

Projet présenté par le Conseil d'Etat

Date de dépôt : 19 décembre 2008

Projet de loi

accordant une aide financière annuelle de fonctionnement à la Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique (FONGIT) pour les années 2009 à 2012

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

Art. 1 Contrat de prestations

¹ Le contrat de prestations conclu entre l'Etat et la Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique (FONGIT) est ratifié.

² Il est annexé à la présente loi.

Art. 2 Aide financière monétaire

L'Etat verse à la Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique sous la forme d'une aide financière monétaire 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 :

650 000 F pour 2009

725 000 F pour 2010

750 000 F pour 2011

775 000 F pour 2012

Art. 3 Budget de fonctionnement

Cette aide financière monétaire est inscrite au budget de fonctionnement pour les exercices 2009-2012 sous la rubrique 08.07.21.00 365 01212.

Art. 4 Aide financière non monétaire

¹ Il est inscrit au budget de fonctionnement sous la rubrique 08.07.21.00 365 10152, une aide financière non monétaire de fonctionnement d'un montant annuel de 4 500 F de 2009 à 2012.

² Cette aide financière non monétaire représente le montant des intérêts calculés sur le prêt sans intérêts de 150 000 F accordé en 1994 à la Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique.

Art. 5 Durée

Le versement de l'aide financière monétaire et le calcul de l'aide financière non monétaire prennent fin à l'échéance de l'exercice comptable 2012.

Art. 6 But

Ces aides financières doivent permettre le soutien à la création et au développement de nouvelles entreprises locales et à des manifestations économiques.

Art. 7 Prestations

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

Art. 8 Contrôle interne

La Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique 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. 9 Relation avec le vote du budget

Les aides financières monétaire et non monétaire ne sont accordées 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. 10 Contrôle périodique

Un contrôle périodique de l'accomplissement des tâches par le bénéficiaire des aides financières 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. 11 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.

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 du 19 décembre 2003, instituant une subvention globale de fonctionnement pour des incubateurs (soutien logistique à la création d'entreprise), dont les effets se terminent le 31 décembre 2008. Cette loi, au sens de la loi concernant la législation expérimentale, du 14 décembre 1995, portait ainsi sur les exercices 2003 à 2008. Elle concernait le financement de trois incubateurs différents, soient Ecllosion S.A., la FONGIT, ainsi que Genilem.

Le présent projet de loi concerne exclusivement le financement de la Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique (FONGIT) pour les exercices 2009 à 2012. Les deux autres incubateurs font l'objet d'un projet de loi, respectivement d'un arrêté du Conseil d'Etat, particuliers. 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 la FONGIT, le contrat de prestations (convention) résultant de la loi du 19 décembre 2003 a été signé le 8 décembre 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. FONGIT, l'un des trois maillons du Système d'Innovation Local

La Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique (FONGIT) 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), dont la FONGIT et ses projets sont bénéficiaires.

Bien que le financement de chacun des trois incubateurs (Ecllosion S.A., FONGIT, Genilem) soit présenté sous forme de projets de loi 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

Il existe depuis 1997 déjà un incubateur mécatronique à Genève, la Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique (FONGIT). Celle-ci est une fondation de droit privé reconnue d'utilité publique. Elle assume sa mission dans les domaines suivants: mécatronique, instrumentation médicale, technologies de l'information, télécommunications, chimie fine et organique.

Fondée le 13 décembre 1990 avec le concours d'un grand nombre d'acteurs économiques, dont l'Etat de Genève, la Fédération des Syndicats Patronaux, les Etablissements de crédit de la Place de Genève, la Bourse de Genève et la Banque Cantonale, la FONGIT s'est concentrée d'abord sur le soutien aux inventeurs et innovateurs individuels, se focalisant sur la réalisation technique de l'innovation et non sur l'incubation d'entreprises nouvelles.

En 1997, la FONGIT s'est orientée clairement sur l'incubation d'entreprises dans les secteurs mentionnés plus haut, soit la mise en forme de projets d'entreprise, la création de sociétés, leur premier développement, leur coaching et la recherche de financement pour celles-ci. Alors qu'initialement, elle n'avait pour ressource que les fonds mis une fois pour toutes à sa disposition par ses fondateurs, la FONGIT a changé son mode de financement début 1997, de manière à bénéficier d'un financement permanent pour son activité.

La Société immobilière du Centre des technologies nouvelles, CTN S.A., dont les actionnaires étaient LEM S.A. (58 %) et des fonds de prévoyance domiciliés à Genève ainsi que quelques particuliers (42 %), a consacré, d'une part et à fonds perdu, quelque 650 000 F par an au fonctionnement annuel de la FONGIT, et s'est engagée d'autre part à investir en dix ans 6 500 000 F

dans les start-up incubées par la FONGIT. En échange, l'Etat lui a concédé un allégement fiscal dont le montant correspondait globalement à une somme de 650 000 F par an, de 1997 à 2006. De la sorte, les fonds de prévoyance et autres actionnaires de CTN S.A. touchaient simultanément un rendement acceptable de leur investissement de nature immobilière, et participaient simultanément à la création d'entreprises de technologies avancées à Genève.

Les résultats de cette nouvelle orientation stratégique et financière se sont avérés absolument positifs.

De 1997 à 2003, 150 projets de start-up ont été examinés de manière approfondie et 24 entreprises ont été créées, ce qui représentait fin 2003 environ 135 emplois ; certaines des entreprises incubées ont ensuite connu une croissance très marquée.

En 2004, le département des finances et le département de l'économie, de l'emploi et des affaires extérieures (DEEE) ont convenu de permettre à CTN S.A. de vendre son ensemble immobilier à un investisseur institutionnel et d'annuler l'allégement fiscal en contrepartie duquel elle finançait les frais de fonctionnement annuels de la FONGIT à hauteur de 650 000 F. En outre, CTN S.A. s'engageait par convention à laisser à la FONGIT son portefeuille d'actions de start-ups, et s'engageait à laisser à sa disposition le solde du montant initialement fixé à 6 500 000 F qu'elle n'aurait pas utilisé pour prises de participations dans les entreprises incubées par la FONGIT. Ces opérations furent exécutées avec effet au 1er mars 2005, sous le contrôle de la direction des affaires juridiques du DEEE. La FONGIT est devenue propriétaire de la participation que LEM S.A. détenait dans CTN S.A., dont la raison sociale a été modifiée en FONGIT Seed Invest S.A., et dans laquelle les fonds de prévoyance et les particuliers intéressés à l'incubation d'entreprises technologiques maintiennent leur participation.

L'allégement fiscal accordé à la CTN S.A., valable jusqu'en 2006 (soit une forme de non revenu), qui permettait à la FONGIT de fonctionner, a donc été remplacé, dès la vente de l'immeuble, par une subvention versée par l'Etat, d'un montant de 650 000 F à partir du 1er mars 2005.

FONGIT Seed Invest S.A. détient des actifs se montant au bilan au 31 décembre 2007 à 5 950 971 F et se trouve être l'un des seuls fonds d'amorçage d'entreprises nouvelles en Suisse à n'avoir pas réalisé de pertes nettes, mais au contraire à avoir accru son actif net. Ensemble, la FONGIT et FONGIT Seed Invest constituent un outil, certes modeste mais performant, de sélection, de coaching et de financement de nouvelles entreprises technologiques.

Ensemble avec la FONGIT elle-même, FONGIT Seed Invest détient des investissements (participations) dans les entreprises coachées par la FONGIT qui se montent à 967 254 F, compte tenu de provisions sur participations, et dont l'évaluation atteint près de 2 500 000 F, étant entendu que ce dernier montant n'est qu'une estimation à caractère virtuel. Par ailleurs, FONGIT Seed Invest a consenti des prêts aux sociétés présentées par la FONGIT pour un montant total de 1 263 071 F au 31 décembre 2007. On remarquera les importants engagements dans Anteis S.A., entreprise qui a reçu le Swiss Economic Award 2008 en reconnaissance de ses réalisations entrepreneuriales, et qui a été hébergée et coachée dès ses débuts par la FONGIT.

4. Buts et objectifs poursuivis par la FONGIT

4.1. Au sens du contrat de prestations existant

- Mission générale : la FONGIT 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. Sur le plan quantitatif, l'objectif assigné à la FONGIT est l'accompagnement de 12 start-ups au moins sur 5 ans (2004-2008).
- Fonctions particulières : la FONGIT assure principalement des fonctions de coaching et soutien dans :
 - l'évaluation de la faisabilité technique du produit ou procédé;
 - la détermination du potentiel du marché et de son accessibilité;
 - des brevets et autres aspects légaux;
 - la création de sociétés;
 - l'industrialisation des produits;
 - la mise sur le marché des produits et services;
 - le management financier et administratif;
 - l'accès à un réseau d'experts;
 - la mise à disposition de locaux pour une période, si possible, inférieure à 2 ans;
 - le financement limité des projets (financement d'amorçage ou seed money).

- Domaines d'activité (industries, technologies) : il s'agit des domaines suivants :
 - la mécatronique, les technologies et l'instrumentation médicales, les activités périphériques à la chimie, à la biotechnologie et à l'industrie pharmaceutique, les métiers de l'informatique et des télécommunications.

4.2. Évolution 2004-2008

Parallèlement, le total des surfaces louées au CTN, ainsi que l'impact du coaching des startups ont fortement augmenté :

- Surfaces louées : les surfaces passent de 500m² à 1600 m², et les loyers payés passent de 442 000 F à 772 000 F, soit une augmentation de 74 % en 5 ans;
- Impact du coaching : la FONGIT est labellisée « coach CTI » et la refacturation de ces prestations de coaching à la CTI passe de 59 000 F à 137 000 F en 5 ans. Actuellement, à côté du Directeur qui coache également des entreprises, 1,5 ETP sont consacrés au coaching des start-ups. Le coaching comprend également la tenue et le contrôle de la comptabilité des start-ups.

La FONGIT peut donc toujours être qualifiée d'incubateur industriel généraliste, mais avec un impact croissant du coaching en matière d'outils et de qualité de gestion, et un encadrement des start-ups bien structuré.

5. Résultats globaux de la période 2004-2008

5.1. Projets, entreprises et financements

- Projets analysés : 108
- Projets acceptés et coachés (deviennent des entreprises) : 34
- Entreprises co-financées par FONGIT Seed Invest et/ou par FONGIT : 14
- Projets en évaluation fin 2007 : 10
- Financements totaux accordés (FONGIT Seed Invest et FONGIT) : 2 332 816 F
- Start-ups ayant quitté la FONGIT : 11, dont 9 poursuivant leur chemin dans le canton de Genève

L'objectif du contrat de prestations 2004-2008 (accompagnement de 12 start-ups sur 5 ans) est donc très largement atteint et dépassé.

5.2. Effets sur l'emploi

A fin 2007, 213 emplois avaient été créés par les entreprises ayant quitté la FONGIT, auxquels s'ajoutent environ 30 emplois dans les entreprises actuellement incubées.

Dans les perspectives 2010-2012, il faut tenir compte de la forte croissance d'entreprises ayant bénéficié ou bénéficiant encore du soutien de la FONGIT, telles qu' Autodose (maintenant Symyx Technologies), Anteis, Selexis et Acqiris (Groupe Agilent Technologies), qui vont très probablement conduire l'emploi à un multiple du chiffre précédent. La FONGIT, située de plus au Centre des Technologies Nouvelles, voisin de la « Watch Valley » de la ZIPLO, émet ainsi des signaux forts de renouveau du secteur industriel et technologique à Genève, en direction des chercheurs, étudiants, enseignants et investisseurs de proximité de la région.

6. Développements complémentaires 2009-2011

6.1. Accroître la visibilité de la FONGIT

La FONGIT est déjà bien connue des milieux technologiques et de créateurs d'entreprises du canton de Genève. Elle renforcera encore sensiblement son réseautage en collaborant systématiquement avec les organismes locaux, cantonaux, régionaux et nationaux susceptibles de lui amener des projets et des jeunes pousses de qualité. Parmi ces organismes, mentionnons les suivants : Reminno (Service de la promotion économique de Genève), CTI, CTI Start-Up, VentureLab, VentureKick, Genilem, Maison de l'Economie-Développement (Annemasse), Rezonance, etc.

L'une des faiblesses (relatives) de la FONGIT est encore sa notoriété insuffisante auprès du grand public, ou son excessive modestie. Dans ce sens, la FONGIT s'attachera à mieux exploiter pour elle-même les succès des entreprises qu'elle a hébergées et coachées (p. ex. Grand Prix de l'Industrie et Swiss Economic Award pour Antéis) en prenant l'initiative d'actions-média à cet égard.

6.2. S'implanter sur la rive droite du Lac Léman

De nombreux projets technologiques de qualité naissent sur la rive droite du Léman, entre Lausanne et Genève: voisinage de l'EPFL et du PSE, présence d'expatriés « technologiques », quartiers-généraux de multinationales susceptibles de générer des spin-offs, etc. Le Conseil de fondation de la FONGIT a donné son accord à la recherche d'une seconde implantation de la FONGIT sur la rive droite, mais toujours dans le canton de

Genève. Cette implantation nouvelle devrait se concrétiser en 2009, mais en 2010 au plus tard.

6.3. Meilleure transparence et documentation

Les recommandations de l'évaluateur (Eco'Diagnostic) ont été adoptées et mises en œuvre par le Conseil de Fondation.

7. Gestion financière et comptable

7.1. Compte d'exploitation résumé

Comptes d'exploitation résumés de la FONGIT

En milliers de Fr	2004	2005	2006	2007
- Recettes d'exploitation totales	1094	1'320	1'423	1'509
Subvention	650	650	650	650
Facturation loyers aux entreprises	167	396	668	669
Facturation coaching à la CTI	59	89	79	137
Facturation R+D	193	---	---	---
Autres recettes	25	37	26	53
- Charges d'exploitation totales	1033	1'259	1'296	1'570
Achat matériel	6	---	---	1
Salaires et appointements	464	458	357	448
Charges sociales et frais de personnel	113	123	75	92
Honoraires professionnels	129	164	98	129
Loyers et autres charges	199	429	680	865
Amortissement et ducroire sur start-up	122	86	86	35
- Résultat d'exploitation avant impôt	61	60	127	61
- Produits liés aux participations et prêts	6	6	2'606	381
- Pertes liées aux participations et prêts (y-compris ducroire)	---	---	---	299
- Résultat sur participations	6	6	2'606	82
Résultat avant impôt	68	66	2'733	21
Impôts et taxes	17	159	14	53
- Résultat net après impôts	50	93	2'719	32

Commentaires :

On remarquera que la subvention de l'Etat représente entre 59 % (2004) et 43 % (2007) des recettes d'exploitation totales de la FONGIT, les autres recettes étant constituées par la location des surfaces, en forte augmentation du fait du nombre croissant de start-ups et de leurs besoins accrus d'espace, et d'autre part par la refacturation d'une partie du coaching à la CTI (CTI Start-

up), du fait que 3 coaches de la FONGIT sont certifiés CTI, et que la FONGIT elle-même est certifiée ISO 9001. Les honoraires professionnels concernent les évaluations et travaux d'experts extérieurs à la FONGIT. Les résultats sur participations sont irréguliers par définition, puisqu'ils dépendent, d'une part, de la cession de participations et/ou de la comptabilisation de provisions pour dépréciation, selon l'évolution des start-ups concernées. L'exercice 2006 a vu la conjonction de la comptabilisation de la participation CTN S.A. (renommée FONGIT Seed Invest S.A.) cédée par le groupe LEM (v. pt. 3, Historique) à titre gracieux à la FONGIT, et la vente de deux participations-phares, Autodose et Acqiris. L'exercice 2007 a vu simultanément la vente bénéficiaire de plusieurs participations, dont le solde de la participation Autodose, et la comptabilisation des conséquences négatives futures, mais quasi-certaines, d'un dépôt de bilan.

7.2. Capital propre

Au 31 décembre 2007, le capital propre de la FONGIT s'élève à 2 823 807 F dont 50 000 F de capital action et plus de 2 630 000 F relatif au résultat sur l'activité des participations, activité qui n'est pas financée par l'Etat de Genève.

7.3. Les moyens du financement d'amorçage pour les start-ups

Il est précisé dans le contrat de prestations que la FONGIT peut notamment contribuer au financement et au développement de projets innovateurs qui présentent un intérêt évident pour la communauté genevoise, notamment par un cofinancement des projets.

Dans de nombreux incubateurs, ces missions restent largement des vœux pieux, faute de capital d'amorçage, le plus risqué de tous et le plus difficile à mobiliser. Grâce aux moyens initialement mis à disposition par CTN S.A. alors société immobilière détenant le Centre des Technologies Nouvelles (CTN) (v.3. Historique), la collaboration étroite entre la FONGIT et CTN S.A., la politique à la fois prudente et avisée d'investissements dans les start-ups, un actif net de 2 823 807 F pour la FONGIT et de 5 950 971 F pour FONGIT Seed Invest S.A. ont été constitués. Cela signifie que le groupe FONGIT/FONGIT Seed Invest a la capacité d'investir 100 000 F à 400 000 F dans 3 à 4 start-ups chaque année, à condition qu'elles répondent aux meilleurs critères de qualité. A leur tour, ces investissements d'amorçage déclenchent d'autres financements (effet de levier). Il convient de rappeler que l'Etat de Genève ne participant pas financièrement à la constitution du

capital d'amorçage, il ne prend par non plus part aux déficits éventuels liés à cette activité.

Le portefeuille de participations de la FONGIT et de FONGIT Seed Invest S.A. se trouve en annexe.

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 prestation*
- 5) Portefeuille de participations de la FONGIT*
- 6) 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 fonctionnement à la Fondation Genevois pour l'Innovation Technologique (FONGIT) pour les années 2009 à 2012.
- **Rubrique(s) concernée(s)** : 08 07 21 00 365 0 1212 et 08 07 21 00 365 1 0152.
- **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]	0.65	0.73	0.75	0.78	0.00	0.00	0.00	0.00
Total des charges de fonctionnement	0.65	0.73	0.75	0.78	0.00	0.00	0.00	0.00
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
Total des revenus de fonctionnement	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Résultat net de fonctionnement	0.65	0.73	0.75	0.78	0.00	0.00	0.00	0.00

- **Inscription budgétaire et financement** :

- Les aides financières monétaire et non monétaire sont inscrites au budget dès 2009.
- Les données des tableaux financiers annexés au projet de loi concordent avec les données budgétaires.
- **Annexes au projet de loi** : portefeuille de participations de la FONGIT, préavis financier, 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 18 novembre 2008

Signature du responsable financier : M. Dominique Ritter

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

Dominique RITTER
DIRECTEUR DU SERVICE

2. Approbation / Avis du département des finances

Genève, le 18 novembre 2008

Visa du département des finances : M. Marc Giora

Loi sur la gestion administrative et financière de l'État de Genève (D 1 05) - Dépense nouvelle
PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DÉCOULANT DE LA DÉPENSE NOUVELLE
 Projet de loi accordant une aide financière annuelle de fonctionnement à la Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique (FONGIT) pour les années 2009 à 2012.

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Résultat récurrent
TOTAL des charges de fonctionnement induites	654'500	729'500	754'500	779'500	0	0	0	0
Charges en personnel [30] <small>(rémunération des charges de personnel, formation, etc.)</small>	0	0	0	0	0	0	0	0
Dépenses générales [31] <small>(matériel, fournitures, matériel classique et/ou spécifique, véhicule, entretien, etc.)</small>	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges de matériel et véhicule <small>(matériel, fournitures, matériel classique et/ou spécifique, véhicule, entretien, etc.)</small>	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges de bâtiment <small>(loyer (eau, électricité, chauffage), conciergerie, entretien, location, assurances, etc.)</small>	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges financières [32+33] <small>Intérêts (report tableau)</small>	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortissements (report tableau)	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges particulières [30 à 36]	0	0	0	0	0	0	0	0
Perte comptable [33g]	0	0	0	0	0	0	0	0
Provision [33g] (préciser la nature)	0	0	0	0	0	0	0	0
Ocrotol de subvention ou de prestations [36] <small>(subvention accordée à des tiers, prestation en nature)</small>	654'500	729'500	754'500	779'500	0	0	0	0
TOTAL des revenus de fonctionnement induits	4'500	4'500	4'500	4'500	0	0	0	0
Revenus liés à l'activité [0+41+43+45+48] <small>(rémunération de revenus (logis, emplacements, taxes), subventions reçues, dons ou legs)</small>	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres revenus [42] <small>(revenus de placements, de prêts ou de participations, gains comptables, loyers)</small>	4'500	4'500	4'500	4'500	0	0	0	0
RÉSULTAT NET DE FONCTIONNEMENT (charges - revenus)	650'000	725'000	750'000	775'000	0	0	0	0

Remarques :
 Le montant de 4'500.- de l'aide financière non monétaire relative aux intérêts sur le prêt sans intérêts figure en charges (36) et en revenus (42).

Signature du responsable financier : 
 Date : 18.11.08

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 DÉCAISEMENTS PRÉVUS

Projet de loi accordant une aide financière annuelle de fonctionnement à la Fondation Genevoise pour l'innovation Technologique (FONGIT) pour les années 2009 à 2012.

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								
Recettes	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucun								
Recettes	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucun								
Recettes	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucun								
Recettes	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL des charges financières	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

Signature du responsable financier :

Date : 18.11.08

Dominique RITTER
DIRECTEUR DU SERVICE FINANCIER



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

- **La Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique**
ci-après désignée FONGIT
représentée par
Monsieur Jean-Pierre Etter, Président et
Monsieur Pierre Strübin, Directeur
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 de la République et 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.

But des contrats

2. Les contrats de prestations ont pour but 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 la FONGIT 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 de la FONGIT;
- 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*

La FONGIT est une fondation de droit privé reconnue d'utilité publique.

Buts statutaires :

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.

Activités

L'activité de la Fondation consiste principalement en des activités de soutien de projets techniques novateurs par:

- l'évaluation de l'importance et de la qualité de l'innovation technologique proposée ;
- l'évaluation de la faisabilité technique et économique du projet ;
- la détermination du potentiel d'accessibilité au marché ;
- l'apport du projet au développement durable de la collectivité genevoise ;
- l'évaluation de la validité et de la valeur des brevets ou licences, et contrôle des aspects légaux liés aux produits, procédés et activités découlant du projet ;
- l'élaboration du business-plan ;
- la création de sociétés ;
- le suivi financier et administratif ;
- l'accompagnement stratégique (coaching) ;

- 4 -

- l'accès à un réseau d'experts ;
- la mise à disposition de locaux pour une période, en principe, inférieure à deux ans ;
- le cofinancement des projets et l'organisation de tours de table financiers.

Titre III - Engagement des parties

Article 4

*Prestations attendues
du bénéficiaire*

1. La FONGIT s'engage à fournir les prestations suivantes:
 - Sensibilisation aux différents aspects liés à la valorisation des innovations, et en particulier la création de nouvelles entreprises,
 - Hébergement et encadrement de créateurs d'entreprises,
 - Création de nouveaux emplois.
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 la FONGIT une aide financière monétaire, 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 ans sont les suivants :

2009	:	Fr.	650'000.-
2010	:	Fr.	725'000.-
2011	:	Fr.	750'000.-
2012	:	Fr.	775'000.-
3. Le versement des montants ci-dessus n'intervient que lorsque la loi de financement est exécutoire.
4. Une part de l'aide financière sera consacrée à une évaluation externe au sens de l'examen périodique prévu à l'article 22, alinéa 2 LIAF. Les objectifs et les modalités de réalisation de l'évaluation seront discutés dans le cadre du groupe de suivi défini à l'article 6 du présent contrat.
5. Une aide financière non monétaire de 4'500 F est

- 5 -

inscrite annuellement au budget de l'Etat de Genève pour la période 2009 à 2012.

6. Cette aide financière non monétaire représente le montant des intérêts calculés sur le prêt sans intérêts de 150'000 F accordé en 1994 à la FONGIT.

Article 6

Plan financier pluriannuel

1. Un plan financier quadriennal pour l'ensemble des activités/prestations de la FONGIT figure à l'annexe 5. Ce document fait ressortir avec clarté l'intégralité des sources de financement espérées, qu'elles soient publiques ou privées, ainsi que la totalité des dépenses prévisibles par type d'activités/prestations.
2. Annuellement, la FONGIT remettra au département de l'économie et de la santé une actualisation de son budget de l'année en cours ainsi que celui de l'année à venir.

Article 7

Rythme de versement de l'aide financière

1. L'aide financière est versée mensuellement dès l'obtention par le service financier des documents annuels (cf. article 11).
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 8

Conditions de travail

1. La FONGIT 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. La FONGIT 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 9

Développement durable

La FONGIT 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 10*Système de contrôle interne*

La FONGIT 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 11*Reddition des comptes et rapports*

1. La FONGIT, en fin d'exercice comptable fournit au département de l'économie et de la santé :
 - Ses comptes provisoires ainsi que des annexes explicatives au plus tard au 31 mars ;
 - ses états financiers révisés conformément aux Swiss GAAP RPC et à la directive du Conseil d'Etat (annexe 8) ; les états financiers comprennent notamment un bilan, un compte d'exploitation, un tableau de financement, un tableau de variation des fonds propres ainsi que des annexes explicatives au plus tard au 30 juin ;
 - le PV de l'assemblée générale approuvant les comptes au plus tard au 30 juin ;
 - un rapport d'exécution du contrat reprenant les objectifs et les indicateurs de performance figurant dans le tableau de bord au plus tard au 30 juin ;
 - son rapport d'activité au plus tard au 30 juin.
2. Le compte de Pertes et Profits doit distinguer clairement des "Activités d'Incubation" des "Activités de participation et financement" effectuées par l'incubateur.
3. Le bilan doit distinguer clairement les actifs et passifs en lien avec la mission dévolue.

Article 12*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 11 est réparti entre l'Etat de Genève et la FONGIT selon la clé figurant à l'alinéa 4 du présent article.
2. Une créance reflétant la part restituable à l'Etat est constituée dans les fonds étrangers de la FONGIT. Elle s'intitule « Subventions non dépensées à restituer à l'échéance du contrat ». La part conservée par la FONGIT 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

- 7 -

à l'alinéa 4 du présent article et sont déduites de la créance jusqu'à concurrence du solde disponible et du compte de réserve spécifique.

4. La FONGIT conserve 25 % de son résultat annuel. Le solde revient à l'Etat.
5. A l'échéance du contrat, la FONGIT 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, la FONGIT assume ses éventuelles pertes reportées.

Article 13

Bénéficiaire direct

Conformément à l'art. 14 al. 3 de la LIAF, la FONGIT s'engage à être le bénéficiaire direct de l'aide financière.

Toutefois, comme il est explicitement prévu à l'article 3 de ses statuts, la FONGIT peut contribuer au financement et au développement de projets innovateurs qui présentent un intérêt évident pour la communauté genevoise.

Article 14

Communication

1. Toute publication, campagne d'information ou de communication lancée par la FONGIT 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 que subventionneur. L'annexe 9 précise les conditions d'utilisation du logo.
2. Le département de l'économie et de la santé aura été informé au préalable des actions envisagées.

Titre IV - Suivi et évaluation du contrat**Article 15***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 sont utiles, facilement mesurables et établis en lien avec la pratique de terrain.
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 16*Modifications*

1. Toute modification au présent contrat doit être négociée entre les parties, sous réserve des dispositions de la loi de financement qui ne peuvent être modifiées.
2. En cas d'événements exceptionnels et préteritant la poursuite des activités de la FONGIT 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 17*Suivi du contrat*

1. Conformément à l'article 12 du règlement d'application de la LIAF, ainsi qu'au règlement de fonctionnement (annexe 6), un groupe de suivi est constitué 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 la FONGIT;
 - 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.
2. Les noms des membres du groupe de suivi figurent à l'annexe 7 du présent contrat.
3. Ce dispositif est indépendant du processus de contrôle périodique prévu à l'art. 22 de la LIAF.

Titre V - Dispositions finales**Article 18***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 19*Résiliation du contrat*

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) la FONGIT 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.

La résiliation s'effectue dans un délai de deux mois pour la fin d'un mois.

2. Dans tous les autres cas, le contrat peut être résilié par chacune des parties moyennant un préavis de 6 mois pour la fin d'une année.
3. Dans tous les cas la résiliation s'effectue par écrit.

Article 20*Entrée en vigueur,
durée du contrat et
renouvellement*

1. Le contrat entre en vigueur 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 douze mois avant son échéance.

Annexes au présent contrat :

- 1 - Tableau de bord des objectifs et des indicateurs de performance
- 2 - Statuts de la FONGIT
- 3 - Organigramme
- 4 - Membres de l'organe dirigeant
- 5 - Plan financier pluriannuel
- 6 - Règlement de fonctionnement du groupe de suivi
- 7 - Liste des membres du groupe de suivi
- 8 - Directive du Conseil d'Etat sur la présentation et la révision des états financiers des entités subventionnées et des autres entités para-étatiques
- 9 - Conditions d'utilisation du logo de l'Etat de Genève
- 10 - Liste d'adresses des personnes de contact

- 11 -

Pour la République et canton de Genève :

représentée par

Monsieur Pierre-François Unger

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

Date :

25.11.08

Signature



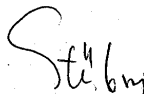
Pour la Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique - FONGIT

représentée par

**Monsieur Jean-Pierre Etter**
Président de la FONGIT

Date : Signature

20.11.2008

**Monsieur Pierre Strübin**
Directeur de la FONGIT

Date : Signature

20/11/2008.

Annexe 1Tableaux de bord des objectifs et indicateurs pour le suivi des prestations 2009-2012

La Fondation 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.

L'activité de la Fondation consiste principalement en des activités de soutien de projets techniques novateurs par :

- l'évaluation de l'importance et de la qualité de l'innovation technologique proposée ;
- l'évaluation de la faisabilité technique et économique du projet ;
- la détermination du potentiel d'accessibilité au marché ;
- l'apport du projet au développement durable de la collectivité genevoise
- l'évaluation de la validité et de la valeur des brevets ou licences, et contrôle des aspects légaux liés aux produits, procédés et activités découlant du projet ;
- l'élaboration du business-plan ;
- la création de sociétés ;
- le suivi financier et administratif ;
- l'accompagnement stratégique (coaching) ;
- l'accès à un réseau d'experts ;
- la mise à disposition de locaux pour une période, en principe, inférieure à deux ans ;
- le cofinancement des projets et l'organisation de tours de table financiers.

Prestation 1 : Sensibilisation aux différents aspects liés à la valorisation des innovations, et en particulier la création de nouvelles entreprises		
Objectifs	Indicateurs annuels	Valeurs cibles
Capter un flux important de projets d'entreprises	Nombre de démarches entreprises auprès des institutions, groupements, associations, Hautes-Ecoles (p.ex. Rezonance, OPI, UIIG, HUG, Association-PME, VentureLab, Guichet pour entreprises etc.)	12 démarches par année
Augmenter la visibilité de la FONGIT sur la place économique genevoise	Nombre de projets proposés provenant de ces démarches ainsi que des réseaux personnels	50 projets par an
Augmenter la collaboration avec Gemilem, VentureLab, CTI Start-up, etc	Nombre de projets viables provenant de toutes ces démarches ainsi que des réseaux personnels	10 projets
	Nombre de démarches médiatiques	2 articles 6 encarts
	Nombre de collaborations "Inter-organismes d'aides »	3 mentions de la FONGIT dans les publications des entreprises sorties de l'incubateur 12 collaborations
Prestation 2 : Hébergement et encadrement de créateurs d'entreprises		
Objectifs	Indicateurs	Valeurs cibles
Favoriser la création de nouvelles entreprises	Nombre d'entreprises créées en 4 ans	12 nouvelles entreprises en 4 ans
	Montant de préfinancement d'amorçage	60 000 francs par an

Prestation 3: Création de nouveaux emplois		
Objectifs	Indicateurs annuels	Valeurs cibles
Favoriser la création de nouveaux emplois	Nombre d'emplois directs créés dans les sociétés soutenues par la Fongit	120 emplois créés
	Nombre d'emplois induits créés	240 emplois créés
	Nombre d'emplois créés par les nouvelles startup (2009-2012)	120 emplois créés

Annexe 2**Statuts de la FONGIT****STATUTS****de la Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique - FONGIT****1. DISPOSITIONS GENERALES****Article premier - Dénomination**

Sous la dénomination

"Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique - FONGIT",

(ci-après la Fondation), il existe une fondation de droit privé, reconnue d'utilité publique, régie par les présents statuts et par les dispositions des articles 80 et suivants du Code civil suisse. La Fondation a la personnalité morale.

Article 2 - Siège et durée

La Fondation a son siège à Plan-les-Ouates (GE). Elle est inscrite au Registre du Commerce et est placée sous la surveillance de l'autorité compétente. Sa durée est indéterminée.

Article 3 - Buts

La Fondation 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.

Article 4 - Activités

En conformité avec les articles 1 alinéas 1 et 2 de la loi cantonale en faveur du développement de l'économie et de l'emploi, du 20 janvier 2000, les articles 1 et 2 de la loi instituant une subvention globale de fonctionnement pour des incubateurs (soutien logistique à la création d'entreprise) du 19 décembre 2003, ainsi qu'avec la convention signée avec l'Etat de Genève le 8 décembre 2004, l'activité de la fondation consiste principalement en des activités de soutien de projets techniques novateurs par :

- l'évaluation de l'importance et de la qualité de l'innovation technologique proposée ;
- l'évaluation de la faisabilité technique et économique du projet ;
- la détermination du potentiel d'accessibilité au marché ;
- l'apport du projet au développement durable de la collectivité genevoise ;
- l'évaluation de la validité et de la valeur des brevets ou licences, et contrôle des aspects légaux liés aux produits, procédés et activités découlant du projet ;
- l'élaboration du business-plan ;
- la création de sociétés ;
- le suivi financier et administratif ;

Service de surveillance des fondations
et des institutions de prévoyance

i

- 16 -

- l'accompagnement stratégique (coaching) ;
- l'accès à un réseau d'experts ;
- la mise à disposition de locaux pour une période, en principe, inférieure à 2 ans ;
- le cofinancement des projets et l'organisation de tours de table financiers.

2. CAPITAL ET RESSOURCES

Article 5 - Capital

La Fondation est dotée, lors de sa constitution, d'un capital de CINQUANTE MILLE FRANCS (Fr. 50'000.--), qui peut être augmenté en tout temps.

Article 6 - Ressources

Les ressources de la Fondation sont notamment fournies par :

- a) des subventions ;
- b) les revenus de ses avoirs ;
- c) le produit et/ou la vente de ses participations ;
- d) d'éventuels dons, legs, ou autres libéralités.

Les ressources sont intégralement employées au fonctionnement de la Fondation et à l'investissement dans ses projets ou participations.

3. ADMINISTRATION

Article 7 - Conseil de fondation

L'administration et la direction de la Fondation sont exercées par un conseil de fondation de 3 membres au moins et 17 membres au maximum, dont une majorité de Suisses domiciliés en Suisse.

Le conseil de Fondation comprend au moins :

- a) un représentant du Département de l'Economie et de la Santé de la République et Canton de Genève ;
- b) un représentant des milieux de l'enseignement ;
- c) un représentant des milieux de l'industrie ;

Les membres du conseil de Fondation doivent participer activement au développement scientifique, technologique et économique de Genève et de sa région.

Les membres du conseil de fondation sont, dans une première phase, proposés par au moins un des représentants désigné sous lettre a) b) c) ci-avant et ensuite nommé par le conseil de fondation à la majorité des deux tiers.

Les membres du conseil de fondation, lors de l'entrée en vigueur des présents statuts, étaient ceux enregistrés auprès du registre du commerce à cette même date.

La durée de leur mandat est de 2 ans et est renouvelable. Ce renouvellement est voté à la majorité des deux tiers.

Service de surveillance des fondations
et des institutions de prévoyance

2

- 17 -

Article 8 - Pouvoirs du Conseil de fondation

Le Conseil de fondation possède tous les pouvoirs nécessaires pour atteindre le but de la Fondation.

Le Conseil de fondation définit la stratégie de la Fondation.

Il prend les mesures nécessaires pour assurer l'équilibre financier de la Fondation

Article 9 - Règlement

La Fondation peut établir un ou des règlements complémentaires aux présents statuts. Ce ou ces règlements, de même que leurs modifications ou abrogations éventuelles, doivent être immédiatement soumis par le conseil de fondation à l'autorité de surveillance.

Article 10 - Organisation du Conseil de fondation

Le Conseil de fondation s'organise lui-même.

Il désigne, parmi ses membres et à la majorité des voix, son président ainsi que son secrétaire.

Article 11 - Séances du Conseil de fondation

Le conseil de Fondation se réunit aussi souvent que les affaires de la Fondation l'exigent, mais au moins quatre fois par an, et notamment au plus un mois après le bouclage des comptes. Les décisions du conseil sont enregistrées dans des procès-verbaux signés par le président et le secrétaire ou à défaut par deux membres du conseil de fondation ayant agi comme président et secrétaire de la réunion du conseil.

La nature et l'étendue des décisions du Conseil de fondation sont précisées dans le Règlement.

Article 12 - Mode de délibération et majorité

Le Conseil de fondation ne peut délibérer que si la majorité de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou de leurs représentants, pour autant que cette majorité représente au moins un tiers des membres du Conseil.

En cas d'égalité des voix, celle du président ou de son remplaçant est prépondérante. Les décisions peuvent aussi être prises par voie de circulation à l'unanimité.

Article 13 - Direction

Le conseil de Fondation peut déléguer la direction opérationnelle à un directeur qui pourvoit à la gestion courante de la Fondation dans le cadre du budget et du programme d'activités approuvés par le Conseil de Fondation, ainsi que des règlements en vigueur.

Le directeur peut être invité aux séances du Conseil de fondation.

Article 14 - Représentation

Le Conseil de fondation représente la Fondation à l'égard des tiers.

Service de surveillance des fondations
et des institutions de prévoyance

3

- 18 -

Le Conseil de fondation désigne ceux de ses membres qui engagent la Fondation par leur signature.
Le Conseil de fondation peut conférer la signature collective ou individuelle au directeur et fixer l'étendue de ses compétences du point de vue interne.
Il peut soumettre à la décision de l'autorité de surveillance des propositions de modification des présents statuts par des dispositions n'en transformant ni la nature essentielle ni le but. Les articles 85 à 86b du Code civil suisse restent réservés.

Article 15 - Responsabilité

Les membres du Conseil de fondation n'encourent aucune responsabilité personnelle, sous réserve des cas prévus par la loi. Les fonctions de membre du Conseil sont rémunérées au tarif des membres des commissions techniques et consultatives selon les arrêtés du Conseil d'Etat. Les dépenses, y compris celles résultant d'un mandat particulier, sont remboursées sur la base de pièces justificatives, et seront précisées dans un règlement ad hoc.

4. COMPTES

Article 16 - Comptabilité

Les comptes de la Fondation sont arrêtés annuellement au 31 décembre. Il est dressé à la date de clôture des comptes un bilan, un compte de pertes et profits et il est établi un rapport de gestion.

La Fondation tient une comptabilité permettant notamment de distinguer de manière claire l'utilisation des fonds. En particulier, elle distinguera les frais de fonctionnement des investissements, et les subventions/contributions courantes des sources de financement destinées aux investissements.

Article 17 - Nature des placements

Le conseil de fondation est chargé de l'investissement et de la gestion des biens de la Fondation. Il peut déléguer ses pouvoirs.

Article 18 - Contrôleur aux comptes

Le Conseil de fondation désigne un contrôleur des comptes, pris en dehors de ses membres. Il désigne à cet effet une société fiduciaire ou un expert comptable reconnu par la Chambre fiduciaire suisse.

Le contrôleur est désigné pour une période de deux ans ; il est rééligible deux fois au plus. Il établit dans les trois mois suivant la fin de chaque année civile un rapport écrit sur les comptes de la Fondation à l'intention du Conseil de fondation.

5. DISSOLUTION

Article 19

La Fondation sera dissoute dans les cas prévus à l'article 88 du Code civil suisse.

Service de surveillance des fondations
et des institutions de prévoyance

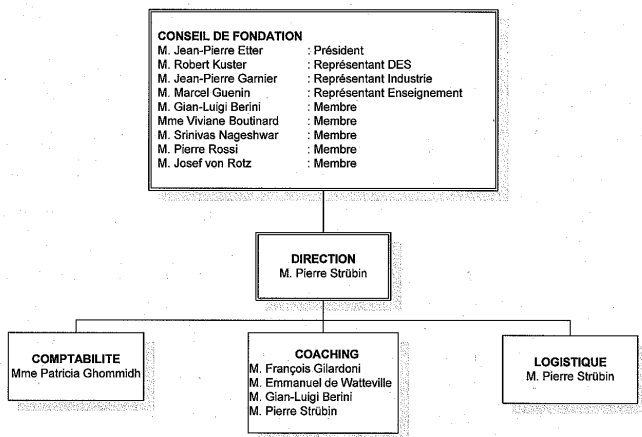
4

- 19 -

En aucun cas les biens de la Fondation ne pourront faire retour aux fondateurs ni être utilisés, en tout ou en partie et de quelque manière que ce soit, à leur profit.

En cas de dissolution de la Fondation, les biens de celle-ci sont remis intégralement, par les soins du conseil de fondation en charge, à la République et Canton de Genève, sous la condition qu'elle affecte exclusivement ces biens à des tâches de formation et d'éducation dans le domaine des technologies nouvelles.

En cas de dissolution aucune mesure, en particulier aucune mesure de liquidation, ne peut être prise sans l'accord exprès de l'autorité de surveillance qui se prononce sur la base d'un rapport motivé écrit.

Annexe 3**Organigramme de la FONGIT**

Annexe 4**Membres du conseil de Fondation**

Membres pouvant engager la Fondation et inscrits auprès du Registre du Commerce de Genève au 31.12.2007							
Intitulé	Prénom	Nom	Adresse	NPA	Localité	Fonction	Téléphone/Fax/email
Monsieur	Jean-Pierre	Etter	c/o Fongit Chemin des Aulx 18	CH - 1228	Plan-les- Ouates	Membre Président	Tf 022 / 884.83.40 Mob 079 / 417 07 11 Fax 022 / 794 66 65 mail:jpetter@infomaniak.ch
Monsieur	Gian-Luigi	Berini	c/o Fongit Chemin des Aulx 18	CH - 1228	Plan-les- Ouates	Membre	Tf 022 / 884.83.00 Fax 022 / 794.66.65 mail gl.berini@fongit.ch
Madame	Viviane	Boutinard	EPFL Bâtiment CM Station 10	CH - 1015	Lausanne	Membre	Tf 021 / 693 11 11 mail viviane.boutinard @epfl.ch
Monsieur	Jean-Pierre	Garnier	Rue du Camp 26	CH - 1228	Plan-les- Ouates	Membre	Privé:022 / 794 92 39 Mob:079 / 200 60 40 mail jean-pierre.garnier @bluewin.ch
Monsieur	Marcel	Guenin	Ecole de Physique Rue Ecole- de- Médecine 20	CH - 1205	Genève	Membre	Prof. 022 / 702 63 11 Priv. 022 / 798 90 27 mail marcel.guenin @physics.unige.ch
Monsieur	Robert	Kuster	DGAE/DES Case Postale 3985	CH - 1211	Genève - 3	Membre	Tf 022 / 327.34.32 mail robert.kuster @etat.ge.ch
Monsieur	Srinivas	Nageshwar	Chemin de Bezaley	CH - 1247	Anières	Membre	Tf 079 / 460.00.04 mail snageshwar @hotmail.com
Monsieur	Pierre	Rossi	c/o Fongit Chemin des Aulx 18	CH - 1228	Plan-les- Ouates	Membre	Tf 022 / 884.83.00
Monsieur	Josef	von Rotz	Case Postale 785	CH- 1212	Grand- Lancy 1	Membre	Tf 022 / 706 12 02 Mob 079 / 200 41 94 mail jvr@vonrotz.com

Tous les membres du Conseil de Fondation signent collectivement à 2.

En conformité avec l'article 7 des statuts :

Monsieur Robert Kuster représente le Département de l'Economie et de la Santé de la République et Canton de Genève ;

Monsieur Marcel Guenin représente les milieux de l'enseignement (Faculté des sciences) ;

Monsieur Jean-Pierre Garnier représente les milieux de l'industrie.

Annexe 5**Plan financier pluriannuel (2009-2012)**

Budget de la Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique - FONGIT				
En milliers de CHF	2009	2010	2011	2012
Recettes d'exploitation totales	1302	1'387	1'433	1'475
Subventions	650	725	750	775
Facturation loyer et administration aux entreprises	482	487	498	505
Coaching CTI et Mandats tiers	140	155	165	175
Autres recettes	30	20	20	20
Charges d'exploitation totales	1302	1'386	1'432	1'474
Achat matériel et soutien aux projets	45	65	75	80
Salaires et appointements	490	500	510	520
Charges sociales et autres frais de personnel	99	102	104	106
Honoraires professionnels externes	47	77	89	102
Loyer et autres charges	570	580	590	600
Amortissements	51	62	64	66
Résultat d'exploitation avant impôts	1	1	1	1
Impôts et taxes diverses	1	1	1	1
Résultat net après impôts	0	0	0	0
File: FONBudget2009à2012V2				

Annexe 6

Règlement de fonctionnement
Groupe de suivi chargée de l'application du contrat de prestations conclu
entre le département de l'économie et de la santé (DES) et la FONGIT

Sous la dénomination «groupe de suivi "DES"/la FONGIT " (ci-après le groupe) est institué un groupe de pilotage composé de représentants du département de l'économie et de la santé et la FONGIT.

1. Compétences

Le groupe a pour mission :

- de veiller à l'application du contrat de prestations conclu entre le Département de l'économie et de la santé et la FONGIT ;
- d'évaluer les engagements pris, conformément à l'article 4, par le biais du rapport d'exécution du contrat du bénéficiaire (article 9) et de l'évaluation externe ;
- de permettre l'adaptation, la réorientation ou la redéfinition des conditions du contrat en considérant l'évaluation du rapport d'exécution du contrat du bénéficiaire 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, le groupe 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

Le groupe se compose au minimum de la manière suivante :

- 2 représentants désignés par le département de l'économie et de la santé ;
- 2 représentants de la FONGIT ;

Le groupe est nommé 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

3.1. Les séances du groupe ont lieu au moins 1 fois par an pour procéder à l'évaluation des engagements par le biais du rapport d'exécution du contrat du bénéficiaire ou à la demande de l'une des parties.

3.2. Le rapport d'exécution du contrat du bénéficiaire doit être transmis à l'ensemble des représentants du groupe 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.

Annexe 7Liste des membres du groupe de suivi

<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 de la santé	022 32734 32	robert.kuster@etat.ge.ch
Chargée de contrôle interne	GUERY	Estelle	Département de l'économie de la santé	022 327 20 74	estelle.guery@etat.ge.ch
Président	ETTER	Jean-Pierre	18 chemin des Aulx 1228 Plan-les-Ouates	Tél : 022 884 83 00 Fax : 022 794 66 65	
Directeur	STRUBIN	Pierre	18 chemin des Aulx 1228 Plan-les-Ouates	Tél : 022 884 83 00 Fax : 022 794 66 65	

Annexe 8

Directive du Conseil d'Etat sur la présentation et la révision des états financiers des entités subventionnées et des autres entités paraétatiques

PRESENTATION ET REVISION DES ETATS FINANCIERS DES ENTITES SUBVENTIONNEES ET DES AUTRES ENTITES PARA-ETATIQUES

NOM DE L'ENTITE : SG DF	Fonction : Finances - Entités para-étatiques
Entrée en vigueur : 1 ^{er} janvier 2008	Version et date : V1 - 29 août 2007
Date d'approbation du CE et numéro Aigle: 29 août 2007 - No 11206-2007	

1. Objectif(s)

1. Harmoniser la présentation des états financiers des entités subventionnées et des autres entités para-étatiques en appliquant un référentiel comptable reconnu;
2. Harmoniser les exigences de l'Etat en matière de révision des états financiers, des entités subventionnées et des autres entités para-étatiques.
3. Veiller à ce que les normes légales, en particulier les articles 1, 11, 26 et 35 de la loi sur la gestion administrative et financière du 7 octobre 1993 (D 1 05); les articles 12 et 17 de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005 (D 1 11) et l'article 17 de son règlement d'application (D 1 11.01) soient respectées uniformément.

2. Champ d'application

Les établissements cantonaux, les fondations cantonales de droit public, les institutions de droit privé dans lesquelles l'Etat possède une participation majoritaire au capital ou une représentation majoritaire au sein des organes supérieurs, ainsi que tout autre entité quelle que soit sa nature juridique, qui reçoit de l'Etat de Genève une subvention annuelle monétaire ou non monétaire.

3. Documents de référence

- La loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)
- La loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF)
- Le règlement d'application de la loi sur les indemnités et les aides financières (RLIAF)
- Loi sur le financement de la solidarité internationale
- Règlement d'application de la loi sur le financement de la solidarité internationale
- La loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques (LSGAF)
- La loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs (LSR)
- Code Civil Suisse et Code des Obligations
- Directives d'application des normes IPSAS (DlCo-Ge)
- Swiss GAAP RPC

II. Directive détaillée

Partie I

Champ d'application

Les établissements cantonaux, les fondations cantonales de droit public, les institutions de droit privé dans lesquelles l'Etat possède une participation majoritaire au capital ou une représentation majoritaire au sein des organes supérieurs ainsi que tout autre entité quelle que soit sa nature juridique, qui reçoit de l'Etat de Genève une subvention (monétaire et/ou non monétaire) annuelle supérieure à CHF 200'000.-- appliquent la partie I de cette directive.

Les autres entités se réfèrent à la partie II de la présente directive.

Principes généraux

1. Les états financiers présentés au département compétent doivent être définitifs, révisés et signés par la direction opérationnelle de l'entité, ainsi que par le plus haut responsable décisionnel de l'entité (président-le du conseil de fondation, du conseil d'administration, de l'association).
2. Le département peut demander tout renseignement ou document en relation avec n'importe quel élément des états financiers, du rapport d'activité et du budget.

Présentation des états financiers et du budget

1. Par arrêté, le Conseil d'Etat édicte la liste des entités qui doivent obligatoirement présenter leurs états financiers conformément aux directives d'application des normes IPSAS (DiCo-Ge).
2. Les autres entités soumises à la partie I de cette directive présentent leurs états financiers conformément aux Swiss GAAP RPC. Ces entités peuvent aussi librement choisir de présenter leurs états financiers conformément aux directives d'application des normes IPSAS (DiCo-Ge). Toutefois, cette décision doit être définitive et acceptée par le département de tutelle.
3. Dans les états financiers figure la comparaison avec le précédent exercice et avec les montants budgétisés de l'exercice, même si cela n'est pas expressément prévu dans le référentiel comptable. Les états financiers et le budget sont établis selon les mêmes conventions comptables.
4. Les positions comptables se trouvant à la fois à l'Etat et dans l'entité (comptes courants, dotations, subventions, etc.) doivent être identiques. D'éventuelles divergences doivent être explicitées dans l'annexe.
5. Les entités qui présentent leurs états financiers conformément aux Swiss GAAP RPC appliquent l'intégralité du référentiel Swiss GAAP RPC. La possibilité de n'appliquer que les RPC fondamentales en fonction des critères énoncés au point 2 de la Swiss GAAP RPC 1 n'est pas admise.
6. Les états financiers sont toujours établis sur la base de la délimitation périodique (comptabilité d'engagement ou d'exercice). La possibilité de présenter des états financiers selon le principe de caisse énoncé au point 3 de la Swiss GAAP RPC 21 n'est pas admise.
7. Tous les biens et services mis à disposition par l'Etat (locaux, moyens informatiques, moyen financiers, personnel, etc.) doivent être comptabilisés dans les charges de l'entité au coût indiqué par l'Etat. En contrepartie, l'entité inscrit en revenu une subvention non monétaire du même montant. En conséquence, le point 39 de la Swiss GAAP RPC 21 ne s'applique pas. Dans tous les cas, une explication est fournie en annexe.

Révision des états financiers

1. Les états financiers annuels des entités doivent faire l'objet d'une révision par un organe de contrôle externe, agréé en qualité d'expert-réviseur au sens de la loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs. Il effectue son mandat conformément aux prescriptions légales et réglementaires et aux normes d'audit suisses (NAS) établies par la Chambre fiduciaire. Le mandat annuel de l'organe de révision ne peut être renouvelé que 4 fois au maximum.
 2. L'objectif de la révision des états financiers est de :
 - délivrer une opinion pour savoir si les états financiers comportent des anomalies significatives et s'ils sont établis conformément aux normes de présentation des comptes applicables.
 - contrôler le respect des articles 1 et 2 de la LSGAF qui imposent aux entités dépendantes de l'Etat de mettre en place un "système de contrôle interne adapté à leur mission et à leur structure".

Cela correspond au contrôle ordinaire de la société anonyme au sens du nouvel article 728a du CO¹.
 3. L'organe de révision doit contrôler le respect de toutes les autres normes, bases légales, réglementaires et statutaires auxquelles est soumise l'institution dans le cadre de la présentation de ses états financiers. A la demande du département, le contrôle peut être étendu à d'autres points spécifiques de l'activité de l'entité par un mandat complémentaire adressé par l'institution à son organe de contrôle.
 4. En sus de son rapport, le réviseur consigne, dans une lettre de recommandation ("management letter") adressée à l'entité, ses observations sur la qualité et les lacunes du système de contrôle interne mis en place dans le cadre de la gestion comptable et financière et de l'élaboration des états financiers, y compris en lien avec les outils informatiques. La lettre de recommandation peut aussi porter sur d'autres aspects de la gestion de l'entité. Elle est transmise au département.
-

Partie II

Champ d'application

Les entités qui reçoivent de l'Etat de Genève une subvention annuelle égale ou inférieure à CHF 200'000.-- appliquent la partie II de cette directive.

Principes généraux

1. Les états financiers présentés au département compétent doivent être définitifs et signés par la direction opérationnelle de l'entité, ainsi que par le plus haut responsable décisionnel de l'entité (président-le du conseil de fondation, du conseil d'administration, de l'association).
2. Le département peut demander tout renseignement ou document en relation avec n'importe quel élément des états financiers, du rapport d'activité et du budget.

Présentation des états financiers et du budget

1. Les entités soumises à la partie II de cette directive présentent leurs états financiers conformément aux exigences de leur statut juridique en respectant au minimum les points figurant ci-dessous. Il leur est recommandé de s'inspirer des Swiss GAAP RPC.

Elles peuvent aussi choisir de présenter leurs états financiers en respectant complètement les directives d'application des normes IPSAS (DiCo-Ge) ou les Swiss GAAP RPC. Selon les circonstances, les départements de tutelle peuvent l'exiger. Dans ce cas, ces entités se réfèrent au chapitre *Présentation des états financiers et du budget* de la partie I de la directive.

2. Les états financiers comprennent obligatoirement un bilan, un compte d'exploitation et une annexe explicative. Ces états sont adaptés aux caractéristiques de l'institution. L'entité peut aussi, librement ou à la demande du département, présenter un tableau de variation des capitaux propres et un tableau de flux de trésorerie (ou tableau de financement).
3. Les états financiers sont toujours établis sur la base de la délimitation périodique (comptabilité d'engagement ou d'exercice). En vertu du principe de proportionnalité, le département peut exceptionnellement autoriser l'établissement des comptes selon le principe de caisse.
4. Dans les états financiers figurent la comparaison avec le précédent exercice et avec les montants budgétés de l'exercice. Les états financiers et le budget sont établis selon les mêmes conventions comptables.
5. Les positions comptables se trouvant à la fois à l'Etat et dans l'entité (comptes courants, dotations, subventions, etc.) doivent être identiques. D'éventuelles divergences doivent être explicitées dans l'annexe..
6. Tous les biens et services mise à disposition par l'Etat (locaux, moyens informatiques, moyen financiers, personnel, etc.) doivent être comptabilisés dans les charges de l'entité au coût indiqué par l'Etat. En contrepartie, l'entité inscrit en revenu une subvention non monétaire du même montant. Dans tous les cas, une explication est fournie en annexe.

7. Le bilan doit au minimum présenter séparément les postes suivants :

- A. Actif circulant
 - Liquidités et titres
 - Débiteurs
 - Stock
 - Comptes de régularisation (transitoires)
- B. Actif immobilisé
 - Immobilisations corporelles et incorporelles
 - Immobilisations financières
 - Actif immobilisé affecté
- C. Capitaux étrangers à court terme
 - Dettes
 - Créanciers
 - Provisions
 - Comptes de régularisation (transitoires)
 - Fonds affectés
- D. Capitaux étrangers à long terme
 - Dettes
 - Provisions
 - Fonds affectés
- E. Fonds propres
 - Capital
 - Réserves provenant de bénéfices ou pertes cumulés
 - Résultat net de l'exercice

8. Le compte d'exploitation doit au minimum présenter séparément les postes suivants :

- A. Revenu
 - Subventions reçues par "subventionneur" (y compris subventions non monétaires)
 - Autres produits
- B. Charges
 - Charges de personnel
 - Charges d'exploitation
 - Amortissements

9. L'annexe explicative indique notamment :

- les règles d'activation et d'amortissement (tenant compte de la durée de vie économique) que l'entité applique à ses biens;
- la constitution, la dissolution et la variation des provisions (celles-ci ne pouvant servir qu'à couvrir des dépenses relatives à des événements passés)
- la constitution, la dissolution et la variation des réserves (celles-ci sont constituées après la détermination du résultat et ne peuvent concerner que des événements futurs)
- les indemnités complémentaires (prestations en nature, remboursement frais forfaitaires, etc.) versées au personnel
- la destination et la variation des fonds affectés, celles-là doivent être conformes à la volonté exprimée du donateur (et ne relèvent donc pas d'une décision de l'institution);
- la liste exhaustive des sources de subventionnement, (Confédération, cantons, communes, autres financements publics; privés) avec un détail si des montants sont issus de plusieurs départements ou de plusieurs communes.

- 30 -

10. Les prêts au personnel sont interdits. Dans le cas d'avances sur salaire, celles-ci doivent apparaître clairement en tant que telles et être régies par une convention interne.
11. Les règles en lien avec l'utilisation d'un éventuel bénéfice (thésaurisation) sont précisées dans une directive spécifique de l'Etat de Genève. Il en va de même pour d'autres sujets spécifiques par l'intermédiaire de directives et de guides explicatifs de l'Etat de Genève ou du département.
12. Un inventaire des stocks sera tenu à jour et contrôlé annuellement.
13. Les états financiers et/ou le budget sont rendus en même temps que les autres documents (rapport d'activité, tableau de bord, statuts de l'entité, etc.) exigés par la LIAF, le contrat de prestations ou la décision d'octroi.

Révision des états financiers

1. Les états financiers annuels des entités doivent faire l'objet d'une révision par un organe de contrôle externe. Il effectue son mandat conformément aux prescriptions légales et réglementaires et aux normes d'audit suisses (NAS) établie par la Chambre fiduciaire. Le mandat annuel de l'organe de révision ne peut être renouvelé que 4 fois au maximum.
2. L'objectif de la révision est de vérifier s'il existe des faits dont il résulte que les états financiers ne sont pas conformes aux dispositions légales et aux statuts. La révision correspond donc au contrôle restreint au sens du nouvel article 729a du CO². Le contrôle de l'existence d'un système de contrôle interne au sens de la LSGAF n'est pas obligatoire, mais peut être exigé par le département, en demandant la mise en œuvre d'un contrôle ordinaire, ainsi que la vérification de points particuliers par un mandat complémentaire adressé par l'institution à son organe de contrôle.
3. En application du principe de proportionnalité et en accord avec le département, les entités qui reçoivent une subvention inférieure à CHF 50'000.- peuvent recourir à des vérificateurs de comptes non professionnels.

² Cet article fait partie du nouveau droit de la révision qui devrait entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2008.

Annexe 9**Condition d'utilisation du logo de l'Etat de Genève****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^e de couverture, en bas à droite. Pour des raisons graphiques, il est possible de faire l'insertion en 2^{de} de couverture, en bas à droite.

La cellule communication du secrétariat général du département fournit les fichiers électronique 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 10**Liste d'adresses des personnes de contact**

Présidence et secrétariat général du département de l'économie et de la santé	<p>Monsieur Pierre-François Unger Conseiller d'Etat</p> <p>Adresse postale : Case postale 3984 1211 Genève 3</p> <p>Tél : 022 327 29 06 Fax : 022 327 04 44</p>
Direction générale des affaires économiques	<p>Monsieur 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>
Service financier du département de l'économie et de la santé	<p>Monsieur Dominique Ritter, Directeur</p> <p>Adresse postale : Rue de l'Hôtel-de-Ville 11 1211 Genève 3</p> <p>Tél : 022 327 21 97 Fax : 022 327 29 77</p>
Inspection cantonale des finances	<p>Inspection cantonale des finances Route de Meyrin 49 Case postale 3937</p> <p>Tél : 022 388 66 00 Fax : 022 388 66 11</p>
Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique	<p>Monsieur Pierre Strübin, Directeur</p> <p>Adresse postale : 18 chemin des Aulx 1228 Plan-les-Ouates</p> <p>Tél : 022 884 83 00 Fax : 022 794 66 65</p>

Fongit Seed Invest S.A.**Etat des participations au 31.12.2007**

Sociétés présentées par la Fongit

Société	Participations en CHF, valeur d'acquisition
SELEXIS SA	199'995
DYANSYS Sàrl	50'000
VIROBLOCK SA	400'000
ANTEIS SA	211'000
AUGURIX SA	100'000
TOTAL	960'995

Prêts à des sociétés au 31.12.2007

Sociétés présentées par la Fongit

Société	Montants en CHF
Regenlab Sàrl	113'071
AUGURIX SA	150'000
ANTEIS SA	1'000'000
TOTAL	1'263'071



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

1. CONTEXTE DE L'EVALUATION	4
2. ECLOSION SA – L'INCUBATEUR DE PROJETS	6
2.1. STRUCTURE ET ORGANISATION D'ECLOSION SA	6
2.2. PHILOSOPHIE ET MISSION	7
2.3. STRATEGIE	8
2.4. MODE OPERATOIRE	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. REPARTITION 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
3. FONGIT – FONDATION GENEVOISE POUR L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE	21
3.1. STRUCTURE ET ORGANISATION DE LA FONGIT	21
3.2. STRATEGIE	22
3.3. MODE OPERATOIRE	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/BÉNÉFICES	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

4. GENILEM – UN INCUBATEUR D'ENTREPRENEURS	31
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
5. CONTEXTE GENERAL ET RECOMMANDATIONS	34
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 650'000 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

Selon « le cahier des charges pour une évaluation succincte » remis à EcoDiagnostic 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. Ecllosion SA – l'incubateur de projets

2.1. Structure et organisation d'Ecllosion SA

La société Ecllosion 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 Ecllosion 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 « Ecllosion Innovation SA » a été prise par le Conseil d'administration d'Ecllosion.

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'Ecllosion 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'Ecllosion 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 Ecllosion 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 m² 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'élève 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. Actionariat 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 certain 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 SPC.

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
Total des recettes	1'081	1'505	1'532	1'755	100%	100%	100%	100%
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%
Total des charges	1'036	1'496	1'501	1'694	100%	100%	100%	100%
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%
Bénéfice / Perte (avant impôt)	45	9	31	61				

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 niveau 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 découvrirait 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, risqueraient 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'actionariat 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 transparaître 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 mécanique, 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.

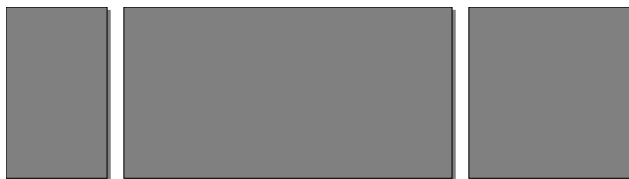
3.4. Ressources mises à disposition et résultats

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 m² environ en 2003 à 1600 m² 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

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

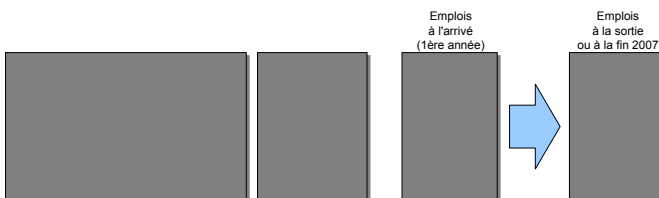
Au terme de quatre ans de fonctionnement, 34 sociétés auront profité d'une manière ou d'une autre des ressources de la FONGIT. Selon les informations mises à disposition par la direction, au moment de leur entrée dans l'incubateur, ces sociétés avaient 39 emplois, et aujourd'hui elles en auraient 244. 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



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

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 constituent 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 mécanique 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)

Développement autonome (5 cas)

Perte de contact (2 cas)

Faillites (4 cas)

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 mécatronique 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.