

*Projet présenté par le Conseil d'Etat*

*Date de dépôt : 27 octobre 2008*

## **Projet de loi**

**accordant une aide financière annuelle de 1 700 000 F pour 2009 et de 1 500 000 F pour 2010, 2011 et 2012 à Ecllosion S.A.**

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève décrète ce qui suit :

### **Art. 1 Contrat de prestations**

<sup>1</sup> Le contrat de prestations conclu entre l'Etat et Ecllosion S.A. est ratifié.

<sup>2</sup> Il est annexé à la présente loi.

### **Art. 2 Aide financière**

L'Etat verse à Ecllosion S.A. sous la forme d'une aide financière de fonctionnement au sens de l'article 2 de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005, un montant de :

- 1 700 000 F pour 2009;
- 1 500 000 F pour 2010;
- 1 500 000 F pour 2011;
- 1 500 000 F pour 2012.

### **Art. 3 Budget de fonctionnement**

Cette aide financière est inscrite au budget de fonctionnement pour les exercices 2009 à 2012 sous la rubrique 08 07 21 00 365 0 1212.

### **Art. 4 Durée**

Le versement de cette aide financière prend fin à l'échéance de l'exercice comptable 2012.

**Art. 5 But**

Cette aide financière doit permettre le soutien à la création et au développement de nouvelles entreprises locales et à des manifestations économiques.

**Art. 6 Prestations**

L'énumération, la description et les conditions de modifications éventuelles des prestations figurent dans le contrat de droit public.

**Art. 7 Contrôle interne**

Eclosion S.A. doit respecter les principes relatifs au contrôle interne prévus par la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques, du 19 janvier 1995.

**Art. 8 Relation avec le vote du budget**

L'aide financière n'est accordée qu'à la condition et dans la mesure de l'autorisation de dépense octroyée par le Grand Conseil au Conseil d'Etat dans le cadre du vote du budget annuel.

**Art. 9 Contrôle périodique**

Un contrôle périodique de l'accomplissement des tâches par le bénéficiaire de l'aide financière est effectué, conformément à l'article 22 de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005, par le département de l'économie et de la santé.

**Art. 10 Lois applicables**

La présente loi est soumise aux dispositions de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005, aux dispositions de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève, du 7 octobre 1993, ainsi qu'aux dispositions de la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques, du 19 janvier 1995.

**Art. 11**      **Clause abrogatoire**

La loi expérimentale, instituant une subvention globale de fonctionnement pour des incubateurs (soutien logistique à la création d'entreprise), du 19 décembre 2003, est abrogée.

Certifié conforme

Le chancelier d'Etat : Robert Hensler

## ***EXPOSÉ DES MOTIFS***

Mesdames et  
Messieurs les députés,

### **1. Introduction**

Le présent projet de loi prend le relais de la loi expérimentale 9067 du 19 décembre 2003, instituant une subvention globale de fonctionnement pour des incubateurs (soutien logistique à la création d'entreprise), dont les effets viennent à échéance le 31 décembre 2008. Cette loi consacrait le financement de trois incubateurs différents, Ecllosion S.A., Fongit, ainsi que Genilem.

Le projet de loi qui vous est présenté aujourd'hui ne concerne cette fois que le financement d'Ecllosion S.A., pour les exercices 2009 à 2012. Pour cet exercice, chaque incubateur aura sa propre base légale. En effet, les objets, les structures juridiques et financières et les modes de fonctionnement diffèrent sensiblement et méritent un traitement particulier pour chacun d'entre eux.

En ce qui concerne Ecllosion S.A., un contrat de prestations résultant de la loi du 19 décembre 2003 a été signé le 3 février 2004 et est en vigueur jusqu'au 31 décembre 2008.

Le 15 décembre 2005, le Grand Conseil a voté la loi sur les indemnités et les aides financières, qui conditionne l'octroi de cette aide financière au vote d'une loi de financement accompagnée d'un contrat écrit de droit public.

Le projet de loi et le contrat de prestations en annexe tels qu'ils vous sont présentés respectent quant à la forme les modèles standards élaborés par le groupe interdépartemental chargé de la coordination de la mise en œuvre de la loi sur les indemnités et les aides financières et applicables pour tous les projets de lois accordant une indemnité et des aides financières.

### **2. ECLOSION S.A., l'un des trois maillons du Système d'innovation local**

Ecllosion S.A. est l'une des pièces maîtresses du Système d'innovation local du canton, catalyseur de l'innovation et de l'esprit d'entreprise. De manière encore certes incomplète, mais déjà effective, le Système d'innovation local de Genève implique les centres de recherche et de production d'innovations, à Genève, en Suisse occidentale et en région Rhône-Alpes; il est relié contractuellement au Système d'innovation suisse (SIS), notamment par les programmes de la Commission pour l'encouragement de la technologie et de l'innovation (CTI).

Bien que le financement de chacun des trois incubateurs (Eclosion S.A., Fongit, Genilem) soit présenté sous forme de projets de loi ou arrêtés du Conseil d'Etat séparés en raison de la nature juridique et du fonctionnement particulier de chaque incubateur, le Système d'innovation local représente un ensemble cohérent d'institutions qui doivent poursuivre leur action ensemble, en harmonie entre elles et en synergie avec les plateformes de transfert de technologie et de promotion de l'innovation.

### 3. Historique

Eclosion S.A. a été fondée le 28 janvier 2004 et son capital, augmenté le 27 novembre 2006, se monte actuellement à 981 625 F, entièrement libéré. L'ensemble de ses fonds propres, agio compris, atteint 14 900 000 F. Aux termes de la convention passée avec le Conseil d'Etat, Eclosion S.A. devait s'engager (art. 4.10) à lever des fonds à hauteur minimale de 7,5 millions de francs, destinés à fournir le capital d'amorçage suffisant au chiffre de 8 start-up (chiffre fixé comme objectif de création d'entreprises pour la période 2004-2008 (art. 4.5)). Cet objectif a donc été atteint et largement dépassé.

Selon les plans de développement de l'exercice 2008, la quasi-totalité des fonds disponibles seront investis dans les start-up créées par Eclosion S.A. d'ici à la fin dudit exercice.

Eclosion S.A. a obtenu du secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) le statut de société de capital-risque (SCR) au sens de la loi fédérale sur les sociétés de capital-risque, du 8 octobre 1999. Ce statut l'exempte de l'impôt fédéral direct sur les gains en capital, ce qui est également le cas sur le plan cantonal en raison de son statut de société holding. Les actionnaires sont néanmoins imposés au titre de l'impôt anticipé lors de la distribution de dividendes, ce qui est neutre pour les actionnaires domiciliés en Suisse, mais non pour les actionnaires domiciliés à l'étranger.

Le statut fiscal fédéral des SCR a connu cependant très peu de succès (quelques SCR seulement enregistrées depuis 1999). La question du capital-risque en Suisse a finalement été réglée dans un ensemble législatif plus large, la loi fédérale du 23 juin 2006 sur les placements collectifs de capitaux (LPCC). Cette loi institue notamment la société en commandite de placements collectifs (SCPC), qui élimine complètement la double imposition et rend la place financière suisse plus compétitive vis-à-vis des structures anglo-saxonnes de « limited partnership ». Si Eclosion S.A. pourra bénéficier de son statut de SCR ultérieurement à 2008, il conviendra sans doute de rechercher un nouveau véhicule juridique nettement plus attractif

fiscalement pour les investisseurs, comme le pourrait être la SCPC. Or, la transformation juridique d'Eclosion S.A. en SCPC se révèle fiscalement impossible.

Eclosion S.A. pourrait donc être amenée à fonder une SCPC distincte en fin de l'exercice 2008 ou 2009, structure au sein de laquelle elle fonctionnerait comme structure de proposition et de gestion des participations, les partenaires investisseurs de la SCPC étant les commanditaires liés à Eclosion S.A.

C'est ainsi qu'à l'avenir, la fonction « sélection, construction de projets, management de start-up » et la fonction « investissement d'amorçage dans les start-up », qui sont actuellement cumulées dans ECLOSION S.A., seront très clairement séparées, non seulement comptablement (déjà le cas aujourd'hui), mais également juridiquement.

#### **4. Buts et objectifs poursuivis par Eclosion S.A.**

##### ***4.1 Au sens du contrat de prestations existant***

L'expérience de la période 2004 - 2008 a montré que, préalablement au choix des start-ups (décision de coaching et/ou d'investissement), une phase cruciale pour le futur succès de la start-up est la phase dite de « germination / construction de projet », au cours de laquelle sont réalisés, à fonds perdus, des travaux de vérification et de validation sur les plans scientifique, légal (propriété intellectuelle) et économique (proximité, taille, étendue du ou des marchés, durée et coût du développement, etc.). C'est seulement à l'issue de cette phase qu'un business-plan réaliste peut être établi et réalisé.

Le contrat de prestation signé en 2004 précise, dans son préambule, que la période d'incubation à l'intérieur d'Eclosion S.A. s'étend en principe sur une durée de 18 à 24 mois pour une start-up (nouvelle entreprise). Cette période avait été déterminée après enquête au vu des expériences réalisées ailleurs, notamment au Royaume-Uni et en Israël.

L'expérience d'Eclosion S.A. a cependant établi que, compte tenu de la situation très « amont » des projets (au stade de la découverte universitaire), et donc de la nécessité de la phase précédente de « germination / construction » évoquée ci-avant, la période de 18 mois était insuffisante pour valider, développer puis financer (organiser le financement) les start-ups incubées, et ce d'autant plus que les start-ups retenues présentent un très fort potentiel de développement. Les projets les plus prometteurs auront ainsi nécessité entre 24 et 36 mois pour atteindre une qualité de preuve du concept

qui les rende finançables par des investisseurs industriels et financiers (capital-risqueurs), intéressés aux start-ups des sciences de la vie.

## **4.2 Levée de fonds**

Entre 2004 et 2008, le contrat de prestations du 3 février 2004 demandait à Ecllosion S.A. de s'engager à lever des fonds à hauteur de 7 500 000 F pour fournir le capital d'amorçage des start-up à incuber (*seed money*, le plus risqué de tous les investissements). Dans les faits, ce sont 14,9 millions de francs qui ont été levés. Cette somme aura été complètement utilisée à fin 2008 pour les 6 à 8 start-up incubées.

De ce fait, pour la période 2009-2012, la levée de fonds nouveaux à organiser sera fixée à 15 millions de francs au minimum.

Par ailleurs, Ecllosion S.A. mettra en œuvre tous les moyens nécessaires pour attirer d'autres contributions privées pour le financement des infrastructures, équipements et services spécialisés nécessaires au démarrage de nouvelles entreprises des sciences de la vie.

## **4.3 Missions plus globales**

### **4.3.1. Effet catalyseur**

Ecllosion S.A. offre une double plus-value à l'interface recherche académique / économie mis en place dans les universités et Hautes Ecoles romandes :

- Une expertise (Advisory Board, études et vérifications scientifiques et juridiques complémentaires sur un plan international) et un contexte (laboratoires équipés, professionnels chevronnés) pour éprouver la validité économique des projets initiés par les scientifiques.
- Prise en charge des projets prometteurs, à la fois sur les plans structurel (création de la société, mise en place du meilleur Conseil d'administration possible), scientifique (travaux aboutissant à la preuve du concept), managérial (gestion quotidienne, budgétaire, organisation du travail) et financier (investissement d'amorçage, recherche de financements complémentaires, organisation du premier tour important de financement).

En l'absence d'Ecllosion S.A., la plupart des projets resteraient dans les tiroirs, et les meilleurs d'entre eux partiraient certainement à l'extérieur du

canton, attirés par de grandes entreprises biotechnologiques ou pharmaceutiques, ou par des capital-risqueurs extérieurs au canton.

#### *4.3.2 Effet promotion*

En raison de sa compétence scientifique et financière, de son rayonnement et de son dynamisme, Ecllosion S.A. a gagné une notoriété éclatante entre Berne et Lyon, voire bien au-delà. Ecllosion S.A. donne un contenu évident et concret aux efforts de la promotion économique genevoise en matière de sciences de la vie, en offrant et en mettant en valeur une combinaison unique de services de soutien couplés aux possibilités de financement. Elle attire de ce fait les meilleurs projets, dont les « incubés », à leur tour et à travers leur réseau fait la promotion de Genève et de sa région en tant que localisation privilégiée en Europe pour de nouvelles activités dans les biotechnologies et les technologies médicales.

Par son action au sein de l'association romande BioAlps (plateforme promotionnelle des sciences de la vie réunissant les cantons romands, leurs Hautes Ecoles et leurs hôpitaux), sa participation à de nombreuses manifestations régionales, nationales et internationales, Ecllosion S.A. porte concrètement à la connaissance des acteurs du secteur (entreprises, investisseurs, scientifiques) la qualité et le rayonnement de la science de Suisse occidentale et les incite à localiser leurs projets dans notre région.

## **5. Résultats globaux de la période 2004 - 2008**

### *5.1 Projets, entreprises et financements*

- Projet analysés : 170
- Analyse approfondie : 80
- Phase de construction : 17
- En construction fin 2007 : 5 projets
- Start-up constituées et financées par Ecllosion S.A. fin 2007 : 4
- Start-up ayant quitté Ecllosion S.A., en activité fin 2007 : 3
- Financement d'amorçage fourni par Ecllosion S.A. fin 2008 : 14,9 millions de francs
- Financements extérieurs induits par Ecllosion S.A. dans les start-up incubées : 16 millions de francs au 30 juin 2008
- Start-up incubées pendant la période sous revue: entre 9 et 11.



Les start-up constituées et financées par Ecllosion S.A. fin 2007 sont des entreprises à haut potentiel, à la fois sur le plan économique et sur le plan de l'emploi. A fin 2008, et compte tenu de la nature des 5 projets en phase de construction fin 2007, entre 9 et 11 start-up auront été incubées pendant la période sous revue.

## **5.2. Effets sur l'emploi**

A fin 2007, 33 emplois EPT (emplois plein temps) sont directement ou indirectement générés par l'incubation dans Ecllosion S.A.

Le développement actuel des start-up et des projets incubés permet d'escompter, à la lumière d'autres start-up romandes telles qu'Addex, NovImmune, Selexis, AC Immune, un nombre total d'emplois supérieur à 200 emplois à l'horizon 2010. A l'horizon 2012 - 2015, les perspectives sont encore beaucoup plus importantes, comme le montrent les nouvelles sociétés de biotechnologie lancées en Suisse ces dernières années et introduites en bourse suisse. En effet, lorsqu'une start-up se développe au-delà de la première ronde de financement, et plus encore au-delà d'une éventuelle introduction en bourse, ses effectifs augmentent rapidement en fonction de l'organisation des phases d'expérimentation préclinique et clinique, de la formulation des principes actifs développés, du rapport financier et de la communication nécessaires.

Une start-up peut ainsi atteindre aisément un effectif de 80 à 100 collaborateurs en 5-6 ans, voire bien davantage.

Comme le démontrent les effets « catalyseur » et « promotion » mentionnés plus haut, Ecllosion S.A. fonctionne à terme comme l'une des pièces maîtresses de la constitution d'un vrai secteur industriel des sciences de la vie dans le canton de Genève, à côté de Merck-Serono, d'Addex, de NovImmune, d'OM Pharma, de Selexis, d'Antéis, d'Atheris et d'autres jeunes entreprises.

## **6. Développements complémentaires 2009-2012**

### **6.1 Un travail encore plus intense parmi la communauté académique**

Ecllosion S.A. organisera encore plus intensément l'information et la motivation de la communauté académique régionale à la valorisation de la science et au développement économique de ses applications, par exemple en prenant la conduite du BioInnovation Day de BioAlps, en participant à des journées d'information et de formation ou en les organisant. Elle veillera

également à ce que les compétences, infrastructures et équipements disponibles dans les Instituts académiques de la région puissent être mis au service de l'analyse et de la validation de projets d'entreprise de la région.

### ***6.2 Aider les chercheurs à déterminer l'intérêt de leur projet, les orienter et les guider***

Il s'agit de faire le point de leurs innovations potentielles, d'évaluer les éventuelles voies de valorisation, de déterminer les facteurs et paramètres à éclaircir, et d'orienter les chercheurs vers les structures de recherche ou de développement qui pourraient faire avancer leur projet, lorsque celui-ci n'est pas encore mûr pour la création d'une start-up ou que les applications économiques éventuelles se trouvent encore loin en aval.

### ***6.3 Construction du projet***

C'est l'étape suivante, qui consiste à investir à fonds perdus dans les analyses indispensables (scientifiques, techniques, juridiques, économiques) pour assurer à la future start-up des chances raisonnables de réussite, avant le premier investissement et avant la constitution de la société.

### ***6.4. Nouveaux leviers de financement pour les start-ups***

Comme indiqué à la fin du point 3 « Historique », Ecllosion S.A. aura utilisé la quasi-totalité de ses fonds de capital d'amorçage (14,9 millions de francs) à la fin de l'exercice 2008. Le relais proviendra d'une nouvelle structure financière constituée par le management d'Ecllosion S.A., une société en commandite de placements collectifs (SCPC), fin 2008 ou début 2009. Cette structure aura l'avantage de verser à Ecllosion S.A., devenue essentiellement une structure d'incubation, un « management fee » (honoraire de gestion) qui figure dans le plan financier à 5 ans sous la rubrique « Financement externe ». Cet honoraire de gestion permettra de réduire puis de maintenir la participation de l'Etat à un niveau de 1 500 000 F par an, tout en permettant le développement de la structure.

## **7. Gestion financière et comptable**

### ***7.1. Distinction entre exploitation de l'incubateur et capital-risque***

Dans son rapport annuel et ses comptes, adressés au département de l'économie et de la santé et distribués aux membres de la commission de l'économie du Grand Conseil, une présentation ad hoc du compte de profits et pertes distingue les activités d'incubateur et les activités de capital-risqueur d'Eclosion S.A.. On remarque ainsi que, sur l'ensemble de la période 2004-2007, ainsi que sur l'exercice budgété 2008, le total des frais liés à l'activité d'incubateur excède de quelques dizaines de milliers de francs le total cumulé des produits de fonctionnement, soit les subventions de l'Etat et les contrats de consultants CTI. Cela signifie que, à tout le moins, l'Etat n'a subventionné à aucun degré ni d'aucune manière l'activité de capital-risqueur d'Eclosion S.A. (compte de profits et pertes 2007 par activités).

### ***7.2. Frais de gestion de l'incubateur***

Les salaires bruts atteignent 606 900 F en 2008, pour un effectif de 6 collaborateurs et collaboratrices, contre 566 400 F en 2007 pour un effectif de 5 collaborateurs et collaboratrices.

Les honoraires d'administrateurs totalisent 20 000 F pour 5 administrateurs rémunérés, les autres ne l'étant pas du fait de leur statut institutionnel.

### ***7.3 Frais de l'Advisory Board***

La rémunération fixe des membres de l'Advisory Board est de 70 000 F, soit 10 000 F par membre. Les autres frais de support scientifique et de support additionnel, relativement importants (234 800 F en 2007 et 240 000 F en 2008) concernent les analyses scientifiques et juridiques préalables ordonnées par l'Advisory Board, puis les analyses nécessaires à l'étape de la construction du projet, et enfin celles qui accompagnent les travaux des start-ups dans le but d'atteindre à la preuve du concept, étape ultime avant l'organisation du 1<sup>er</sup> round financier et de la sortie de l'incubateur. Ces analyses sont réalisées par des Universités et Hautes-Ecoles telles que l'EPFL, Harvard, le SIB, etc., à des conditions généralement préférentielles.

### ***7.4. Frais de fonctionnement partagés***

Il s'agit de frais courants de fonctionnement (frais de bureau, de télécommunication, de voyages et déplacements, etc.) qui seront ensuite répartis et imputés aux start-ups, lorsqu'elles quitteront l'incubateur.

## 7.5. Financement externe

V. pt 6.4. supra.

## 7.6. Résumé du compte de profits et pertes 2006-2007 et des budgets 2008-2012

### Eclosion SA, Plan-Les-Ouates

#### Compte de profits et pertes 2007

	Activité de capital risquer		Activité d'incubateur		Total	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
<b>Produits</b>						
Subvention de fonctionnement reçue			1'500'000.00	1'340'000.00	1'500'000.00	1'340'000.00
Contrat de consultant CTI / KTI			92'333.00	110'067.75	92'333.00	110'067.75
Produits divers	5'528.22	771.96			5'528.22	771.96
Produits sur titres	107'160.96	80'573.52			107'160.96	80'573.52
Dissolution provision pour dépr. sur titres	49'560.00	0.00			49'560.00	0.00
Produits financiers	0.00	237.77			0.00	237.77
<b>Total des Produits</b>	<b>162'249.18</b>	<b>81'583.25</b>	<b>1'592'333.00</b>	<b>1'450'067.75</b>	<b>1'754'582.18</b>	<b>1'531'651.00</b>
<b>Charges</b>						
<u>Frais de gestion de l'incubateur</u>						
Salaires et charges sociales			741'094.64	819'753.60	741'094.64	819'753.60
Honoraires			20'000.00	20'000.00	20'000.00	20'000.00
Provision pour dépréciation sur titres	0.00	30'960.00			0.00	30'960.00
Perte sur vente de titres	54'869.50	0.00			54'869.50	0.00
Frais financiers			11'521.76	6'930.45	11'521.76	6'930.45
	<u>54'869.50</u>	<u>30'960.00</u>	<u>772'616.40</u>	<u>846'684.05</u>	<u>827'485.90</u>	<u>877'644.05</u>
<u>Frais Advisory Board et SS</u>						
Rémunération fixe des membres			0.00	70'000.00	0.00	70'000.00
Frais de voyage			4'708.24	1'022.25	4'708.24	1'022.25
Frais de support scientifique			90'369.56	95'280.54	90'369.56	95'280.54
Frais de support additionnels			144'438.43	22'370.96	144'438.43	22'370.96
Honoraires avocats			2'000.00	0.00	2'000.00	0.00
Entretien du matériel			33'235.17	10'751.95	33'235.17	10'751.95
Consommable			11'838.29	33'040.43	11'838.29	33'040.43
Frais divers			0.00	1'036.82	0.00	1'036.82
			<u>286'589.69</u>	<u>233'502.95</u>	<u>286'589.69</u>	<u>233'502.95</u>

**Eclosion SA, Plan-Les-Ouates****Compte de profits et pertes 2007**

	Activité de capital risqué		Activité d'incubateur		Total	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
<b>Frais de locaux</b>						
Loyer des locaux			298'761.80	172'596.00	298'761.80	172'596.00
Loyer des parkings			16'623.15	7'092.00	16'623.15	7'092.00
Frais d'énergie			24'560.00	0.00	24'560.00	0.00
Entretien des locaux			17'431.45	41'816.73	17'431.45	41'816.73
			<u>357'376.40</u>	<u>221'504.73</u>	<u>357'376.40</u>	<u>221'504.73</u>
<b>Frais de fonctionnement partagés</b>						
Frais de télécommunication			9'900.80	14'439.54	9'900.80	14'439.54
Frais de location Internet			12'000.00	12'000.00	12'000.00	12'000.00
Frais de publication			3'364.98	591.39	3'364.98	591.39
Frais de bureau			22'888.85	17'845.35	22'888.85	17'845.35
Frais de voyage et déplacement			50'469.31	38'307.80	50'469.31	38'307.80
Honoraires fiduciaire et révision			15'500.00	13'000.00	15'500.00	13'000.00
Assurances			4'453.25	3'685.90	4'453.25	3'685.90
Honoraires d'avocats			4'051.00	23'611.90	4'051.00	23'611.90
Frais de publicité & promotion			27'837.50	14'523.30	27'837.50	14'523.30
Frais divers			281.60	0.00	281.60	0.00
			<u>150'747.29</u>	<u>138'005.18</u>	<u>150'747.29</u>	<u>138'005.18</u>
<b>Autres charges</b>						
TVA non récupérable			71'064.64	29'672.03	71'064.64	29'672.03
Taxe professionnelle			1'251.00	657.00	1'251.00	657.00
			<u>72'315.64</u>	<u>30'329.03</u>	<u>72'315.64</u>	<u>30'329.03</u>
<b>Total des Charges</b>	<b>54'869.50</b>	<b>30'960.00</b>	<b>1'639'645.42</b>	<b>1'470'025.94</b>	<b>1'694'514.92</b>	<b>1'500'985.94</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>107'379.68</b>	<b>50'623.25</b>	<b>(47'312.42)</b>	<b>(19'958.19)</b>	<b>60'067.26</b>	<b>30'665.06</b>
Impôt sur le capital	(68'311.15)	(34'437.25)			(68'311.15)	(34'437.25)
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>39'068.53</b>	<b>16'186.00</b>	<b>(47'312.42)</b>	<b>(19'958.19)</b>	<b>(8'243.89)</b>	<b>(3'772.19)</b>

## 7.7. Planification des charges et revenus de fonctionnement découlant de la dépense nouvelle

### Eclosion : Plan à 5 ans

#### Montants en 1'000 CHF

Libellé compte	Réalisé 2007	Budget 2008	2'009	2'010	2'011	2'012
<b>Revenus</b>						
Revenus ECL	1'500.0	1700.0	1700.0	1'500.0	1'500.0	1'500.0
Financement externe	-	-	-	500.0	850.0	1'050.0
Contrat CTI	92.3	80.0	75.0	100.0	125.0	150.0
Produits divers	5.5	80.0	120.0	100.0	100.0	100.0
<b>Total revenus</b>	<b>1'597.9</b>	<b>1'860.0</b>	<b>1'895.0</b>	<b>2'200.0</b>	<b>2'575.0</b>	<b>2'800.0</b>
<b>Frais Opérationnels</b>						
<b>Frais de Gestion Incubateur</b>						
Salaires	566.4	606.9	625.1	743.9	966.2	1'095.2
Charges	142.4	161.4	162.5	193.4	251.2	284.7
Honoraires Conseil Administration	20.0	20.0	20.0	25.0	25.0	25.0
Autres frais de personnel (formation)	8.3	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
<b>Total Gestion Incubateur</b>	<b>737.1</b>	<b>793.3</b>	<b>812.6</b>	<b>967.3</b>	<b>1'247.4</b>	<b>1'409.9</b>
<b>Frais support projets &amp; start-ups</b>						
Frais externe support startups	234.8	240.0	252.0	264.6	277.8	291.7
Honoraires propriété intellectuelle	2.0	2.0	15.0	20.0	25.0	30.0
Consommables	11.8	10.0	12.0	15.0	20.0	25.0
Frais divers	4.7	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
<b>Total frais support des startups</b>	<b>253.4</b>	<b>257.0</b>	<b>284.0</b>	<b>304.6</b>	<b>327.8</b>	<b>351.7</b>
<b>Infrastructure</b>						
Loyer des locaux	315.4	341.0	352.8	423.4	436.1	449.1
Entretien des locaux	17.4	23.6	24.3	29.2	30.0	30.9
Frais d'énergie	24.6	25.0	25.8	30.9	31.8	32.8
Renovation des locaux	235.3	-	-	-	-	-
Equipements et matériels	94.5	140.0	65.0	80.0	120.0	120.0
Entretien et réparation	33.2	58.0	50.0	60.0	70.0	75.0
Mobilier, Matériel informatique et bureautique	39.3	-	10.0	10.0	10.0	12.0
Subvention infrastructure	-369.0	-	-	-	-	-
<b>Total Infrastructure</b>	<b>390.6</b>	<b>587.6</b>	<b>527.9</b>	<b>633.4</b>	<b>697.9</b>	<b>719.9</b>
<b>Frais Fonctionnement</b>						
Frais de telecommunications et internet	21.9	24.0	25.0	28.0	30.0	31.0
Frais de bureau	22.9	25.0	25.0	26.0	27.0	28.0
Frais de voyages et déplacement	74.5	89.0	90.0	92.0	93.0	95.0
Honoraires comptabilité, audit, avocat	19.6	17.5	18.0	25.0	25.0	25.0
Assurances	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	6.0
Frais de publicité et promotion	31.2	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
Frais bancaires et droits de garde	11.5	5.0	6.0	6.0	6.0	6.0
Autres frais	0.3	70.0	-	-	-	-
<b>Total Frais Fonctionnement</b>	<b>186.4</b>	<b>255.0</b>	<b>189.0</b>	<b>202.0</b>	<b>206.0</b>	<b>211.0</b>
<b>Autres Charges</b>						
TVA non récupérable	71.1	85.3	76.1	86.6	93.6	97.5
taxe professionnelle	1.3	1.3	1.5	2.0	2.0	2.5
<b>Total autres Charges</b>	<b>72.3</b>	<b>86.6</b>	<b>77.6</b>	<b>88.6</b>	<b>95.6</b>	<b>100.0</b>
<b>Total résultat d'exploitation</b>	<b>-41.9</b>	<b>-119.5</b>	<b>3.9</b>	<b>4.1</b>	<b>0.2</b>	<b>7.5</b>

#### Remarques :

- Maintien de l'outil technique en l'état
- Extension de la surface des locaux de 20% en 2010 pour accueil nouveaux projets
- Recrutements en 2010 et 2011 (scientifique / analyste)
- Augmentation moy. des salaires 3 % p.an.

On remarquera, à la lecture de ces comptes, que ce sont plutôt les activités financières d'Eclosion S.A. qui ont dans le passé permis d'éponger certaines pertes opérationnelles provenant de son activité d'incubateur, et non l'inverse. A l'avenir, ce sont clairement les activités financières externes à Eclosion S.A. (SCPC), mais contractuellement liées à Eclosion S.A., qui, en contribuant au financement d'Eclosion S.A.-incubateur (v. le poste « Financement externe » dans le Plan à 5 ans), permettront à l'Etat de maintenir sa subvention à 1 500 000 F, malgré l'accroissement des activités de l'incubateur.

Au bénéfice de ces explications, nous vous remercions, Mesdames et Messieurs les députés, de réserver un bon accueil au présent projet de loi.

Annexes :

- 1) *Préavis technique financier*
- 2) *Planification des charges financières (amortissements et intérêts) en fonction des décaissements prévus*
- 3) *Planification des charges et revenus de fonctionnement découlant de la dépense nouvelle*
- 4) *Contrat de prestations*
- 5) *Rapport d'évaluation de la loi sur les incubateurs genevois*



RÉPUBLIQUE ET  
CANTON DE GENÈVE

## PREAVIS TECHNIQUE FINANCIER

*Ce préavis technique ne préjuge en rien des décisions qui seront prises en matière de politique budgétaire.*

### 1. Attestation de contrôle par le département présentant le projet de loi

- Projet de loi présenté par le département de l'économie et de la santé.
- **Objet** : Projet de loi accordant une aide financière annuelle de 1 700 000 F pour 2009 et de 1 500 000 F pour 2010, 2011 et 2012 à Ecllosion S.A.
- **Rubrique(s) concernée(s)** : 08.07 21 00 365 0 1212.
- **Planification des charges et revenus de fonctionnement induits par le projet** :

- Les tableaux financiers annexés au projet de loi intègrent la totalité des impacts financiers découlant du projet.

(en millions de francs)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Résultat récurrent
Charges en personnel [30]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Dépenses générales [31]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Charges financières [32+33]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Charges particulières [30 à 36]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Octroi de subvention ou prestations [36]	1.70	1.50	1.50	1.50	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total des charges de fonctionnement</b>	<b>1.70</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Revenus liés à l'activité [40+41+43+45+46]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres revenus [42]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total des revenus de fonctionnement</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Résultat net de fonctionnement</b>	<b>1.70</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

- **Inscription budgétaire et financement** :
- L'aide financière est inscrite au budget dès 2009.
- Les données des tableaux financiers annexés au projet de loi concordent avec les données budgétaires.
- **Annexes au projet de loi** : tableau de la planification des charges financières, tableau de la planification des charges et revenus de fonctionnement découlant de la dépense nouvelle, contrat de prestations.

Le département atteste que le présent projet de loi est conforme à la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (LGAF), à la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF), au manuel de comptabilité publique édité par la conférence des directeurs cantonaux des finances (NMC) et aux procédures internes adoptées par le Conseil d'Etat.

Genève, le 17 septembre 2008

Signature du responsable financier : M. Dominique Ritter

Dominique RITTER

N.B. : Le présent préavis technique est basé sur le PL, son exposé des motifs, les tableaux financiers et ses annexes

DIRECTEUR DU SERVICE FINANCIER

### 2. Approbation / Avis du département des finances

Genève, le 17 septembre 2008

Visa du département des finances : M. Marc Gioria



Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (D 1 05) - Dépenses nouvelles

## PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DÉCOULANT DE LA DÉPENSE NOUVELLE

Projet de loi accordant une aide financière annuelle de 1 700 000 F pour 2009 et de 1 500 000 F pour 2010, 2011 et 2012 à Eclison S.A.

Projet présenté par le département de l'économie et de la santé

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Résultat recurrent
<b>TOTAL des charges de fonctionnement induites</b>	1 700'000	1 500'000	1 500'000	1 500'000	1 500'000	0	0	0	0
Charges en personnel [30] (rémunération des charges de personnel, traitements, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dépenses générales [31] Charges en matériel et véhicule (locatif, nourriture, matériel classique et/ou spécifique, véhicule, entretien, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges de bâtiment (loyer (eau, électricité, chauffage, entretien, location, assurances, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges financières [32-33] Intérêts (report tableaux)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortissements (report tableaux)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges particulières [34 à 36]	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perte comptable [37]	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provision [38] (préciser la nature)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Octroi de subvention ou de prestations [36] (subvention accordée à ses tiers, prestation en nature)	1 700'000	1 500'000	1 500'000	1 500'000	1 500'000	0	0	0	0
<b>TOTAL des revenus de fonctionnement induits</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revenus liés à l'activité [40-41-43-45-46] (rémunération de revenus (logis, emplacements, taxes), subventions reçues, dons ou legs)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres revenus [42] (revenus de placements, de prêts ou de participations, gain comptable, loyers)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTAT NET DE FONCTIONNEMENT (charges - revenus)</b>	1 700'000	1 500'000	1 500'000	1 500'000	1 500'000	0	0	0	0
Remarques :									

Signature du responsable financier :

Date : 17.05.2008



Dominique RITTER  
DIRECTEUR DU SERVICE FINANCIER

Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (D 1 05) - Dépense nouvelle d'investissement

**PLANIFICATION DES CHARGES FINANCIÈRES (AMORTISSEMENTS ET INTÉRÊTS) EN FONCTION DES DÉCAISSEMENTS PRÉVUS**

**Projet de loi accordant une aide financière annuelle de 1 700 000 F pour 2009 et de 1 500 000 F pour 2010, 2011 et 2012 à Eclislon S.A.**

Projet présenté par le département de l'économie et de la santé

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Investissement brut	0	0	0	0	0	0	0	0
- Recette d'investissement	0	0	0	0	0	0	0	0
Investissement net	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucun	0	0	0	0	0	0	0	0
Recettes	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucun	0	0	0	0	0	0	0	0
Recettes	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucun	0	0	0	0	0	0	0	0
Recettes	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucun	0	0	0	0	0	0	0	0
Recettes	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL des charges financières</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
Intérêts	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortissements	0	0	0	0	0	0	0	0
								charges financières récurrentes
								0
								0
								0

Signature du responsable financier:   
 DOMINIQUE RITTER  
 DIRECTEUR DU SERVICE FINANCIER  
 DATE: 17-9-2008



## Contrat de prestations 2009-2012

entre

- **La République et canton de Genève (l'Etat de Genève),**  
représentée par Monsieur Pierre-François Unger  
Conseiller d'Etat en charge du Département de l'économie et de  
la santé,

d'une part

et

- **Eclosion S.A.**  
représentée par Messieurs Benoît Dubuis et Jesús Martin Garcia  
directeurs,

d'autre part.

**TITRE I****Préambule***Introduction*

1. Conformément à la loi sur les indemnités et les aides financières du 15 décembre 2005 (LIAF), le Conseil d'Etat du canton de Genève, par voie du Département de l'économie et de la santé, entend mettre en place des processus de collaboration dynamiques, dont les contrats de prestations sont les garants. Le présent contrat de prestations est établi conformément aux articles 11 et 21 de la LIAF.

*Buts des contrats*

2. Les contrats de prestations ont pour buts de :

- déterminer les objectifs visés par l'aide financière ;
- préciser le montant et l'affectation de l'aide financière consentie par l'Etat ainsi que le nombre et l'échéance des versements ;
- définir les prestations offertes par Ecllosion S.A. ainsi que les conditions de modification éventuelles de celles-ci ;
- fixer les obligations contractuelles et les indicateurs de performance relatifs aux prestations.

*Principe de proportionnalité*

3. Les parties tiennent compte du principe de proportionnalité dans l'élaboration du contrat en appréciant notamment :

- le niveau de financement de l'Etat par rapport aux différentes sources de financement d'Ecllosion S.A. ;
- l'importance de l'aide financière octroyée par l'Etat ;
- les relations avec les autres instances publiques.

*Principe de bonne foi*

4. Les parties s'engagent à appliquer et à respecter le présent contrat et les accords qui en découlent avec rigueur et selon le principe de la bonne foi.

**TITRE II****Dispositions générales****Article 1***Bases légales et conventionnelles*

Les bases légales et conventionnelles relatives au présent contrat de prestations sont :

- la loi sur les indemnités et les aides financières du 15 décembre 2005 (LIAF) et son règlement d'application du 31 mai 2006 ;
- la loi en faveur du développement de l'économie et de l'emploi du 20 janvier 2000 (I 1 36).

**Article 2***Cadre du contrat*

Le présent contrat s'inscrit dans le cadre de la prestation de soutien à la création et au développement de nouvelles entreprises locales.

**Article 3***Bénéficiaire*

Eclosion S.A. est une société anonyme de capital-risque selon la loi fédérale sur les sociétés de capital-risque, du 8 octobre 1999.

Sa mission est de convertir l'excellence de la recherche de la région genevoise dans le domaine des sciences de la vie, en valeur économique et en emplois. Eclosion S.A. accomplit sa mission en fournissant aux porteurs de projets susceptibles de devenir des entreprises pérennes des services d'accompagnement, des infrastructures spécialisées et du financement de démarrage.

Buts statutaires :

Eclosion S.A. a pour but principal la prise de participations dans des nouvelles entreprises suisses porteuses de projets innovateurs, à vocation internationale, dans le domaine des sciences de la vie.

Elle a aussi pour but la promotion de toutes entreprises dans ces domaines et fourniture de prestations de conseil et d'hébergement aux entreprises des secteurs susmentionnés.

En outre des critères économiques traditionnels, la société n'investit que dans des entreprises qui :

- répondent, quant à leurs activités et à leurs projets, aux conditions d'éthique notamment scientifique, économique, environnementale et médicale ;
- respectent les dimensions du développement durable ;
- respectent les dispositions relatives à la propriété intellectuelle ;

- 4 -

- ne produisent pas d'organismes génétiquement modifiés dans le domaine agroalimentaire ;
- appliquent les usages et les conventions collectives dans les branches respectives en matière de condition de travail ;
- possèdent une potentialité de créations d'emplois.

### TITRE III

### Engagement des parties

#### Article 4

##### *Prestations attendues du bénéficiaire*

1. Eclosion S.A. s'engage à fournir les prestations suivantes :
  - la sensibilisation de la communauté scientifique aux différents aspects liés à la valorisation de leur innovation, et en particulier la création de nouvelles entreprises,
  - le soutien aux projets viables par la mise à disposition des compétences, des infrastructures (laboratoires et équipements) et du financement nécessaires au démarrage de leur projet et à son développement,
  - l'accompagnement de ces projets et jeunes sociétés jusqu'au stade où elles généreront des résultats suffisamment convaincants pour attirer le financement nécessaire à leur développement de manière indépendante et durable.
2. Afin de mesurer si les prestations définies ci-dessus sont conformes aux attentes du département, des objectifs et des indicateurs de performance ont été préalablement définis et figurent dans le tableau de bord annexé au présent contrat.

#### Article 5

##### *Engagements financiers de l'Etat*

1. L'Etat de Genève, par l'intermédiaire du Département de l'économie et de la santé, s'engage à verser à Eclosion S.A. une aide financière, sous réserve de l'accord du Grand Conseil dans le cadre de l'approbation annuelle du budget. Cette aide financière recouvre tous les éléments de charge en lien avec l'exécution des prestations prévues par le présent contrat.
2. Les montants engagés sur 4 années sont les suivants:

2009	: 1'700'000 CHF
2010	: 1'500'000 CHF
2011	: 1'500'000 CHF
2012	: 1'500'000 CHF

- 5 -

3. Le versement des montants ci-dessus n'intervient que lorsque la loi de financement est exécutoire.
4. La subvention est destinée exclusivement aux « Activités d'Incubateur », c'est-à-dire à financer les charges directes et indirectes liées à l'infrastructure et aux équipements de l'incubateur, ainsi qu'aux charges relatives aux services et conseils fournis aux starts up.
5. Les fonds privés doivent être utilisés pour l'investissement dans le capital des starts up à la hauteur des engagements pris; les activités liées à l'utilisation de ces fonds sont les « Activités de capital risque » de l'incubateur.
6. Les objectifs et les modalités de réalisation de l'évaluation prévue à l'article 22, alinéa 2 LIAF seront discutés dans le cadre de la commission de suivi définie à l'article 16 du présent contrat

### **Article 6**

#### *Rythme de versement de l'aide financière*

1. L'aide financière est versée chaque année trimestriellement, dans les trois semaines suivant le début du trimestre.
2. En cas de refus du budget annuel par le Grand Conseil, les échéances de paiement sont respectées en conformité avec la loi autorisant le Conseil d'Etat à pourvoir aux charges du budget de fonctionnement ainsi qu'aux dépenses du budget d'investissement jusqu'à promulgation du budget administratif de l'Etat de Genève (loi dite des douzièmes provisoires).

### **Article 7**

#### *Conditions de travail*

1. Eclosion S.A. est tenue d'observer les lois, règlements et les conventions collectives applicables en matière notamment de salaire, d'horaire de travail, d'assurance et de prestations sociales.
2. Elle tient à disposition du département son organigramme, le cahier des charges du personnel ainsi qu'une description de ses conditions salariales et de travail, conformément à l'article 12 de la LIAF.

### **Article 8**

#### *Développement durable*

Eclosion S.A. s'engage à ce que les objectifs qu'elle poursuit et les actions qu'elle entreprend s'inscrivent dans une perspective de développement durable, conformément à la loi sur l'Agenda 21, du 23 mars 2001.

### **Article 9**

- 6 -

*Système de contrôle interne*

Eclosion S.A. s'engage à mettre en place ou à maintenir un système de contrôle interne adapté à ses missions et à sa structure dans le respect des articles 1 et 2 de la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques, du 19 janvier 1995.

**Article 10***Reddition des comptes*

1. Eclosion S.A., en fin d'exercice comptable, fournit au Département de l'économie et de la santé :
- ses états financiers révisés conformément aux directives d'application des IAS; les états financiers comprennent notamment un bilan, un compte d'exploitation, un tableau de financement, un tableau de variation des fonds propres au plus tard un mois après la clôture de l'exercice ;
  - un rapport d'exécution du contrat reprenant les objectifs et les indicateurs de performance figurant dans le tableau de bord au plus tard un mois après la clôture de l'exercice ;
  - son rapport d'activité ainsi que les annexes explicatives des comptes au plus tard trois mois après la clôture de l'exercice ;
  - le PV de l'assemblée générale approuvant les comptes au plus tard six mois après la clôture de l'exercice.

*Tenue de la comptabilité*

2. Outre les exigences légales en matière de comptabilité, prévues par les articles 957 et suivants du Code des obligations et les normes IAS, tenue d'une comptabilité permettant de distinguer de manière claire l'utilisation des fonds ;
3. Le compte de Pertes et Profits doit distinguer clairement des « Activités d'Incubation » des « Activités Complémentaires » effectuées par l'incubateur.
4. Le bilan doit distinguer clairement le nom des créanciers et des débiteurs en lien avec la mission dévolue.

*Garanties*

5. Les mécanismes garantissant les relations financières entre Eclosion S.A. et les start-up figurent de manière détaillée en l'annexe 5 du contrat.

**Article 11***Traitement des bénéfiques et des pertes*

1. Au terme de l'exercice comptable, pour autant que les prestations financées aient été fournies conformément au contrat, le résultat annuel établi conformément à l'article 10 est réparti entre l'Etat de Genève et Eclosion S.A. selon la clé figurant à l'alinéa 4 du présent article.



- 7 -

2. Une créance reflétant la part restituable à l'Etat est constituée dans les fonds étrangers d'Eclosion S.A.. Elle s'intitule « Subventions non dépensées à restituer à l'échéance du contrat ». La part conservée par Eclosion S.A. est comptabilisée dans un compte de réserve spécifique intitulé « Part de subvention non dépensée » figurant dans ses fonds propres.
3. Pendant la durée du contrat, les éventuelles pertes annuelles sont également réparties selon la clé figurant à l'alinéa 4 du présent article et sont déduites de la créance, jusqu'à concurrence du solde disponible et de la réserve spécifique.
4. Eclosion S.A. conserve 25 % de son résultat annuel relatif à son fonctionnement. Le solde revient à l'Etat.
5. A l'échéance du contrat, Eclosion S.A. conserve définitivement l'éventuel solde du compte de réserve spécifique, tandis que l'éventuel solde de la créance est restitué à l'Etat.
6. A l'échéance du contrat, Eclosion S.A. assume ses éventuelles pertes reportées.

## **Article 12**

### *Bénéficiaire direct*

Conformément à l'art. 14 al. 3 de la LIAF, Eclosion S.A. s'engage à être le bénéficiaire direct de l'aide financière. Elle ne peut procéder à une redistribution sous forme de subvention que dans le cadre des ses missions.

## **Article 13**

### *Communication*

1. Toute publication, campagne d'information et de communication lancée par Eclosion S.A. auprès du public ou des médias en relation avec les prestations définies à l'article 4, doit faire mention de la République et canton de Genève en tant qu'organe subventionnant. L'annexe 7 précise les conditions d'utilisation du logo.
2. Le Département de l'économie et de la santé été informé au préalable des actions envisagées.

**TITRE IV****Suivi et évaluation du contrat****Article 14***Objectifs, indicateurs, tableau de bord*

1. Les prestations définies à l'article 4 du présent contrat sont évaluées par le biais d'objectifs et d'indicateurs de performance.
2. Ces indicateurs de performance mesurent le nombre de prestations rendues, leur qualité (satisfaction des destinataires), leur efficacité (impact sur le public-cible) ou leur efficience (amélioration de la productivité).
3. Dans le respect du principe de proportionnalité, les indicateurs définis doivent être utiles, facilement mesurables et établis en lien avec la pratique de terrain d'Eclosion S.A.
4. Le tableau de bord, établissant la synthèse des objectifs et indicateurs, figure en annexe 1 du présent contrat. Il est réactualisé chaque année.

**Article 15***Modifications*

1. Toute modification au présent contrat doit être négociée entre les parties, est réservé le respect de la loi de financement.
2. En cas d'événements exceptionnels et préteritant la poursuite des activités de Eclosion S.A. ou la réalisation du présent contrat, les parties s'accordent sur les actions à entreprendre.
3. Ces événements doivent être signalés dans les plus brefs délais au département.

**Article 16***Suivi du contrat*

Conformément à l'article 12 du règlement d'application de la LIAF, ainsi qu'au règlement de fonctionnement (annexe 9), une commission de suivi est constituée afin de :

- veiller à l'application du contrat ;
- évaluer les engagements par le biais du tableau de bord et du rapport d'exécution annuel établi par Eclosion S.A. ;
- permettre l'adaptation, la réorientation ou la redéfinition des conditions du contrat et de son tableau de bord ;
- créer un lieu d'échange entre les partenaires.

- 9 -

Les noms des membres de la commission de suivi figurent à l'annexe 10 du présent contrat.

Ce dispositif est indépendant du processus de contrôle périodique prévu à l'art. 22 de la LIAF.

## TITRE V

### Dispositions finales

#### Article 17

##### *Règlement des litiges*

1. Les parties s'efforcent de régler à l'amiable les différends qui peuvent surgir dans l'application et l'interprétation du présent contrat.
2. En cas d'échec, elles peuvent recourir d'un commun accord à la médiation.
3. A défaut d'un accord, le litige peut être porté devant le tribunal administratif du canton de Genève par la voie de l'action pécuniaire.

#### Article 18

##### *Résiliation pour justes motifs*

1. Le Conseil d'Etat peut résilier le contrat et exiger la restitution de tout ou partie de l'aide financière lorsque :
  - a) l'aide financière n'est pas utilisée conformément à l'affectation prévue ;
  - b) le bénéficiaire n'accomplit pas ou accomplit incorrectement sa tâche malgré une mise en demeure ;
  - c) l'aide financière a été indûment promise ou versée, soit en violation du droit, soit sur la base d'un état de fait inexact ou incomplet.

##### *Modalités de résiliation*

2. Sauf si les circonstances l'exigent, la résiliation s'effectue par écrit, moyennant un préavis de 6 mois pour la fin d'une année

**Article 19***Entrée en vigueur,  
durée du contrat et  
renouvellement*

1. Le contrat entre en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2009, dès que la loi qui l'approuve devient exécutoire. Il est valable jusqu'au 31 décembre 2012.
2. Les parties conviennent d'étudier les conditions de renouvellement éventuel du contrat au moins 12 mois avant son échéance.
3. En cas de non renouvellement du présent contrat, les créances à l'encontre des start up sorties d'Eclosion S.A. sont cédées à titre gratuit à l'Etat, qui peut renoncer à ce droit au cas où Eclosion S.A. poursuivrait son activité.

**ANNEXES AU PRESENT CONTRAT :**

1. Tableaux de bord des objectifs et des indicateurs de performance
2. Statuts d'Eclosion S.A. ;
3. Organigramme d'Eclosion S.A. ;
4. Liste des membres du comité ;
5. Mécanismes de garantie entre Eclosion S.A. et les start up ;
6. Plan financier quadriennal/pluriannuel ;
7. Directive d'utilisation du logo de l'Etat ;
8. Liste d'adresses des personnes de contact ;
9. Règlement de fonctionnement de la commission de suivi ;
10. Liste des membres de la commission de suivi ;

- 11 -

Pour la République et canton de Genève :

représentée par

**Pierre-François Unger**

Conseiller d'Etat en charge du Département de l'économie et de la santé

Date :

Signature

Pour Eclosion S.A.

Représentée par

**Messieurs Benoît Dubuis et Jesús Martin Garcia**

directeurs

Date :

Signatures

Fait à Genève, en 2 exemplaires conformes

## Annexe 1

### Tableaux de bord des objectifs et indicateurs pour le suivi des prestations

#### **Missions d'Eclosion S.A. :**

- Transformer l'excellence de la recherche de Genève et sa région dans le domaine des sciences de la vie en valeur économique et en emplois
- Eclosion S.A. unit les forces des entrepreneurs, de l'Etat, de l'industrie privée, des Instituts académiques et des investisseurs financiers pour assurer que les projets scientifiquement et économiquement viables aient accès aux compétences, aux infrastructures spécialisées et au capital de démarrage nécessaires à leur lancement.

#### **Situation générale :**

Eclosion S.A. est un partenariat public – privé, rendu possible par une coopération étroite entre l'Etat de Genève et les mondes académiques, industriels et financiers, et par la mise en place d'un modèle original de financement mixte public / privé :

- le financement public assurant le financement des équipements, des infrastructures et des services d'accompagnement et de management nécessaires au démarrage de ces sociétés ;
- le financement privé est lui destiné à financer le capital de démarrage de ces nouvelles entreprises pour en assurer les premiers pas.
- les participations volontaires des sociétés privées de l'industrie des sciences de la vie et des Instituts Académiques et Hospitaliers assurent que les projets entrepreneuriaux aient accès à des expertises, d'infrastructures lourdes et d'économies d'échelle difficilement accessibles pour des projets au stade de démarrage.

Eclosion S.A. joue le rôle de catalyseur pour la création de nouvelles entreprises, permettant la conversion des innovations issues principalement des grands centres académiques et universitaires régionaux en valeur économique et en emplois.

Le traitement des dossiers et la construction de nouvelles sociétés se fait sur la base du financement de l'Etat et grâce à la force du réseau mis en place par Eclosion S.A. Le financement de l'Etat permet d'investir du temps et des ressources dans des projets à un stade où aucune ressource professionnelle ne serait autrement disponible pour les chercheurs. C'est une composante indispensable à la construction de ces sociétés, qui peuvent avec Eclosion S.A. :

- Evaluer les options de valorisation possibles, et en choisir une qui soit optimale tout en restant réaliste ;
- Bâtir un plan de développement qui identifie et lève un à un les principaux défis, en travaillant par « milestones » pour gérer les premiers pas ;
- Construire autour des fondateurs une équipe pour compléter leurs savoir-faire, et arriver à une masse critique d'expertises pour faire avancer le projet ;

- Avoir à disposition des infrastructures et des services de haut niveau pour démontrer au moins la faisabilité commerciale de la technologie et du plan ;
- Avoir accès à du financement de démarrage ;
- Bénéficier du conseil de professionnels

<b>Prestation 1 : Sensibilisation de la communauté scientifique aux différents aspects liés à la valorisation de leurs innovations, et en particulier la création de nouvelles entreprises</b>		
<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs annuels</b>	<b>Valeurs cibles</b>
Intéresser la communauté scientifique aux applications de leurs technologies, en particulier par la création de nouvelles entreprises	Nombre de manifestations dédiées à l'innovation dans lesquelles Ecllosion S.A. a un rôle d'organisateur ou de conférencier	4 manifestations par an
Faire effet de levier sur les ressources existantes dans les universités et sociétés	Nombre d'Universités contribuant au développement de projets en provenance d'autres Universités	3 universités par an
Encourager la soumission de dossiers	Nombre de dossiers soumis à Ecllosion S.A.	30-40 dossiers par an

<b>Prestation 2: Soutien aux projets viables par la mise à disposition des compétences, infrastructures (laboratoires et équipements) et du financement nécessaires au démarrage de projets et à leur développement</b>		
<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs annuels</b>	<b>Valeurs cibles</b>
Analyser les dossiers de demande de soutien	Nombre de réponses circonstanciées données à des dossiers soumis à Ecllosion S.A.	25-35 réponses par an
Orienter des projets non retenus en vue d'un soutien immédiat	Contacts établis entre chercheurs et autres instituts ou sociétés en vue d'une maturation du projet	10-20 contacts établis par an
Evaluer de manière approfondie des dossiers en vue d'une construction de projet	Nombre de dossiers évalués en profondeur, et pour lesquels des ressources externes sont mises à contribution	10 dossiers par an
Construire des projets à travers la validation expérimentale de la technologie /produit	Nombre de projets actifs, utilisant une large palette de ressources de l'incubateur	5 par an

<b>Prestation 3: Accompagnement de projets et de jeunes sociétés jusqu'au stade où elles généreront des résultats suffisamment convaincants pour attirer le financement nécessaire à leur développement de manière indépendante et durable</b>		
<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs annuels</b>	<b>Valeurs cibles</b>
Lancer de nouvelles sociétés	Nombre de sociétés fondées avec le soutien d'Eclosion S.A.	1-3 sociétés par an
Financer de nouvelles entreprises	Nombre de sociétés dans lesquelles Eclosion S.A. a réussi à établir un investissement de démarrage Investissements dans le capital de démarrage des sociétés incubées	1-3 sociétés par an 1-4 Mio de francs d'investissement par an
Soutenir le développement de nouvelles sociétés	Nombre de sociétés bénéficiant du support de l'incubateur	2-4 sociétés par an
Soutenir le financement post preuve de concept	Francs levés par des sociétés sortant de l'incubateur	2-5 Mio de francs par an
Créer des emplois grâce à des sociétés soutenues par Eclosion S.A.	Nombre d'emplois équivalent plein temps créés par la société (y compris par exemple emplois CTI)	5-30emplois par an
Lever des fonds nouveaux	Montant total des levées de nouveaux fonds	15 millions de francs au minimum pour la période 2009-2012

### **Impact cumulé d'Eclosion S.A. sur le tissu économique régional**

<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs annuels</b>	<b>Valeurs cibles</b>
Nombre d'emplois créés par des sociétés soutenues par Eclosion S.A.	Nombre d'emplois équivalent plein temps créés par les sociétés qui ont été soutenues par Eclosion S.A. depuis sa création (y compris par exemple emplois CTI)	Plus de 200 emplois de 2004 à 2012



**Annexe 2****Statuts d'Eclosion S.A.****STATUTS DE ECLOSION SA**

---

**TITRE PREMIER DENOMINATION - SIEGE - BUT - DUREE****Article premier**

Il est formé, sous la raison sociale :

**Eclosion SA,**

une société anonyme qui est régie par les présents statuts et, pour tous les cas qui n'y sont pas prévus, par le Titre XXVI du Code des obligations.

**Article 2**

Le siège de la société est à Plan-les-Ouates.

**Article 3**

La société est une société de capital-risque, selon la Loi fédérale sur les sociétés de capital-risque, du 8 octobre 1999.

Elle a pour but principal la prise de participations dans des nouvelles entreprises suisses porteuses de projets innovateurs, à vocation internationale, dans le domaine des sciences de la vie.

Elle a aussi pour but la promotion de toutes entreprises dans ces domaines et de fournir des prestations de conseil et d'hébergement aux entreprises des secteurs susmentionnés.

**Article 4**

En outre des critères économiques traditionnels, la société n'investit que dans des entreprises qui :

1. répondent, quant à leurs activités et à leurs projets, aux conditions d'éthique notamment scientifique, économique, environnementale et médicale;
  2. respectent les dimensions du développement durable;
  3. respectent les dispositions relatives à la propriété intellectuelle;
-

4. ne produisent pas d'organismes génétiquement modifiés dans le domaine agroalimentaire;
5. appliquent les usages et les conventions collectives dans les branches respectives en matière de condition de travail;
6. possèdent une potentialité de créations d'emplois.

#### **Article 5**

La durée de la société est indéterminée.

### **TITRE II CAPITAL-ACTIONS**

#### **Article 6**

Le capital-actions est fixé à la somme de neuf cent quatre-vingt-un mille six cent vingt-cinq francs (Fr. 981'625.-).

Il est divisé en :

1. deux cent quarante-cinq mille quatre cents (245400) actions "A" d'un franc (Fr. 1.-) chacune, entièrement libérées;
2. sept cent trente-six mille deux cent vingt-cinq (736225) actions "B" d'un franc (Fr. 1.-) chacune, entièrement libérées.

Les actions "B" sont privilégiées au regard du produit de liquidation, dans la mesure où, en cas de liquidation de la société, les actionnaires "B" auront droit en priorité à une part du produit de liquidation, non pas en proportion de la valeur nominale de leurs actions "B", mais en proportion des versements opérés, par chacun des actionnaires "B," pour la souscription de leurs actions, prime d'émission comprise, compte tenu, cas échéant, des différences de primes d'émission, payées par chaque actionnaire "B".

L'excédent éventuel du produit de liquidation, après paiement aux actionnaires, d'un montant correspondant aux versements opérés par tous les actionnaires, pour la souscription de leurs actions respectives, prime d'émission comprise, augmenté de trois pour cent (3%) par an, sera distribué à l'ensemble des actionnaires "A" et "B", en proportion de la valeur nominale de leurs actions (hors prime d'émission).

Les actionnaires s'engagent à libérer le capital restant dans les soixante (60) jours suivant la demande écrite du conseil d'administration.

Pour le surplus, les actionnaires ne sont tenus qu'aux prestations statutaires et ne répondent pas personnellement des dettes sociales.

**Article 7**

Les actions "A" et "B" ont droit à une part de bénéfice résultant du bilan en proportion des versements opérés au capital de la société, prime d'émission comprise.

La réalisation de l'un des événements suivants donne aux actions "A" et "B" le droit à une part de bénéfice résultant du bilan en proportion de la valeur nominale des actions, hors prime d'émission :

1. le moment où les distributions cumulées de bénéfices aux actionnaires "B" sont équivalentes aux versements qu'ils ont effectués pour la souscription de leurs actions, prime d'émission comprise, augmenté de trois pour cent (3%) par an;
2. la vente de plus d'un tiers des actions "B" à un prix supérieur ou égal au prix d'émission de celles-ci, prime comprise, augmenté de trois pour cent (3%) par an;
3. la libération de la part de souscription non libérée des actions "B" par l'incorporation de réserves au bilan de la société;
4. le moment où les actions "B" sont offertes en souscription publique.

Le conseil d'administration constate la réalisation de l'un de ces événements, et affecte les parts de bénéfice proportionnellement à la valeur nominale des actions (hors prime d'émission) à partir de cette réalisation.

En cas de réalisation de l'événement "1." précité, la distribution privilégiée ne s'applique que jusqu'à concurrence des montants nécessaires pour sa réalisation, le solde étant distribué en proportion de la valeur nominale des actions (hors prime d'émission).

Les actionnaires peuvent décider, lors d'une assemblée générale, à la majorité qualifiée, d'autres circonstances autorisant le conseil d'administration à donner aux actions "A" les mêmes droits au bénéfice résultant du bilan que les actions "B". Une fois cette décision prise, toute distribution se fait en proportion de la valeur nominale des actions (hors prime d'émission).

**Article 8**

Les actions "A" et "B" sont nominatives.

Elles sont numérotées et signées par un administrateur.

Elles peuvent être représentées par des certificats d'actions nominatifs soumis au même régime juridique.

Leur cession s'opère par voie d'endossement et est subordonnée à l'approbation du conseil d'administration. Cette restriction vaut aussi pour la constitution d'un usufruit.

Le conseil d'administration peut refuser son approbation pour de justes motifs, tels que possession de plus de trente pour cent (30%) des actions, ou sans indication de motifs, en offrant à l'aliénateur de reprendre ses actions, pour le compte de la société, pour le compte d'autres actionnaires ou pour celui de tiers, à leur valeur réelle au moment de la demande d'approbation.

Le conseil d'administration peut refuser l'inscription au registre des actions si l'acquéreur a refusé de déclarer expressément qu'il reprendait les actions à son propre nom et pour son propre compte.

Tant que l'approbation nécessaire au transfert des actions n'est pas donnée, la propriété des actions et tous les droits en découlant restent à l'actionnaire inscrit au registre des actions.

#### **Article 9**

La société tient un registre des actions qui mentionne le nom et l'adresse de leurs propriétaires et usufruitiers.

L'inscription au registre des actions n'a lieu qu'au vu d'une pièce établissant l'acquisition du titre en propriété ou la constitution d'un usufruit.

Est considéré comme actionnaire ou usufruitier à l'égard de la société, celui qui est inscrit au registre des actions.

#### **Article 10**

Chaque action est indivisible à l'égard de la société, qui ne reconnaît qu'un propriétaire pour une action.

### **TITRE III ASSEMBLEE GENERALE**

#### **Article 11**

L'assemblée générale est le pouvoir suprême de la société.

Ses décisions sont obligatoires pour tous les actionnaires, même non présents ou non représentés.

Les décisions de l'assemblée générale qui violent la loi ou les statuts peuvent être attaquées par le conseil d'administration ou par chaque actionnaire, dans les conditions prévues aux articles 706, 706a et 706b du Code des obligations.

#### **Article 12**

L'assemblée générale des actionnaires a le droit inaliénable :

1. d'adopter et de modifier les statuts;
2. de nommer les membres du conseil d'administration et de l'organe de révision;
3. d'approuver les comptes annuels, le rapport annuel et les comptes de groupe;
4. de déterminer l'emploi du bénéfice résultant du bilan, en particulier de fixer le dividende;
5. de donner décharge aux membres du conseil d'administration;
6. de prendre toutes les décisions qui lui sont réservées par la loi ou les statuts.

L'assemblée générale peut en outre révoquer les membres du conseil d'administration et les réviseurs.

#### **Article 13**

L'assemblée générale ordinaire se réunit chaque année dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice.

Une assemblée générale des actionnaires peut être réunie extraordinairement, aussi souvent qu'il est nécessaire.

Les dispositions qui suivent s'appliquent aux assemblées générales ordinaires et extraordinaires.

#### **Article 14**

L'assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration et, au besoin, par les réviseurs ou les liquidateurs.

Un ou plusieurs actionnaires, représentant ensemble le dix pour cent (10%) au moins du capital-actions, peuvent aussi requérir la convocation de l'assemblée générale ou l'inscription d'un objet à l'ordre du jour.

La convocation et l'inscription d'un objet à l'ordre du jour doivent être requises par écrit en indiquant les objets de discussion et les propositions.

#### **Article 15**

L'assemblée générale est convoquée vingt jours au moins avant la date de sa réunion, par lettre recommandée adressée à chacun des actionnaires ou des usufruitiers inscrits sur le registre des actions de la société.

Sont mentionnés dans la convocation les objets portés à l'ordre du jour ainsi que les propositions du conseil d'administration ou des actionnaires qui ont demandé la convocation de l'assemblée ou l'inscription d'un objet à l'ordre du jour.

Le rapport de gestion et le rapport de révision sont mis à la disposition des actionnaires, au siège de la société et des succursales s'il en existe, vingt jours au plus tard avant l'assemblée générale.

Chaque actionnaire peut exiger qu'un exemplaire de ces documents lui soit délivré dans les meilleurs délais.

Tout actionnaire peut encore, dans l'année qui suit l'assemblée générale, se faire délivrer par la société le rapport de gestion approuvé par l'assemblée ainsi que le rapport de révision.

Aucune décision ne peut être prise sur des objets qui n'ont pas été ainsi portés à l'ordre du jour, sauf sur les propositions de convoquer une assemblée générale extraordinaire ou d'instituer un contrôle spécial.

Il n'est pas nécessaire d'annoncer à l'avance les propositions entrant dans le cadre des objets portés à l'ordre du jour ni les délibérations qui ne doivent pas être suivies d'un vote.

#### **Article 16**

Les propriétaires ou les représentants de la totalité des actions peuvent, s'il n'y a pas d'opposition, tenir une assemblée générale sans observer les formes prévues pour sa convocation.

Aussi longtemps qu'ils sont présents, cette assemblée a le droit de délibérer et de statuer valablement sur tous les objets qui sont du ressort de l'assemblée générale.

#### **Article 17**

Vis-à-vis de la société, tout actionnaire ou usufruitier inscrit est autorisé à exercer le droit de vote. Chaque action de la société donne droit à un droit de vote.

Un actionnaire peut faire représenter ses actions par un tiers, actionnaire ou non, muni de pouvoirs écrits.

L'action grevée d'un droit d'usufruit est représentée par l'usufruitier; celui-ci est responsable envers le propriétaire s'il ne prend pas ses intérêts en équitable considération.

Les organes, les représentants indépendants et les représentants dépositaires doivent communiquer à la société le nombre, l'espèce, la valeur nominale et la catégorie des actions qu'ils représentent.

**Article 18**

L'assemblée générale est présidée par le président du conseil d'administration ou, à son défaut, par un autre administrateur, ou encore, à défaut, par un autre actionnaire.

Le président désigne le secrétaire qui peut ne pas être un actionnaire, ce rôle pouvant, cas échéant, être rempli par l'officier public qui a été requis de dresser le procès-verbal des délibérations en la forme authentique.

**Article 19**

Les actionnaires exercent leur droit de vote à l'assemblée générale, proportionnellement à la valeur nominale de toutes les actions qui leur appartiennent.

Chaque actionnaire a droit à une voix au moins, même s'il ne possède qu'une action.

**Article 20**

L'assemblée générale est valablement constituée quel que soit le nombre des actionnaires présents ou représentés.

Elle prend ses décisions et procède aux élections à la majorité absolue des voix attribuées aux actions représentées. Si un second tour de scrutin est nécessaire, la majorité relative est suffisante.

En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

Toutefois, une décision de l'assemblée générale recueillant au moins les deux tiers des voix attribuées aux actions représentées et la majorité absolue des valeurs nominales représentées est nécessaire pour :

1. la modification du but social;
  2. l'introduction d'actions à droit de vote privilégié;
  3. la restriction de la transmissibilité des actions nominatives;
  4. l'augmentation du capital-actions au moyen des fonds propres, contre apport en nature ou en vue d'une reprise de biens et l'octroi d'avantages particuliers;
  5. l'augmentation du capital-actions autorisé ou conditionnel;
  6. la limitation ou la suppression du droit de souscription préférentiel;
  7. le transfert du siège de la société;
-





**Article 23**

La composition du conseil d'administration doit être conforme aux dispositions du Code des obligations.

**Article 24**

La durée des fonctions des administrateurs est d'un an; elle prend fin lors de l'assemblée générale ordinaire qui suit l'expiration de leur mandat. Les administrateurs sont rééligibles.

En cas de pluralité de membres, le conseil d'administration désigne son président et le secrétaire.

Ce dernier n'appartient pas nécessairement au conseil.

**Article 25**

Si le conseil d'administration se compose de plusieurs membres, ses décisions sont prises à la majorité des voix émises par les membres présents, pourvu toutefois que ceux-ci forment la majorité du conseil.

Le conseil d'administration est présidé par le président, à défaut par le vice-président, ou à défaut par un autre administrateur.

En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

**Article 26**

Il est tenu un procès-verbal des décisions et des délibérations du conseil d'administration.

Celui-ci est signé par le président de la séance et le secrétaire; il doit mentionner les membres présents.

Il est tenu un procès-verbal même lorsqu'une seule personne est chargée de l'administration.

Les décisions du conseil d'administration peuvent également être prises en la forme d'une approbation donnée par écrit à une proposition, à moins que la discussion ne soit requise par l'un de ses membres. Elles doivent être inscrites dans le procès-verbal.

**Article 27**

Le conseil d'administration peut prendre des décisions sur toutes les affaires qui ne sont pas attribuées à l'assemblée générale par la loi ou les statuts.

Il gère les affaires de la société dans la mesure où il n'en a pas délégué la gestion.

Il a les attributions intransmissibles et inaliénables suivantes :

1. exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires;
2. fixer l'organisation;
3. fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier;
4. nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation;
5. exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion, pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données;
6. établir le rapport de gestion, préparer l'assemblée générale et exécuter ses décisions;
7. informer le juge en cas de surendettement.

Il veille à ce que ses membres soient convenablement informés.

**Article 28**

A la requête de créanciers de la société qui rendent vraisemblable l'existence d'un intérêt digne de protection ou à la requête d'actionnaires de la société, le conseil d'administration les informe par écrit au sujet de l'organisation de la gestion.

**Article 29**

Le conseil d'administration délègue le pouvoir de représentation à un ou plusieurs de ses membres (délégués) ou à des tiers (directeurs) auxquels il confère la signature sociale individuelle ou collective.

Un membre au moins du conseil d'administration, domicilié en Suisse, doit avoir qualité pour représenter la société.

Le conseil d'administration peut également nommer des fondés de procuration et d'autres mandataires commerciaux.



**Article 34**

Pour chaque exercice et en conformité des articles 662 et suivants du Code des obligations, le conseil d'administration établit un rapport de gestion qui se compose des comptes annuels et du rapport annuel.

**Article 35**

Le solde du bénéfice de l'exercice est réparti conformément aux décisions de l'assemblée générale, sur le préavis du conseil d'administration.

Les dispositions impératives de la loi sur les réserves doivent être respectées.

**Article 36**

Le paiement du dividende a lieu à l'époque fixée par le conseil d'administration.

Le dividende ne peut être fixé qu'après que les affectations aux réserves légales et statutaires ont été opérées conformément à la loi et aux statuts.

Des dividendes ne peuvent être prélevés que sur le bénéfice résultant du bilan et sur les réserves constituées à cet effet. Tout dividende qui n'a pas été réclamé dans les cinq ans depuis son exigibilité est prescrit de plein droit au profit de la société.

**TITRE VII****LIQUIDATION****Article 37**

En cas de dissolution de la société pour d'autres causes que sa faillite ou une décision judiciaire, la liquidation a lieu par les soins du conseil d'administration, à moins que l'assemblée générale ne désigne d'autres liquidateurs.

L'un au moins des liquidateurs doit être domicilié en Suisse et avoir qualité pour représenter la société.

**Article 38**

Pendant la liquidation, les pouvoirs des organes sociaux sont restreints aux actes qui sont nécessaires à cette opération et qui, de par leur nature, ne sont point du ressort des liquidateurs.

L'assemblée générale des actionnaires conserve le droit d'approuver les comptes de la liquidation et de donner décharge au(x) liquidateur(s).

Le ou les liquidateurs sont autorisés à réaliser de gré à gré, s'ils le jugent à propos et sauf décision contraire de l'assemblée générale, les immeubles qui pourront appartenir à la société.

Ils peuvent, en vertu d'une délibération de l'assemblée, transférer à des tiers, contre paiement ou autre contre-valeur, l'actif et le passif de la société dissoute.

L'actif disponible, après paiement des dettes, est réparti conformément aux dispositions de l'article 745 du Code des obligations, et de l'article 6 des présents statuts.

## **TITRE VIII**

## **PUBLICATIONS - FOR**

### **Article 39**

Les publications de la société sont valablement faites dans la Feuille Officielle Suisse du Commerce.

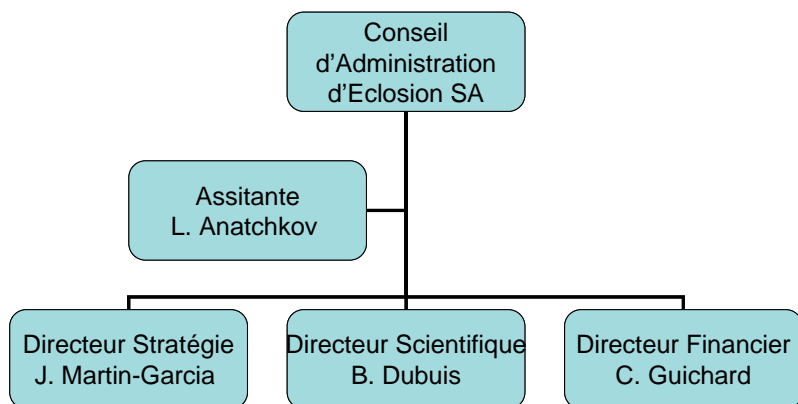
### **Article 40**

Toutes les contestations qui pourront s'élever, pendant la durée de la société ou sa liquidation, soit entre les actionnaires et la société ou ses administrateurs et réviseurs, soit entre les actionnaires eux-mêmes en raison des affaires de la société, seront soumises aux tribunaux du Canton de Genève, sous réserve de recours au Tribunal fédéral.

Le notaire soussigné certifie que les présents statuts d'Ecllosion SA, à Plan-les-Ouates, sont ceux actuellement en vigueur, y compris la modification décidée par le conseil d'administration le présent jour.

Genève, le 21 février 2007

(Signé) : Pierre-Philippe RIGAUD, notaire

**Annexe 3****Organigramme d'Eclosion S.A.**

**Annexe 4****Liste des membres de l'organe dirigeant d'Eclosion S.A.****Conseil d'Administration d'Eclosion S.A.**

M. Schriber Markus, de Pregny-Chambésy, à Tannay, Président du Conseil d'Administration

Prof Catsicas Stefan, de Pully, à Pully

M. Kuster Robert, de Genève, à Genève (Représentant de l'Etat de Genève)

Prof. Bender André, de Fully, à Chermignon

M. Reich Bertrand, du Grand-Saconnex, à Aire-la-Ville

Prof Schlegel Werner, de Buchs (SG), à Chancy (Représentant de l'Etat pour l'éthique scientifique)

M. Ségal Patrick, de Genève, à Genève

PricewaterhouseCoopers SA, succursale à Genève organe de révision

## **Annexe 5**

### **Mécanismes de garantie entre Ecllosion S.A. et les start up**

#### **Principe**

Les services et l'infrastructure fournis aux start-ups par Ecllosion S.A. sont financés par l'Etat de Genève à travers la subvention octroyée à Ecllosion S.A. Mais ces services et cette infrastructure ne sont pas pour autant gratuits ; il est attendu que les sociétés qui ont bénéficié de ce système, et qui se développent, participent dans le futur au financement de l'incubateur dans la mesure de leurs moyens.

C'est pourquoi les sociétés quittant l'incubateur partent avec une dette subordonnée représentant le coût direct des services consommés lors de leur passage dans l'incubateur. Cette dette est payable dans les 5 ans en cas de succès, et peut être convertie en actions de la start-up dans des cas prédéfinis. Ecllosion S.A. gère ces créances, et en rétrocède les remboursements à l'Etat par le biais du mécanisme prévu par l'article 11 du présent contrat de prestation.

#### **Mise en œuvre**

- Ecllosion S.A. tient une comptabilité des coûts engendrés par chacune des start-ups qui utilisent l'infrastructure et les services de l'incubateur. Cette comptabilité est de manière transparente pour les start-ups, en fonction d'une table de service, approuvée par le Conseil d'administration d'Ecllosion S.A., qui tient compte notamment du temps passé dans l'incubateur, des locaux occupés et de l'équipement utilisé.
- Lorsqu'une start-up a réussi sa période d'incubation, et sort de la structure, le décompte des sommes dues est finalisé.
- Pour éviter de grever le budget de la start up quittant l'incubateur, la somme due peut être convertie par Ecllosion S.A. en une créance subordonnée à 5 ans, susceptible d'être provisionnée dans les comptes d'Ecllosion S.A.
- Le taux d'intérêt applicable à ce prêt est fixé lors de la conversion en créance subordonnée à long terme et se fonde sur le taux des emprunts de la Confédération du jour.
- Au cas où la start up ne conserverait pas son siège et des activités prépondérantes à Genève, le titre de créance institué ci-dessus comprend une clause d'exigibilité immédiate de l'ensemble de la créance et un malus contractuel équivalent au montant facturé à la start up par Ecllosion S.A.
- Au terme des cinq ans, Ecllosion S.A. décide de l'avenir à donner à la créance, de l'une des trois manières suivantes :
  - le cas usuel est le remboursement de la créance par la start up à Ecllosion S.A. ;
  - au cas où le remboursement de la créance mettrait la start up en grande difficulté financière, il peut être échelonné ;
  - au cas où la start up connaîtrait un succès tel que la conversion de la créance en actions représenterait une plus-value dans les douze mois, Ecllosion S.A. convertit sa créance en actions. Le taux de l'option de conversion de la créance est fixé au moment de la sortie de l'incubateur et doit être fondé sur la valorisation de l'entreprise au tour de financement qui permet sa sortie de l'incubateur.



**Annexe 6****Plan financier pluriannuel****Eclosion : Plan à 5 ans****allouements in kCHF**

Libellé compte	Réalisé 2007	Budget 2008	2009	2010	2011	2012
<b>Revenus</b>						
Revenus ECL	1500.0	1700.0	1700.0	1500.0	1500.0	1500.0
Financement externe	-	-	-	500.0	500.0	500.0
Contra CFI	92.3	80.0	75.0	100.0	125.0	150.0
Produits divers	5.5	80.0	120.0	100.0	150.0	200.0
<b>Total revenus</b>	<b>1597.9</b>	<b>1860.0</b>	<b>1895.0</b>	<b>2200.0</b>	<b>2275.0</b>	<b>2350.0</b>
<b>Frais Opérationnels</b>						
<b>Frais de Gestion Incubateur</b>						
Salaire	588.4	808.9	825.1	743.9	788.2	789.2
Charges	142.4	181.4	182.5	183.4	199.2	205.2
Honoraires Conseil Administration	20.0	20.0	20.0	25.0	25.0	25.0
Autres frais de personnel (formation)	8.3	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
<b>Total Gestion Incubateur</b>	<b>759.1</b>	<b>1015.3</b>	<b>1032.6</b>	<b>957.3</b>	<b>997.4</b>	<b>1024.4</b>
<b>Frais support projets &amp; start-ups</b>						
Frais externe support start-ups	234.8	240.0	252.0	284.8	277.8	291.7
Honoraires propriété intellectuelle	2.0	2.0	15.0	20.0	25.0	30.0
Consommables	11.8	10.0	12.0	15.0	20.0	24.0
Frais divers	4.7	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
<b>Total frais support des start-ups</b>	<b>253.4</b>	<b>257.0</b>	<b>284.0</b>	<b>304.6</b>	<b>327.8</b>	<b>350.7</b>
<b>Infra-structure</b>						
Loyer des locaux	315.4	341.0	352.8	423.4	431.7	440.3
Entretien des locaux	17.4	23.8	24.3	29.2	30.0	30.9
Frais d'énergie	24.8	25.0	25.8	30.9	31.8	32.8
Renovation des locaux	235.3	-	-	-	-	-
Equipements et matériels	94.5	90.0	85.0	80.0	85.0	85.0
Entretien et réparation	33.2	58.0	50.0	80.0	85.0	70.0
Mobilier, Matériel informatique et bureautique	39.3	-	10.0	10.0	10.0	10.0
Subvention infrastructure	-389.0	-	-	-	-	-
<b>Total Infrastructure</b>	<b>390.6</b>	<b>537.6</b>	<b>527.9</b>	<b>633.4</b>	<b>653.6</b>	<b>669.0</b>
<b>Frais Fonctionnement</b>						
Frais de telecommunications et internet	21.9	24.0	25.0	28.0	30.0	31.0
Frais de bureau	22.9	25.0	25.0	28.0	27.0	28.0
Frais de voyages et déplacement	74.5	89.0	90.0	92.0	93.0	95.0
Honoraires comptabilité, audit, avocat	19.8	17.5	18.0	25.0	25.0	25.0
Assurances	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0
Frais de publicité et promotion	31.2	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
Frais bancaires et droits de garde	11.5	5.0	8.0	8.0	8.0	8.0
Autres frais	0.3	-	-	-	-	-
<b>Total Frais Fonctionnement</b>	<b>186.4</b>	<b>185.0</b>	<b>189.0</b>	<b>202.0</b>	<b>206.0</b>	<b>210.0</b>
<b>Autres Charges</b>						
TVA non récupérable	71.1	85.9	80.0	90.7	90.2	93.5
taxe professionnelle	1.3	1.3	1.5	2.0	2.0	2.4
<b>Total autres Charges</b>	<b>72.3</b>	<b>87.2</b>	<b>81.5</b>	<b>92.7</b>	<b>92.2</b>	<b>95.9</b>
<b>Total résultat d'exploitation</b>	<b>-41.9</b>	<b>-0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>-0.0</b>	<b>0.0</b>

**Annexe 7****Utilisation du logo de l'Etat par  
les entités subventionnées par le Département de l'économie et de la santé****Principes généraux**

- Les départements n'ont pas de logo propre. Ils utilisent tous le logo de l'Etat.



- L'écusson et le texte sont indivisibles.

**Utilisation du logo par des entités subventionnées par le Département de l'économie et de la santé**

Les supports de communication (affiches, affichettes, flyers, rapports d'activité et autres brochures) des entités subventionnées doivent nécessairement faire référence au soutien qui leur est apporté. Cette référence peut se faire de 2 manières:

1. logo de l'Etat avec la mention "Avec le soutien de:"
2. texte seul: "Avec le soutien de la République et canton de Genève"

De préférence, on optera pour la solution 1 (logo).

**Emplacement du logo ou du texte:**

- pour les affiches, affichettes, flyers : en bas à droite

- pour les brochures, rapports et autres: 4<sup>e</sup> de couverture, en bas à droite. Pour des raisons graphiques, il est possible de faire l'insertion en 2<sup>e</sup> de couverture, en bas à droite.

La cellule communication du secrétariat général du département fournit les fichiers électroniques du logo et valide les bons à tirer des documents sur lesquels le logo de l'Etat est inséré.

Pour toute question ou renseignement complémentaire, s'adresser à la cellule communication du secrétariat général: Mme Riem (022 327 20 85) ou M. Spichiger (022 327 20 87).

**Annexe 8****Liste d'adresses des personnes de contact**

<b>Présidence et secrétariat général du Département de l'économie et de la santé</b>	<p>Pierre-François Unger, Conseiller d'Etat</p> <p>Adresse postale : 14, rue de l'Hôtel-de-Ville Case postale 3984 1211 Genève 3</p> <p>Tél : 022 327 29 00 Fax : 022 327 04 44</p>
<b>Direction générale des affaires économiques</b>	<p>Jean-Charles Magnin, Directeur</p> <p>Adresse postale : 11, rue de l'Hôtel-de-Ville Case postale 3984 1211 Genève 3</p> <p>Tél : 022 327 28 06 Fax : 022 327 06 99</p>
<b>Service financier du Département de l'économie et de la santé</b>	<p>Dominique Ritter, Directeur</p> <p>Adresse postale : Rue de l'Hôtel-de-Ville 11 1204 Genève</p> <p>Tél : 022 327 03 00 Fax : 022 327 29 77</p>
<b>Eclosion S.A.</b>	<p>Jesús Martin Garcia et Benoît Dubuis, Directeurs</p> <p>Adresse postale : 14, Chemin des Aulx 1228 Plan-les-Ouates - GE</p> <p>Tél : +41 (022) 880 10 10 Fax : +41 (022) 880 10 13</p>

**Annexe 9****Règlement de fonctionnement de la  
Commission de suivi chargée de l'application du contrat de prestations conclu  
entre le Département de l'économie et de la santé (DES) et Ecllosion S.A. :**

Sous la dénomination « commission de suivi "DES/Ecllosion S.A." » (ci-après la commission) est instituée une commission de pilotage composée de représentants du Département de l'économie et de la santé et d'Ecllosion S.A.

**1. Compétences**

La commission a pour mission :

- de veiller à l'application du contrat de prestations conclu entre le Département de l'économie et de la santé et d'Ecllosion S.A. ;
- d'évaluer les engagements pris, conformément à l'article 4, par le biais du bilan annuel du bénéficiaire et de l'évaluation externe ;
- de permettre l'adaptation, la réorientation ou la redéfinition des conditions du contrat en considérant l'évaluation du bilan annuel ou tout autre élément pertinent ressortant des procédures d'information et de consultation ;
- de créer un lieu d'échange entre les partenaires ;

Le cas échéant, la commission a pour devoir de proposer aux signataires toute modification devant être apportée au contrat hormis l'annexe 1.

Le Département de l'économie et de la santé ainsi que les services rattachés, gardent l'intégralité des compétences qui leur sont attribuées par le droit fédéral et cantonal.

**2. Composition**

La commission se compose au minimum de la manière suivante :

- 2 représentants désignés par le Département de l'économie et de la santé ;
- 2 représentants d'Ecllosion S.A.

La commission est nommée pour la durée des contrats de prestations. Des modifications concernant sa composition peuvent être proposées en tout temps, et formalisées par l'accord des deux parties.

**3. Fonctionnement**

- a. Les séances de la commission ont lieu au moins 1 fois par an pour procéder à l'évaluation des engagements par le biais du bilan annuel du bénéficiaire ou à la demande de l'une des parties.
- b. Le bilan annuel doit être transmis à l'ensemble des représentants de la commission au minimum 15 jours avant la séance annuelle des parties.

**4. Durée et dispositions finales**

La durée du présent règlement, de même que ses clauses de dénonciation, de reconduction et de révision correspondent à celles prévues dans le contrat de prestations.

\* \* \* \*

- 35 -

Annexe 10Commission de suivi / Liste des membres

<u>Fonction</u>	<u>Nom</u>	<u>Prénom</u>	<u>Adresse</u>	<u>Téléphone</u>	<u>E-mail</u>
Délégué au développement économique	KUSTER	Robert	Département de l'économie et de la santé	022 32734 32	robert.kuster@etat.ge.ch
Contrôleur interne	GUERY	Estelle	Département de l'économie et de la santé	022 327 35 53	estelle.guery@etat.ge.ch
Directeur	Martin Garcia	Jesús	Ecllosion S.A.	022 880 10 10	jmg@ecllosion.com
Directeur	Dubuis	Benoît	Ecllosion S.A.	022 880 10 10	benoit.dubuis@ecllosion.com



*Paul H. Dembinski & Alain M. Schoenenberger Associés*

---

**Evaluation 2004-2008  
des incubateurs  
situés dans le  
canton de Genève**

**Rapport final**

**Paul H. Dembinski**

## Table des matières

<b>1. CONTEXTE DE L'EVALUATION</b>	<b>4</b>
<b>2. ECLOSION SA – L'INCUBATEUR DE PROJETS</b>	<b>6</b>
2.1. STRUCTURE ET ORGANISATION D'ECLOSION SA	6
2.2. PHILOSOPHIE ET MISSION	7
2.3. STRATEGIE	8
2.4. MODE OPÉRATOIRE	9
2.5. RESSOURCES MISES A DISPOSITION ET RESULTATS	10
2.6. FINANCES D'ECLOSION SA	12
2.6.1. ACTIONNARIAT D'ECLOSION SA	12
2.6.2. PORTEFEUILLE D'ECLOSION	13
2.6.3. BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT	13
2.7. EVALUATION DE L'IMPACT ECONOMIQUE	14
2.7.1. IMPACT DIRECT SUR LE TISSU ECONOMIQUE	14
2.7.2. EFFET CATALYSEUR	15
2.7.3. EFFET PROMOTION	16
2.7.4. UNE SUBVENTION PERTINENTE?	16
2.7.5. RÉPARTITION COÛTS/BÉNÉFICES	17
2.8. DEFIS ET RECOMMANDATIONS	18
2.8.1. CONSTRUIRE DANS LA DUREE	18
2.8.2. MIEUX PRECISER LA MISSION	20
2.8.3. MIEUX VALORISER LES SERVICES RENDUS	20
2.8.4. DOCUMENTATION ET TRANSPARENCE	20
<b>3. FONGIT – FONDATION GENEVOISE POUR L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE</b>	<b>21</b>
3.1. STRUCTURE ET ORGANISATION DE LA FONGIT	21
3.2. STRATEGIE	22
3.3. MODE OPÉRATOIRE	22
3.4. RESSOURCES MISES A DISPOSITION ET RESULTATS	23
3.5. FINANCES DE LA FONGIT	25
3.5.1. BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT	25
3.6. EVALUATION DE L'IMPACT ECONOMIQUE	27
3.6.1. EMPLOIS	27
3.6.2. ENTREPRISES	28
3.6.3. UNE SUBVENTION PERTINENTE?	28
3.6.4. REPARTITION COÛTS/BENEFICES	29
3.7. DEFIS ET RECOMMANDATIONS	29
3.7.1. DONNER PLUS DE VISIBILITE	29
3.7.2. MIEUX VALORISER LES SERVICES RENDUS	30
3.7.3. DOCUMENTATION ET TRANSPARENCE DES REMUNERATIONS	30

<b>4. GENILEM – UN INCUBATEUR D'ENTREPRENEURS</b>	<b>31</b>
4.1. STRUCTURE ET ORGANISATION DE GENILEM	31
4.2. PHILOSOPHIE ET MISSION	31
4.3. STRATEGIE ET MODE OPERATOIRE	31
4.4. RESSOURCES MISES A DISPOSITION ET RESULTATS	32
4.5. EVALUATION DE L'IMPACT ECONOMIQUE	32
<b>5. CONTEXTE GENERAL ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>34</b>
5.1. « TRIPLE HELIX » VERSION GENEVOISE	34
5.2. SYSTEME D'INNOVATION LOCAL (SIL) – LE ROLE DES INCUBATEURS	35
5.3. INCUBATEURS – UNE DIMENSION STRUCTURELLE AFFIRMEE	36
5.4. LA MISE EN PLACE D'UNE LOI-ENVELOPPE	36
5.5. MISE EN PLACE D'UNE CHARTE REGLANT LES SITUATIONS DE CONFLITS D'INTERETS	36

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Subventions versées par l'Etat de Genève entre 2004 et 2007	4
Tableau 2 : Résumé du compte d'exploitation d'Eclosion SA	13
Tableau 3 : Personnel de la Fongit et ses activités	24
Tableau 4 : Projets d'entreprises analysés par la Fongit	24
Tableau 5 : Les projets soutenus par la Fongit: évolution du nombre d'emplois	25
Tableau 6 : Résumé du compte d'exploitation de la Fongit	26
Tableau 7 : Situation de 15 entreprises ex-incubées, 2007 (pas d'information sur 5 autres)	28



## 1. Contexte de l'évaluation

La loi 9067 du 23 juillet 2003 instaure à titre expérimental une subvention globale de fonctionnement pour des incubateurs. Cette loi stipule dans son article 11, le recours à une évaluation au terme de la période des cinq premières années d'activité. Elle fixe une enveloppe globale du soutien public aux incubateurs genevois, alors que les contrats de prestations passés avec chacun d'entre eux en stipulent, de cas en cas, les modalités particulières. A ce jour, trois soutiens sont effectifs :

- **Eclosion SA** – contrat de prestation signé en 2003 – subvention de l'ordre de 1'500'000 CHF/an;
- **Fongit** (Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique) – contrat signé en 2004 – subvention de 650'00 CHF/an;
- **Genilem** – subvention de 126'000 CHF/an.

Au total les subventions versées aux trois incubateurs sont :

**Tableau 1 : Subventions versées par l'Etat de Genève entre 2004 et 2007**

<b>Incubateurs</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Total</b>
Eclosion SA	1'200	1'400	1'400	1'500	5'500
Fongit	650	650	650	650	2'600
Genilem	126	126	126	126	504
<b>Total</b>	<b>1'976</b>	<b>2'176</b>	<b>2'176</b>	<b>2'276</b>	<b>8'604</b>

Selon « le cahier des charges pour une évaluation succincte » remis à Eco'Diagnostic au début septembre, révisé le 4 octobre 2007, le travail d'évaluation doit porter avant tout sur deux incubateurs (Eclosion SA et la Fongit), le soutien à Genilem ne justifiant pas une évaluation approfondie.

Le présent rapport d'évaluation est structuré en quatre parties. Chacune des trois premières parties est consacrée à l'un des trois incubateurs qui sont analysés de plusieurs points de vue : structure et organisation, mission et philosophie d'action, mode opératoire et stratégie de moyen terme, moyens dont il dispose et finalement son impact économique et stratégique. Au terme de chacune de ces trois parties, des recommandations spécifiques sont formulées.

La quatrième partie quant à elle esquisse les transformations systémiques qui ont lieu au sein des sociétés développées avec, à la clé, une redistribution des rôles entre le privé et le public, secteurs perçus jusqu'à récemment comme ayant des logiques d'action bien spécifiques. Dans cette partie est notamment mise en lumière l'émergence d'un véritable « Système d'Innovation Local », qu'il s'agit de mettre en

évidence et de renforcer dans le contexte de la compétition internationale et inter-régionale.

La présente étude d'évaluation a été conduite sur la base :

- de l'étude approfondie des documents produits par chacun des trois incubateurs (rapports de gestion, comptes, matériel de présentation, description de projets, sites web) ;
- de discussions approfondies avec les directions, avec certains membres des conseils d'administration, avec les milieux d'entrepreneurs et certains responsables politiques, avec des acteurs du secteur financier, notamment le capital-risque et finalement avec les coachs d'entreprises d'autres cantons romands ;
- d'interviews approfondies avec une quarantaine d'entreprises qui sont passées par les incubateurs ou qui ont été en contact avec eux durant la période sous analyse.

## 2. Eclosion SA – l'incubateur de projets

### 2.1. Structure et organisation d'Eclosion SA

La société Eclosion SA, fondée par MM. Markus Schriber, Jesús Martin-Garcia et Benoît Dubuis, a été inscrite au Registre du Commerce de Genève le 28 janvier 2004 avec un capital actions proche d'un million de CHF (981'625.-) qui correspond à autant d'actions d'une valeur nominale de 1,00 CHF. Ce capital est réparti en deux catégories d'actions, toutes les deux nominatives : 25% en actions A et 75% en actions B privilégiées au regard du produit de la liquidation et disposant de droit d'emption sur les actions A.

La société Eclosion SA s'est dotée d'un règlement d'organisation (28 juin 2005) qui règle les attributions des trois organes exécutifs de la société que sont le Conseil d'Administration (CA), et ses émanations : le Comité Exécutif et la Direction de la société. Le Comité Exécutif est composé des membres du CA à l'exception du membre délégué par l'Etat de Genève qui ne peut en faire partie. Ce Comité a pour mission « d'approuver la stratégie d'investissement de la société et d'approuver toute décision d'acquisition et de vente de participations, en collaboration avec la Direction ».

Dans le courant de l'année 2007, la décision de créer une société filiale « Eclosion Innovation SA » a été prise par le Conseil d'administration d'Eclosion.

Les rapports entre actionnaires et les principes de base du fonctionnement de la société sont régis par un pacte d'actionnaires passé le 19 novembre 2004. Le pacte d'actionnaires prévoit – conformément aux stipulations du « contrat de prestations avec l'Etat » – qu'Eclosion SA se dote d'un Conseil scientifique et économique (Advisory Board) de haut niveau, composé avant tout de scientifiques dont la tâche consiste à accompagner, aussi bien la direction que le Comité Exécutif, dans leurs décisions d'investissement. Selon le pacte d'actionnaires, les membres du Advisory Board pourraient se voir offrir une fois par année la possibilité d'acheter un volant d'actions A dont le nombre précis serait décidé par le Comité Exécutif, en fonction de l'apport effectif de chaque membre durant l'année.

Depuis sa création, la direction opérationnelle d'Eclosion SA est assurée par M. Jesús Martin-Garcia et le Dr Benoît Dubuis, alors que M. Markus Schriber préside le Conseil d'Administration.

Le Département fédéral de l'économie a reconnu à Eclosion SA la qualité de société de capital-risque en vertu de la loi du 8 octobre 1999, d'abord de manière conditionnelle jusqu'en janvier 2005 puis de manière définitive.

La loi du 23 juin 2006 sur les placements collectifs de capitaux et ses instruments d'application a mis à disposition un outil d'investissement (Société en Commandite de Placements Collectifs, SCPC) absent jusque-là de l'arsenal juridique suisse, et particulièrement bien adapté à des activités d'investissement temporaire.

Peu après l'entrée en vigueur des dispositions concernant cet instrument d'investissement, Ecllosion SA a entrepris auprès des autorités concernées une démarche visant à autoriser un changement de statut de manière fiscalement neutre. Cette démarche a reçu, en début 2008, une réponse négative des autorités fiscales compétentes car un tel changement aurait nécessité au préalable une liquidation qui, faute de bases légales, aurait entraîné la fiscalisation de l'opération.

## 2.2. Philosophie et mission

Ecllosion SA se définit comme étant avant tout une société d'investissement dans le domaine des sciences de la vie. En effet, l'article 3 de ses statuts stipule qu'Ecllosion SA a « pour but principal la prise de participations dans des nouvelles entreprises suisses porteuses de projets novateurs à vocation internationale, dans le domaine des sciences de la vie ». En d'autres termes, Ecllosion, en tant que société d'investissement, s'intéresse aux projets à haut potentiel de développement économique ou scientifique. Le même article 3 des statuts précise qu'« elle a aussi pour but la promotion de toutes entreprises dans ces domaines et de fournir des prestations de conseil et d'hébergement aux entreprises des secteurs susmentionnés. » La convention (datée du 3 février 2004) en vertu de laquelle Ecllosion SA reçoit une subvention publique qualifie l'entité « d'incubateur des sciences de la vie » ou de « bio-incubateur ».

La convention mentionnée plus haut instaure un mode de fonctionnement innovant basé sur la coopération entre le financement privé et le financement public qu'il définit de la manière suivante : « les fonds publics sont affectés exclusivement au financement de l'infrastructure et des services nécessaires aux sociétés en démarrage se trouvant dans l'incubateur. Les fonds privés sont destinés au financement du capital des start ups... ». De cette manière se trouve articulé ce qui fait l'originalité de la philosophie et de la mission d'Ecllosion SA : la coexistence sous le même toit, dans la même structure, de deux logiques : une logique d'incubation et de soutien à la création et une logique d'investissement. Cela permet à Ecllosion SA de répondre de manière originale à la fois au besoin de soutien et au besoin de financement au stade d'amorçage tout en ramenant le risque pour l'actionnaire d'Ecllosion à un niveau raisonnable.

Le même document stipule qu'Ecllosion SA devra se focaliser sur « les entreprises dont le siège est à Genève et dont les projets sont issus de préférence des recherches menées à l'université, dans les hôpitaux et centres de recherche du canton de Genève ». Plus loin, le document mentionne les critères que devra prendre en compte l'évaluation prévue pour 2008. Ces critères figurent en grande partie dans les termes de référence de la présente évaluation (cf. annexe).

Les objectifs opérationnels d'Ecllosion SA apparaissent également dans le document qui stipule que l'incubateur a pour « objectif de créer en moyenne deux à trois start ups par an, de les soutenir durant une période de 18 à 24 mois jusqu'à ce qu'elles puissent être financées par des structures traditionnelles, financières, industrielles ou commerciales ».

### 2.3. Stratégie

Eclosion SA n'est pas un incubateur d'entreprise classique puisque son champ d'action commence bien en amont de l'existence effective d'une entité économique. Comme l'affirment ses responsables, Eclosion SA s'intéresse à un projet dès qu'il parvient au stade où les questions d'application commencent à prendre le relais des préoccupations de recherche fondamentale au sens strict. C'est à ce moment que peut surgir une opportunité à dimension économique qu'Eclosion se propose d'identifier, de catalyser et, en cas de succès, de formaliser sous les traits d'une entreprise. Plutôt que d'être incubateur d'entreprise, Eclosion ressemble plus à un incubateur qui transforme des résultats scientifiques prometteurs en projets économiques viables. Dans une telle approche, la création d'entreprise est plus un moyen pour déboucher sur une croissance économique durable qu'une finalité en soi.

Les documents distinguent trois phases dans l'approche. La première est appelée phase de « germination » c'est-à-dire celle où le projet est sous observation tant du point de vue scientifique que juridique (droits de propriété intellectuelle) ou économique. Pendant cette phase, le projet n'est pas (encore) hébergé sur le site, même s'il y a utilisation de certaines ressources humaines et matérielles, voire financières, d'Eclosion SA.

La seconde phase est la phase « d'incubation » à proprement parler ou de « construction » qui commence au moment où le Conseil d'Administration prend la décision explicite d'ouvrir les portes de l'incubateur devant un projet dont le potentiel économique a été avéré. Avec cette décision, le projet entre dans une phase de métamorphose pour devenir une entreprise dont la construction et le développement se poursuivent le long d'au moins trois axes : l'axe bio-médical, l'axe des ressources (hommes et finance) et l'axe marché. Cette phase a pour but de faire éclore (Eclosion) l'entreprise, voire dans certains cas, de renforcer les titres de propriété intellectuelle. Théoriquement et selon la complexité des cas, ce processus durerait entre une année et demi et deux ans mais, expérience faite, il dure plus longtemps. Il se termine soit par une autonomisation de l'entreprise qui s'éloigne alors du giron de l'incubateur, soit par l'interruption de l'incubation synonyme d'abandon du projet, soit encore par sa réorientation. L'autonomisation peut se faire, en théorie, selon deux modalités : avec ou sans prise de participation d'Eclosion SA. La troisième phase, celle du développement, s'ouvre au moment où Eclosion SA intervient en tant qu'actionnaire dans l'entreprise qu'elle a contribué à faire émerger.

Jusqu'à la fin de la phase d'incubation, se joue l'avenir économique du projet. A tout moment un événement peut conduire à l'abandonner ou à le réorienter hors de l'incubateur. La poursuite dépend en grande partie des résultats de tests scientifiques et médicaux. Au delà de cette phase commence ce que le site web d'Eclosion nomme la phase de « floraison ». Cela explique l'importance dans le dispositif d'Eclosion de son contact privilégié à la fois avec les milieux académiques et avec les milieux de l'industrie médicale et pharmaceutique. La place du Advisory Board ne saurait être sous-estimée de ce point de vue.

La stratégie d'Eclosion repose sur trois volets :

- celui de la prospection et de l'identification des recherches les plus prometteuses du point de vue économique et scientifique. Parfois appelée « scouting », cette démarche consiste à prospecter bien en amont de la place de marché, à remettre parfois à jour des idées stockées au fond des tiroirs. Dans cette démarche deux facteurs sont cruciaux : premièrement, la communication et la visibilité de l'entité et, deuxièmement, les compétences des collaborateurs, leurs entrées et leurs réseaux de confiance, aussi bien locaux que globaux dans les centres de recherche et au sein de la communauté scientifique internationale. Il s'agit d'être perspicace dans l'identification des potentialités. Ce volet de la stratégie repose donc sur la capacité d'apprécier au plus juste le rapport entre l'investissement nécessaire, le risque de l'échec, et le rendement des capitaux investis en cas de succès;
- celui de la validation des projets retenus, validation économique mais aussi, et peut être avant tout, médicale et industrielle. Dans ce domaine, il faut savoir aller vite sans sauter d'étapes. Pour ce faire, il faut pouvoir attirer les compétences complémentaires, identifier à temps les écueils, résoudre les questions parfois épineuses en matière de propriété intellectuelle, finalement identifier avec précision le marché et enfin structurer le tout dans une forme économiquement robuste;
- celui du financement ultérieur par des tiers. Le financement est essentiel au développement et à la mise sur le marché du produit ou du service. Au-delà des premières mises de fonds d'Eclosion et des premiers tours de tables financiers, l'élargissement du cercle des financeurs devient rapidement essentiel. Là encore, Eclosion se doit de cultiver un réseau solide et professionnel de contacts dans le milieu financier en général et du capital-risque en particulier, notamment du capital-risque des grands groupes pharmaceutiques.

## 2.4. Mode opératoire

Pour mener sa stratégie à bien, Eclosion SA prospecte donc dans les laboratoires et centres de recherche. En cas de projets intéressants, dans un premier temps, la société donne aux personnes qui portent le projet l'accès à l'expertise de niveau mondial et aux équipements dont elle dispose ou qu'elle se procure pour l'occasion. A ce stade, le Advisory Board joue un rôle essentiel par son expertise et par les portes qu'il est en mesure d'ouvrir tant au niveau local qu'international. A condition que ce premier stade de validations soit passé avec succès, Eclosion peut faire au projet une proposition de l'accueillir sur le site (parfois de manière virtuelle). A ce moment, un contrat est signé, il stipule les obligations des parties en matière de confidentialité, d'obligation de domiciliation de la future société sur le canton de Genève, de prestations et d'attentes réciproques. Dès la signature du contrat, le

projet entre en incubation à proprement parler. Deux dispositions de ce contrat méritent d'être mentionnées.

La première porte sur les modalités financières de l'incubation. En effet, les frais de locaux et d'utilisation des équipements ne sont pas directement facturés à l'entreprise incubée, mais uniquement portés en compte. Les montants ainsi accumulés constituent une dette pour la nouvelle société qui devra les rembourser au plus tard cinq ans après sa sortie de l'incubateur, si la marche de ses affaires le permet. Les sommes en jeu se situent dans une fourchette de 20 à 80 mille francs par année. Cet apport d'Eclosion SA est capital pour le bon amorçage du projet.

La seconde disposition intéressante concerne les étapes futures du financement du projet. Ainsi, le contrat stipule que les parties ont pour objectif d'amener dans un délai raisonnable le projet au stade d'une proposition d'investissement qui pourrait être présentée au Conseil d'Administration d'Eclosion SA. Cette disposition fait d'Eclosion SA un investisseur incontournable au cas où l'entreprise incubée procéderait ultérieurement à une levée de fonds tout en restant dans l'enceinte de l'incubateur.

## 2.5. Ressources mises à disposition et résultats

A la fin 2007, Eclosion SA employait directement cinq personnes, trois payées par son budget régulier (deux directeurs et une personne d'appui) et deux experts rémunérés par des fonds de tiers, la CTI notamment.

Aujourd'hui, Eclosion SA dispose d'une surface de 1'000 m<sup>2</sup> équipée d'installations de pointe permettant de poursuivre des mises au point pré-industrielles sur la base de résultats obtenus dans les laboratoires de recherche. Ces surfaces accueillent les projets, et c'est sur ce site que progressivement s'opère la mutation du projet en entreprise. C'est aussi là que s'effectue la sélection au fur et à mesure que les éléments bio-techniques confirment ou invalident les espérances initiales. Eclosion SA se qualifie elle-même d'« architecte ès entreprises ». Par ce vocable, elle souligne le fait que, dans le domaine qui est le sien, sans projet scientifique validé et valable, il n'y a pas d'entreprise à haut potentiel. C'est seulement une fois que le projet a été consolidé du point de vue technique et réglementaire que la formalisation économique sous la forme d'entreprise fait sens. Cela peut d'ailleurs se faire sans que nécessairement les porteurs scientifiques du projet ne deviennent les chefs de la nouvelle entreprise. Dans l'approche d'Eclosion SA, l'entreprise est l'écrin, au service de la mise en valeur du potentiel économique du projet qui constitue l'objectif essentiel. Cette approche s'inscrit d'ailleurs dans la stratégie politique d'extension de nouveaux secteurs d'activités dans la région.

En trois ans, de 2004 à la fin 2007, Eclosion a – selon ses rapports annuels – analysé près de 170 projets. Elle a procédé à une analyse approfondie d'une petite moitié des cas pour ne faire entrer dans la phase de construction ou d'incubation que 17 projets. A la fin 2007, la situation se présentait comme suit :

- 5 projets étaient en construction, certains d'entre eux reposant sur des découvertes scientifiques prometteuses, d'autres étant en voie

de validation ou de précision de droits de propriété intellectuelle, alors que d'autres ont déjà été constitués en sociétés et ont fait l'objet, début 2008, d'investissements de la part d'Eclosion SA ;

- 4 sociétés continuaient à être dans le giron de l'incubateur, ayant déjà fait l'objet d'un investissement substantiel d'Eclosion. Pour deux d'entre elles, des tours de table supplémentaires de financement sont en préparation début 2008. Une de ces entreprises est fortement soutenue par un programme de la CTI;
- 3 projets avaient terminé avec succès leur cycle d'incubation mais n'avaient pas fait l'objet de financement de la part d'Eclosion: une entreprise en activité, une fondation également en activité, et un projet qui a été absorbé par un groupe international ;
- 5 projets ont été abandonnés par Eclosion alors qu'ils étaient en cours de construction à cause de difficultés qui ont été jugées par Eclosion insurmontables dans un délai raisonnable. Les contacts et la collaboration pourraient reprendre si les projets surmontent ces difficultés par leurs propres moyens ou au sein de centres de recherche.

En d'autres termes, le nombre d'entreprises créé par Eclosion SA et toujours en fonction s'élevé à 5 entreprises et une fondation. En tout, ces sociétés offrent aujourd'hui 33 emplois directs (en équivalent plein-temps). Les entreprises co-détenues par Eclosion n'ayant pas (encore) procédé à des tours de table financiers avec des tiers, aucune vente d'entreprise n'ayant eu lieu, l'évaluateur n'a pu se faire une idée sur la valorisation financière éventuelle de ces entreprises.

Si l'on en croit les rapports annuels d'Eclosion, les raisons de non-entrée en matière, d'abandon ou de réorientation de projets en cours d'incubation sont de nature très diverses, telles que :

- certaines sont **de nature purement économique** : projets trop éloignés du marché, nécessitant trop de temps et impliquant des risques trop élevés ; projets visant des marchés de niche trop étroits pour assurer la survie à une entreprise ;
- d'autres **de nature juridique** : problèmes de propriété intellectuelle ;
- de **nature bio-médicale** : échecs dans des tentatives analogues en d'autres endroits du globe ;
- d'autres encore sont liées à **l'économie régionale** : manque d'intérêt industriel pour la région ;
- ou encore **d'ordre institutionnel** : il s'agit de projets plus adaptés à d'autres incubateurs dans le canton.



## 2.6. Finances d'Eclosion SA

### 2.6.1. Actionnariat d'Eclosion SA

Eclosion réunit aujourd'hui trois catégories d'actionnaires :

- les actionnaires qui sont entrés au capital poussés par un sentiment « citoyen » mais qui attendent aussi aujourd'hui selon toute vraisemblance un retour sur leurs investissements (CIA, Fondation Professionnelle et Sociale de Genève, Renaissance PME, Rentes Genevoises);
- les actionnaires à dimension industrielle qui pourraient être intéressés, en plus des revenus financiers, aux phases ultérieures du développement des projets financés dans un premier temps par Eclosion (STMicroelectronics, Tilacor Life Sciences, Debio Innovation) ;
- les actionnaires individuels, qui comprennent également les managers de la société. L'identité de certains de ces actionnaires n'est pas connue du grand public mais des administrateurs de Eclosion SA et de la direction. Ils sont des personnes qui résident en Suisse et jouissent d'une excellente réputation.

A la fin de 2004, le capital d'Eclosion SA était de 8.7 millions CHF dont 4.3 avaient été libérés. Ce chiffre se situe au-dessus de l'objectif de 7.5 millions de CHF fixé pour la fin janvier 2005 par le contrat de prestations avec l'Etat. A la fin 2007, Eclosion dispose d'un capital libéré de 15 millions de CHF. Selon les rapports annuels, les dernières entrées au capital (en 2006) se sont opérées au prix de 20,60 CHF l'action d'un franc de valeur nominale.

Les capitaux levés par Eclosion seront engagés, selon toute vraisemblance, dans leur totalité dans le courant de 2008. Se pose donc dès aujourd'hui la question de la liquidité à moyen terme de la structure. En effet, selon un certain nombre d'avis, les jeux ne sont pas faits et cela pour deux raisons au moins. Premièrement, les acteurs financiers traditionnels (notamment les caisses de pension) ne sont pas en général enthousiasmés par ce type de participations à cause de risques qui leurs sont liés, et donc préfèrent attendre les résultats de leur première mise de fonds dans Eclosion avant de répéter l'expérience. Deuxièmement, les professionnels du capital-risque, dont certains voient dans Eclosion plutôt un gâche-métier trop généreux avec les porteurs de projets, ne regretteraient pas son affaiblissement, car cela leur permettrait de récupérer à bas prix des projets prometteurs. Pour pallier le manque de liquidité, la direction s'emploie à réunir les conditions d'une nouvelle augmentation de capital d'Eclosion par la création d'un autre véhicule d'investissement sous la forme d'une SPCP.

### 2.6.2. Portefeuille d'Eclosion

Pour ce qui est des investissements effectivement opérés par Eclosion à la fin 2007, leur montant s'élevait à 5 millions alors qu'un montant au moins équivalent était engagé. A cette date, quatre sociétés en incubation figuraient dans le portefeuille. Au début de 2008, l'investissement total d'Eclosion a été porté à 8 millions.

Conformément à la pratique courante dans le capital-risque, les fonds d'investissement cherchent à s'assurer d'emblée le contrôle des entreprises en acquérant la majorité des parts en capital. Ceci est vrai aussi pour Eclosion qui, à fin 2007, détenait la majorité dans les quatre sociétés.

A la fin de 2007, deux des quatre sociétés du portefeuille d'Eclosion avaient levé 21 millions de CHF sans que les conditions de ces transactions ne soient rendues publiques, ni connues de l'évaluateur. Il est donc impossible de savoir comment ont été valorisés, à cette occasion, les éléments du portefeuille d'Eclosion.

### 2.6.3. Budget de fonctionnement et d'investissement

Comme indiqué plus haut, depuis sa création, Eclosion est au bénéfice d'une subvention de l'Etat de Genève qui oscille entre 1,3 et 1,6 million de CHF. Le compte d'exploitation d'Eclosion se présente comme suit (les comptes sont audités par PwC) :

**Tableau 2 : Résumé du compte d'exploitation d'Eclosion SA**

	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
<b>Total des recettes</b>	<b>1'081</b>	<b>1'505</b>	<b>1'532</b>	<b>1'755</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Subvention de fonctionnement	1'030	1'340	1'340	1'500	95%	89%	87%	85%
Coaching CTI	-	120	110	92	-	8%	7%	5%
Produit sur titres & dissolution provisions	1	33	81	157	0%	2%	5%	9%
Autres (Locations, ...)	50	12	1	6	5%	1%	0%	0%
<b>Total des charges</b>	<b>1'036</b>	<b>1'496</b>	<b>1'501</b>	<b>1'694</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Frais de gestion (salaires, honoraires,...)	493	760	870	761	48%	51%	58%	45%
Soutien scientifique et Advisory Board	197	311	233	287	19%	21%	16%	17%
Locaux	198	213	222	357	19%	14%	15%	21%
Frais de fonctionnement	139	173	138	151	13%	12%	9%	9%
Autres charges	9	39	38	138	1%	3%	3%	8%
<b>Bénéfice / Perte (avant impôt)</b>	<b>45</b>	<b>9</b>	<b>31</b>	<b>61</b>				

Les principaux postes de charges sont ceux liés au personnel (salaires et honoraires) et ceux liés au soutien scientifique (y compris l'Advisory Board), ces deux postes, à eux seuls, représentant, bon an mal an, environ les deux-tiers du budget. Le comptabilité d'Eclosion SA et les niveaux de rémunération des principaux protagonistes sont soumis chaque année aux services compétents

Du côté des recettes, elles proviennent en totalité de sources publiques, soit en vertu d'un contrat de prestations avec l'Etat de Genève (90%), soit en application d'un contrat de coaching financé par la CTI. En plus de la subvention de fonctionnement figurant dans la convention, l'Etat de Genève a versé, pour ses besoins d'infrastructure et d'équipements, initialement, en 2003, un montant de CHF 1'500'000.- financé par trois départements, montant qui a été utilisé progressivement, notamment dans le cadre d'acquisition de matériel de seconde main. A la fin de 2007, la valeur comptable des investissements ainsi réalisés s'élevait à 520 mille CHF.

## 2.7. Evaluation de l'impact économique

En plus de l'effet direct, difficile à appréhender avec précision dans le cas d'espèce, Eclosion SA est à l'origine d'au moins deux autres effets sur l'économie genevoise qui seront évoqués dans cette section.

### 2.7.1. Impact direct sur le tissu économique

L'évaluation classique de l'impact cherche à connaître l'apport net de l'activité analysée sur le tissu économique du canton de Genève et de mettre ce dernier en rapport avec les coûts encourus. La prise en compte des informations disponibles, tant sur les ressources que sur les résultats, conduit à proposer quatre niveaux d'interprétation différents :

- la vision la plus restrictive de l'impact conduit à ne considérer comme acquis que les entités ayant effectivement quitté le giron de l'incubateur. Selon cette lecture, dans les activités directement issues d'Eclosion, on compte 10 emplois : un emploi dans la fondation, cinq dans une entreprise aujourd'hui autonome et quatre dans l'activité générée par un projet aujourd'hui au sein d'un groupe. La mise en rapport de ce chiffre avec les 5.2 millions de subventions totales versées donne un coût par emploi créé de 480 mille CHF. Ceci étant, au moment de l'entrée des projets concernés en incubation, cinq personnes y étaient actives, et elles étaient peu ou mal payées. En d'autres termes, sur les 10 emplois actuels, 6 ont été effectivement créés alors que quatre ont été viabilisés du point de vue économique. Cette lecture est peu pertinente parce qu'elle ignore la durée nécessaire à ce que les activités d'incubation puissent porter leurs fruits;
- le deuxième niveau d'interprétation conduit à compter parmi les effets les emplois et mandats actuellement existants, non

seulement au sein des entités sorties, mais aussi au sein de celles actuellement incubées ainsi que les emplois faisant partie de la structure d'Eclosion elle-même. Avec une telle optique, le coût moyen par emploi se trouve divisé par cinq, et se situe aux alentours de 100 mille CHF. Ceci étant, une certaine partie de ces emplois ont résulté de la venue – durable ou temporaire – d'activités et de personnes-clé à Genève.

- le troisième niveau de lecture est prospectif. Que resterait-il d'Eclosion en 2010 si son activité avait pris fin au début de 2008 ? Selon les indications fournies par la direction, il est possible que les sociétés qui ont actuellement levé des fonds supplémentaires se développent et fournissent, avec celles déjà sorties, environ 150 emplois. Si ces prévisions se réalisent, le coût moyen d'une création d'emploi serait alors de l'ordre de 35 mille CHF ;
- le quatrième niveau d'interprétation est de type « continuation d'exploitation » avec augmentation du nombre d'entreprises incubées et croissance de celles sorties de l'incubateur. Les ordres de grandeur deviennent difficiles à articuler, mais on peut imaginer qu'à l'horizon de 2010 il s'agisse de 200 emplois, voire plus. Quant aux prévisions à horizon plus lointain, elles restent tributaires des hypothèses retenues, lesquelles peuvent être très optimistes. Si la vocation biotech et medtech de tout l'Arc lémanique et celle d'Eclosion (et de Genève) en tant que « hub » d'un cluster des sciences de la vie, se confirment comme le laisse entrevoir Basel Economics-BAK, l'augmentation du nombre d'emplois à moyen terme pourrait être très significative.

### 2.7.2. Effet Catalyseur

La région lémanique en général, et plus particulièrement le canton de Genève, est riche en centres d'excellence dans la recherche bio-médicale. Les équipes qui y travaillent génèrent des idées et projets dont certains sont susceptibles de valorisation économique. La plupart de ces institutions se sont dotées, durant les dernières années, d'antennes spécialisées dans le transfert de technologies, c'est-à-dire dans les transactions visant la mise à disposition à des tiers de résultats obtenus dans les laboratoires. Ces activités aboutissent avant tout au transfert de droits économiques liés aux brevets, voire au développement de collaborations industrielles. De l'avis de plusieurs personnes interrogées, le mandat d'Eclosion SA est complémentaire de celui des offices de transfert de technologie.

Eclosion SA apporte en effet pour la région une double plus-value au dispositif qui constitue l'interface entre la recherche académique et l'économie. D'une part, elle propose – sous réserve de recommandations figurant ci-dessous – aux chercheurs qui se découvriraient une vocation entrepreneuriale, un contexte et l'expertise dont ils ont besoin pour éprouver la validité économique de leur projet et ensuite de le construire. De cette manière s'opère donc une « captation » locale des

énergies entrepreneuriales qui, sans Ecllosion SA, risquerait de se disperser hors du territoire à l'instar de certains départs retentissants dans un passé encore proche. D'autre part, en prenant en charge des projets prometteurs, Ecllosion les valorise davantage que s'ils avaient été simplement vendus sous forme de licences ou brevets à des tiers. En effet, la structure de l'actionnariat d'Ecllosion laisse à penser que les éventuelles plus-values financières seront mises à contribution dans la région.

### **2.7.3. Effet Promotion**

Le rayon de prospection active d'Ecllosion couvre, selon la direction, la région entre Berne et Lyon. Certains documents de l'incubateur laissent même apparaître des ambitions plus larges. Ce rayon d'activité n'est que l'assise d'un « rayon de notoriété » autrement plus vaste, parce que relayé non seulement par l'Advisory Board et ses membres, mais aussi par les réseaux des incubés, ainsi que par ceux des actionnaires à vocation industrielle et ceux des directeurs. De cette manière, Genève se profile au sein de la communauté mondiale des chercheurs-entrepreneurs dans le domaine des sciences de la vie en tant que lieu possible de domiciliation de leurs activités.

De l'avis de nombreux acteurs, Ecllosion offre une combinaison unique de services de soutien couplés aux possibilités de financement. De ce seul fait, elle attire des projets aujourd'hui de la région Berne-Lyon, demain de toute l'Europe, voire plus. La fiscalité attrayante et le cadre de vie ne font que rendre la « proposition » genevoise d'autant plus irrésistible. Le canton de Genève a entrepris, il y a bien des années, des efforts de promotion économique, qui avec Ecllosion, trouvent une nouvelle ligne structurante. Celle-ci devrait, à moyen terme, s'avérer bénéfique pour Genève.

### **2.7.4. Une subvention pertinente?**

Les millions dépensés par le contribuable genevois ont-ils été bien utilisés, ont-ils servi, en d'autres termes, à subventionner des activités qui n'auraient pas eu lieu sans cette subvention ? La question des effets d'aubaine est une question-clé de toute évaluation d'impact. Que peut-on dire dans le cas d'Ecllosion ? La question posée doit être traitée à deux niveaux : le niveau absolu (les choses se seraient-elles passées même sans subvention ?); et le niveau local (se seraient-elles passées dans la région ?)

La dynamique propre aux sciences de la vie, la fébrilité des chercheurs, l'attention des capital-risqueurs et de l'industrie font que tout le monde est sur le qui-vive et, de l'avis d'experts, peu de bons projets échappent à l'attention. Ceci étant, la vraie question est celle du seuil d'entrée en matière : en effet, selon les experts, la particularité d'Ecllosion réside dans le fait qu'elle va chercher les bonnes idées bien en amont du stade où les acteurs économiques entrent habituellement en scène. En d'autres termes, sans la partenariat public-privé qui sous-tend Ecllosion, on peut penser qu'une partie – probablement significative – des projets incubés n'aurait simplement pas vu le jour. Ils auraient été abandonnés par les chercheurs faute de

moyens, et aussi parfois, faute de motivation voire d'imagination économique. C'est grâce à la subvention publique qu'Eclosion SA a les moyens de se placer à ce point en amont dans le processus de développement scientifique et économique. De l'avis de nombreux experts du domaine, ceci fait d'Eclosion une entité unique en Europe et peut-être au monde.

Le deuxième niveau de la question posée est celle du lieu. La réponse ici est plus facile. Six des projets actuellement en incubation viennent de l'extérieur du canton, dont quatre de l'étranger. Cela met en évidence l'attractivité du couple Eclosion-Genève pour les nouvelles entreprises et confirme très directement le potentiel structurel de Genève dans le domaine des sciences de la vie.

### 2.7.5. Répartition coûts/bénéfices

Les paragraphes qui précèdent montrent clairement que les coûts de fonctionnement d'Eclosion sont couverts par la subvention publique, c'est-à-dire le contribuable genevois. Ce dernier récupère – à court terme – d'un côté les postes de travail supplémentaires et la création d'un certain nombre d'entreprises et de l'autre, des éléments qui relèvent en grande partie de l'intangible : du *goodwill* attaché à la réputation du canton et de la ville, de son hôpital et de son université comme lieu d'excellence dans les sciences de la vie, et de son attractivité accrue pour les éventuels porteurs de projets ou financeurs. A long terme, quand certaines entreprises, aujourd'hui prometteuses, auront pris leur vitesse de croisière, la moisson tangible promet d'être plus abondante, à la fois en termes d'emplois, et de valeur ajoutée. A ce stade donc, toute évaluation en termes coûts-bénéfices ne saurait qu'être incomplète.

Les actionnaires d'Eclosion – qui ne sont pas des professionnels du capital-risque - risquent leur mise de fonds, mais obtiennent en retour, grâce à la subvention publique, des ressources supplémentaires qui permettent de diminuer de manière significative les risques liés à leurs investissements et donc de les rendre acceptables pour eux. En effet, Eclosion SA n'investit ses propres ressources en phase d'amorçage que quand les principaux écueils identifiés par les experts ont été franchis avec succès. Elle prévoit de vendre ses participations seulement quand tout leur potentiel aura été mis en valeur. Or, si la subvention publique n'avait pas eu lieu, et que les dépenses avaient été prises en charge par les actionnaires d'Eclosion SA, son capital serait aujourd'hui très fortement entamé, et l'incubateur aurait probablement déjà dû chercher à se dégager de certaines participations de manière à s'assurer une liquidité suffisante. Ainsi, la subvention publique permet (1) d'amener un certain nombre de projets au niveau du risque acceptable pour les financeurs non experts de capital-risque (2) de promouvoir le développement de ces projets dans la région avec les retombées positives qui leurs sont liées.

Quant aux porteurs de projets, Eclosion leur offre une perspective financière et parfois scientifique intéressante à condition toutefois qu'ils soient d'accord de perdre le contrôle de leur projet. En effet, Eclosion laisse aux porteurs de projets des participations plus substantielles (entre 15 % et 40 %) que ne le fait l'industrie du capital risque. Il ne s'agit pas de pure philanthropie, mais d'une

politique propre à attirer chez Ecllosion les meilleurs projets, les meilleurs chercheurs, et à les motiver durablement.

Qui sont les victimes des succès d'Ecllosion ? Il y a deux catégories de perdants potentiels :

- les tiers, habituellement les grandes entreprises, qui auraient peut-être préféré acquérir l'idée à un stade moins avancé de développement en la payant beaucoup moins,
- les autres entités de capital-risque, en Suisse et ailleurs, qui voient dans Ecllosion un concurrent qui, du fait de sa subvention, fausse le marché en baissant les prix, c'est-à-dire en étant trop « généreux » avec les porteurs des projets et en laissant aux hautes écoles le bénéfice des droits de propriété intellectuelle.

Le fait que les directeurs d'Ecllosion soient invités à faire partie de comités de pilotage et d'évaluation dans d'autres incubateurs de la région et d'ailleurs, que leur expertise soit reconnue aussi bien dans le milieu du capital risque que dans ceux de l'industrie, tend à suggérer que les perdants potentiels n'en tiennent pas rigueur à Ecllosion SA.

## 2.8. Défis et recommandations

De l'avis des porteurs de projets interrogés dans le cadre de cette évaluation, indépendamment du stade d'avancement de leur projet, Ecllosion SA fait un travail unique par sa compétence, par sa rapidité et par son efficacité. De l'avis unanime, il s'agit d'une combinaison unique de compétences scientifiques, juridiques et managériales articulées avec un accès privilégié aux sources de financement. Les premières années d'activité ont donc, en grande partie, validé le concept. Ceci étant, après quatre années de fonctionnement, quelques observations doivent être formulées dans la perspective exclusive d'augmenter l'efficacité de la subvention et son impact sur le tissu économique.

### 2.8.1. Construire dans la durée

Les premières années ont montré que le cycle d'incubation qui va de la prospection à une autonomisation de la nouvelle entité, voire à sa croissance en termes d'emplois est nettement plus long que les 18 à 24 mois initialement prévus. Ceci est lié au fait que l'intervention d'Ecllosion commence beaucoup plus en amont que celle du capital-risque classique, lequel vise habituellement une sortie au bout de 3 à 4 ans. De plus, l'extension de la période d'incubation peut s'expliquer aussi par des facteurs d'un ordre différent : il peut être plus commode (et meilleur marché) pour les incubés (et leurs actionnaires) de rester sur le site, même après les premières levées de fonds, cela d'autant plus que des locaux sont disponibles.

Si l'ambition politique qui sous-tend Ecllosion relève davantage de l'intention structurelle pour le canton de Genève – à savoir la constitution rapide d'un

secteur des sciences de la vie - que du simple soutien à la création d'entreprises, le dispositif devrait être renforcé au moins sur quatre points :

- Ecllosion doit faire partie intégrante et visible du dispositif des centres de recherche genevois qui assure l'interface entre la recherche et l'industrie. Subventionnée par l'Etat, cette structure s'inscrit donc parfaitement dans la logique qui tend à améliorer l'interface entre la recherche et ses applications commerciales. Aujourd'hui, si des contacts et collaborations existent, elles le doivent aux rapports inter-personnels. A brève échéance, une étape institutionnelle doit être franchie de manière à canaliser vers Ecllosion des projets qui pourraient connaître un développement endogène et non pas être transmis tels quels vers l'industrie ;
- le bassin de notoriété d'Ecllosion s'agrandissant, il est indispensable que cet incubateur de projets soit progressivement aussi reconnu dans sa spécificité par les autres centres de recherche de la région, d'abord dans sa composante suisse, ensuite dans sa composante française. Pour ne pas charger l'équipe de direction d'Ecllosion, cette tâche devrait être assumée avec le concours du politique. En effet, l'accès à un grand nombre de projets est la condition *sine qua non* de l'efficacité du dispositif en termes d'emplois comme en termes de finances;
- Ecllosion compare volontiers son *business model* au Karolinska Institutet Development SA, il s'agit d'une société de *venture capital* qui est une émanation de la prestigieuse université médicale de Stockholm mais en reste indépendant. Cette entité collabore étroitement avec le Karolinska Institutet Science Park. Cet exemple suggère qu'il est indispensable que les entités de recherche deviennent elle-mêmes des contributeurs à Ecllosion, soit à son budget ordinaire, soit en nature, soit en tant qu'actionnaires de référence. L'argument de la « neutralité » des institutions de recherche ne saurait être retenu tant il est vrai qu'Ecllosion poursuit un objectif de politique publique.
- élargir les assises financières d'Ecllosion non seulement aux institutions de recherche qui y ont un intérêt vital, mais aussi aux investisseurs financiers suisses et internationaux, notamment aux caisses de pension. Cela est d'autant plus important, que du point de vue de l'effet structurel sur l'économie genevoise, il est vital qu'Ecllosion puisse rester un actionnaire important dans les sociétés au-delà de leur sortie de l'incubateur.

Le futur contrat de prestations devrait peut-être affiner les objectifs non pas en termes de nombre d'entreprises créées (critère formel), ni en termes de fonds levés (critère financier), mais en termes d'entreprises ou de projets viables ayant quitté – avec succès – l'incubateur. La présence au capital pourrait être mentionnée comme un instrument de politique de localisation.



### **2.8.2. Mieux préciser la mission**

Mieux préciser la mission d'Eclosion : les quatre premières années d'activité ont donné l'occasion à Eclosion de confronter dans la pratique sa mission d'origine aux réalités. Aujourd'hui, sa mission devrait être précisée en conséquence. Il ne s'agit pas d'un incubateur d'entreprises classique, mais d'un « développeur » et d'un incubateur de projets à haut potentiel économique et scientifique. De cette manière, l'identité s'en trouve mieux affirmée. Eclosion n'est pas une institution de coaching d'entreprises encore moins d'entrepreneurs, car elle construit des entreprises viables sur la base de solides percées scientifiques.

### **2.8.3. Mieux valoriser les services rendus**

Dans la situation actuelle, les services rendus par Eclosion aux projets incubés sont comptabilisés sur la base de coûts externes (machines et matériel) ce qui laisse de côté l'essentiel des dépenses d'Eclosion. Ces services deviennent des dettes pour l'entreprise qui quitte l'incubateur, celle-ci disposant de cinq ans pour s'en acquitter. Dans cette approche, la subvention étatique est exclue de la valorisation en cas de succès financier de l'entreprise. Une manière de rééquilibrer la répartition des coûts et bénéfices, qui favorise aujourd'hui fortement les actionnaires de la nouvelle entreprise, serait de transformer la dette à l'égard d'Eclosion en capital que les investisseurs aux stades ultérieurs de financement auraient l'obligation de racheter aux mêmes conditions que celle de la première augmentation de capital impliquant les tiers.

Dans le même ordre d'idées, le raisonnement pourrait être poussé plus loin. Aujourd'hui seuls les loyers et l'utilisation des équipements sont facturés aux incubés, ce qui laisse de côté une part importante du compte d'exploitation. Dorénavant, on pourrait imaginer que tous les apports d'Eclosion – sauf ceux liés à la prospection et à la première sélection – seraient portés en compte des incubés et valorisés en totalité ou en partie comme mentionné plus haut. Il ne s'agit pas de plomber le développement de ces sociétés, mais d'assurer aux deniers publics une rémunération en ligne avec celle des capitaux privés qu'elles subventionnent, en dernière analyse, actuellement. Aussi, la valorisation intégrale ne devrait-elle, par exemple, être exigée qu'en cas de délocalisation ou d'augmentation très significative du capital.

### **2.8.4. Documentation et transparence**

Eclosion SA documente de manière très abondante ses activités. Ainsi la Direction des Affaires économiques est pleinement informée de l'ensemble de ses opérations. Ceci étant, pour le moment, Eclosion SA n'a pas (encore) procédé à une vente de participation à des tiers, mais cela ne saurait tarder. Il est donc important de mettre au point le mode d'information de manière d'une part à sauvegarder le secret d'affaires, mais de l'autre d'assurer la transparence adaptée à une institution subventionnée.

### 3. FONGIT – Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique

#### 3.1. Structure et organisation de la FONGIT

La création de la Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique remonte à 1991. Grâce à l'initiative de Jean-Pierre Etter, l'Etat contribue à la création d'une fondation de droit privé, reconnue d'utilité publique, avec pour objectif de permettre aux innovateurs de créer leurs premiers prototypes pour valider leurs idées et renforcer leur position dans les discussions avec d'éventuels partenaires financiers. C'est pour cette raison que, depuis sa création, la FONGIT est soumise au service de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance.

Pour ce qui est de l'historique, dans les années 1990, un certain nombre d'accords, de transactions et de transferts ont eu lieu entre le CTN SA (Centre de Technologies Nouvelles SA), LEM SA, la FONGIT et l'Etat. A la fin 2003, l'écheveau de transactions, engagements et contrats anciens a pu être soldé et un nouveau mode de financement mis en place, notamment grâce à la signature du contrat de prestation entre la FONGIT et l'Etat en décembre 2004.

En été 2007 les statuts de la FONGIT ont été révisés. Selon l'article 3 de ce document, la FONGIT « a pour but de favoriser l'innovation dans l'économie genevoise. Elle peut notamment contribuer au financement et au développement de projets innovateurs qui présentent un intérêt évident pour la communauté genevoise ».

En 2005 une société Fongit Seed Invest SA (FSI SA) a été créée au capital de 2,55 millions CHF ; elle appartient à 68% à la FONGIT et à 32% à des investisseurs privés. Au moment où LEM Holding a cédé sa participation majoritaire dans CTN SA à la Fongit, cette dernière avait décidé de placer le portefeuille de participations ainsi obtenu de la CTN SA de même que les liquidités destinées aux investissements dans une société filiale. La FSI SA est ainsi « un outil d'investissement » aux mains de la FONGIT qui en est un actionnaire majoritaire mais pas unique.

A l'instar de toute fondation, la FONGIT est gérée par un Conseil de fondation qui comprend parmi ses membres réguliers un représentant de l'Etat, un représentant de l'industrie et un représentant des milieux de l'enseignement. Jusqu'à la fin de 2007, le Conseil se réunissait deux fois par année, et dès 2008 le nombre de réunions a été porté à quatre. Le Conseil n'aborde qu'exceptionnellement les questions liées aux entreprises soutenues, sauf celles en rapport avec l'activité d'investissement. Au niveau opérationnel, la FONGIT est gérée par un directeur qui prend l'essentiel des décisions courantes. Quant à FSI SA, elle est présidée par M. Robert Wyss qui n'est pas membre du Conseil de la Fongit. Dans le Conseil siège également M. G.-L. Berini, délégué du Conseil de la FONGIT.

### 3.2. Stratégie

Dans certains de ses documents, la FONGIT se définit, à l'instar d'Eclosion, comme un incubateur d'entreprises. Sa mission est définie de la manière suivante dans le contrat de prestations qui la lie à l'Etat : elle « a pour mission d'héberger des créateurs d'entreprises, d'encadrer leur projet, de veiller à leur financement jusqu'à ce que ces entreprises puissent voler de leurs propres ailes dans un environnement économique ordinaire ». L'objectif avéré de la FONGIT est donc l'aide à la création (et surtout au développement) des entreprises innovantes dans le canton de Genève. Le projet d'entreprise constitue donc le point d'entrée pour la FONGIT.

Le champ d'activité de la FONGIT est avant tout industriel, circonscrit à titre indicatif de la manière suivante : la mécatronique, les appareils électro-médicaux et d'analyse, les activités périphériques à la biotechnologie et à l'industrie pharmaceutique, les métiers de l'informatique et des télécommunications.

La FONGIT entre en matière quand elle est raisonnablement rassurée sur trois aspects critiques du projet d'entreprise :

- le ou les porteurs du projet présentent les caractéristiques personnelles permettant de penser qu'ils ont l'étoffe pour porter le projet d'entreprise et devenir entrepreneurs ;
- le projet détient un prototype ou une technologie qui a commencé à faire ses preuves. Ainsi la FONGIT ne soutient que des entreprises à dimension industrielle ;
- il existe un marché identifiable et accessible, de préférence à dimension internationale – cela est fondamental – auquel le produit est destiné. La FONGIT n'entre donc pas en matière sur des projets révolutionnaires s'adressant à des marchés « visionnaires ».

### 3.3. Mode opératoire

Pour mener sa mission, la FONGIT opère une sélection en deux temps :

- après une première analyse du dossier et rencontre avec les porteurs, certains projets sont pris en « observation » ou en évaluation. Pendant cette phase qui peut durer quelques mois, les porteurs reçoivent un accès limité aux ressources de la FONGIT, à ses locaux et ses experts ;
- au terme de la phase d'observation, certains projets sont admis à proprement parler dans les locaux de la FONGIT et commencent alors la vraie incubation.

Sur les 108 projets qui ont été observés entre 2003 et la fin 2007, 34 ont été admis à l'incubation. Parmi eux 12 l'ont été à cause de leur potentiel de croissance ; 9 parce que le projet se situait dans un domaine dans lequel la FONGIT disposait d'une compétence particulièrement forte. Pour ce qui est des autres 13 projets, les raisons de la décision positive sont variées et vont de la qualité humaine des entrepreneurs, au fait que l'entreprise cherchait une implantation genevoise.

Les sociétés en incubation – en moyenne une dizaine – trouvent à la FONGIT un certain nombre de compétences et de facilités. Les locaux, les services communs, la possibilité de faire faire sa comptabilité font partie des services classiques de tout incubateur. La FONGIT facture ses services aux sociétés.

La valeur ajoutée de la FONGIT tient aux compétences administratives, managériales, financières et dans certains domaines techniques, de même qu'à son réseau d'experts qu'elle met à disposition des entreprises. Dans des cas exceptionnels, la FONGIT peut faire un prêt au plus de quelques milliers de francs, voire prendre une participation. Quand le projet est séduisant, elle le soumet à la FSI SA pour procéder à des investissements en capital qui n'ont pas dépassé 400 mille CHF par entreprise par le passé. Dans les documents récents il est question d'une limite de 500 mille CHF par entreprise.

La période d'incubation est censée ne pas dépasser 24 mois, période au terme de laquelle l'entreprise est supposée voler de ses propres ailes. Toutefois, l'expérience montre que pour la plupart des sociétés à succès, cette période peut s'étendre jusqu'à 5 ans. Certaines entreprises sortent formellement de l'incubation mais continuent à louer des locaux dans les environs immédiats de la FONGIT ce qui leur permet d'entretenir un contact informel.

### 3.4. Ressources mises à disposition et résultats

Les locaux et un noyau de compétences constituent l'essentiel des ressources de la FONGIT. Entre 2003 et 2007 les surfaces utilisées sont passées de 500 m<sup>2</sup> environ en 2003 à 1600 m<sup>2</sup> en 2007. Certaines de ces surfaces sont équipées, d'un laboratoire ou d'une « salle blanche », d'autres sont des surfaces de bureau ou d'atelier. Il s'agit de surfaces dont la Fongit est locataire et qu'elle loue à son tour aux entreprises.

Durant la période étudiée, le personnel de la FONGIT a varié entre 3-5 emplois calculés en équivalents plein-temps. Pendant toute la durée, il y a eu au moins deux personnes hautement qualifiées et expérimentées capables d'assumer le rôle de coach auprès des entreprises. En 2007, sur les 3,6 postes en équivalent plein-temps disponibles, 2,6 étaient occupés par des personnes salariées hautement compétentes. Elles répartissaient leur temps entre les trois phases de travail, la sélection et l'observation des projets (0.8 EPT), l'incubation à proprement parler (1.1 EPT), le temps restant allant à la gestion interne de la FONGIT et à la préparation de la sortie des incubés. L'essentiel d'un EPT de l'expertise comptable était utilisé pour les besoins des sociétés en incubation.

**Tableau 3 : Personnel de la Fongit et ses activités**

Fonction	Équivalent plein-temps (EPT)	PHASE I	PHASE II	PHASE III	GESTION FONGIT
		Sélection de projets	Incubation active société	Préparation sortie société	Direction, Support Logistique, administration de l'incubateur
Total (EPT)	3.6	0.8	2.1	0.1	0.7
Directeur	100%	20%	35%	5%	40%
Senior Coach	100%	30%	60%	0%	10%
Senior Coach	50%	30%	20%	0%	0%
Comptable	100%	0%	85%	5%	10%
Délégué du Conseil	10%	0%	5%	0%	5%

Entre 2003 et la fin 2007, la FONGIT aura été contactée par un nombre très important de porteurs de projets, dont 108 d'entre eux ont été étudiés ou observés. En moyenne, la Fongit entre en matière sur vingt dossiers par année dont elle ne retient qu'un peu plus d'un sur trois. L'étude attentive des statistiques montre que la FONGIT n'entre que rarement en matière sur les projets au sens strict du terme, c'est-à-dire sur des dossiers où il n'y a aucun emploi, où tout est à mettre en place. C'est ainsi que seuls 7 des 51 projets présentés ont été retenus. Le taux d'acceptation augmente à plus de 50% pour les projets avec 1-3 emplois, pour s'effondrer au-delà. Ceci peut s'expliquer par le profil de risque que recherche la FONGIT qui correspond à un stade où il y a déjà un début de réalisation, ce qui permet à la fondation de penser qu'elle pourra exercer une influence sur sa trajectoire future.

**Tableau 4 : Projets d'entreprise analysés par la Fongit**

Année de la demande	En attente de décision	Refusé	Accepté	Total	Refusé	Accepté
Avant 2003	0	0	5	5	0%	100%
2003	0	14	9	23	61%	39%
2004	0	7	7	14	50%	50%
2005	0	15	5	20	75%	25%
2006	0	18	5	23	78%	22%
2007	5	15	3	23	83%	17%
Total	5	69	34	108	100%	100%

Au terme de quatre ans de fonctionnement, 34 sociétés auront profité d'une manière ou d'une autre des ressources de la FONGIT. Selon les informations mises à disposition par la direction, au moment de leur entrée dans l'incubateur, ces sociétés avaient 39 emplois, et aujourd'hui elles en auraient 244. Ces chiffres doivent être pris avec précaution, car pour certaines entreprises qui ont quitté la FONGIT il y a un certain temps déjà, l'information est lacunaire. Sur la base des données

disponibles, l'impact indirect sur l'économie de la région (la domiciliation actuelle des entreprises n'étant pas toujours connue) serait la création de l'ordre de 200 emplois.

Le tableau suivant classe les entreprises retenues par la FONGIT selon leur dynamique économique. Ce tableau fait ressortir que sur les vingt sociétés pour lesquelles une information est disponible, six sont en croissance soutenue. Elles offrent aujourd'hui 211 emplois (soit 85% du total des emplois) alors qu'au moment de leur entrée elles comptaient 17 emplois. Les 14 autres sociétés font à côté d'elles pâle figure avec 33 emplois en tout.

Quant aux entreprises qui sont actuellement sorties de l'incubateur, elles sont au nombre de vingt. Les dix pour lesquelles on dispose d'information offrent, début 2008, 213 emplois. Le tableau suivant montre la variété de situations dans lesquelles se trouvent actuellement les entreprises qui ont été incubées depuis 2003.

**Tableau 5 : Les projets soutenus par la Fongit: évolution du nombre d'emplois**

			Emplois à l'arrivée (1ère année)	Emplois à la sortie ou à la fin 2007
Projet à très forte croissance	3	9%	9	165
Projet à forte croissance	3	9%	8	46
Projet stable ou en progression régulière	3	9%	3	10
Projet en faillite	4	12%	8	0
Projet de moins de 3 années	6	18%	13	23
Aucune information disponible	15	41%	?	?
<b>Total (projet accepté)</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>244</b>

## 3.5. Finances de la FONGIT

### 3.5.1. Budget de fonctionnement et d'investissement

Comme indiqué plus haut, la FONGIT est au bénéfice d'une subvention annuelle de 650 mille CHF de l'Etat de Genève. Les comptes pour les années 2004-2006 montrent que cette subvention constitue environ 50% des recettes normales de la FONGIT, le reste provenant de services facturés aux incubés. Les sommes de la subvention couvrent – en moyenne – les charges de personnel et les mandats. En d'autres termes, les aspects matériels de l'activité de la FONGIT s'équilibrent, la subvention payant la valeur ajoutée qu'est l'accompagnement.

Tableau 6 : Résumé du compte d'exploitation de la Fongit

	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
<b>Total des recettes</b>	<b>1'100</b>	<b>1'326</b>	<b>4'014</b>	<b>1'847</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Subventions	650	650	650	650	59%	49%	16%	35%
Facturation des loyers	167	396	668	669	15%	30%	17%	36%
Facturation coaching	59	89	79	137	5%	7%	2%	7%
Facturation R&D	193	151	-	-	18%	11%	-	-
Autres recettes	31	40	38	42	3%	3%	1%	2%
Produits liés aux participations	-	-	2'579	349	-	-	64%	19%
<b>Total des charges</b>	<b>1'050</b>	<b>1'419</b>	<b>1'295</b>	<b>1'876</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Achats matériels	6	-	-	-	1%	-	-	-
Charges de personnel & mandats	602	718	523	652	57%	51%	40%	35%
Loyers et autres charges	442	701	772	759	42%	49%	60%	40%
Amortissements et autres frais	-	-	-	465	-	-	-	25%
<b>Bénéfice / Perte (après impôt)</b>	<b>50</b>	<b>-93</b>	<b>2'719</b>	<b>-29</b>				

Pour ce qui est de l'activité investissement de la FONGIT, son bilan est passé de 1'372 mille CHF en 2004, à 3'179 en 2005 pour atteindre 4'254 à la fin 2007. En 2006, la FONGIT a réalisé une vente importante de participations qu'elle détenait, ce qui lui a permis d'encaisser 2,6 millions de francs, alors que la valeur des participations figurant au bilan est passée de 426 mille en 2004 à 1'595 en 2007, après s'être inscrit à 1'947 en 2006. Quant aux fonds propres, ils sont passés, grâce à la vente de participations, de 230 mille en 2004 à 2'827 mille en 2007. Les rapports de gestion portant sur cette période ne permettent pas de comprendre les tenants et aboutissants financiers de la création par la FONGIT de sa filiale FSI, ni d'ailleurs de ses liens avec la CTN SA.

Les rapports de gestion de la FONGIT étant très brefs, les explications relatives aux causes des transformations du bilan en sont absentes, de même que toute référence au bilan de la FSI. Sur cette base, il est donc impossible de faire l'état des investissements actuels de cet ensemble que constitue la FONGIT et sa filiale la FSI. Les rapports annuels contiennent uniquement des indications sibyllines du type « nouvelles prises de participation/montants alloués par CTN SA et FONGIT » (2004) ou encore « nouvelles prises de participation/montants alloués par FSI et FONGIT » (2006).

Les prises de participation de la FONGIT sont limitées et peu nombreuses. La Fondation propose le financement seulement aux entreprises qui ont déjà commencé à faire leurs preuves dans l'incubateur. L'investissement a lieu dans un double objectif, celui d'encourager (là où cela est viable) et de servir parfois de référence tout en envisageant la sortie à moyen terme.

## 3.6. Evaluation de l'impact économique

### 3.6.1. Emplois

La vocation explicite de la FONGIT étant l'incubation d'entreprises dans des secteurs industriels liés à la mécatronique (mécanique, électronique, informatique, contrôles), son effet sur le tissu économique devrait être plus facile à cerner que celui d'Eclosion par exemple.

L'évaluation classique de l'impact cherche à connaître l'apport net de l'activité analysée sur le tissu économique du canton de Genève et de mettre ce dernier en rapport avec les coûts encourus. La prise en compte des informations, tant sur les ressources que sur les résultats, conduit à proposer trois niveaux de lecture.

La vision la plus restrictive de l'impact conduit à ne considérer comme acquises que les entités ayant effectivement quitté le giron de l'incubateur FONGIT. Selon cette lecture, l'effet attribuable à la Fondation se limiterait aux 213 emplois dans les sociétés ayant quitté l'incubateur. Au vu des 2,6 millions de subventions, cela représente un coût de 12 mille CHF par emploi créé. A ce stade, il faut s'interroger dans quelle mesure le passage par la FONGIT peut être vu comme la « cause » effective de la création de ces emplois. Les entreprises interviewées (une dizaine au total) soulignent l'importance du passage plus pour le côté infrastructure, locaux, soutien administratif et comptable que pour le coaching à proprement parler. La diversité des réponses laisse à penser qu'une part importante des emplois aurait été créée même sans l'intervention de la FONGIT. Si nous retenons un facteur de causalité de 50%, ce ne serait plus 213 emplois qui devraient être portés au crédit de la FONGIT mais 107, ce qui doublerait le coût de l'emploi créé en l'amenant à 24 mille CHF. Le fait d'inclure dans le calcul les 30 emplois dans les sociétés actuellement incubées ne change pas fondamentalement l'ordre de grandeur.

Le deuxième niveau de lecture tient compte des « économies » réalisées par l'économie genevoise du fait qu'une grande partie des projets refusés par la FONGIT n'a pas été mise en réalisation. Si nous partons de l'idée que les conseils étaient fondés et avisés, alors, en effet, une cinquantaine d'entrepreneurs potentiels doivent aujourd'hui remercier la FONGIT pour avoir été freinés sur le chemin de création.

Le troisième niveau de lecture est celui qui tient compte de la dynamique du tissu économique genevois, aussi bien en termes de nombre de nouvelles entreprises viables créées, que de valeur ajoutée réalisée dans le secteur industriel et d'emplois offerts dans ce secteur en stagnation à Genève. A ces éléments, s'ajoute la mise à disposition des chercheurs, étudiants et enseignants provenant des écoles techniques de la région d'un double lieu d'incubation pour leurs idées, avec une éventuelle transformation d'un projet en entreprise et pour les porteurs de projets susceptibles de se transformer en entrepreneurs.



### 3.6.2. Entreprises

Le nombre d'entreprises sorties de la FONGIT étant relativement limité, son impact sur le tissu économique n'est pas lisible en termes de statistiques structurelles. Ceci étant, le tableau ci-dessous montre comment ont évolué les entreprises incubées. La variété des trajectoires est parlante, montrant comment l'incubateur contribue d'une manière particulière à la vitalité et à la dynamique du tissu économique genevois. A cela s'ajoute un facteur d'attractivité dont l'importance va croissant. En effet, auprès de nombreux observateurs aussi en dehors du canton, la FONGIT est présentée comme le modèle d'incubateur offrant une palette de services adaptés aux besoins d'entreprises à vocation industrielle en émergence. Cette identification claire permet d'espérer que le site de la FONGIT puisse séduire un nombre croissant de projets en mécatronique venant de toute la région. En effet, de l'avis d'experts, un incubateur n'a de raison d'être que s'il est adossé à un tissu industriel vivant, ce qui est le cas dans la région et notamment dans le canton de Genève.

**Tableau 7 : Situation de 15 entreprises ex-incubées, 2007 (pas d'information sur 5 autres)**

#### Sociétés vendues (4 cas)

Vente en 2006 à plus de 4,5 x investissement, siège européen à Genève, poursuite de la croissance
Reprise de la société par l'actionnaire majoritaire avec une plus-value de 20% pour la Fongit
Société vendue à Agilent Technologies avec une plus-value très importante. Société continue à se développer à Genève
Société vendue à un actionnaire important, Participation Fongit vendue à 2,8 x le nominal

#### Développement autonome (5 cas)

Société établie dans ses propres locaux. Participation vendue à 2 x le nominal
Investissement majeur à 100 x le nominal et achat d'un site de production en salle blanche. Objectif IPO dans 42 mois
Développement très important suite à partenariat avec Kudelski
Société en forte croissance
Société ayant réussi son tour de financement, participation Fongit vendue avec une plus-value de 100%

#### Perte de contact (2 cas)

Société sortie de la Fongit pour des questions d'éthique
Société a déménagé en Valais

#### Faillites (4 cas)

Société tombée en faillite par difficulté à pénétrer le marché
Société en faillite
Société sortie de la Fongit, levée de fonds ...et tombée en faillite en 2006. Pas d'éléments comptables à disposition
Cessation d'activité après sortie de la Fongit

### 3.6.3. Une subvention pertinente?

A l'instar d'Eclosion, on peut se demander si les millions mis à disposition de la FONGIT par les contribuables genevois sont bien utilisés. Ont-ils servi à subventionner des activités qui n'auraient pas eu lieu sans elle?

Les entrepreneurs interrogés indiquent clairement, dans leur majorité, qu'ils auraient de toute manière tenté l'aventure mais, ajoutent-ils aussitôt, la FONGIT a permis de redimensionner et d'accélérer le développement. Il y a donc eu un effet catalyseur qui, sans la subvention, n'aurait pas eu lieu. Une autre dimension de la valeur ajoutée de la FONGIT consiste à dissuader un certain nombre d'entrepreneurs en puissance de se lancer en faisant la démonstration des lacunes du projet. Il s'agit là d'un effet important en termes d'échec, de ressources gaspillées, de drames personnels et parfois familiaux. Cette valeur-là échappe à toute quantification, mais relève bien du réel.

### **3.6.4. Répartition coûts/bénéfices**

Les paragraphes qui précèdent montrent clairement que la subvention correspond aux coûts du coaching. Ce dernier récupère d'un côté les postes de travail supplémentaires et de l'autre, un facteur de vitalité du tissu économique au travers de la création et du développement de quelques dizaines d'entreprises. Toutefois, en plus du rôle de coach ou de fournisseur d'infrastructures, la FONGIT, sa filiale et parfois les investisseurs privés qu'elle mobilise, jouent aussi le rôle d'actionnaires dans certaines sociétés.

Les actionnaires prennent des risques financiers mais aussi, parfois, sont rémunérés au multiple de leur mise. Ils sont, en quelque sorte, aux côtés des entrepreneurs, les bénéficiaires financiers des succès des entreprises incubées. Il s'agit pour eux de ce que l'on pourrait qualifier d'un effet de type « aubaine » lié au fait qu'ils bénéficient, avec la FONGIT, d'une plate-forme d'observation privilégiée. Ceci étant, la contrepartie de cet investissement et de leur présence est la croissance et le développement des entreprises. Enfin, le fait même que la Fongit parvienne à attirer des investisseurs pour les projets et les entreprises qu'elle soutient, concourt de manière décisive à la réalisation du but final de l'incubateur, à savoir procurer aux entreprises soutenues les moyens de leur naissance et de leur développement.

## **3.7. Défis et recommandations**

### **3.7.1. Donner plus de visibilité**

Actuellement, la FONGIT reste une entité relativement peu connue, même auprès des entreprises de Genève même si elle participe régulièrement aux manifestations de la région genevoise et en particulier à celles organisées par le DES ainsi qu'à certaines manifestations sur le plan suisse. Sa vitesse de croisière en tant qu'incubateur sera atteinte quand elle sera en mesure de capter un flux plus important de projets d'entreprises. Pour cela des collaborations inter-institutionnelles sont indispensables avec d'un côté les hautes écoles (HES) de la région, de l'autre, d'autres incubateurs de la région – notamment Ecllosion et Genilem – avec lesquels des complémentarités sont en voie d'être articulées. Il en va de même des collaborations transfrontalières où certains projets pourraient être incubés en Suisse avec des solutions de bi-localisation de manière à ne pas antagoniser la France

voisine, qui dans le domaine de la mécanique dispose d'un savoir-faire important. Une autre idée pourrait être d'ouvrir, dans la Vallée de l'Arve, une succursale de la FONGIT.

### **3.7.2. Mieux valoriser les services rendus**

Dans la situation actuelle les services rendus aux entreprises sont facturés pour ce qui est du loyer et de la comptabilité, et gratuits pour le reste. Une manière de rééquilibrer la répartition des coûts et bénéfices qui favorise aujourd'hui les actionnaires des entreprises à succès, serait d'assimiler les frais du coaching à du quasi-capital qui serait valorisé au moment du tour de table financier aux mêmes conditions que les actions de l'entreprise. Cette opération de conversion se ferait au moment du tour de table qui correspond à la sortie de l'incubateur. Il s'agit d'étendre aux services rendus par la FONGIT la pratique de la valorisation effectuée lors de la petite mise de fonds initiale.

### **3.7.3. Documentation et transparence des rémunérations**

Bien que les comptes de la FONGIT soient conformes aux exigences de l'organe de surveillance des fondations, ils documentent de manière très succincte ses activités, notamment pour ce qui est de sa filiale FSI. Afin de lever certains doutes sur les activités par ailleurs fort appréciées et utilisées de la FONGIT, il est recommandé de :

- affiner la structure du compte d'exploitation, notamment en séparant ce qui relève de la gestion de l'incubateurs des prises et cessions de participations ;
- clarifier la situation de FSI SA et tenir à jour la liste exhaustive à la fois de ses actionnaires (et leur part au capital) ainsi que la liste et le niveau des participations détenues par le FSI SA dans les entreprises;
- présenter un portefeuille consolidé de participations FONGIT&FSI SA;
- élaborer une disposition en termes de conflits d'intérêts entre les fonctions de coach, d'investisseur et d'entrepreneur qui serait signée par l'ensemble du personnel et des conseils des diverses antennes de la FONGIT.

## 4. Genilem – un incubateur d'entrepreneurs

### 4.1. Structure et organisation de Genilem

Créée en 1995, Genilem est une association sans but lucratif d'origine genevoise, active aujourd'hui avant tout en Suisse romande, et en expansion dans l'ensemble du pays. L'objectif explicite de Genilem est le coaching qu'elle fournit, à titre gratuit, aux entreprises qui se trouvent en phase d'émergence. Le réseau est présidé par M. A. Lombard alors que Genilem Genève-Vaud l'est par M. P. Kunz. La direction opérationnelle est assumée par M. P.-Y. Taponnier.

Pour ce qui est de la région « Vaud-Genève » Genilem dispose d'une antenne à Genève avec 4 collaborateurs et d'une antenne à Lausanne. Le Comité de sélection des projets, composé de bénévoles (entrepreneurs avec expérience et experts) joue un rôle clé dans le dispositif, puisqu'il opère le tri dans les projets qui seront, en dernière analyse, retenus pour un accompagnement de long terme.

### 4.2. Philosophie et mission

La philosophie d'action de Genilem découle d'un diagnostic sur la fragilité des projets d'entreprise et de leurs porteurs au stade d'émergence. La vocation de Genilem est donc double :

- dispenser aussi largement que possible un diagnostic « pré-natal » rapide sur la viabilité de très nombreux projets, éventuellement avec recommandations de contacts à la clé ;
- encadrer de manière suivie et attentive sur trois ans un certain nombre de projets qui répondent à plusieurs critères et bases et qui ont été retenus par le Comité de sélection des projets.

### 4.3. Stratégie et mode opératoire

Les services de Genilem s'adressent à l'ensemble des entrepreneurs potentiels de la région. En conséquence, Genilem met un accent important sur sa communication et la visibilité, notamment celle des entreprises qu'elle accompagne. Un vecteur important de cet effort est la revue « Créateurs » largement distribuée.

En plus de la visibilité, Genilem cherche à insérer les nouveaux entrepreneurs dans un réseau de contacts, ce qui explique l'organisation régulière de séminaires, de rencontres ou de « Stammtisch ». Les entrepreneurs interrogés reconnaissent une réelle valeur ajoutée à cette possibilité de nouer des contacts directs, parfois amicaux, contacts qui leur ouvrent soit des portes en affaires, soit des horizons nouveaux.

Le cœur de l'activité de Genilem est fait de l'accompagnement – au niveau de l'ensemble du réseau – d'un flux d'une quarantaine d'entreprises, soit une

quinzaine de nouvelles par année. L'accompagnement – une fois passé le barrage du Comité de sélection – s'opère par le biais de contacts très réguliers entre le gestionnaire et le porteur de projet ; ces contacts et rendez-vous sont souvent hebdomadaires, parfois plus espacés, mais ont rarement lieu moins d'une fois par mois.

#### 4.4. Ressources mises à disposition et résultats

A la fin 2007, le réseau Genilem disposait d'un budget de 1'039 mille CHF – stable sur la période – provenant à 36% des cantons (dont 126 mille CHF de l'Etat de Genève), à 34% des entreprises, le reste étant reparti à part quasi égales entre les communes et les partenaires de Genilem. Du côté des dépenses, 80% vont aux salaires des collaborateurs, le reste se répartissant entre les charges d'infrastructure, de communication et de formation. Ces dernières génèrent également 30-40 mille CHF de recettes par année.

Si on en croit les statistiques tenues à jour par Genilem et figurant sur son site Internet, quelques 600 entrepreneurs contactent le réseau par année, 250 environ font l'objet d'un diagnostic « pré-natal » gratuit, 150 sont suivis de manière ponctuelle alors qu'entre 16-20 sont sélectionnés et entrent ainsi dans un cycle d'accompagnement suivi de trois ans. Les 42 entreprises qui étaient accompagnées en 2006 offraient 244 postes de travail (119 emplois en EPT) et généraient un chiffre d'affaire de 16 millions de CHF. Comme la grande partie de ces entreprises est dans le tertiaire, la valeur ajoutée (dont les salaires constituent la majorité) s'élève probablement aux environs de 75% de cette somme.

Pour ce qui est de la répartition géographique de l'ensemble des entreprises qui ont bénéficié de l'accompagnement de Genilem, Genève en a fourni 32% et le canton de Vaud 38%. Cette représentation s'explique sans doute aussi par le fait que ces deux cantons ont été le berceau historique de Genilem.

Genilem est fier d'afficher que 90% des entreprises accompagnées survivent à trois ans, alors que ce taux est de 75% pour l'ensemble de la population accompagnée. Selon les données de l'OFS de janvier 2008, le taux de survie en moyenne suisse se situe à un an à 80% et, à cinq ans, à 50% ; ceci donne une résonance particulière aux performances de Genilem.

#### 4.5. Evaluation de l'impact économique

La création d'entreprises est un signe de vitalité et de renouvellement du tissu économique, et à ce titre elle mérite l'attention, y compris du politique. Les interviews avec une dizaine d'entreprises ayant profité de l'accompagnement de Genilem dans la région « Vaud-Genève » mettent en évidence l'impact déterminant que le suivi a eu sur le développement – et parfois le succès – des entreprises. Les créateurs ne tarissent pas d'éloges sur la compétence des gestionnaires qui loin de donner les conseils font, par leurs questions et remarques, cheminer l'entrepreneur vers des solutions ou approches auxquelles il n'avait pas spontanément pensé. Aussi aux dires de ces entrepreneurs, si pour une bonne part ils admettent que leur

entreprise aurait de toutes façons existé aujourd'hui, ils soulignent aussitôt qu'ils doivent la quasi-totalité de leur performance et de leur succès à Genilem : qu'il s'agisse du coaching ou du réseau dans lequel Genilem les fait rentrer. S'il y a un point faible, c'est la connexion avec les milieux bancaires : le suivi par Genilem n'ouvrant pas la porte des établissements bancaires.

Les coûts opérationnels de Genilem se montent à un peu plus d'un million de CHF par année. Son impact sur le tissu économique romand, en termes net et par année, se résume à l'injection dans le tissu économique d'une quinzaine d'entreprises viables, soit d'environ 30 emplois équivalent plein-temps avec des rémunérations se situant, selon toute vraisemblance, en dessus de la moyenne suisse. Une grande partie de ces entreprises se développent et donc proposent des emplois supplémentaires. Cela donne un coût pour Genilem par entreprise sortie d'environ 65 mille CHF, soit 32 mille par emploi. Partant de l'idée qu'un tiers de cet impact touche le canton de Genève, que les coûts y relatif encourus par Genilem s'élèvent à 330 mille CHF alors que la subvention annuelle de l'Etat est des 126 mille CHF, la création d'entreprises à Genève par Genilem est donc sponsorisée par les autres contributeurs de l'association pour un montant de l'ordre de 200 mille CHF par année.

Un des apports peu visible des incubateurs genevois, ainsi que de Genilem, est leur fonction dissuasive. En effet, le fait de mettre un créateur en face des contradictions internes à son projet, lui mettre le doigt sur le caractère peu réaliste de certaines hypothèses, lui faire analyser les échecs d'autres qui se sont essayés dans le même domaine, peut avoir une vertu économique et sociale incalculable. Contrairement à l'euphorie de l'entrepreneuriat, la création d'entreprises est un acte grave, qui engage à moyen terme la vie de ses créateurs et de leurs proches. Pour des raisons économiques, comme pour des raisons sociales, il est important que ces décisions ne soient ni prises à la légère, ni sur la base de projets fantaisistes.

## 5. Contexte général et recommandations

### 5.1. « Triple Helix » version genevoise

L'innovation est un des piliers de la compétitivité des territoires. Bien que l'innovation garde jalousement ses mystères, d'un avis largement partagé, elle prospère au sein de « systèmes d'innovations » dont la fonction essentielle est de servir de catalyseur et d'interface entre d'un côté la sphère où prévaut « l'inventivité » et celle de « l'application ». Si la dernière est le fait du tissu économique, la première est constituée aussi bien des centres de recherche que de l'esprit d'entreprise et de l'imagination dont une société est le creuset.

Les principaux acteurs d'un système d'innovation sont les trois pôles : les pouvoirs publics, les centres de recherche et le tissu économique. Il s'agit d'un ensemble d'acteurs que Henry Etzkowitz – référence en la matière – a qualifié de « Triple Helix » à l'instar de la double hélice qui caractérise la structure de l'ADN. Selon cette image, plus que selon cette théorie, aujourd'hui, au sein des systèmes d'innovations les plus performants de la planète s'opère une redistribution des rôles entre les trois pôles traditionnels :

- **les centres de recherche** se dotent de passerelles assurant une valorisation potentiellement rapide et bénéfique pour eux de leurs éventuelles découvertes sous des formes variées allant de recherches communes avec l'industrie, au brevet voire à la création d'entreprises;
- **les grandes entreprises** se rapprochent à la fois des centres de recherche publics et de leurs éventuels spin-offs par le biais du financement de recherches, de fonds d'investissements qui rachètent des start-up intéressantes ou en lancent d'autres ;
- **les pouvoirs publics** qui fournissent un contexte réglementaire favorable, veillent au maintien de l'esprit d'entreprise dans la population et participent, là où cela est indiqué pour des raisons de politique régionale et pour des objectifs structurels, à la mise en place des instruments de fertilisation croisée des deux autres pôles, notamment pour prévenir le départ de compétences ou de projets.

Cette évolution qui touche aussi la Suisse contribue à réduire les contrastes et infléchir les logiques d'action entre des domaines jadis clairement différents : une sphère d'action privée et une autre publique. Le foisonnement des fameux PPP « partenariats public-privé » participe pleinement de cette évolution qui oblige à repenser fondamentalement les rôles dans le cadre d'une économie régionale. Genève n'échappe pas à cette situation.

Aujourd'hui Genève dispose d'un arsenal intéressant d'institutions qui forment de fait un embryon d'un « système d'innovation local » (SIL); les trois incubateurs qui ont fait l'objet de la présente évaluation en forment la poutre maîtresse.

Les recommandations générales formulées ci-dessous visent la mise en évidence politique de ce dispositif et son renforcement.

## 5.2. Système d'Innovation Local (SIL) – le rôle des incubateurs

Comme cela a été indiqué plus haut, les trois incubateurs sont très fortement complémentaires :

- **Genilem** offre un accompagnement à des entrepreneurs (on pourrait presque dire une incubation d'entrepreneurs), tous secteurs confondus, qui se trouvent au début de leur cheminement. Il s'agit d'un service « à la population » dont la valeur ajoutée principale est de « tremper » l'esprit d'entreprise en l'exposant aux réalités du marché, à ses contraintes et à ses exigences ;
- **FONGIT** est un incubateur d'entreprises à dimension industrielle, avec une composante forte d'innovation technologique; elle offre aux entreprises embryonnaires triées en fonction de leur viabilité, les moyens du développement, avec parfois un apport financier ;
- **Eclosion SA** est un incubateur de projet à haut et très haut potentiel économique dans le secteur des sciences de la vie ou du biotech. Cet incubateur combine la compétence technique, managériale et financière qu'il met au service des projets les plus prometteurs.

Ces trois institutions sont des catalyseurs (« boosters ») complémentaires à la fois de l'innovation et de l'esprit d'entreprise. Sans le savoir elles forment l'ossature d'un SIL qu'il s'agit aujourd'hui d'explicitier et d'articuler davantage.

Afin de donner au SIL une véritable cohérence trois chantiers devraient être mis en oeuvre rapidement :

- (a) **l'implication institutionnelle des centres de recherche** et de production d'innovations du canton, dans un premier temps, avec des collaborations articulées au niveau lémanique et régional;
- (b) **l'articulation du SIL avec le système d'innovation suisse** (SIS - récemment décrit, mais de manière incomplète, par l'OCDE) ;
- (c) mise en place **d'un rapport annuel sur l'état et les réalisations du SIL**, le rôle de ce rapport devant aussi être de mobiliser et de canaliser les énergies des divers protagonistes (canton, ville, confédération, France voisine).



### 5.3. Incubateurs – une dimension structurelle affirmée

Genève dispose d'une économie fortement tertiaire. Un des effets visés par la mise sur pied d'incubateurs comme Ecllosion et FONGIT participe d'une volonté d'infléchir dans le moyen terme l'évolution vers la tertiarisation totale de l'économie régionale. La seule manière d'y parvenir sans fausser le libre jeu de marché est de créer des incitations fortes pour le développement sur le site d'activités avec un important potentiel de valeur ajoutée par emploi. Parmi les domaines possibles, le domaine des bio-technologies au sens très large, relève d'un choix stratégique et devrait être articulé comme tel.

### 5.4. La mise en place d'une loi-enveloppe

La loi sur les incubateurs qu'il s'agit d'articuler actuellement devrait s'inscrire clairement dans l'optique du SIL et y contribuer en mettant à disposition des incubateurs – présents et à venir – une masse de financement qui devrait se situer aux alentours de 3 millions par année. Cette loi devrait articuler les objectifs en la matière de divers segments du tissu économique et du monde de la recherche (incubation d'entrepreneurs, d'entreprises et de projets) avec un accent sur les complémentarités. Les trois acteurs actuels devraient être mentionnés comme destinataires naturels des subventions, mais avec une clause de validation régulière de leurs résultats et de cohérence de leur action en rapport avec les objectifs du SIL.

Un règlement d'application et des contrats de prestation régulièrement mis à jour devrait compléter le dispositif au vu notamment des informations contenues dans le rapport annuel sur le SIL. Ces instruments devraient aussi préciser la nature des informations que les incubateurs devraient fournir sur leur activité et sur leurs collaborations inter-institutionnelles.

### 5.5. Mise en place d'une charte réglant les situations de conflits d'intérêts

Toutes les institutions prétendant à un subventionnement public devraient faire signer à leurs responsables une charte unique en matière de transparence, d'éthique et de conflits d'intérêts possibles.