varier de 10 à 30 m2 par entreprise.

La Ville de Paris mettant gratuitement à la disposition de l'association les locaux de la rue d'UZES servant à l'incubateur, ce dernier prend à sa charge le coût des réseaux internet et de téléphonie mis à la disposition des entreprises.

En conclusion, **la valeur des prestations facturées aux entreprises par l'incubateur est très faible** : le montant des recettes de prestations (78 K€) ne couvrent pas la valeur du loyer mis à disposition par la Ville de Paris qui a été évaluée à 391 K€.

Dans les pépinières, l'utilisation de ces réseaux est directement refacturée par le propriétaire aux entreprises selon un tarif qui varie de 30 à 40 euros par m2 et par an. En outre, les sociétés d'économie mixte de la Ville de Paris, qui sont propriétaires de locaux, ont passé des accords de partenariat ou des conventions avec les entreprises hébergées et l'association. Elles facturent directement les entreprises pour la totalité de la prestation (hébergement, logistique, accompagnement) selon le nombre de m2 réellement occupés. **L'accompagnement qui est assuré par l'association n'est pas rémunéré et son coût est donc laissé à la seule charge de l'association.**

Toutefois, le contrat de la pépinière **Rue des Haies**, gérée par la RIVP, prévoit une **clause de rétrocession de recettes** à l'association en fonction du taux de remplissage de la pépinière. Il a été admis par le bailleur, qu'en fonction d'un certain taux de remplissage, le coût du risque de sous activité des installations techniques mis à disposition pouvait diminuer.

<p>Les rapporteurs préconisent que l'association réajuste de manière plus économique la valeur des prestations de l'incubateur aux entreprises hébergées. L'association a indiqué aux rapporteurs que les entreprises hébergées n'avait pas à leur entrée chez l'incubateur les moyens financiers pour payer leur hébergement.</p>
--

L'incubateur AGORANOV de l'Université Pierre et Marie Curie a toutefois mis en place un dispositif d'avance qui permet le remboursement de l'hébergement en cas de réussite de l'entreprise et/ou la mise en place d'une prestation de services à valeur progressive. Cette expérience parisienne peut être l'occasion d'établir un « juste prix » pour l'Agence.

3.1.2.2. Refacturation des charges aux entreprises

Les entreprises hébergées sont refacturées par l'association des charges correspondant à leurs consommations personnelles (téléphonie, photocopie, etc.). Si le contrat le prévoit, des refacturations peuvent être aussi directement réalisées par les SEM lorsqu'elles prennent en charge ce type de prestations (téléphonie, etc.).

3.1.2.3. Les autres ressources propres de l'association

Elles sont composées des revenus des partenariats (2% du total des ressources) provenant principalement de la participation des sponsors (groupes immobiliers et SEM de la Ville de Paris) au salon du MIPIM et du SIMI (90%) et de la participation des entreprises à des dépenses de relations presse par exemple (10%).

Des cotisations sont versées par les membres de l'association (entreprises partenaires ou hébergées). Ces cotisations représentent environ 4% des revenus totaux de l'association (200 K€).

3.1.3. Les subventions sont en nette progression.

Entre 2004 et 2007, les subventions obtenues par l'association ont progressé de 16%, passant de 3,6 millions d'euros à 4,2 millions.

L'Etat (DRIRE ou préfecture Ile de France), la Région Ile de France et les fonds européens (FSE) sont intervenus dans le financement d'opérations ponctuelles, en particulier pour des projets d'accompagnement des JEI¹⁹ (formation, études) et pour le programme MENTOR. Les subventions d'accompagnement représentent, en 2007, 9% des financements (0,4 millions d'euros).

Les subventions de la DRIRE permettent de financer certaines actions de l'association en couvrant 30% des dépenses externes d'un programme particulier. Deux programmes triennaux (2006-2009) ont été ainsi financés : l'accompagnement des projets stratégiques d'entreprises au sein des incubateurs et pépinières pour lequel la DRIRE finance sur 3 ans 394.000 euros d'études (3.838 euros par entreprises) et l'accompagnement des jeunes entreprises via l'opération PARIS MENTOR financé sur trois ans à hauteur de 136.000 euros (4.800 euros par entreprises).

¹⁹ Jeunes Entreprises Innovantes

Les subventions accordées par projet et par entreprise par la DRIRE sont ponctuelles et n'ont pas vocation à devenir des subventions d'exploitation récurrentes. Dès lors, si l'association souhaite pérenniser ces programmes au-delà des échéances triennales, elle devra trouver d'autres sources de financement. Le sort de ces programmes reste donc très précaire après leurs premiers financements alors qu'ils ont demandé une implication importante de l'association dans leur phase de mise en œuvre.

Les subventions accordées par la Ville de Paris en 2007 (2,9 millions d'euros) sont de trois natures : une subvention de fonctionnement (2,2 millions €), une subvention d'investissement (0,3 million €) et une subvention en nature (0,4 millions d'euros). La subvention d'investissement, destinée aux pépinières a été totalement utilisée à fin 2008, son utilisation est conforme à sa destination. La subvention en nature correspond au montant des loyers de l'immeuble de l'incubateur de la rue d'Uzès qui sont réglés par la Ville de Paris à la RIVP. A ce titre, Paris Développement bénéficie d'une sous location à titre gratuit de 750 m2 de bureaux de surface utile dont 60 m2 de salle de réunions et 18 bureaux réservés aux entreprises sur 350 m2 de surface utiles nettes (19 m2 en moyenne par entreprise).

Il peut être observé que **le coût au m2 de l'avantage en nature consenti par la Ville de Paris correspond à un loyer de 522 € par m2 et par an²⁰**, ce qui paraît élevé par rapport aux loyers pratiqués dans les pépinières même si l'on prend en compte un écart liés à l'emplacement géographique des structures dans les différents arrondissements (Centre, Est, Sud).

Le site dispose de 350 m² plus 60 m2 de salle de réunions, ce qui valorise le loyer à 9.400 euros²¹ par an pour un bureau d'une surface moyenne de 19 m2. **Les prestations d'hébergement et d'accompagnement sont facturées 4.800 euros par entreprise** (400 euros par mois, soit un coût de 252 euros par m2, le prix de ces prestations est inférieures à celle des pépinières (300/350 euros par m2 y compris l'utilisation des réseaux de télécommunication).

En 2007, **les subventions accordées par la CCIP s'élèvent à 0,8 millions d'euros** dont des subventions en nature qui sont valorisées pour un montant de 459.546 euros. Elles correspondent à la mise à disposition par la CCIP de trois personnes qui sont dédiées à l'animation de la technopole, de l'incubateur et des pépinières et à la mise à disposition de 551 m2 de bureaux à la Bourse du Commerce. La CCIP verse aussi à l'association une subvention de fonctionnement de 405.000 euros.

3.1.4. L'activité lucrative de l'association est significative.

Les prestations d'hébergement et d'accompagnement facturées aux entreprises et les prestations qui concernent l'organisation de manifestations en partenariats avec des sociétés privées (SEM et entreprises) constituent une activité

²⁰ 391.000 euros / 750 m2 = 522 euros/ m2

²¹ 522 euros x 19 m2 = 9.400 euros

économique considérée fiscalement comme **lucrative**. L'administration fiscale considère que l'activité de gestion de pépinières doit être soumise aux impôts commerciaux (taxe professionnelle, impôt sur les sociétés)²². Cette activité lucrative est sectorisée dans l'association et permet le calcul de ces impôts.

L'activité lucrative représente **45% de l'activité totale** de l'association. Elle dispose régulièrement d'un crédit de TVA. En 2008, ce crédit de TVA atteindra 20.000 euros et devrait être remboursé par le Trésor public puisque la TVA à déduire sur les charges de l'activité lucrative est supérieure à la TVA exigible sur les produits encaissés. Les nouvelles règles de TVA, qui ont remplacé le calcul d'un prorata par un coefficient de taxation à compter du 01/01/2008, ont conduit à augmenter les remboursements de TVA par le Trésor Public, ce qui est favorable à l'association.

L'association ne soumet pas les subventions qu'elle perçoit à l'assiette de la TVA. Elle considère²³ que les subventions qui lui sont allouées ne sont pas liées à un service rendu au département de Paris et à la CCIP puisqu'elles sont attribuées de manière globale pour le fonctionnement de l'association et destinées à couvrir tout ou partie des frais d'exploitation. De ce fait, les subventions versées peuvent être considérées « hors champs d'application » de la TVA et elles ne sont plus à prendre en compte dans le dénominateur du coefficient de taxation.

²² Réponse ministérielle à M. GLAVANY, Ass. Nat. 18 juillet 2006, p.94169.

²³ Une étude fiscale menée par un cabinet privé et mandatée par l'association a confirmé cette position.

3.2. L'augmentation des charges est conforme à l'évolution de l'activité.

Les charges de l'association sont en augmentation de 22% sur la période 2005-2007. Elles passent ainsi de 3,1 millions d'euros à 3,8 millions d'euros. Leur contrôle indique que cette augmentation provient des postes « personnel » (+34,5%), « réseaux internet » (18,4%) et « honoraires » (16,1%). L'augmentation des autres postes (hors maintenance) est liée à l'indexation normale des prix. Les principales baisses proviennent des postes « frais de colloques et séminaires » (-34%) et « réception » (-18%). Les comptes de dépenses supérieurs à 50 K€ sont détaillés dans le tableau suivant.

Tableau 13 : Evolution des charges d'exploitation 2005-2007 de l'association

CHARGES	2005	2006	2007	Evolution 2005-2007
Autres achats et charges externes dont	1 282 689	1 403 777	1 352 355	5,4%
Locations	57 139	116 425	63 795	11,6%
Maintenance	40 899	59 380	59 649	45,8%
Frais de colloques et séminaires	218 652	241 293	143 276	-34,5%
Honoraires Etudes rech et Sponsoring	398 560	288 155	462 857	16,1%
Publicité publication relat. Publiques	105 190	187 155	111 798	6,3%
Missions	81 933	122 712	89 802	9,6%
Réception	64 852	84 539	52 824	-18,5%
Réseaux internet et intranet	44 182	40 600	52 324	18,4%
Frais impression et reprographie	33 965	41 629	32 571	-4,1%
PERSONNEL	1 735 301	1 917 420	2 333 294	34,5%
Impôts et Taxes	122 356	137 254	182 731	49,3%
Salaires et Charges sociales	1 612 945	1 780 166	2 150 563	33,3%
Dotations et autres charges	75 538	117 168	83 897	11,1%
Total des CHARGES EXPLOITATION	3 093 528	3 438 365	3 769 546	21,9%

Source : bilan de l'association et analytique

3.2.1. Les charges de personnel sont maîtrisées.

De nouvelles embauches ont été nécessaires pour développer l'activité de l'association. En 2006, 2 chargés de missions ont remplacé du personnel dont la mise à disposition n'a pas été renouvelée dans l'association. En 2007, l'ouverture de la pépinière Rue des Haies a conduit à la création de 2 postes. L'association a recours à des apprentis, qui se relayent par roulement à temps partiel, pour assurer la fonction accueil dans les pépinières.

Tableau 14 : Effectifs 2006-2007

	2006	2007
Cadres	19	22
Employés	5	6
Apprentis	8	15
<i>mises à disposition</i>		
Cadres	2	2
Employés	1	1
Total	35	46

Source : Conseil d'administration du 31.12.2006 p 4. + DASD1 2007

3.2.2. Les charges de réseaux et d'Intranet augmentent avec l'ouverture de nouveaux sites.

Il s'agit des charges qui concernent la gestion de l'internet et du réseau intranet de l'association. Le contrat avec l'opérateur a été renégocié et aménagé en fonctions des besoins de l'association (extension aux nouvelles pépinières). L'augmentation de 18% comprend la connexion des nouveaux sites au réseau PDA.

3.2.3. Les charges d'honoraires, d'études et de sponsoring sont liées à l'animation de la technopôle.

Ces postes regroupent les honoraires déclarés à l'administration fiscale ainsi que les prestations d'études et de sponsoring payées par l'association.

Le « sponsoring » correspond aux participations versées par l'association pour participer à des manifestations organisées par une autre association. Il en a été ainsi de la participation versée pour l'organisation d'une manifestation conjointe HEC - Paris et M... pour un cycle d'échanges concernant des directions générales (CEO) à destination des jeunes entrepreneurs. Paris Développement a payé cette participation à l'organisateur privé (M...) qui est mandaté pour l'organisation de cette manifestation.

L'organisation générale des manifestations est confiée par l'association à différentes sociétés spécialisées qui en assurent la gestion « clé en main » : gestion presse, réservations de participants, gestion de sites internet, mise à disposition du personnel d'accueil, organisation des hébergements et location de salles, etc. Ces sociétés sont rémunérées par l'association et peuvent aussi percevoir directement des recettes des participants (Matinales de l'innovation) et/ou des sponsors (Paris Région Innovation Tour).

Tableau 15 : Répartition des principaux fournisseurs de services (TTC)

Fournisseurs	Type	2005	2006	2007
	Sponsoring (CEO)	23 920	23 796	27 878
	Colloque (PRIT)	109 545	5 056	47 761
	Honoraires (PRIT)	62 727	63 386	215 280
	Colloque (Matinales)	34 327	36 318	33 394
	Honoraires (communication)		58 468	39 266
	Honoraires (MENTOR)			47 012
	Honoraires (Transversales)	55 000		
	Honoraires (pôles compétitivité)	85 892		

Source : balance générale des comptes de l'association

3.3. La structure bilancielle de l'association traduit une situation de trésorerie maîtrisée.

L'évolution des bilans comptables sur la période 2005-2007 est la suivante :

Tableau 16 : Bilans de l'association 2005-2007

ACTIF	2005	2006	2007
Actif immobilisé net	177 593	125 062	158 377
Immobilisations financières	3 002	3 002	3 002
Avances Fournisseurs	5 818	0	1 974
Clients et comptes rattachés	108 645	73 913	97 438
Autres créances	309 387	1 024 795	808 438
Placements	322 889	328 185	436 089
Disponibilités	912	2 758	3 041
Charges constatées d'avance	57 123	120 903	98 668
Total ACTIF	985 369	1 678 618	1 607 027
PASSIF			
Fonds Propres ^(*)	150 230	190 446	509 888
Provisions pour risques et charges	237 097	179 566	14 745
Dettes bancaires	57 595	25 635	538
Depots et cautionnement reçus	22 640	22 963	25 715
Fournisseurs	208 607	424 581	259 817
Dettes fiscales et sociales	286 155	333 576	389 315
Autres dettes	23 045	23 173	36 226
Produits constatés d'avance	0	478 678	370 813
Total PASSIF	985 369	1 678 618	1 607 057
Fonds de roulement	229 372	264 911	388 969
Besoin en fonds de roulement	-36 834	-40 397	-49 653
Trésorerie	266 206	305 308	438 622
Montant des charges	3 366 456	3 522 733	3 773 665
Nbre de jours de trésorerie	28	31	42

(*) y compris subvention d'investissement

A fin 2007, la part des fonds propres dans le bilan de l'association est en augmentation à la suite de la décision du département de Paris d'accorder une

subvention d'investissement de 300.000 euros pour financer l'ouverture de la pépinière Paris Innovation Réunion.

Les produits constatés d'avance qui totalisent 370.813 euros en 2007 concernent principalement des subventions de la DRIRE qui ont été différées pour financer l'accompagnement des entreprises et l'exécution du programme Mentor au cours des prochains exercices.

Les autres comptes n'appellent aucune remarque particulière. Entre 2006 et 2007, l'évolution du fonds de roulement qui passe de 264.911 euros à 388.969 euros est liée à l'apurement des provisions pour risques et charges qui soldent un litige important avec un salarié et à l'obtention de subventions non encore utilisée à la clôture de l'exercice.

La trésorerie de l'association est de ce fait en augmentation (+133 K€), le besoin en fonds de roulement de l'association n'ayant pas évolué de manière significative.

La trésorerie de l'association représentait 42 jours de fonctionnement à fin 2007.

3.4. La comptabilité analytique a été retraitée pour calculer le prix de revient de l'incubateur et des pépinières.

L'association dispose d'une comptabilité analytique par centre de coûts et par axe stratégique.

Les centres de coûts permettent de valoriser les dépenses directes et les charges de personnel qui sont affectées à une entité structurelle ou un service de l'association (pépinières, incubateur, siège, communication, immobilier, pôles sectoriels, etc.).

Les axes stratégiques enregistrent les charges directes (hors personnel) des actions mises en œuvre pour répondre au développement de l'Agence dans cinq domaines qui ont été définis par la gouvernance de l'association :

- les « actions internationales » recouvrent les missions à l'étranger effectuées avec des entreprises et des JEI ainsi que la participation à des salons et rencontres internationales,

- la « fonctions support » englobe les missions de communication et de promotion de l'immobilier parisien. Il concerne la participation de l'Agence à des salons immobilier (MIPIM, SIMI), le développement des sites internet et leur traduction internationale, l'édition de supports et de brochures de communication touchant à l'attractivité parisienne et aux pépinières et aux pôles de compétitivité.

- l'« animation de la technopole » parisienne permet la valorisation des actions à destination des pépinières et des entreprises hébergées en direction de l'écosystème (animation séminaire, formation, concours des JEI), des pôles de compétitivité et de l'international (Matinales Paris Innovation Tours),

- la « structuration des Pôles SANTE, NTIC et Design » est clairement identifiée. En 2007 les dépenses enregistrées ont principalement concerné le pôle santé.

- l'« accompagnement des entreprises innovantes », dont le programme Mentor (coaching de dirigeants), dédié aux entreprises hébergées.

Les données de la comptabilité analytique permettent d'établir des prix de revient par type d'activité. Cependant, la direction générale de l'association ne communique pas de prix de revient complet au conseil d'administration. Elle rapporte seulement des données budgétaires précises sur la masse salariale globale des centres de coûts et le coût direct des actions engagées (axes stratégiques).

La mise en place d'une comptabilité analytique par prix de revient pourrait permettre non seulement de mieux apprécier la performance financière (qualité/prix) de l'agence et mais aussi d'évaluer financièrement l'aide apportée aux entreprises.

Pour permettre l'exercice de leur contrôle, les rapporteurs ont établi des prix de revient estimatifs sur la base de la comptabilité analytique et budgétaire de l'association.

3.4.1. La répartition par grands centres de coûts valorise chaque activité.

Trois centres de coûts ont été déterminés pour le contrôle : « Pépinières et Incubateur », « Technopole Paris Innovation », « Attractivité ».

Ces centres de coûts permettent de réaliser une évaluation des activités/missions de l'Agence de développement dans le domaine de la gestion des pépinières et de l'incubateur, de l'animation générale dédiée à la technopole sur Paris et à l'Innovation, et enfin de l'attractivité de Paris qui regroupe les actions d'aide à l'implantation d'entreprises (International, Immobilier et implantation des pôles sectoriels (Santé, Design, jeux vidéo, NTIC)).

Chacun des centres permet de dégager un prix de revient complet de l'activité qui regroupe selon les centres :

- les charges annuelles résultant des frais direct ou indirects liés au personnel et comprenant les charges supplétives du personnel mis à disposition par la CCIP,
- les charges directes d'accompagnement et de fonctionnement nettes des revenus perçus (refacturation charges, etc.),
- une quote-part des frais de la structure centrale du siège de l'Agence qui comprend la direction générale et les structures administratives de soutien, le service de communication et l'informatique. Ces frais de structures centrales comprennent des charges de personnel et du fonctionnement.

Tableau 17 : Prix de revient par centre coût

	Pépinières et incubateur	TECHNOPOLE Paris INNOVATION	ATTRACTIVITE	TOTAL général
en euros				
Personnel	1 041 062	169 836	513 292	1 724 189
Animation et fonctionnement	264 982	334 779	395 040	994 801
Struct. Centrales (Siège-Communic²Informatique)	193 260	240 242	543 150	976 651
TOTAL	1 499 303	744 856	1 451 482	3 695 642
% de répartition	41%	20%	39%	100%

Les pépinières et Incubateur (41%) et la Technopole Paris Innovation (20%) représentent 61% des charges nettes²⁴ opérationnelles de l'Agence hors élément financier et exceptionnel. Les charges supplétives sont valorisées dans ces deux centres à 230.000 euros soit 6% du total. Ces deux centres comprennent en outre une affectation de 50% des coûts du siège et du service communication qui ont été évalués à 976.651 euros.

3.4.2. Le prix de revient des pépinières contraste avec celui de l'incubateur.

La détermination des prix de revient par entreprise hébergée est basée sur une affectation des charges directes et indirectes selon la méthode qui est détaillée ci-après.

- ◆ **Affectation du personnel.** Le poste Personnel regroupe les coûts du personnel directement affectés à la supervision des entités et une quote part des charges supplétives du personnel mis à disposition par la CCIP. 3 agents sont mis à la disposition par la CCIP : un directeur adjoint de l'association, un responsable de pépinière et un logisticien. Les charges supplétives ont été évaluées sur la base de l'estimation de la subvention en nature et réparties en fonction de l'affectation des personnels : à la pépinière République pour le responsable concerné, sur 3 pépinières pour le responsable de la logistique. 50% des coûts concernant le directeur général adjoint mis à disposition et le personnel de la structure de l'animation de la technopole (2 personnes) a été réparti à part égale sur les structures dédiées aux jeunes entreprises. Les 50% restant sont répartis dans le centre Technopole Paris INNOVATION qui concerne l'animation générale de la technopole.
- ◆ **Affectation des frais directs d'animation et des frais de fonctionnement.** Ce poste regroupent les charges engagés par les entités, sous déduction des refacturations de charges et des recettes directement liées à la participation des entreprises hébergées, les frais de fonctionnement directs et les charges d'infrastructure d'accueil des entités (réseaux de télécommunication, informatique, etc.).

²⁴ Déduction faites des recettes directes de chaque centre

- ◆ **Affectation de coûts des structures centrales du siège.** Ce poste fournit la répartition de 50% des coûts de personnel et autres charges des services du siège, de la communication et de l'informatique. Le siège de l'Agence comprend la direction générale, le secrétariat général, la comptabilité et l'informatique.

Sur ces bases, un prix de revient global des pépinières et de l'incubateur a donc été établi par les rapporteurs.

Tableau 18 : Prix de revient des différentes structures (ci-contre)

	Pépinières				Incubateur Paris Innovation Bourse	Pépinières et incubateur
	VILLETTE - MASSENA (ex Villette -Mac Donald) - 2 sites	République Design	Rue des Haies - Réunion	Total Pépinières		
en euros						
Personnel	381 907	119 852	170 025	671 784	369 277	1 041 062
Animation et fonctionnement	107 917	47 282	44 789	199 988	64 994	264 982
Struct. Centrales (Siège-Communic^s-Informatique)	77 304	38 652	38 652	154 608	38 652	193 260
TOTAL	567 128	205 786	253 466	1 026 380	472 923	1 499 303

% de répartition

41%

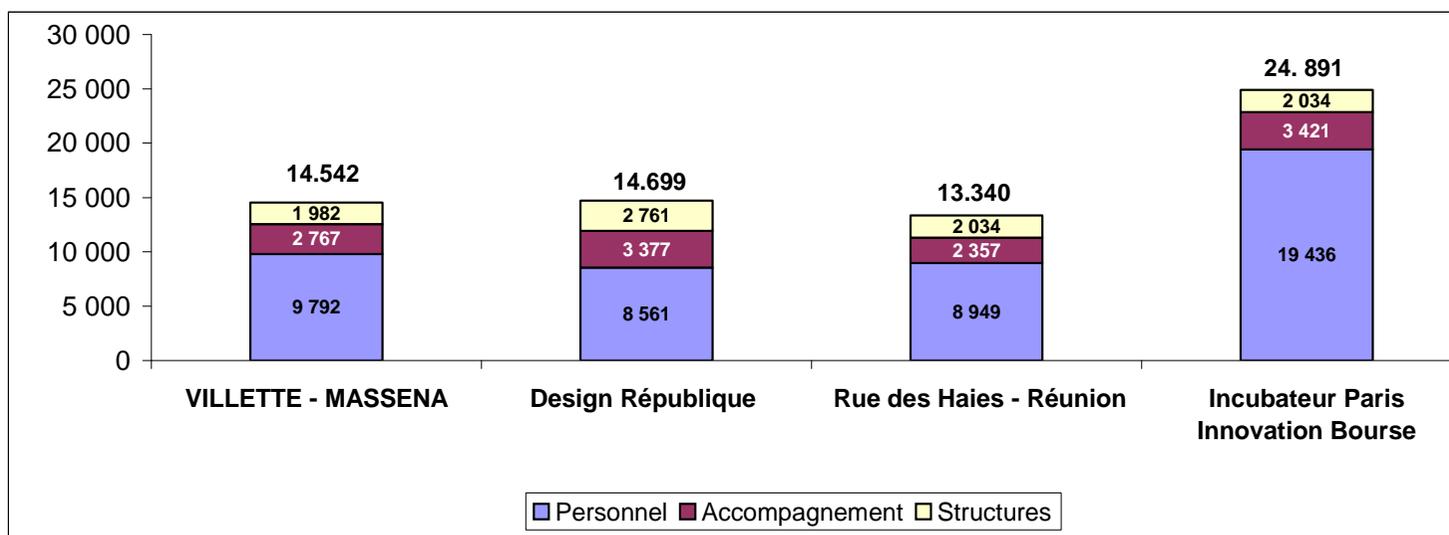
Nombre d'entreprises hébergées	39	14	19	72	19	91
PM : surfaces utiles (m2)	3 700	1 200	1 500	6 400	350	6 750

Moyenne

Moyenne

Prix de revient par entreprise hébergée	14 542	14 699	13 340	14 255	24 891	16 476
Personnel	9 792	8 561	8 949	9 330	19 436	11 440
Animation et fonctionnement	2 767	3 377	2 357	2 778	3 421	2 912
Struct. Centrales (Siège-Communic^s-informatique)	1 982	2 761	2 034	2 147	2 034	2 124

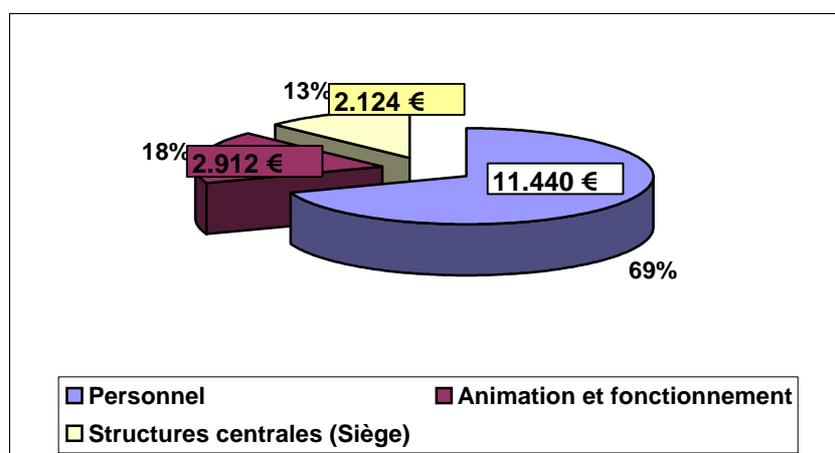
source : comptabilité analytique et reporting budgétaire 2007



Le montant total des dépenses nettes engagées pour les pépinières et l'incubateur peut être évalué à 1,5 millions d'euros dont 1 M€ concernent 4 pépinières et 0,5 M€ pour l'incubateur Paris Innovation Bourse.

Le prix de revient moyen par entreprise hébergée est de 16.476 euros et ne comprend pas le coût des loyers des locaux. La part du personnel direct représente 69% de ce prix de revient, les autres charges affectées étant des charges d'animation et de fonctionnement (18%) et des frais de siège représentant 13% qui complètent la structure de direction directe (un directeur général adjoint, un cadre, une assistante).

Tableau 19 : Répartition par nature du prix de revient par entreprise hébergée



❖ Comparaison

Le prix de revient par entreprise hébergée dans les pépinières est assez homogène, il varie entre 13.000 et 15.000 euros.

Le prix de revient de l'incubateur Paris Innovation Bourse est de 24.891 euros. Il est le double de celui des pépinières. Les effectifs directs d'accompagnement chez l'incubateur sont plus importants (5 personnes au lieu de 2 à 3 personnes dans les pépinières²⁵). Le suivi des entreprises, moins expertes en gestion et en techniques de financement, nécessite un cycle de consultation plus important que dans les pépinières (au moins 10 rendez-vous annuel au lieu de 4 dans les pépinières). Le processus de suivi commence à être mis en place et devra être amélioré notamment au vu des normes fixées par la certification AFNOR pour l'établissement de supports et tableaux de bord de suivi.

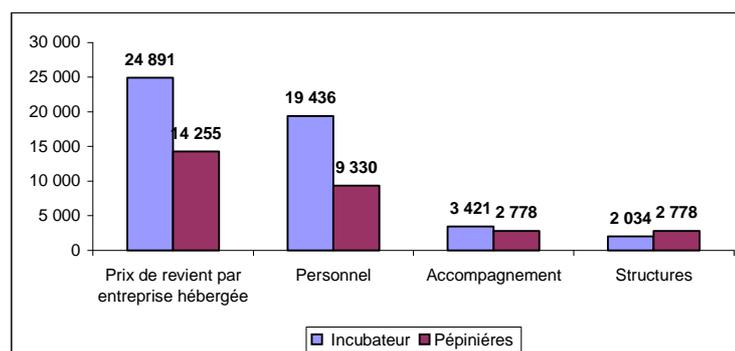
²⁵ 1 chef de projet senior + 1 assistante dans les pépinières pour 15 à 20 entreprises – Effectif doublé chez l'incubateur 2 chefs de projets seniors + 1 chef de projet junior + 1 assistante.

L'incubateur supporte en outre plus de frais de fonctionnement que les pépinières. Cette entité prend à sa charge l'entretien et la maintenance immobilière des locaux mis à disposition, le coût des réseaux informatiques, ainsi que divers matériels et consommables. Ces dépenses sont normalement à la charge du gestionnaire immobilier dans les pépinières.

Il peut toutefois être observé que le prix de revient calculé de l'incubateur Paris Innovation Bourse de 24.891 euros ne comprend pas de location immobilière puisque l'incubateur bénéficie d'une subvention en nature pour l'immeuble. **En incorporant ce coût immobilier, le prix de revient de l'incubateur est de 45.000 euros par entreprise hébergée.** Il est cependant inférieur au prix de revient estimé par les rapporteurs pour l'incubateur AGORANOV qui est de 54.000 euros²⁶ par entreprise, cette association hébergeant les entreprises sur trois sites.

Tableau 20 : Comparaison entre le prix de revient moyen par entreprise hébergés (pépinière et incubateur)

en euros	Incubateur	Pépinières	Ecart en %
Prix de revient par entreprise hébergée	24 891	14 255	75%
Personnel	19 436	9 330	108%
Accompagnement	3 421	2 778	23%
Structures	2 034	2 778	-27%



En conclusion, **les facturations de l'association aux entreprises hébergées apparaissent insuffisantes** pour couvrir les frais réellement supportés par l'incubateur. Il est souhaitable qu'un réajustement tarifaire soit effectué. Ce réajustement pourrait prendre en compte un **tarif de prestations progressif** en fonction du temps de présence de l'entreprise dans les structures d'hébergement selon des modalités de financement qui pourraient être en partie établies au moyen d'avance remboursable sur l'honneur. La date du premier remboursement pourrait intervenir en fonction d'un critère économique et comptable à définir (seuil de chiffre d'affaires, valeur du pied de bilan de la société, résultat d'exploitation, etc.).

²⁶ Calculé sur la base du compte de résultat de l'association AGORANOV en 2007 présentant un total de charges d'exploitation de 1.077 K€ hors provisions pour 20 entreprises hébergées soit $1077/20 = 54$ K€. Ce calcul ne prend pas en compte les éventuels mises à disposition de personnel, ou avantage en nature qu'aurait pu obtenir de cette association.

A- Les pépinières

▪ Personnel.

Le coût du personnel comprend les responsables junior et senior des pépinières, les assistantes et le personnel des structures de direction et d'encadrement (animation de la technopole) qui sont dédiés directement à la supervision des pépinières. Les structures de direction sont réparties à 50 % sur les entités et 50% sur le centre Paris technopole INNOVATION.

Dans ces conditions, le prix de revient du personnel varie entre 9.000 et 10.000 euros par entreprise hébergée.

Tableau 21 : Prix de revient par entreprise hébergée du personnel affecté à la gestion des pépinières.

	Pépinières			
	VILLETTE - MASSENA (ex Villette -Mac Donald)	République Design	Rue des Haies - Réunion	Total pépinières (4 entités)
en euros				
Personnel direct	330 257	9 077	139 200	478 534
Personnel détaché CCIP	24 510	97 205	17 255	138 970
Personnel Animation Technopole	27 140	13 570	13 570	54 280
Total	381 907	119 852	170 025	671 784
Nombre d'entreprises hébergées (*)	39	14	19	72
Surfaces utiles nettes	3 700	1 200	1 500	6 400
Prix de revient PERSONNEL par entreprise hébergée	9 792	8 561	8 949	9 330

(*) capacité théorique

Ce prix de revient peut être considéré comme satisfaisant si on le compare à un coût de prestations externes valorisé sur la base d'une intervention de 1.000/1.200 euros par jour d'intervention²⁷. Il correspond à un coût externe de moins de 8 journées d'intervention par an et par entreprise.

La norme AFNOR de gestion des pépinières d'entreprises prévoit que le suivi et l'accompagnement doit prévoir au moins 4 rencontres annuelles et diverses actions visant à accroître la performance de l'entreprise (études et conseils sur les réseaux de financements, plan de formation, tableau de bord, communication, etc.). Le prix d'intervention de cet accompagnement peut être au minimum estimé à 4 jours de prestations) à prix marché soit (4 x1.200 € = 4.800 euros).

Le différentiel par rapport à ce prix marché correspond au prix de revient des missions d'encadrement, de supervision générale et de logistique des pépinières. Ces

²⁷ Valorisation moyenne pour une prestation de conseil subventionnée en partie par le FSE

frais ne semblent pas pouvoir être réduits, en l'état de l'organisation de l'Agence, compte tenu de la multiplicité des sites sur le territoire parisien et de la faiblesse de leur superficie (< 2.000 m2) avant la création du site de MASSENA.

▪ **Animation et fonctionnement.**

Tableau 22 : Prix de revient animation et fonctionnement des pépinières par entreprise hébergée

en euros	VILLETTE - MASSENA (ex Villette -Mac Donald) 2 sites	République Design	Rue des Haies - Réunion	<i>Total pépinières</i>
Fonctionnement et infrastructures nets	41 619	14 133	11 640	67 392
Frais directs Technopole (frais infrastructures)	17 342	5 979	6 689	30 010
Frais fonctionnement pépinières	24 277	8 154	4 951	37 382
Honoraires FSE montage	7 035	3 518	3 518	14 070
ANIMATION de la technopole	30 286	15 143	15 143	60 572
Tremplin entreprises - JEI - DRIRE - Capital IT -	30 286	15 143	15 143	60 572
Accompagnement entreprises innovantes	28 977	14 488	14 488	57 954
Seminaire CEO	5 172	2 586	2 586	10 343
Programme Mentor	20 696	10 348	10 348	41 391
Plate forme de cooptation	3 110	1 555	1 555	6 219
Programmes Animation et fonctionnement	107 917	47 282	44 789	199 988
Nombre d'entreprises hébergées	39	14	19	72
Animation et fonctionnement par entreprise hébergée	2 767	3 377	2 357	2 778

Le prix de revient des prestations d'accompagnement varie entre 2.800 euros et 3.400 euros. Il intègre les divers programmes que mènent l'Agence pour accompagner les entreprises hébergées : formation des dirigeants (CEO Campus HEC), le programme Mentor) et accompagnement dans des manifestations liées à l'innovation : concours Tremplin entreprises, Club des entrepreneurs, financements d'études en relations avec la DRIRE. Ces programmes correspondent aux charges directes engagées par l'agence, elles ont été réparties de manière égale entre les structures gérées.

▪ **Les frais de structures du siège.**

Tableau 23 : Affectation des frais de structures du siège aux entités

	VILLETTE - MASSENA (ex Villette -Mac Donald) - 2 sites	République Design	Rue des Haies - Réunion	<i>Total pépinières</i>
SIEGE Personnel DG SG comptabilité etc.	46 914	23 457	23 457	93 828
Communication Personnel	18 331	9 166	9 166	36 663
Fonctionnement SIEGE (net)	12 058	6 029	6 029	24 116
Total coût des structures centrales	77 304	38 652	38 652	154 608
Nombre d'entreprises hébergées	39	14	19	72
Valorisation du coût des structures centrales par entreprise hébergée	1 982	2 761	2 034	2 147

La part des frais de structures peut être estimée entre **2.000 et 3.000 euros par entreprise hébergée**. Cette évaluation est faite sur la base d'une répartition de 20% des frais de personnel du siège et de la communication et de dépenses de fonctionnement également réparties entre les structures d'hébergement.

B- L'incubateur Paris Innovation Bourse

Le décomposition du prix de revient global de **24.891 euros** par entreprise hébergée de l'incubateur Paris Innovation Bourse est détaillée ci-après.

Les coûts de personnel représentent **78%** du prix de revient total.

Tableau 24 : Détails des prix de revient calculés

	Incubateur Paris Innovation Bourse
en euros	
Personnel	325 952
Personnel détaché CCIP	29 755
Personnel Animation Technopole	13 570
Total	369 277
Nombre d'entreprises hébergées	
	19
Surfaces utiles nettes	
	350
Prix de revient PERSONNEL par entreprise hébergée	
	19 436

Personnel - Les frais de personnel ne comprennent pas les éléments exceptionnels (35.000 euros) liés au départ d'un salarié. La répartition des charges supplétives et du personnel d'animation de la technopole est la même que dans les pépinières.

Fonctionnement et infrastructures nets	46 988
Frais directs Technopole (frais infrastructures)	109 209
Frais fonctionnement pépinières	-62 221
Honoraires FSE montage	3 518
ANIMATION de Paris INNOVATION	
Tremplin entreprises - JEI - DRIRE - Capital IT -	15 143
Accompagnement entreprises innovantes	14 488
Seminaire CEO	2 586
Programme Mentor	10 348
Plate forme de cooptation	1 555
Animation et fonctionnement	64 994
Nombre d'entreprises hébergées	
	19
Animation et fonctionnement par entreprise hébergée	3 421

Animation des entreprises et fonctionnement - Les charges de fonctionnement et d'infrastructures concernent des charges directes. Les autres charges sont réparties de manière identique pour les 4 autres pépinières (20% du projet).

	Incubateur Paris Innovation Bourse
SIEGE Personnel DG SG comptabilité etc.	23 457
Communication Personnel	9 166
Fonctionnement SIEGE (net)	6 029
Total coût des structures centrales	38 652
Nombre d'entreprises hébergées	19
Valorisation du coût des structures centrales par entreprise hébergée	2 034

Structure SIEGE - Les charges structures centrales (Siège) sont réparties de manière identique selon les pépinières (4% du total pour chaque entité).

3.4.3. L'évaluation analytique de l'activité animation de la technopôle

Ce centre de coût regroupe les différentes charges qui ont été engagées pour réaliser des actions communes aux pépinières parisiennes, à l'animation de la technopole et de l'écosystème des jeunes entreprises innovantes implantées à Paris.

Le montant total des coûts d'animation de la Technopole s'élève à 744.856 euros. Ils comprennent principalement les coûts :

- du personnel d'animation de la technopole (50%) dont la direction générale adjointe de l'Agence,
- une quote-part (20%) de frais directs de documentation et communication,
- les coûts d'animation de la technopole (Matinales de l'innovation (100%) et des des Paris Innovation Tour (80%),
- 30% des coûts de la structure centrale Siège (Direction générale, secrétariat général, informatique, personnel du service Communication et frais de fonctionnement du siège).

Tableau 25 : Détails du prix de revient de l'activité « animation technopole »

	TECHNOPOLE PARIS INNOVATION
en euros	
Personnel	
Personnel détaché CCIP	61 275
Personnel Animation Technopole	108 561
Total	169 836
Fonctionnement et infrastructures nets	64 177
Actions conjointes CCIP	2 992
Supports et documentation	40 036
ANIMATION de la technopole	230 566
Matinales de l'innovation	57 330
Paris Innovation Tour	172 224
Grand Prix de l'Innovation	1 012
SIEGE Personnel DG SG comptabilité etc.	175 928
Communication Personnel	19 095
Fonctionnement SIEGE (net)	45 218
Total coût des structures centrales	240 242
Total Général	744 856

3.4.4. L'évaluation analytique des activités liées à l'international, aux pôles sectoriels et à l'immobilier.

Ces activités concernent principalement les domaines de l'International, de l'Immobilier et des pôles sectoriels. Elles peuvent être isolées des activités directes liées aux jeunes entreprises innovantes. Elles complètent les missions de l'Agence de développement. La valorisation suivante a pu être établie :

Tableau 26 : Répartition analytique de coûts de l'activité ATTRACTIVITE

	ATTRACTIVITE			Total
	INTERNATIONAL	POLES SECTORIELS	IMMOBILIER	
en euros				
Personnel	91 021	266 894	155 377	513 292
Actions particulières	65 588	64 394		129 982
Prospection BIO TIC Design		64 394		
Autres prospections internationales	33 972			
Missions New York - Changhaï - Montréal Inde	31 616			
Charges directes	81 116	80 071	848	162 035
SIMI +MIPIM			60 848	
Supports et documentation	81 116	80 071	-60 000	
Paris Innovation Tour	43 056			43 056
Programmes Animation et fonctionnement	189 760	204 432	848	395 040
				0
Total coût des structures centrales	192 706	252 706	97 738	543 150
Total Général	473 487	724 032	253 963	1 451 482

Les actions internationales comprennent l'affectation d'un cadre à temps plein à ce secteur, les actions engagées en 2007 dont les missions à l'international et la prospection.

Les coûts directs de personnel concernent les chargés de mission et secrétariat chargé de l'animation des pôles Santé, NTIC, et Design ainsi que les deux personnes affectées à la gestion des implantations immobilières.

Les coûts des projets sont affectés directement sur les secteurs.

Les coûts indirects comprennent à hauteur de 20% les coûts des Paris Innovation Tours qui ont été rapportés au titre de l'activité internationale (attractivité) de l'Agence. 50% des coûts concernent les supports et documentation de l'agence ont été répartis entre l'international et les pôles sectoriels (25% chaque). Il en est de même pour les personnels du service communication. Le secteur Immobilier est crédité d'un montant de 60.000 euros correspondant aux participations des sponsors pour le MIPIM. Cette opération est totalement financée par les participants, l'Agence n'engage que des frais internes (personnel) qui n'ont pas été répartis.

50% des coûts du siège sont répartis à part égale entre les trois secteurs.

4. CONCLUSION, SCENARII ET PRECONISATIONS

Parmi les agences de développement économique françaises, Paris Développement présente la singularité d'être **l'unique agence qui gère directement un incubateur et des pépinières d'entreprises**. Cette singularité est d'autant plus remarquable que cette **activité est dominante** alors que le cœur de métier des agences de développement, la promotion économique de leur territoire, est devenu ces dernières années secondaire pour PDA. La volonté de l'exécutif municipal de recentrer, voire de concentrer, la mission de PDA sur l'attractivité internationale de Paris constitue un retour aux missions de base des agences de développement (cf. note sur *la stratégie d'attractivité internationale de Paris-Développement en 2009* » annexée aux observations du Président de PDA).

Sur la période étudiée par l'audit de l'Inspection générale (2005-2007), PDA poursuivait encore **trois types d'activité** : la gestion de l'incubateur et des trois pépinières, l'animation de la technopôle Paris-innovation et l'attractivité nationale et internationale de la capitale. Ces trois pôles d'activité sont d'inégale importance que ce soit en termes de moyens financiers ou de ressources humaines affectés à chacun d'entre eux :

Le pôle « attractivité » a obtenu des résultats mitigés, mais, en ce domaine, les résultats sont par nature peu palpables à court terme.

Il reste à mieux articuler les interventions de la collectivité parisienne avec les structures existantes, principalement l'AFII et l'ARD, dont une part substantielle de l'activité est réalisée au profit d'implantations d'entreprises sur le territoire parisien.

On rappellera à cet égard que 80% des implantations d'entreprises étrangères en Ile-de-France ont été détectées par l'AFII. On peut considérer que 15 à 20 % de l'activité totale de l'AFII est déployée au profit de la Capitale, avec un impact budgétaire non négligeable puisque le budget de l'AFII s'élevait à 22 M€ en 2007. Les mêmes observations peuvent être faites au sujet de l'ARD dont 40 à 50 % des projets traités concernent Paris, et qui dispose d'un budget global de 12 M€.

Au regard de l'importance de ces masses budgétaires (près de 10M€) qui profitent directement à Paris, il convient, dans la perspective de la redynamisation de PDA pour l'attractivité de la capitale, de demeurer prudent sur le montant des dépenses nouvelles que le budget du Département de Paris serait amené à supporter. Pour les auditeurs, il s'agirait d'abord d'opérer des redéploiements au sein du budget de PDA, plutôt que d'engager des crédits supplémentaires, afin de financer des embauches qui, en l'état des ressources humaines disponibles de PDA, semblent inéluctables.

Enfin, le budget de communication que PDA a consacré à l'attractivité est très insuffisant. Mais pour la promotion de Paris, en tant que capitale innovante et attractive pour les entreprises, l'essentiel de l'effort doit reposer sur la

communication institutionnelle de la Ville, appuyée par celle de PDA et des SEM d'aménagements.

Le pôle « animation de la technopôle » affiche un bilan satisfaisant car un consensus se dégage dans la communauté de l'innovation parisienne pour reconnaître le rôle joué par PDA pour favoriser la mise en réseau des acteurs parisiens de l'innovation. Cependant, cette mission semble toucher à sa fin, puisque les différents acteurs de l'éco-système de l'innovation ont maintenant acquis l'expérience et le savoir-faire nécessaires à la réussite de leur développement. Certes, il reste à créer et à développer le pôle éco-activité. Mais, en définitive, la légitimité de Paris-Développement à être l'animateur de la technopôle est faible au regard de la dimension métropolitaine de cette dernière et de l'émergence du Laboratoire Paris Région Innovation qui a pour vocation à fédérer les initiatives des acteurs de l'innovation de la métropole parisienne.

Le pôle « gestion de l'incubateur et des pépinières » a acquis un indéniable savoir-faire et présente un bilan jugé satisfaisant par les auditeurs. Néanmoins, on peut s'interroger sur la légitimité d'une collectivité territoriale à gérer de telles structures à travers son agence de développement. Les auditeurs considèrent qu'il existe un créneau entre les pôles de compétitivité, de la responsabilité de l'Etat, et les incubateurs et pépinières généralistes, gérés notamment par les chambres de commerce. A côté des pôles de compétitivité, fortement liés aux acteurs de la recherche publique et aux grandes entreprises, il apparaît également nécessaire d'aider des créateurs d'entreprises qui ne sont pas des chercheurs travaillant au sein de laboratoires publics ou privés mais qui peuvent être des cadres d'entreprises, des demandeurs d'emploi ou des jeunes diplômés. Leurs projets n'impliquent sans doute pas une rupture technologique aussi prononcée que pour ceux développés dans les pôles de compétitivité, mais ils se situent davantage dans les domaines de l'innovation technologique, de la mise au point de nouveaux processus, de la définition de nouveaux marchés ou de la satisfaction de besoins sociaux émergents. Quant aux incubateurs et pépinières gérés par des opérateurs comme les CCI, ils hébergent des projets généralistes, qui n'ont pas nécessairement vocation à être innovants, et dont les porteurs bénéficient d'un accompagnement moindre.

En définitive, **la légitimité de l'intervention de la collectivité parisienne est fondée sur les éléments suivants :**

- le soutien public à la prise de risques par des entrepreneurs privés,
- la vocation de Paris d'être une capitale majeure de l'innovation,
- la volonté de la Ville de desserrer la contrainte que représente le prix du marché privé de l'immobilier de bureaux.

Cette intervention est toutefois susceptible de revêtir des formes très diverses. C'est la raison pour laquelle les auditeurs, avant de formuler des préconisations quant à la gestion de Paris Développement, ont présenté trois scénarii possibles d'évolution de cette structure.

Trois scénarii d'évolution de Paris développement :

Scénario n° 1 : Maintien d'une entité unique mais bicéphale

Avantages :

- Maintien des avantages liés au statut d'agence de développement et de comité d'expansion économique (cadre réglementaire adapté à l'intervention de la collectivité dans le domaine économique).
- Préservation d'un savoir-faire (les équipes de Paris Développement ont appris un nouveau métier : l'accompagnement de jeunes entreprises innovantes).
- Préservation des synergies entre la gestion de l'innovation (connaissance des JEI) et l'attractivité.
- Solution la plus rapidement opérationnelle.

Inconvénients :

- Réorientation plus difficile de Paris Développement vers l'attractivité (il s'agit d'un véritable changement de culture).
- Risque de « brouillage » du message de la structure.

En tout état de cause, si cette option est retenue, le « statu quo » ne sera pas réaliste et il sera nécessaire de :

- Mettre en place une comptabilité analytique pour garantir la transparence des stratégies, des coûts et des résultats des deux branches de Paris Développement.
- Restructurer profondément l'association pour dégager des moyens supplémentaires (ressources humaines et communication) au bénéfice de la branche attractivité. Peuvent être ainsi envisagés :

a) La suppression des « pôles structurels » (design, numérique, santé, éco-activités),

b) Le transfert du service immobilier et implantation (deux personnes) à la DDEE et la coordination du MIPIM et du SIMI aux SEM Immobilières de la Ville de Paris,

c) Le transfert des activités d'animation de la « technopole » au « Laboratoire Paris Région Innovation » nouvellement créé.

Parallèlement, il conviendra de promouvoir un nouveau modèle économique, notamment basé sur une contribution des entreprises en cas de succès, pour augmenter les ressources de la branche innovation (cf « a minima » les préconisations ci-dessous de l'Inspection générale qui ne sont pas exclusives d'une réflexion sur le devenir à long terme des pépinières).

Scénario n° 2 : scission en deux structures indépendantes : « Paris Attractivité » et « Paris Innovation »²⁸

Avantages :

- Faciliter le changement d'orientation de Paris Développement et son recentrage sur son « cœur de métier » d'agence de développement économique.
- Assurer la transparence des stratégies, des coûts et des résultats de deux secteurs bien identifiés.

Inconvénients :

- Disparition des synergies entre innovation et attractivité.
- Risque d'une importante dérive des coûts (notamment ceux dits de « repli et de redéploiement »). La mutualisation de certaines fonctions n'est plus assurée : de nouvelles dépenses sont à prévoir (double siège, double direction générale, etc.).

Comme dans le premier cas de figure, il sera indispensable de redéfinir le modèle économique des structures d'accompagnement des jeunes entreprises innovantes et de prévoir l'indépendance du comité de sélection par rapport aux structures gestionnaires.

²⁸ Dénommées ainsi pour des raisons de commodité (mais ne préjugent évidemment en rien de leur dénomination future).

Par ailleurs, la nouvelle association, dédiée à l'innovation, devra être mise en concurrence avec d'autres opérateurs dans le cadre d'un marché public de prestations.

Scénario n° 3 : Intégration de l'incubateur et des pépinières au sein d'une autre entité publique existante

Avantages :

- la Ville n'a plus à gérer (même indirectement) des structures d'accompagnement d'entreprises qui n'entrent pas dans son champ naturel de compétences.
- Réduction du nombre d'intervenants qui devrait permettre de concentrer l'effort.
- Favoriser l'émergence de projets collaboratifs du type « cluster » (mais très variable selon la nature de l'entité de rattachement).

Inconvénients :

- La Ville continue à assurer le financement de ces structures mais n'apparaît plus comme un acteur essentiel de l'aide à la création de jeunes entreprises innovantes et perd un précieux savoir-faire.

Au-delà, la question du choix de l'entité de rattachement reste pendante. Plusieurs possibilités peuvent être envisagées :

Les « **pôles de compétitivité** » (notamment Cap digital, le plus axé sur les PME du numérique). Ce serait favoriser l'émergence d'une forme de « cluster » même si Cap digital n'entretient apparemment pas de relations aussi denses que System@tic avec les laboratoires universitaires et les centres de recherche. En revanche, gérer des incubateurs et des pépinières (même spécialisées dans le numérique) n'entre pas, a priori, dans le champ de compétences d'un pôle de compétitivité qui risquerait de devenir une très lourde machine.

La CCIP : cette institution possède un grand savoir-faire en matière de gestion des pépinières et connaît bien la problématique de la création d'entreprises. Elle est toutefois axée sur la gestion de pépinières généralistes.

Les **SEM immobilières de la Ville de Paris**. Elles ont appris à travailler avec Paris Développement ces dernières années. Toutefois, l'accompagnement d'entreprises de haute technologie reste très éloigné de leur métier de base et leur soutien logistique (notamment sur le plan informatique) est insuffisamment adapté.

Scénario n° 4 : Reprise en régie par la Ville de Paris (DDEE) de l'incubateur et des pépinières

Avantages :

- Visibilité accrue de la politique de la Ville de Paris en matière d'innovation.
- Meilleure mise en œuvre par la Ville de Paris de sa politique notamment pour développer certains secteurs (eco-activités, transport, développement durable).
- Réduction de la subvention de 1,2 millions d'euros.
- Mise à niveau plus rapide des investissements dans certaines pépinières (informatique, aménagement des locaux, identité parisienne et définition image plus forte).
- Meilleur reporting à l'autorité de tutelle et aux élus.
- Révision du modèle économique de l'accompagnement d'entreprise et soumission au conseil de Paris d'une participation accrue des entreprises accompagnées.
- Atteinte rapide de la masse critique en matière d'accompagnement des JEI en concentrant le dispositif parisien sur un ou deux sites (il est actuellement trop éclaté).
- Réalisation d'économies d'échelle.

Inconvénients :

- Diminution possible de la participation financière de la CCIP qui peut-être estimée entre 300.000 et 640.000 euros correspondant aux subventions de fonctionnement et en nature.
- Difficultés pour bénéficier d'autres subventions de financeurs publics (DRIRE, Région, FSE)
- Pertes des ressources en sponsoring (200.000 euros).

- Reprise du personnel (12 personnes) en régie conformément au code du travail. (coût annuel estimé 1 millions d'euros).
- Diminution de la souplesse dans les procédures relatives aux appels d'offres (règles des marchés publics).

PRECONISATIONS

Les préconisations, ci-après, concernent la gestion de l'incubateur et des pépinières et ce, quel que soit l'opérateur retenu, ainsi que le pilotage du dispositif parisien d'aide à la création d'entreprises innovantes. Certaines de ces préconisations concernent la DDEE (direction de tutelle de Paris Développement) ; une d'entre elles s'adresse à la DICOM.

PRECONISATIONS RELATIVES A LA GESTION DE L'INCUBATEUR ET DES PEPINIERES

Préconisation n° 1

Améliorer l'accès des entreprises hébergées par l'incubateur et les pépinières de Paris Développement au réseau internet à haut débit (passage, dans les meilleurs délais, aux 100 mégabits de bande passante). Assurer, dans le même temps, une veille technologique afin de garantir une adaptation rapide aux besoins particuliers des entreprises numériques.

Dans sa réponse au rapport provisoire, PDA a présenté un plan d'actions pour améliorer l'offre internet (cf. p.6 et 7).

Préconisation n° 2

Réajuster le forfait prestations de services de l'incubateur en fonction du nombre de m2 réellement occupés par les entreprises (actuellement, une entreprise occupant 6 ou 16 m2 est facturée de manière identique).

Préconisation n° 3

Adopter le principe de loyers progressifs pour l'incubateur et les pépinières afin de mieux s'adapter à la capacité de paiement de l'entreprise au fil de son développement.

Préconisation n° 4 :

Tester dans l'incubateur ou dans une pépinière le principe d'une avance remboursable en cas de succès (sur le modèle adopté par l'incubateur Agoranov).

Préconisation n° 5

Limiter les dépôts de garantie des entreprises hébergées à un mois de loyer (au lieu de trois actuellement). Etudier la possibilité de les supprimer en instaurant un mécanisme de garantie par la Ville de Paris (en liaison avec la DDEE et les SEM concernées).

Préconisation n° 6

Poursuivre l'effort de formalisation des procédures de sélection et d'accompagnement des entreprises afin d'obtenir la norme ISO 9001/V 2000.

Préconisation n° 7

Instaurer un comité de sélection des candidats composé d'experts indépendants dans le but de séparer les fonctions d'animation des pépinières de celles de sélection des candidats.

Préconisation n° 8

Engager une réflexion sur l'évolution des pépinières (définition de nouvelles prestations, accueil éventuel d'entreprises étrangères, etc.).

Préconisation n° 9

Transformer la pépinière République en vitrine du design parisien en procédant à son indispensable mise à niveau (mise en place d'une signalétique, rénovation des locaux, ouverture d'une salle de présentation des créations, développement de la

communication) ou envisager son rattachement à une autre entité (par exemple au prochain « Lieu du design » de la région Ile de France).

Préconisation n° 10

Etudier la possibilité de fermer le site Crimée et de transférer ses entreprises vers la pépinière Masséna.

Consolider la vocation de « haute technologie » de la pépinière Masséna en procédant aux aménagements nécessaires (informatique mais aussi salle de sports, crèche, etc.) du bâtiment conçu par l'architecte Dominique Perrault afin de compenser sa localisation relativement « excentrée ».

Préconisation n° 11

Doter la pépinière Réunion de moyens humains supplémentaires pour lui permettre d'accompagner les entreprises conformément aux normes de ce type de structures (un chef de projet pour 8 entreprises).

Préconisation n° 12

Réformer le système du mentorat en prévoyant le remboursement de l'indemnité perçue par le mentor lorsque ce dernier et le « mentoré » mettent en place une relation juridique ou financière directe (la contribution financière du « mentoré » demeurant acquise au programme « Paris Mentorat »).

PILOTAGE DU DISPOSITIF PARISIEN D'AIDE A LA CREATION D'ENTREPRISES INNOVANTES

Préconisation n° 13

Conduire un audit de l'ensemble des acteurs de la création d'entreprises innovantes subventionnées par la Ville de Paris (incubateurs, organismes de prêts d'honneur,

associations de Business Angels, pôles de compétitivité) afin d'évaluer l'impact de l'effort de la collectivité parisienne (responsabilité DDEE).

Préconisation n° 14

Bâtir un tableau de bord des entreprises accompagnée par Paris Développement (nombre d'entreprises hébergées, flux entre les incubateurs et les pépinières, nombre d'entreprises ayant obtenu le statut de JEI, importance des crédits impôt recherche, etc.),

le faire valider par la DDEE,

le transmettre régulièrement aux adjoints sectoriels et à la direction de tutelle (DDEE).

Préconisation n° 15

Mettre en place un observatoire de la création de jeunes entreprises innovantes à Paris.

Cet outil aurait pour objectif de suivre annuellement les entreprises à fort potentiel technologique récemment créées et ce, durant les premiers cycles de leur croissance.

Dans ce cadre, une étude pourrait être lancée sur les besoins des entreprises afin d'adapter le dispositif parisien d'aide à la création d'entreprises (responsabilité DDEE).

Préconisation n° 16

Développer le volet « Paris capitale de l'innovation technologique » dans la communication institutionnelle de la Ville de Paris en s'appuyant sur l'expérience accumulée par Paris Développement et en renforçant la coopération avec l'ARD et l'AFII (responsabilité DICOM/DDDE).

Liste des personnes rencontrées

1. Christian SAUTTER, Président de PDA, adjoint au Maire chargé de l'emploi, du développement économique et de l'attractivité internationale
2. Jean-Louis MISSIKA, adjoint au Maire chargé de l'innovation, de la recherche et des universités
3., cabinet de Christian SAUTTER,
4., chef de cabinet de Jean-Louis MISSIKA
5., cabinet du Maire
6., cabinet du Maire
7., Vice-Présidente de PDA, présidente de la délégation de Paris de la CCIP
8., directeur de la CCIP
9., chef du service création et développement des entreprises (région Ile de France)
10., DRIRE PARIS
11., directeur de la DDEE
12., directeur de la DDEE
13., sous-directrice de la DDEE
14., chargé de mission DDEE
15., chargé de mission DDEE
16., directeur général de l'ARD
17., président de l'Université Pierre et Marie CURIE
18., délégué général de Cap Digital
19., directeur d'Agoranov
20., responsable de la pépinière Soleilet (CCIP)
21., responsable des services marketing et commercialisation de la SAGI
22., chef du pôle Territoires de l'AFII
- Les responsables des entreprises hébergées :
23. Neteven.com
24. Pricing Partners
25. Balyo
26. BLO
27. INL
28. Courtanet
29. Nokinomo
30. Etmos
31. Marbella
32. Kinorezo
33. Beelight
34. Musicclassics
- Les salariés de PDA :
35., Directeur général
36., Secrétaire Générale
37., Responsable Promotion
38., Chef de Projet numérique
39., Chef de projet eco-activités
40., chef de projet santé

41., Responsable Communication
42., Chargé de mission Système d'Informations
43., responsable services généraux
44., Chef de projet Immobilier
45., Chef de projet Immobilier
46., Chef de projet International
47., Directeur général adjoint
48., Responsable coordination et qualité
49., Chef de projet
50., Chargé de mission
51., Chef de Projet
52. Pépinière PARIS REUNION Contenus numériques
53., Chef de projet
54., Assistante
55., Chef de projet
56., Chargé de mission
57., chargé de mission

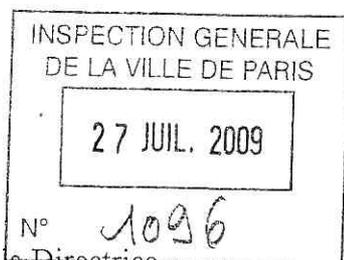
PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale de la Ville de Paris, le rapport provisoire, adressé le 2 juin 2009, a fait l'objet d'observations émanant des personnes suivantes :

1. le Président de Paris-Développement, en date du 24 juillet 2009 ;
2. le Directeur du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur de la Ville de Paris, en date du 27 juillet 2009 ;



Paris, le 24 JUIL. 2009



Madame la Directrice,

Je vous remercie de m'avoir transmis le Rapport provisoire établi sur la gestion et l'activité de Paris Développement en date de mai 2009.

Votre équipe a réalisé un important travail d'audit sur l'activité d'un outil du Département et de la Chambre de Commerce et d'Industrie pour le développement des entreprises et de l'attractivité internationale de Paris.

J'ai trouvé particulièrement intéressant cet audit qui a souligné la bonne santé financière d'une Association, très soutenue financièrement par notre Département, et dont l'évolution des charges a été conforme à l'évolution de l'activité.

L'Agence de Développement économique, avec un modèle unique en France, a permis la création directe de 250 entreprises et de 2 500 emplois. Le choix d'une Agence avec une action pour l'attractivité internationale et la création d'entreprises innovantes a répondu à la nécessité de, très vite, situer Paris à la hauteur des Métropoles économiques mondiales qui ont pour défis l'Innovation et l'Attractivité internationale. C'est pourquoi, Paris Développement a joué ce rôle reconnu de pionnier pour animer l'écosystème parisien et contribuer à la naissance des Pôles de compétitivités, attirer et maintenir des entreprises sur la Capitale.

Depuis le début de l'année 2009, l'activité de l'association que je préside a évolué avec d'une part une action pour l'attractivité internationale menée sous ma responsabilité, d'autre part une action de promotion des entreprises innovantes menée sous la responsabilité de

Mme
Directrice de l'Inspection Générale
Mairie de Paris
17, Bd Morland
75004 PARIS

Je vous communique avec cette lettre, une présentation de l'actuelle Stratégie d'attractivité internationale de Paris. Elle est de nature à répondre à une importante observation du rapport : « l'attractivité : une stratégie à préciser et à concrétiser ». Comme le souligne votre audit, l'Attractivité internationale représente près de 40% des charges nettes des activités de Paris Développement. Cette activité a permis, chaque année, l'implantation et la préservation sur Paris d'un nombre d'emplois évalué entre 2 500 et 3 000 emplois.

Je vous transmets une présentation de la Stratégie de promotion de l'Innovation menée au sein de Paris Développement, sous la responsabilité de

Je vous transmets également avec cette lettre les réponses précises et développées qu'appellent les observations du Rapport provisoire.

Je vous prie d'agréer, Madame le Directrice, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Cordialement



Christian SAUTTER
Président
Paris Développement

Observations du Président de Paris-Développement

REPONSES AU RAPPORT PROVISOIRE

ETABLI PAR L'INSPECTION GENERALE DE LA MAIRIE DE PARIS CONCERNANT L'ASSOCIATION PARIS DEVELOPPEMENT

Ces réponses sont articulées en 3 volets :

- les remarques ou suggestions de rédaction
- les remarques nécessitant des explications complémentaires
- les remarques concernant de manière générale l'évolution récente de l'activité Gestion de l'incubateur et des pépinières

I – REMARQUES OU SUGGESTIONS DE REDACTION

Extraits du rapport de l'Inspection	Remarques ou propositions de rédaction
P1 Paris Développement, l'association support du Comité d'Expansion Economique de Paris	P1 Paris Développement, l'association support de l'Agence de Développement Economique de Paris.
P3 Note de synthèse Paris Développement a incontestablement contribué à mailler l'écosystème parisien de l'innovation... dans le domaine de la santé où PDA a stimulé la constitution d'un pôle de compétitivité	P3 Note de synthèse Paris Développement a incontestablement contribué à mailler l'écosystème parisien de l'innovation... dans le domaine de la santé et des NTIC où Paris Développement a stimulé la constitution des pôles de compétitivité Medicen et Cap Digital.
P12 Les Chefs de projet « numérique » et surtout « santé » ont été très impliqués dans le lancement des pôles de compétitivité. Le Chef de projet seconde également de directeur général adjoint.	P12 Les Chefs de projet « numérique » et « santé » ont été tous deux très impliqués dans le lancement des pôles de compétitivité. Le Chef de projet Coordination et Qualité seconde également le directeur général adjoint.
P17 Il est utile de présenter l'écosystème parisien de la création d'entreprises innovantes, au sein duquel va s'insérer.	P17 Il est utile de présenter l'écosystème parisien de la création d'entreprises au sein duquel va s'insérer l'activité de Paris Développement

P18 Paris Biotop de l'Institut Pasteur	P18 Pasteur Biotop
P19 En termes de volumétrie, le plan de mandature est d'aboutir à un doublement des surfaces (passage de 50 000 à 100 000 m ²) dédiées à l'accompagnement des entreprises innovantes.	P19 En termes de volumétrie, le plan de mandature est d'aboutir à un doublement des surfaces (passage de 45 000 à 100 000 m ²) dédiées à l'accompagnement des entreprises innovantes.
P21 La Région Ile de France participe au financement des incubateurs (versement d'une aide de 12 000 € par entreprise hébergée).	P21 La Région Ile de France participe au financement de l'incubateur Paris Innovation Bourse en versant une aide de 5 000 € par entreprise hébergée.
P 21 Le Département de Paris finance aux côtés de l'Etat, du Conseil Régional et des Conseils généraux franciliens les structures de gouvernance de quatre pôles de compétitivité franciliens...	P 21 Le Département de Paris finance aux côtés de l'Etat, du Conseil Régional et des Conseils généraux franciliens les structures de gouvernance de cinq pôles de compétitivité franciliens.
P25 Un pôle de compétitivité a été labellisé comme « mondial » : Finance Innovation. Trois ont été retenus comme pôles de compétitivité d'envergure mondiale : Systematic, Medicen et Cap Digital.	P25 Trois pôles de compétitivité sont des pôles mondiaux : Finance Innovation, Medicen Paris Région et Systematic Paris Région. Cap Digital est un pôle de compétitivité à vocation mondiale.
P28 L'équipe interne (de Paris Innovation Bourse) est composée de 3 cadres. Elle est placée sous l'autorité d'un Directeur issu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.	P28 L'équipe interne (de Paris Innovation Bourse) est composée de 3 cadres. Elle est placée sous l'autorité du Directeur Général adjoint.
P31 Dès l'entrée en incubateur, un contrat est conclu contre Paris Développement et le porteur de projet sélectionné.	P 31 Dès l'entrée en incubateur, un contrat de service est conclu entre Paris Développement et le porteur de projet sélectionné.
P34 Aussi fin 2004, l'opportunité d'y installer une pépinière design a-t-elle été saisie.	P34 Aussi fin 2002, l'opportunité d'y installer une pépinière design a-t-elle été saisie.
P47 Paris Innovation Réunion ne dispose que d'un seul Chef de projet et d'une assistante pour le quart de son temps.	P 47 Paris Innovation Réunion ne dispose que d'un seul Chef de projet et d'une assistante à temps plein.
P49 Paris Développement a incontestablement contribué à mailler l'écosystème parisien de l'innovation, naturellement dans le secteur de ses pépinières mais aussi dans le domaine de la santé où Paris Développement a stimulé la constitution d'un pôle de compétitivité	P49 Paris Développement a incontestablement contribué à mailler l'écosystème parisien de l'innovation, naturellement dans le secteur de ses pépinières mais aussi dans le domaine de la santé et des NTIC où Paris Développement a stimulé la constitution des pôles de compétitivité Medicen et Cap Digital.

P50 La manifestation Paris Region Innovation Tours 2008 a bénéficié d'un important budget provenant de subventions obtenues de la DRIRE, de la Région Ile de France et d'une contribution de Paris Développement de 180 000 €.	P50 La manifestation Paris Region Innovation Tours 2008 a bénéficié d'un important budget provenant de subventions obtenues de la DRIRE, de contributions des pôles de compétitivité franciliens et d'une contribution initiale de Paris Développement de 180 000 €, le coût net de cette manifestation s'élevant à 111 759 € HT pour l'association, après comptabilisation des différents produits.
P54 Tableau PRIT 2006	P54 Il s'agit du Tableau PRIT 2007 et non PRIT 2006.
P 72 Le budget que Paris Développement consacre à l'Attractivité internationale (65 000 € hors charges de personnel et dépenses indirectes en 2007)	P 72 Le budget que Paris Développement consacre à l'Attractivité internationale s'élève à 395 040 € hors charges de personnel et dépenses indirectes en 2007. En intégrant les charges de personnel et une quote part des frais de structure centrale, le budget que Paris Développement consacre à l'Attractivité internationale s'élève à 1 451 482 € en 2007 soit 39% du total général (cf tableau page 85). Le budget que Paris Développement consacre en 2007 à l'activité Pépinières et incubateur et Technopole Paris Innovation s'élève à 2 244 159 € soit 61% du total général.

II. REMARQUES NECESSITANT EXPLICATIONS COMPLEMENTAIRES

Extraits du rapport de l'Inspection	Explications complémentaires et propositions de rédaction
P9 le Directeur Général assure l'organisation de l'ensemble des activités de Paris Développement et prépare le plan stratégique.	P9 le Directeur Général assure l'organisation de l'ensemble des activités de l'Agence et veille à la bonne exécution des diverses tâches administratives, financières et de gestion du personnel, liées à la bonne marche de l'Association. Dans le cadre de sa mission générale, le Directeur Général prépare le plan stratégique de l'agence en conformité avec ses missions statutaires et un plan d'actions annuel ainsi que le budget correspondant à l'année suivantes en vue de le soumettre aux membres du Bureau et du Conseil d'Administration.
P9 Sur les 8 membres du Bureau, 3 sont des élus et le 4 ^{ème} est choisi par la collectivité parisienne parmi les adhérents.	P9 Sur les 8 membres du Bureau, 3 membres représentent le Département de Paris, 3 la CCIP et 2 membres sont choisis parmi les adhérents (actuellement la CDC et Sanofi-Aventis)

<p>P 28 Les locaux de l'incubateur sont manifestement adéquats et bénéficient d'une excellente localisation. Ils ne sont toutefois pas accessibles aux personnes handicapées.</p>	<p>P 28 Les locaux de l'incubateur sont manifestement adéquats et bénéficient d'une excellente localisation. Ils sont accessibles aux personnes handicapées par le 5 bis de la rue d'Uzès.</p>
<p>P 29 De manière plus contestable par rapport au périmètre habituel d'intervention d'un incubateur, Paris Innovation Bourse recourt depuis 2007 à la pré-incubation pour favoriser l'émergence de projets insuffisamment mûrs mais intéressants... Une phase de maturation notamment pour les études préalables de faisabilité technique peut s'avérer indispensable pour certains projets mais devrait être assurée par d'autres structures.</p>	<p>P29 Les projets intégrés au sein de l'incubateur Paris Innovation Bourse n'entrent pas dans le champ de compétence des incubateurs de valorisation, qu'ils soient au stade de l'incubation ou de la pré-incubation.</p> <p>Les projets acceptés en pré-incubation ont des besoins spécifiques de maturation avant de pouvoir bénéficier de l'accompagnement offert aux projets incubés. Paris Développement est en mesure d'apporter une réponse adéquate à ces besoins.</p>
<p>P34 Le prix de la prestation (pour Paris Innovation République) varie en fonction de la surface occupée par l'entreprise sur la base de 24 € TTC le M2 par mois soit 288 €.</p>	<p>P34 Pour les entreprises hébergées à Paris Innovation République, un contrat de service est signé entre l'entreprise et la DDEE. Les loyers sont réglés par chèques à l'ordre du Trésor public. Les consommations de l'entreprise (notamment communications téléphoniques) sont facturées par la SEMAEST.</p> <p>Une convention d'animation liant Paris Développement et la SEMAEST détermine la répartition des missions.</p>
<p>P36 Le comité de sélection de Paris Innovation République est composé de la Ville de Paris, la SEMAEST d'un organisme bancaire, de la CCIP.</p>	<p>P36 Au sein du comité de sélection de Paris Innovation République, la CCIP est représentée par un salarié du département Création d'entreprises de la Délégation de Paris.</p> <p>Le Directeur Général Adjoint et le Chef de projet design sont également membres du Comité de sélection de Paris Innovation République. Par ailleurs, la démarche qualité nous a conduits depuis 6 mois à instituer une revue régulière des candidatures par le Directeur Général Adjoint, garantissant ainsi une double lecture.</p>
<p>P48 La pépinière Paris Innovation Masséna est située dans le 14^{ème} arrondissement.</p>	<p>P48 La pépinière Paris Innovation Masséna est située dans le 13^{ème} arrondissement</p>
<p>P49 Tableau Masséna : 2032 m2 9 entreprises.</p>	<p>P49 Tableau Les montants exprimés pour les autres sites sont des surfaces totales, espaces communs compris, sauf pour Paris Innovation Masséna. La surface louable privative s'élevait à 2036 m2 fin 2008 et la surface totale, espaces communs inclus, s'élevait à 2 900 m2.</p>

<p>Redevance annuelle de 400 € pour l'incubateur.</p>	<p>20 entreprises sont accompagnées au sein de Paris Innovation Masséna depuis la fin 2008.</p> <p>Redevance annuelle de 500 € pour l'incubateur depuis 2008 (et non de 400 €).</p>
<p>P57 Tableau Clôture des comptes PRIT 2008</p> <p>Recettes Paris Développement de 180 000 € Honoraires perçus par 180 000 €. Le coût définitif de l'opération pour Paris Développement est de 122 175 € alors que la société et constate un profit de 33 190 € auquel s'ajoute un règlement de 180 000 € d'honoraires soit au total 213 910 €.</p>	<p>P57 Tableau Clôture des comptes PRIT 2008</p> <p>La somme de 180 000 € dans la colonne et a été mentionnée à deux reprises. Cette somme n'a été versée qu'une seule fois par Paris Développement, et doit donc figurer une seule fois dans la colonne Recettes de et Le coût définitif de l'opération pour Paris Développement est de 111 759 €. Le bénéfice pour et s'élève à 33 190 € et non à 213 190 €.</p>
<p>P60 Les Matinales : apporte aussi sa réflexion sur le positionnement de cette manifestation et participe activement au choix des thématiques avec le groupe de travail qui est de la responsabilité de Paris Développement.</p> <p>P60 Les Matinales : Quatrevents perçoit une rémunération et encaisse pour son compte les frais de participation à une Matinale soit 30 € par personne.</p> <p>Le taux de gratuité des dernières conférences des Matinales de 2008 est de 47%, il était en historique de 26%.</p>	<p>P60 Les Matinales : apporte aussi sa réflexion sur le positionnement de cette manifestation dans le cadre du groupe de travail qui est de la responsabilité de Paris Développement.</p> <p>P 60 Les Matinales : Quatrevents perçoit une rémunération et encaisse les frais de participation aux Matinales, produit qui est déduit de la facture finale adressée à Paris Développement.</p> <p>Cette situation est consécutive d'une modification du couple tarif/cible. Les entreprises hébergées à Paris Développement réglaient 20 € jusqu'à mi-2008, elles y accèdent depuis l'automne 2008 gratuitement aux Matinales, au même titre que les adhérents.</p>
<p>P 68 Le site internet de Paris Développement à la rubrique « immobilier d'entreprises à Paris » dirige les intéressés vers un site spécialisé dans l'immobilier d'entreprises, géré par des agences membres de FNAIM Entreprises</p>	<p>P 68 Le site internet de Paris Développement à la rubrique « immobilier d'entreprises à Paris » dirige les intéressés vers un site spécialisé www.webimm, site du GIE Immostat qui regroupe les principales agences immobilières spécialisées dans l'immobilier d'entreprises.</p>
<p>P76 Incubateur Paris Innovation Bourse La surface occupée peut varier de 6 à 16 m2 par entreprise.</p>	<p>P76 Incubateur Paris Innovation Bourse La surface occupée peut varier de 10 à 30 m2 par entreprise.</p>

<p>P80 La mise en place des Transversales santé a nécessité le recrutement d'une personne supplémentaire.</p>	<p>P80 Aucun recrutement n'est intervenu dans le cadre de la mise en place des Transversales santé. C'est le Chef de projet pôle santé qui a pris en charge l'organisation de ces événements en liaison avec une société prestataire, IDIS.</p>
<p>Préconisation n°7 : Instaurer un comité de sélection des candidats composé d'experts indépendants dans le but de séparer les fonctions d'animation des pépinières et celles de sélection des candidats.</p>	<p>Préconisation n°7 : Il convient de noter que même s'ils participent aux Comités de sélection, les Chefs de projet des pépinières et incubateurs ne sont en aucun cas partie prenante dans la décision prise par le Comité de sélection : ils n'ont pas de droit de vote.</p>

III. REMARQUES CONCERNANT L'EVOLUTION RECENTE DE L'ACTIVITE GESTION DE L'INCUBATEUR ET DES PEPINIERS D'ENTREPRISES

- Accompagnement

La mise en œuvre progressive de la démarche qualité (certification prévue en fin d'année 2009) a déjà amélioré les règles de fonctionnement de l'ensemble de l'équipe chargée de l'accompagnement des entreprises hébergées, dans un souci d'homogénéisation des pratiques.

L'amélioration concerne notamment la double lecture minimum des dossiers de candidature, la restitution aux entreprises non retenues pour le passage en comité de sélection des motivations de cette décision et l'envoi aux entreprises d'un compte-rendu synthétisant les commentaires du comité de sélection, que l'entreprise soit ou non acceptée.

Une fois intégrées, les entreprises reçoivent à l'issue de chaque entretien avec les Chefs de projet un compte-rendu reprenant les points essentiels de la discussion, permettant ainsi d'assurer une traçabilité des différents échanges. Un suivi des demandes ponctuelles des entreprises est également mis en place.

Plus globalement, la mise en place d'une base de données permet d'avoir des informations précises et actualisées pour chacune des entreprises hébergées et incubées sur la base des informations fournies deux fois par an de manière déclarative par les entreprises.

- Situation de l'offre telecom

Le Rapport indique « Cette enquête a dégagé comme principal axe d'amélioration pour Paris Innovation Bourse la qualité des connections à internet jugée encore insuffisante pour de jeunes entreprises innovantes très consommatrices d'accès à haut débit. »

Il convient de rappeler que jusqu'à 2006, les contractants avec l'opérateur télécom étaient les Sociétés d'Economie Mixte ce qui avait induit une situation décalée par rapport au

marché : technologies parfois dépassées ou prix non compétitif. Face à l'impossibilité pour l'opérateur télécom de négocier des conditions favorables avec chacune des Sociétés d'Economie Mixte, il a été décidé en accord avec plusieurs contractants, que Paris Développement prenne à sa charge la négociation et la contractualisation d'une offre adaptée avec l'opérateur télécom, les SEM devenant alors tiers payeurs.

Des mesures ont été prises courant 2009 pour offrir à l'ensemble des entreprises hébergées au sein de l'incubateur Paris Innovation Bourse et des pépinières des bandes passantes mutualisées plus importantes. Le dimensionnement de ces bandes passantes est toutefois contraint par le coût qui est répercuté aux entreprises hébergées. Les négociations avec l'opérateur télécom permettent au fil du temps, à la fois de baisser les coûts de l'offre professionnelle mutualisée en place et de travailler sur l'installation parallèle de connexions sécurisées (ftth). En outre la liberté est laissée aux entreprises de contractualiser directement avec les opérateurs télécoms de leur choix quand elles ont des besoins particuliers (en surcoût de l'offre mutualisée).

Une récente rencontre avec la DSTI a eu lieu afin d'envisager le raccordement au réseau haut débit que la Ville de Paris est en train d'installer pour ses propres établissements.

L'insuffisance de bande passante est manifeste depuis une année au sein du site Paris Innovation Vilette (Crimée). Paris Développement était dans l'attente de la décision de la SAGI, à l'instar de Paris Innovation Masséna, d'opter pour la prise en charge par ses soins de l'infrastructure telecom, ce qui est devenu effectif en juin 2009.

Compte tenu de l'évolution permanente du marché, la négociation tarifaire se poursuit au sein de ce contrat. La fibre a été installée sur l'ensemble des sites, à l'exception des sites directement gérés par la SAGI (Paris Innovation Masséna et Paris Innovation Vilette). La technologie fibre permet de dimensionner l'offre jusqu'à 100Mbit/seconde et permet une adaptation rapide aux besoins des entreprises. La fibre permet également aux entreprises qui ont des besoins très spécifiques de contractualiser directement avec l'opérateur en profitant de l'infrastructure. Les entreprises bénéficient des coûts négociés par Paris Développement jusqu'à leur sortie de pépinière.

Hormis les sites gérés par la SAGI (Paris Innovation Masséna et Paris Innovation Vilette), les solutions proposées sont des solutions offrant une gestion par l'opérateur de LAN (Local area network - réseau local) supervisé et l'interface est assurée quotidiennement par Paris Développement entre l'opérateur et les entreprises.

**EVOLUTION DE LA BANDE PASSANTE ET DES TECHNOLOGIES UTILISEES
SUR LES DIFFERENTS SITES ANIMES PAR PARIS DEVELOPPEMENT**

	SITUATION ANTERIEURE	SITUATION ACTUELLE
PARIS INNOVATION BOURSE	4 Mbit /Seconde Support Fibre	8 Mbit/Seconde Fibre (en cours)
PARIS INNOVATION VILLETTE	4 Mbit / Seconde Support Fibre	8 Mbit/Seconde dont 4 Mbit/Seconde destinés à la téléphonie voix sur IP. SDSL (fil de cuivre) Back up. Géré par la SAGI
PARIS INNOVATION MASSENA	10 Mbit /Seconde Support Fibre sur Mac Donald	24 Mbit/Seconde Support FH (Fibre hertzien point à point) répartition équitable entre les différentes entreprises. 6 Mbit/seconde sur les 24 sont destinés à la téléphonie voix sur IP. Back up. Géré par la SAGI
PARIS INNOVATION REPUBLI.	2 Mbit/Seconde Support Fibre	10 Mbit/Seconde Fibre
PARIS INNOVATION REUNION	10 Mbit/Seconde Support Fibre	20 Mbit/Seconde Fibre et mise en place en juin 2009 d'un Shaper avec 2 fonctions : garantir une bande passante minimum par entreprise, et optimiser la gestion du réseau. Le fonctionnement du shaper est analysé régulièrement, en cas de besoin il sera possible de passer à 30 Mbit/Seconde ou plus.



LA STRATEGIE D'ATTRACTIVITE INTERNATIONALE DE PARIS DEVELOPPEMENT EN 2009

L'amplification de la politique d'attractivité des investissements étrangers à Paris est une forte priorité de mandat du Maire de Paris, Bertrand DELANOE.

Elle passe par une réorientation et une amplification de l'action de Paris Développement ; par une coopération renforcée avec l'Agence Française des Investissements Internationaux, l'Agence Régionale de Développement et, bien évidemment la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, partenaire historique depuis la création de PDA en 1996.

① Une bonne base de départ

Paris Développement, avec des moyens accrus, a rempli deux missions entre 2001 et 2008 : attractivité et innovation. Ces deux missions seront bien distinguées en 2009.

Pour illustrer cette nouvelle structure de « 2 en 1 », le budget analytique 2008 a été découpé selon ces deux missions.

La mission attractivité a des ressources de 1 714 000 € en espèces et de 178 000 € en nature.

La mission innovation a des ressources de 2 181 000 € en espèces et de 668 000 € en nature.

Les deux comptes 2008 sont équilibrés, sachant que la CCIP partage sa subvention par moitié et Paris dans la proportion 45 % attractivité – 55 % innovation.

② L'amplification de la mission « attractivité » en 2009

Paris a inclus dans son budget 2009 une nouvelle subvention de 400 000 €, pour renforcer l'attractivité.

a) La mission « attractivité » aura une triple action :

- **Prospection** : la détection des candidats sera faite principalement par l'AFII et l'ARD sur les pays traditionnels (USA, Europe, Japon). PDA se concentrera sur

les pays émergents (Brésil, Inde, Chine, Moyen-Orient, Israël, Afrique du Sud, Turquie, Malaisie, Singapour...)

- **Accueil** : tout candidat signalé aura un référent unique et indispensable dans Paris Développement qui l'aidera à trouver locaux, financement, solutions administratives...
- **Communication** : l'image de Paris, ville mondiale, dynamique, innovante, agréable et solidaire sera confortée. Ceci en relation avec l'AFII, l'ARD, Paris Ile-de-France Capitale Economique et la Ville (DGIC et DDEE).

Remarques :

- l'appui à l'exportation des entreprises parisiennes est et reste de la compétence première de la CCIP.
- PDA prospectera dans une optique métropolitaine.
- Tous les secteurs sont bienvenus : filiales européennes, services aux entreprises, finance, immobilier, hôtellerie, high-tech...

Les critères principaux seront ceux des emplois créés et du rayonnement international de Paris.

b) Les moyens et les objectifs

- Le budget « attractivité » sera donc majoré de plus de 15 %.
- Cela donne les moyens de recruter des « prospecteurs-accueillants » : 1 directeur attractivité + 3 responsables géographiques (Asie orientale, Inde, Moyen-Orient, Amériques) qui s'ajouteront à l'équipe existante.
- Ils auront les moyens de partir en mission à l'étranger et d'accueillir correctement les candidats à l'investissement parisien.
- En conséquence, le nombre d'emplois qui seront à terme créés par des projets certains devra être majoré de 15 % de 2008 à 2009.
- Ceci malgré le poids de la crise mondiale qui va peser sur les décisions « spontanées » d'investir en Europe.

Remarque : Paris au cœur de la zone euro, Paris diversifié prend un avantage compétitif mais temporaire sur Londres, qu'il faudra faire fructifier.

Conclusion : 2009, année de mobilisation et d'action.

Christian SAUTTER

Paris, le 7 juillet 2009

NOTE

A l'attention de M. Christian Sautter Adjoint au Maire de Paris, chargé de l'emploi, du développement économique et de l'attractivité internationale

Objet : Coordination des actions de Paris Développement, de l'Agence Régionale de Développement et de l'Agence Française des Investissements internationaux

Nous faisons suite aux différents échanges entre Paris Développement et l'Agence Régionale de Développement, et précisons ci-après la situation actuelle et les étapes à venir entre les deux structures en matière de coopération.

I. Rappel des organisations respectives de Paris Développement et de l'Agence Régionale de Développement

A. Organisation du département Attractivité Internationale de Paris Développement :

Les missions du département Attractivité Internationale se composent de 3 axes principaux : la prospection d'entreprises susceptibles de s'implanter à Paris, la promotion de l'attractivité économique de la capitale à l'étranger et l'accompagnement des entreprises dans leur implantation sur le territoire parisien.

➤ La promotion / prospection :

L'activité du département Attractivité Internationale s'équilibrera désormais autour d'une répartition adaptée de 4 actions :

- L'animation/marketing territorial
- La veille économique opérationnelle
- La promotion/prospection
- L'implantation

L'animation s'entend au sens du maintien d'une forte proximité des équipes avec les entreprises et les réseaux d'acteurs économiques.

La méthodologie de prospection comporte 4 phases principales :

- La préparation permet d'effectuer une analyse du marché, qu'il soit géographique ou sectoriel, à partir de la veille et de l'animation du réseau depuis le territoire parisien, une segmentation ainsi que la hiérarchisation des cibles en fonction des critères retenus. Des missions de prospection sont alors planifiées et les entretiens préparés dans le détail.
- La prospection sur le terrain à l'international ou sur les zones de rebouclage
- L'accompagnement à l'implantation des entreprises ayant décidé de s'installer à Paris
- La valorisation des acquis avec le suivi des entreprises et des communautés implantées

Les chargés de missions, qu'ils soient géographiques ou sectoriels, traiteront par conséquent également d'implantation pour le compte de leurs « clients ».

Le périmètre des actions de prospection et de promotion se définit autour de 4 zones géographiques prioritaires et de 2 approches thématiques avec les TIC et les Eco-activités.

L'équipe mobilisée sur la prospection se compose de 6 personnes : 4 chargés de mission géographiques : pour la Chine Continentale, pour l'Asie du Sud Est, ainsi que la Corée du Sud et très probablement Hong Kong et Taïwan, pour l'Amérique Latine, ainsi qu'une 4^{ème} personne en cours de recrutement pour l'Inde et le Moyen-Orient. Les autres pays ciblés, à savoir l'Afrique du Sud, la Turquie ainsi que les pays traditionnellement à forte alimentation de projets comme les Etats-Unis, seront répartis en fonction de la pertinence nécessaire. Les deux chargés de mission sectoriels, pour les TIC, ainsi que pour les éco-activités, font également partie de ce département prospection.

➤ L'implantation :

La section Implantation, sous la direction de , regroupe :

- chef de projet spécialisée dans l'immobilier
- chef de projet pour les grands comptes (actuellement en congés maternité)
- chef de projet
- chargée d'études

Paris Développement est à même d'offrir un premier niveau d'information et une expertise dans des domaines bien spécifiques (voir pièce jointe « traitement partagé des projets 080609 »). Le département implantation constitue actuellement un annuaire de prestataires et un centre de ressources internes qui ont pour objectif de devenir de véritables outils de gestion des projets d'implantation. Pour tous les projets, Paris Développement propose aux entreprises une information qualitative sur les éléments de son offre de services ainsi que sur les éléments apportés par les partenaires et met en relation les entrepreneurs avec les interlocuteurs appropriés et qualifiés pour répondre à leurs problématiques lorsque celles-ci dépassent le cadre d'action de l'agence.

La direction du département Attractivité Internationale est assurée par

B. Organisation de l'Agence Régionale de Développement :

La Direction des Opérations-Entreprises, dirigée par , est structurée autour de trois pôles :

- Un pôle Marché, dont la responsable est . Ce pôle est organisé par secteurs, sur la base du SRDE Ile-de-France. Le pôle établit un plan d'action annuel filière/pays pour la prospection, en lien avec les départements et l'AFII.
- Un pôle Mutations Economiques, dont le responsable est . Ce pôle est chargé de suivre les sites de reconversion industrielle.
- Un pôle Implantation, dont la responsable est . Ce pôle est chargé de l'accompagnement et l'implantation des entreprises internationales en Ile de France. Le flux est d'environ 500 demandes par an, projets mobiles, captifs Ile de France et captifs Paris confondus. Le pôle traite environ 80% de ce flux. Tous les secteurs d'activité et toutes les typologies de projets sont traités. Chaque chef de projet du pôle Implantation possède une double compétence : une compétence généraliste et une expertise de service, à savoir par exemple l'immobilier, le conseil juridique et fiscal, la mobilité internationale ou les ressources humaines.

Les compétences au sein de ce pôle sont réparties comme suit :

- Responsable du pôle Accueil et Implantation Paris
 - Consultant Multi-secteurs, spécialisation Ressources Humaines
 - Consultante Multi-secteurs, spécialisation Immigration Internationale et relocation
 - Consultante Multi-secteurs / Représentante de l'ARD auprès du COSPE
- précise que deux experts, l'un en immobilier d'entreprise, l'autre en fiscalité et juridique vont être prochainement recrutés.

II. Positionnement des actions de prospection et d'implantation, et interfaces entre Paris Développement, l'ARD et l'AFII

A. Coordination en matière de prospection

La stratégie de prospection de Paris Développement se positionne délibérément sur les segments de marché peu occupés par les autres acteurs du développement économique de la région, en particulier les pays émergents ou à forte croissance.

Sur la zone Amérique Latine, la priorité est donnée au Brésil dans le cadre des relations croisées entre ce pays et la France en 2009, ainsi qu'en raison des perspectives révélées lors des précédentes missions effectuées sur le territoire, et des prévisions économiques plus favorables pour ce pays que sur les autres destinations de la zone. La mise en oeuvre de la prospection sur le Brésil passe notamment par le développement d'un partenariat avec l'AFII. La coopération avec l'ARD sur ce pays cible s'effectuera naturellement, celui-ci n'étant pas une zone prioritaire pour elle ; cependant, une optimisation commune des expertises sectorielles et de budgets additionnels de l'ARD permettra de cumuler les forces de prospection avec les réponses appropriées aux problématiques des entreprises ciblées.

La situation sanitaire actuelle au Mexique ainsi que la perspective de l'année croisée entre ce pays et la France en 2010 justifient la position d'attente décidée par Paris Développement en matière de prospection sur cette zone. Le Mexique n'est pas davantage un pays prioritaire pour l'ARD, et la coopération avec Paris Développement pourra se faire sur le même principe que pour le Brésil.

Les pays inclus dans la zone Asie du Sud Est (Singapour, Malaisie, Vietnam, ^{Indonésie, Thaïlande} ainsi que l'extension à la Corée du Sud), ne figurent pas parmi les zones ciblées par l'ARD. L'approche de prospection de Paris Développement des centres de décision et des sièges sociaux et celle d'entreprises technologiques via les pôles d'innovation pourront s'effectuer sans risque de superposition sur la majorité de ces pays. Une complémentarité avec l'AFII devra être mise en oeuvre dans la perspective de l'ouverture d'un bureau par celle-ci à Singapour.

L'approche choisie par Paris Développement de ne pas aborder la Chine par une prospection sectorielle est motivée par l'importance du réseau souvent complexe, et que l'Etat reste présent dans une large mesure au sein des grandes entreprises chinoises. L'ARD entend quant à elle un positionnement sectoriel ; cependant l'étendue considérable du territoire et la multiplicité des acteurs économiques ne rend pas incompatible une double présence sur le terrain. De plus, les zones priorisées par les deux agences diffèrent sensiblement, Paris Développement privilégiant la région de Beijing, et envisageant un partenariat avec la Chambre de Commerce, l'ARD favorisant une prospection sur la région de Shanghai. Une coopération soutenue avec l'AFII notamment avec le bureau de Shanghai et la perspective d'une segmentation par cette agence en trois sous-zones géographiques devraient permettre d'optimiser la couverture du pays.

La présence de Paris Développement dans le cadre de Shanghai 2010 sera notamment assurée par à intervalles réguliers, en coordination avec les actions menées par l'ARD et l'AFII.

L'objectif de Paris Développement est de profiter de l'événement pour déclencher des entretiens avec les entreprises se rendant à Shanghai pour cette occasion. Par ailleurs, des actions de rebouclage des entreprises chinoises à Hong Kong ou Taïwan sont prévues. Il est à noter que l'ARD procède actuellement à la recherche d'un prestataire pour des études de ciblage sur Hong Kong et Taïwan. Un travail commun sera donc envisageable sur la base des résultats obtenus, selon une segmentation appropriée et validée conjointement.

La zone Inde bénéficiera d'actions de prospection plus soutenues et dont la stratégie reste à préciser, par rapport au Moyen Orient, pour lequel les principaux pays ciblés sont Israël et les Emirats Arabes Unis. L'approche du secteur de la finance islamique zone sera concentrée sur quelques grands comptes, avec la volonté d'une étroite collaboration avec Paris Europlace et l'ARD afin d'optimiser les

* Qatar - Arabie Saoudite
notamment pour l'immobilier
de bureaux

et l'AFII qui a un
représentant efficace dans
le Golfe

études déjà effectuées. Une mission de prospection est prévue en Israël par les pôles technologiques avec : d'ici la fin de l'année avec la participation de Monsieur Christian Sautter. de l'ARD et se coordonneront pour les actions menées sur ce pays. On notera que l'ARD prospecte depuis plus d'un an sur l'Inde sur le secteur IT.

L'Afrique du Sud représente une cible de prospection prioritaire pour Paris Développement dans la mesure des perspectives de développement économique du pays, ainsi que dans le cadre de la coupe du monde de football en 2010. La coordination avec l'AFII est envisagée. La collaboration avec l'ARD sur ce pays ainsi que sur la Turquie ne révèle aucune accumulation dans la mesure où ces pays ne font pas partie des cibles pour cette agence.

Dans une autre mesure, Paris Développement prévoit par ailleurs des actions de rebouclage sur les centres de décision ou des sièges sociaux européens de sociétés internationales localisées dans les capitales concurrentes.

B. Coordination en matière d'implantation

Pour rappel, le flux de projets se détaille comme suit :

Du 02/01/2008 au 04/05/2009, on comptabilise une transmission de 155 projets au total parmi lesquels :

- 59 projets réussis
- 12 projets très avancés
- 62 projets en cours
- 08 projets en stand-by
- 04 projets abandonnés

Toutefois, une différence entre les chiffres des deux agences persiste. (Il est prévu de refaire le point à ce sujet suite aux tableaux de bord transmis par l'ARD et PDA)

42 projets ont été transmis depuis le 01/01/2009

Parmi le portefeuille des projets accompagnés par l'ARD, 17 entreprises ont pris la décision de s'implanter à Paris depuis le début de l'année 2009, avec la création de 248 emplois dans les trois ans.

(Rappel : le flux annuel de projets en portefeuille à l'ARD s'établit aux environs de 500 unités)

L'ARD et Paris Développement proposent que les projets traités s'effectuent de manière plus collaborative notamment les projets identifiés comme captifs Paris.

Un balayage des projets dits « en cours et très avancés » (sur le point de s'implanter) suivis par Paris Développement en provenance de l'ARD est réalisé tous les 15 jours. Paris Développement et l'ARD s'accordent pour accentuer la coopération entre leurs équipes dans l'optique du suivi et du traitement des projets. Des réunions se sont tenues régulièrement à cette fin, et ont abouti à la mise en place de deux documents qui permettent la définition précise des projets (voir le document joint « procédure de suivi commun 080609 »), ainsi qu'une méthodologie partagée (voir le document joint « traitement partagé des projets 080609 »).

III. Sujets divers :

A. Le suivi des grands comptes

Les différents acteurs du développement économique utilisent largement les études annuelles mises à disposition par les structures de veille afin d'identifier les grands comptes présents sur la scène

internationale. Cependant il paraît justifié d'améliorer la mise en commun des analyses réalisées sur ces bases de données afin d'optimiser l'utilisation des ressources. Paris Développement a étudié la présence au niveau international, national, francilien et parisien des entreprises issues du classement Forbes et originaires des pays ciblés précédemment mentionnés. Afin de partager les conclusions et résultats de cette analyse, le document établi est proposé en pièce jointe.

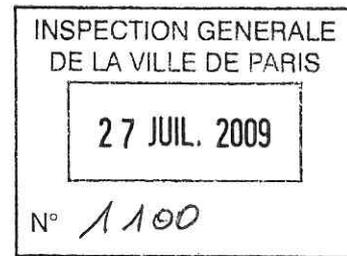
B. La documentation commerciale : « fiches pratiques »

Paris Développement et l'Agence Régionale de Développement orientent leur matériel commercial dans le sens d'une personnalisation des documents proposés aux entreprises rencontrées. Le caractère unique de chaque cas de figure permet difficilement d'utiliser un document standardisé. L'établissement de fiches pratiques sur format A4 pourra cependant servir aux chargés de mission comme référent dans leur activité de prospection.

Directrice Commerciale, Attractivité Internationale

**Observations du Directeur du développement économique, de l'emploi et de
l'enseignement supérieur**

Le Directeur



N/Réf : CSC

Paris, le 27 JUL. 2009

NOTE à l'attention de : **Madame**
Directrice de l'Inspection Générale.

S/c de la Secrétaire Générale de la Ville de Paris

Objet : Rapport provisoire d'audit de l'Association Paris Développement (rapport n° 07-05)

Le rapport que vous nous transmettez sera un outil très précieux pour réorienter les missions de l'Agence Paris Développement, mettre en place une nouvelle politique de l'innovation et refondre le modèle économique des incubateurs et pépinières.

Le rapport fournit un état des lieux précis qui permet une compréhension fine du fonctionnement de l'agence. Il montre la complémentarité des missions de Paris Développement et de la DDEE. Sur ce point, je précise que pour les PME-PMI désirant s'implanter dans la capitale (p. 67 du rapport) mes services sont en mesure de proposer des locaux municipaux, des locaux en pieds d'immeubles de logement social ainsi que dans des hôtels d'entreprises prioritairement pour celles des secteurs fortement innovants ou relevant de l'économie sociale et solidaire. Pour sa part, Paris Développement répond à des demandes de recherche immobilière sur le marché privé du « bureau » parisien.

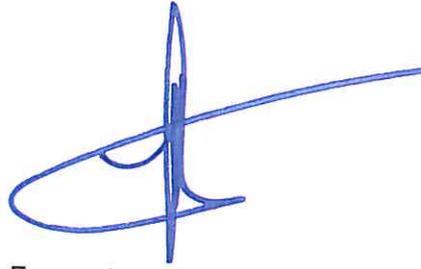
Le rapport fournit également un descriptif très utile des moyens humains et financiers affectés à chaque mission et à chaque site qui permet notamment d'identifier le coût par entreprises d'une animation Paris Développement. A cet égard, votre rapport a permis de disposer d'informations nouvelles sur les moyens et les résultats des missions conduites par l'agence. Cette diffusion d'éléments détaillés devra se poursuivre entre Paris Développement et ma Direction afin que mes services disposent facilement et régulièrement de tous les éléments d'appréciation de l'activité de l'agence.

Par ailleurs, concernant vos préconisations, plusieurs ont fait l'objet de toute mon attention et confortent certaines évolutions en cours :

- en matière d'attractivité internationale, le renforcement des moyens de l'agence, actuellement en cours (3 chargés de missions ont été recrutés et une responsable de pôle), doit être conforté par une politique de communication institutionnelle forte de la Ville de Paris à l'instar de ce qui se fait dans d'autres grandes métropoles, en valorisant fortement la dimension « Paris Capitale de l'Innovation ».
- en matière de gestion quotidienne des incubateurs et pépinières, un certain nombre de pistes d'amélioration sont proposées qui recueillent mon assentiment : améliorer la qualité des infrastructures informatiques, travailler sur la participation des entreprises au frais d'animation, travailler sur le concept de loyers progressifs, réduire les dépôts de garantie, harmoniser et structurer les comités de sélection, mettre en place des outils de reporting (un tableau de bord des entreprises accompagnées par Paris Développement permettrait de suivre leur croissance et serait transmis régulièrement à la Ville).

Je partage enfin avec vous la conviction qu'il est nécessaire de faire évoluer considérablement la pépinière Design. Compte tenu du montage immobilier sur le site actuel, je suis d'avis d'envisager une relocalisation de cette pépinière.

Merci pour ce rapport qui invite à l'action.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized loop on the left and a long, horizontal stroke extending to the right.

Directeur du Développement Economique, de l'Emploi et de l'Enseignement Supérieur

ANNEXES

Avis : la version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes qui ne sont pas indispensables à la compréhension du texte. Celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.