

30 janvier 2018

**Rapport de la commission des finances chargée d'examiner le budget de fonctionnement 2017 de la Fondetec.**

**Rapport de M<sup>me</sup> Anne Carron.**

Le budget de fonctionnement 2017 de la Fondetec a été renvoyé à la commission des finances le 7 février 2017. La commission, sous la présidence de M. Daniel Sormanni, l'a examiné le 14 mars 2017. Les notes de séance ont été prises par M. Jorge Gajardo, que la rapporteuse remercie pour la qualité de son travail.

**Séance du 14 mars 2017**

*Audition de M<sup>me</sup> Anne-Marie Gisler, présidente de la Fondation communale pour le développement des emplois et du tissu économique en Ville de Genève (Fondetec), et de M. Jérôme Favoulet, directeur de la Fondation*

En introduction, M. Favoulet commente un diaporama illustré (en annexe). Il signale d'abord que la Fondetec a changé sa charte graphique, pour la rendre conforme à l'identité d'une institution active uniquement sur le territoire de la Ville de Genève. Il rappelle la mission historique de la Fondation, qui est de contribuer au développement du tissu économique communal, en aidant la création d'entreprises et en encourageant l'innovation pour générer des emplois. La Fondetec est née en 1997, avec un statut de droit privé, de plusieurs constats. D'abord, le constat d'une pénurie de financement. Elle a d'abord soutenu les entreprises avec du cautionnement, puis en accordant des crédits directs à 5% sur cinq ans. La Fondetec gère les fonds de crédits et les remboursements, et encaisse les intérêts. Les porteurs de projets s'engagent en tant que débiteurs solidaires, c'est-à-dire qu'en cas d'échec, ils acceptent de chercher un accord avec la Fondation en vue du remboursement du crédit. La conséquence positive de cet engagement est une hausse du taux de survie des entreprises aidées. Le deuxième constat qui fonde la Fondetec est celui de la solitude des entrepreneurs et entrepreneuses face aux banques et aux régies immobilières, et leur besoin de discuter, de partager, de se constituer un réseau. Pour y répondre, la Fondation a d'abord suivi la vague des locaux de *coworking*, puis a évolué vers la location de bureaux partagés. Le troisième constat est celui du manque d'expérience des jeunes entrepreneurs.

A propos du suivi des jeunes entreprises et de la formation, M. Favoulet rappelle que suite au mandat donné par le Conseil municipal, la Fondation a commencé à développer, fin juin 2016, une activité d'accueil et de conseils en amont

de l'activité de crédit, qui bénéficie également aux projets qui ne sont ni hébergés ni soutenus financièrement. M. Favoulet note cependant, et c'est son quatrième constat, que la moitié des entreprises aidées échouent dans les cinq ans; c'est pourquoi la Fondation participe activement à la visibilité des entreprises, en soutenant leur promotion. S'agissant des chiffres de l'année 2016, M. Favoulet fait observer que les comptes sont encore en cours de révision. D'ores et déjà, en anticipant sur le rapport annuel, il relève une croissance notable des demandes de crédit et du nombre de décisions du Conseil, ce qui a eu pour effet de paralyser en partie les autres activités de la Fondation, et de rallonger les séances des membres du conseil de fondation. Les décisions positives ne sont cependant pas beaucoup plus nombreuses que l'année précédente. A son avis, le Conseil se montre plus restrictif sur les conditions d'octrois de crédits. Il faudra vérifier, dans les prochaines années, si cette rigueur a un impact sur les emplois et les salaires. En 2016, année particulièrement difficile, le taux de provisions sur les débiteurs est en baisse. M. Favoulet signale, cependant qu'une somme de 500 000 francs a été récupérée d'un vieux dossier. En ce qui concerne la pépinière, le nombre d'entreprises hébergées a accusé une légère baisse, mais le taux d'occupation des places de travail de 82% indique que certaines entreprises parviennent à se développer dans ce cadre.

M. Favoulet expose ensuite l'activité de conseil et de formation déployée par la Fondetec. Depuis juin 2016, trente-six projets ont été accueillis. La Fondetec les accompagne dans la réalisation du plan d'affaires (business plan), dans la gestion financière, notamment le budget, et dans la diversification du modèle d'affaires (business model). Pour la formation, la Fondetec travaille en partenariat avec Newstart, la Fédération des entreprises romandes (FER Genève) et la Haute école de gestion (HEG). La Fondetec a également participé à la rédaction d'un guide et modèle du business plan, qui est reconnu dans toute la région valdo-genevoise. Une application de prévisionnel financier, qui sert à faire des budgets sur trois ans, a également été développée. Elle rencontre un beau succès et permet aux gestionnaires de la Fondation de gagner beaucoup de temps. Concernant le budget 2017, M. Favoulet prévoit un résultat de l'activité de soutien à -39 836 francs, en précisant que l'expérience indique que c'est le pire résultat prévisionnel qu'on peut se permettre. L'activité pépinière restera au-dessous de 200 000 francs. Le résultat financier se ressent de l'abandon des placements, alors que l'enveloppe de l'activité de conseil et de formation sera de 350 000 francs, mais M. Favoulet prévient que son équipe n'est pas encore en mesure d'atteindre la vitesse de croisière dans ce domaine. On sera donc probablement en deçà du compte.

Le résultat de l'entreprise se situe à 1,875 million de francs, en hausse de 350 000 francs avec l'enveloppe pour les conseils et la formation. En chiffres, sur la base de l'activité des deux premiers mois de l'année, 2017 s'annonce moyenne

pour les demandes de crédit. Les décisions du Conseil devraient descendre au-dessous du résultat de l'année précédente, de même que le montant des crédits accordés, ainsi que le nombre d'entreprises hébergées. Le but, en 2017, n'est pas d'égaliser les statistiques de 2016, qui a été une année de records, mais plutôt de se concentrer sur la croissance des entreprises accompagnées. En 2017, la Fondetec travaillera sur les enjeux de la digitalisation du commerce de détail; sur le franc fort, en marquant la différenciation de l'offre suisse pour justifier les différences de prix et en encourageant la collaboration dans les acquisitions pour faire des économies d'échelle; sur la relocalisation de certains domaines de production sur le territoire de la Ville de Genève, par exemple les impressions en trois dimensions (3D). Durant l'année, la Fondetec poursuivra la mise en place de l'activité de conseil et de formation, entamée en juin 2016; poursuivra l'adaptation de son organisation interne et travaillera à la mise en place de deux pépinières artisanales, aux Charmilles et à Sécheron.

#### *Questions de la commission*

Sur demande d'un commissaire, M. Favoulet estime, de mémoire, que les montants engagés actuellement dans l'activité de crédit sont de 6,7 millions de francs. Il s'agit d'engagements du conseil de fondation. Sur les crédits accordés, les sommes non décaissées se montent à environ 400 000 francs par an. Le plus souvent, c'est parce que le local pressenti pour développer le projet a été cédé à quelqu'un d'autre, mais il peut aussi arriver que le Conseil accepte de décaisser sous réserve d'engagements prévus par des *business angels*. Si ces promesses se concrétisent, le porteur ou la porteuse de projet peut renoncer à un crédit de la Fondetec. M. Sormanni ajoute que certains montants de crédits sont aussi libérés par étapes.

Un commissaire rappelle que lors du vote sur le budget 2017, le Conseil municipal a décidé de transférer à la Fondetec le financement accordé jusqu'alors à l'incubateur Essaim de la Chambre de l'économie sociale et solidaire (ESS). Depuis lors, la Fondetec développe une activité de conseils et de recherche dans le domaine de l'ESS. Il en demande un bilan. M. Favoulet répond que dans son équipe on s'est déjà formé aux formes juridiques de l'association, des coopératives et des fondations. Une juriste a notamment été engagée. L'équipe a aussi prévu de se former au financement participatif (crowdfunding), qui est une vraie opportunité dans le secteur de l'ESS. M. Favoulet explique que la Fondetec a pour démarche d'exposer, à toutes les entreprises qui l'approchent, les différentes alternatives d'organisations juridiques, de fonctionnement, de modèle d'affaires (business model), qui leur permettent de se diriger vers l'ESS ou l'économie classique. Le commissaire demande si la Fondetec a la capacité, ensuite, de faire un suivi des projets ESS. M. Favoulet répond qu'il n'est pas aisé de se juger soi-

même. Il explique qu'à ce stade, on travaille avec des outils classiques dans la perspective de les adapter à l'ESS, car il n'est pas convaincu que l'ESS appelle des outils spécifiques qui ne pourraient pas servir à l'économie classique, et inversement. A ce propos, il renvoie à l'économiste Michael Porter.

M. Favoulet ne pense pas que la Fondetec doive développer des outils spécifiques, mais plutôt collecter et expérimenter des outils développés ailleurs. Il précise que la mise en place du dispositif en est à ses débuts. D'ici à ce qu'il arrive à maturation, il faut s'attendre à des changements et évolutions. En ce qui concerne l'accompagnement, M. Favoulet mentionne Equiterre et SOS Femmes, qui ont fait appel à la Fondation. Il reconnaît néanmoins qu'il faut encore renforcer l'équipe avec des éléments disposant de nouvelles compétences. Il n'est cependant pas évident de trouver les profils expérimentés, qui n'aient pas déjà une image connotée. Ces personnes doivent en outre connaître l'environnement local. Il se donne encore six mois pour développer ce volet. Pour sa part, le commissaire est d'avis qu'on ne peut pas confondre l'économie de proximité avec l'économie sociale et solidaire. Equiterre et SOS Femmes ne sont pas des salons de coiffure. M. Favoulet répond qu'un salon de coiffure pourrait également, du point de vue de la gestion et de la politique salariale, se définir dans le cadre de l'ESS. On pourrait être surpris en comparant les plans de ressources humaines d'une société anonyme et d'une association. A ce propos, M. Favoulet encourage la création de groupes de réflexion et d'échanges mixtes.

Une commissaire demande s'il existe une liste de critères de définition d'une ESS. M. Favoulet répond que la Fondetec n'a pas une définition qui lui est propre. La fondation suivrait la définition des acteurs du secteur, en l'occurrence la Chambre genevoise ESS qui, elle-même, examine l'opportunité de raccrocher du label B Corp, qui regroupe des critères sociaux et environnementaux.

La commissaire demande si une entreprise ESS peut être une Sàrl. M. Favoulet répond qu'en Suisse, il y a deux statuts juridiques qui semblent être compatibles avec l'ESS: les sociétés anonymes à but idéal et les sociétés à lucrativité limitée. Cependant, ces formes ne sont pas encore bien connues des autorités fiscales. Sur demande de la commissaire, M. Favoulet fera suivre une documentation sur cette question.

La commissaire demande si l'Office cantonal de l'emploi (OCE) envoie à la Fondetec des demandeurs d'emploi inscrits au chômage, respectivement si la Fondetec envoie des factures à l'OCE. M. Favoulet répond que l'OCE et l'Hospice général confient les personnes qui souhaitent lancer une entreprise à la structure Newstart. Dans ce cadre, la Fondetec offre une introduction au financement d'une demi-journée. La Fondetec participe également, avec l'OCE, l'Hospice général, l'association Genilem et la Fondation d'aide aux entreprises (FAE), à une Commission de soutien à l'activité indépendante, qui octroie, à qui bénéfi-

cie de ces mesures de soutien, le droit de ne pas remplir les feuilles de recherche d'emploi pendant quatre mois. La Fondetec est rétribuée pour ces activités.

Une commissaire demande un point sur les stagiaires et les apprenti-e-s, du point de vue de la Fondetec. Sur les apprenti-e-s, M. Favoulet explique que plusieurs entreprises invoquent la situation économique difficile pour souligner la difficulté d'en engager. Les charges administratives sont souvent signalées comme un obstacle qui rend plus complexe la recherche de l'équilibre entre les dépenses et les revenus. Il est difficile de savoir quels arguments relèvent du prétexte ou de la réalité. La Fondetec elle-même a engagé, il y a deux ans, une personne accréditée pour encadrer des apprenti-e-s. Lors d'un rendez-vous avec le service cantonal qui place les apprenti-e-s, il a pourtant été dit à la Fondetec qu'il n'était pas certain que ce soit une bonne idée pour la Fondation d'en engager. Si, à titre personnel, M. Favoulet reconnaît qu'il n'a pas d'expérience dans l'encadrement de ce type, dans son équipe, il entend qu'on souhaite d'abord stabiliser la croissance de la Fondation et en engager quand il y aura plus de temps pour s'en occuper. En 2017, année consacrée au développement des nouvelles activités, il n'y aura probablement pas d'apprenti-e-s. En 2018, on peut y arriver. S'agissant des stagiaires, M. Favoulet explique que la Fondetec en a eu dans le passé, un peu moins depuis lors. Concernant les stagiaires dans les entreprises accompagnées, M. Favoulet explique qu'en 2017, la fondation continuera à faire de la sensibilisation. Ultérieurement, on attirera l'attention des entreprises au moment des statistiques AVS. Il appartiendra au conseil de fondation de décider si des sanctions doivent être appliquées. Il souligne que la sanction consisterait à dénoncer le crédit, donc à exiger le remboursement et, donc, à exposer les fautifs à la faillite. C'est certainement une sanction lourde, mais il n'en voit pas d'autre.

Une commissaire demande des explications sur trois points des charges dans le budget 2017: l'augmentation des jetons de présence, qui passent de 40 000 francs à 70 000; les loyers, qui baissent de 20 000 francs; et une augmentation de 20 000 francs du poste «Action prospective...». Elle demande aussi des nouvelles des démarches en vue de l'élargissement de l'action de la Fondetec dans d'autres communes. Sur les jetons de présence, M. Favoulet répond que dans les comptes 2016, les jetons sont en hausse à 63 253 francs sur 40 000 budgets. Cette hausse s'explique surtout par l'augmentation du nombre de décisions du conseil de fondation. En 2016, il y a eu plus de projets et plus de demandes de crédits dépassant 100 000 francs. A ce propos, il rappelle que le Conseil statue sur les dossiers de 100 000 francs le plus souvent en quinze minutes. Pour les demandes supérieures à 100 000, le Conseil procède à des auditions de trente à quarante minutes, puis à des délibérations de trente minutes. S'agissant de la baisse des charges sur les locaux M. Favoulet explique que des départs ont été annoncés à la fin de l'année 2016, sans que la Fondation ait de remplaçants pour occuper les locaux. Entre-temps, les places ont été occupées. Le taux de rem-

plissage des locaux est aujourd’hui au même niveau que l’année précédente à la même époque. M. Favoulet observe une progression dans l’offre privée d’espaces de travail. Si la hausse de cette offre se poursuit, il songe à arrêter l’activité de la pépinière, à l’issue du bail actuel des locaux de Hugo-de-Senger, qui arrive à terme dans quatre ans. Quant à la hausse de «l’Action prospective», M. Favoulet explique qu’en 2017, la Fondation va développer sa communication à l’occasion de ses 20 ans. Cinq gros événements seront organisés au lieu d’un seul dans l’année. La Fondetec souhaite aussi mettre en avant ses *success stories*. En général, l’objectif en 2017 est de renforcer la notoriété de la fondation. En ce qui concerne l’élargissement de l’action dans les communes, M. Favoulet répond qu’il a approché l’Union des villes genevoises (UVG) et l’Association des communes genevoises (ACG). Il a le sentiment que pour l’ACG, le sujet n’est pas une priorité absolue. Ses responsables semblent préférer attendre la fin du processus de la répartition des tâches entre le Canton et les communes. Du côté de l’UVG, l’accueil est plus intéressé, mais les villes semblent chercher de leur propre côté, sans décider encore si elles souhaitent développer un outil de promotion économique comme la Fondetec, qui dépend du Conseil municipal plutôt que de l’exécutif.

Un commissaire déplore que les documents officiels de ce point de l’ordre du jour soient écrits en petit, au point d’être presque illisibles. Il regrette surtout que le budget 2017, qui à son avis manque de passion, ne donne pas davantage d’indications sur les objectifs de l’année. M. Favoulet répond que la différence fondamentale entre 2016 et 2017 réside dans le développement de l’activité de conseil. Par ailleurs, il entend encore développer les collaborations avec d’autres partenaires, dans le développement d’outils en commun, qui font gagner du temps et permettent de réduire les coûts. Il fait observer que l’essentiel des informations sur les réalisations de la Fondation est transmis dans les comptes.

Revenant sur les enjeux exposés dans l’introduction, un commissaire souhaite un développement du propos relatif à l’impression en trois dimensions. M. Favoulet répond que ce secteur est symptomatique d’une tendance à la personnalisation et à la limitation de la production. Il devient alors intéressant de relocaliser la production au plus près des consommateur-trice-s. Il aimerait beaucoup que l’activité de l’impression en 3D soit mieux développée sur le territoire de la Ville de Genève.

Une commissaire revient sur son propos précédent au sujet des formes juridiques de l’organisation des entreprises. Elle se rappelle que, à la piscine des Vernets, il y avait récemment encore deux structures proposant des cours de natation. L’une est une Sàrl, l’autre une association. L’association peut demander des subventions, l’autre non. Les deux pratiquaient les mêmes tarifs. Autre exemple, la Sàrl Mobilidée, qui a créé Caddie Service, qui est une association et qui, à ce

titre, peut demander des subventions. La Fondetec soutient aussi la création d'une entreprise de nettoyage, alors que l'Œuvre suisse d'entraide ouvrière (OSEO) crée une association pour accomplir le même travail avec le soutien du Fonds chômage. Elle croit savoir que cette activité a cessé depuis, mais souhaite savoir quel modèle d'organisation est recherché par la Fondetec. M. Favoulet dit qu'il comprend le sens de la question, qui est un problème d'actualité, mais il n'a pas de solution à ce stade. La question de fond réside dans les buts d'une association. Si le but idéal est de donner des cours de natation, c'est un peu court. Si, en revanche, l'association vise la réinsertion de personnes en difficulté, les cours de natation sont une activité accessoire. Le développement d'un modèle d'affaires, pour une association, implique de distinguer le but idéal, respectivement le but idéal d'utilité publique, puis de savoir quels volets de son activité peuvent être facturés. Il évoque l'exemple de Dance with me, structure aidée par la Fondetec. Il reste que l'existence d'une Sàrl et d'une association jumelle interroge. L'une servirait à sortir du cash, l'autre aurait pour but de récolter de l'argent.

#### *Vote*

Le budget de fonctionnement 2017 de la Fondetec est approuvé à la majorité des commissaires présents, soit par 13 oui (2 EàG, 1 Ve, 4 S, 2 MCG, 2 DC, 2 LR) et 2 abstentions (LR, UDC).

#### **Projet de délibération du 14 mars 2017 de la commission des finances: «Approbation du budget 2017 de la Fondetec».**

#### *PROJET DE DÉLIBÉRATION PRD-166*

LE CONSEIL MUNICIPAL,

vu l'article 30, alinéa 1, lettre i), de la loi sur l'administration des communes du 13 avril 1984;

vu l'article 11, alinéa 3, des statuts de la Fondation communale de droit public pour le développement des emplois et du tissu économique en ville de Genève (Fondetec);

sur proposition de la commission des finances,

*décide:*

*Article unique.* – Le Conseil municipal approuve le budget de fonctionnement 2017 de la Fondation communale de droit public pour le développement des emplois et du tissu économique en ville de Genève (Fondetec).

*Annexe à consulter sur le site internet:*

- Diaporama présenté à la commission des finances le 14 mars 2017