



Lyon, le 17 octobre 2017

La présidente

N° D173535

Recommandée avec A.R.

Réf. : ma lettre n° D172675 du 28 juillet 2017

Monsieur le Président,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant le contrôle des comptes et de la gestion de l'association pour le développement économique de la région lyonnaise (ADERLY) au cours des exercices 2010 à 2015. Celui-ci a également été communiqué aux ordonnateurs de la Métropole de Lyon, du Département du Rhône, de Saint-Etienne Métropole, de la communauté d'agglomération Porte de l'Isère (CAPI) et du syndicat mixte du parc industriel de la Plaine de l'Ain, ainsi que, pour ce qui les concerne, à votre prédécesseur.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous transmets à nouveau ce rapport, accompagné de la réponse écrite parvenue à la chambre dans ce délai.

J'appelle votre attention sur le fait que je notifie par ailleurs à nouveau le rapport d'observations de la chambre accompagné de la réponse écrite parvenue à la chambre dans le délai d'un mois aux ordonnateurs de la Métropole de Lyon, du Département du Rhône, de Saint-Etienne Métropole, de la communauté d'agglomération Porte de l'Isère (CAPI) et du syndicat mixte du parc industriel de la Plaine de l'Ain, qui ont l'obligation de le communiquer à leurs assemblées délibérantes dès leur plus proche réunion. En application de l'article R. 243-16 du code des juridictions financières, ce rapport deviendra dès lors publiable et communicable à votre conseil d'administration ou à toute personne qui en ferait la demande.

En application de l'article R. 243-17 du code des juridictions financières, une copie du rapport d'observations est, en outre, communiquée au préfet et au directeur régional des finances publiques du Rhône.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération la plus distinguée.

Marie-Christine Dokhélar

Monsieur David KIMELFELD
Co-Président de l'ADERLY
Place de la Bourse
69002 LYON



Lyon, le 17 octobre 2017

La présidente

N° D173535

Recommandée avec A.R.

Réf. : ma lettre n° D172676 du 28 juillet 2017

Monsieur le Président,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant le contrôle des comptes et de la gestion de l'association pour le développement économique de la région lyonnaise (ADERLY) au cours des exercices 2010 à 2015. Celui-ci a également été communiqué aux ordonnateurs de la Métropole de Lyon, du Département du Rhône, de Saint-Etienne Métropole, de la communauté d'agglomération Porte de l'Isère (CAPI) et du syndicat mixte du parc industriel de la Plaine de l'Ain, ainsi que, pour ce qui les concerne, à votre prédécesseur.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous transmets à nouveau ce rapport, accompagné de la réponse écrite parvenue à la chambre dans ce délai.

J'appelle votre attention sur le fait que je notifie par ailleurs à nouveau le rapport d'observations de la chambre accompagné de la réponse écrite parvenue à la chambre dans le délai d'un mois aux ordonnateurs de la Métropole de Lyon, du Département du Rhône, de Saint-Etienne Métropole, de la communauté d'agglomération Porte de l'Isère (CAPI) et du syndicat mixte du parc industriel de la Plaine de l'Ain, qui ont l'obligation de le communiquer à leurs assemblées délibérantes dès leur plus proche réunion. En application de l'article R. 243-16 du code des juridictions financières, ce rapport deviendra dès lors publiable et communicable à votre conseil d'administration ou à toute personne qui en ferait la demande.

En application de l'article R. 243-17 du code des juridictions financières, une copie du rapport d'observations est, en outre, communiquée au préfet et au directeur régional des finances publiques du Rhône.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération la plus distinguée.

Marie-Christine Dokhélar

Monsieur Emmanuel IMBERTON
Co-Président de l'ADERLY
Place de la Bourse
69002 LYON



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
ET SA
RÉPONSE**

Association pour le
développement économique de la
région Lyonnaise – ADERLY (69)

Exercices 2010 à 2015

Observations définitives
délibérées le 7 juillet 2017

SOMMAIRE

1-	<u>PRESENTATION DE L'ASSOCIATION.....</u>	<u>7</u>
1.1-	L'objet de l'association	7
1.2-	Les membres de l'association	8
2-	<u>L'ADERLY ET LES INITIATIVES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE SUR LE TERRITOIRE REGIONAL</u>	<u>9</u>
2.1-	Le cadre de l'action économique de l'État et des collectivités dans les territoires .9	
2.1.1-	L'intervention de l'État.....	9
2.1.2-	Les collectivités territoriales	9
2.2-	La coordination de l'action de l'ADERLY avec celle des autres acteurs du développement économique avant la loi du 7 août 2015	9
2.2.1-	Les relations avec l'AFII / Business France	9
2.2.2-	La coordination avec les acteurs régionaux	10
2.3-	Les enjeux issus de la loi du 7 août 2015.....	10
3-	<u>LA GOUVERNANCE</u>	<u>11</u>
3.1-	L'assemblée générale.....	11
3.2-	Le conseil d'administration	11
3.3-	L'ouverture de la gouvernance exécutive à la Métropole.....	12
3.4-	Les liens étroits avec la CCI.....	12
3.5-	L'organisation.....	13
3.6-	Le groupe de coordination	14
4-	<u>LES RELATIONS AVEC LES FINANCEURS.....</u>	<u>14</u>
4.1-	Les conventions avec les financeurs	14
4.2-	Les modalités de concertation.....	15
5-	<u>L'ACTIVITE ET LA STRATEGIE.....</u>	<u>16</u>
5.1-	L'activité de l'association.....	16
5.1.1-	Les cibles	17
5.1.2-	Les métiers : promouvoir, prospector, accompagner	17
5.2-	Les objectifs fixés et les résultats.....	18
5.2.1-	Les faiblesses relevées	18
5.2.2-	La procédure actuelle.....	18
5.3-	Les outils de suivi et d'information	20
5.4-	Le recentrage des activités et prestations annexes.....	21
6-	<u>LA PROMOTION DU TERRITOIRE : LE PROGRAMME ONLYLYON</u>	<u>21</u>
6.1-	Historique et objet du programme.....	21
6.1.1-	Organisation.....	21
6.1.2-	Le financement.....	22
6.2-	Activité et stratégie	22
6.2.1-	Les objectifs.....	22
6.2.2-	Les moyens d'action et les résultats.....	23
6.3-	Les perspectives pour ONLYLYON	25
7-	<u>LA FIABILITE DES COMPTES</u>	<u>25</u>
8-	<u>LA SITUATION FINANCIERE</u>	<u>25</u>
8.1-	Les ressources	25
8.2-	Appréciation sur la situation financière	26
9-	<u>LE CONTROLE INTERNE</u>	<u>27</u>
10-	<u>LES ACHATS</u>	<u>27</u>
10.1-	La réglementation applicable	27
10.2-	Les achats au sein de l'association	28
10.2.1-	L'organisation de l'achat	28
10.2.2-	Les achats passés sur la période.....	29
10.2.3-	Les préconisations.....	29
11-	<u>LES RESSOURCES HUMAINES.....</u>	<u>29</u>
11.1-	L'état des effectifs.....	29

11.2-	La gestion des ressources humaines	30
11.3-	Les conditions de travail	30
11.4-	Les rémunérations et avantages	31
11.4.1-	Les charges de personnel	31
11.4.2-	La rémunération du personnel et les avantages en nature	32
12-	<u>ANNEXES</u>	33
12.1-	ANNEXE 1 : situation financière	33
12.2-	ANNEXE 2 : objectifs et résultats d'ONLYLYON	35

SYNTHESE

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a examiné la gestion de l'association pour le développement économique de la région lyonnaise (ADERLY) pour les exercices 2010 à 2015. Ses observations portent sur la gouvernance, les relations avec les financeurs, l'activité, la fiabilité des comptes, la situation financière, le contrôle interne, les achats et la gestion des ressources humaines.

L'ADERLY a été créée en 1974 dans le but de promouvoir le développement économique de la région lyonnaise par la communauté urbaine de Lyon, la chambre de commerce et d'industrie de Lyon, et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF). Le département du Rhône s'est associé à ces membres en 1989. L'association comprend par ailleurs des membres « actifs » (collectivités, acteurs parapublics et entreprises à capitaux publics ou personnalités susceptibles d'agir ou d'influer sur le développement économique de la région lyonnaise) et des « membres correspondants » (personnalités, administrations et institutions qui du fait de leur objet peuvent aider l'association à atteindre ses buts).

À la suite des précédentes observations de la chambre, l'association a mis en œuvre plusieurs mesures permettant d'améliorer considérablement la qualité de la mesure de ses résultats et de recentrer son activité sur son territoire et sur son cœur de métier. Elle s'est ainsi séparée de ses bureaux de Tokyo et New York, et a supprimé son département « implantations publiques ».

Les organes statutaires de l'association jouent leur rôle et de nombreuses instances de concertation et de suivi assurent la transparence de la gestion, en particulier vis-à-vis de ses deux principaux financeurs, la Métropole de Lyon et la chambre de commerce et d'industrie de Lyon.

Dans un contexte de compétition, à la fois internationale et nationale, l'agence atteint en grande partie, selon ses indicateurs, les objectifs fixés en matière d'implantation d'entreprises, sur un territoire d'intervention qui s'est élargi en 2015 à la Porte de l'Isère, au Pays viennois, au parc industriel de la plaine de l'Ain et à la métropole de Saint-Etienne. Ces objectifs, qu'il s'agisse des pays d'origine des investisseurs potentiels ou des secteurs visés (par exemple sciences du vivant, technologies propres), sont clairs et bien définis.

L'ADERLY gère le programme de marketing territorial ONLYLYON créé en 2007 qui fédère un grand nombre de partenaires locaux ayant pour objectif commun de faire rayonner Lyon au plan international. L'association et la Métropole de Lyon ont exprimé leur volonté de faire évoluer la gouvernance d'ONLYLYON vers un système plus intégré sur le modèle de grandes métropoles européennes.

L'objet et le mode de financement de l'association lui imposent d'appliquer la réglementation en matière d'achats publics en qualité de pouvoir adjudicateur. Au cours de la période sous revue, celle-ci n'a pas respecté l'ordonnance de 2005, ni son décret d'application. Elle s'est toutefois engagée par l'adoption d'une nomenclature des achats et l'actualisation de ses procédures à respecter désormais ses obligations en la matière.

Les ressources humaines n'appellent pas d'observation majeure, à l'exception de la persistance de deux catégories de personnel, dont la moitié, sous statut du personnel des chambres de commerce et d'industrie, est gérée par la CCI.

L'activité commerciale de l'ADERLY reste marginale. Ses comptes sont globalement fiables et sa situation financière est saine. Toutefois, il lui faudra faire face à la fin du financement depuis le 31 décembre 2016 du département du Rhône, conséquence de la loi NOTRé du 7 août 2015, et articuler son action avec l'acteur principal du développement économique, la région Auvergne-Rhône-Alpes, dans le cadre du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, adopté le 16 décembre 2016. Les orientations de ce schéma apparaissent compatibles avec celles retenues par la Métropole de Lyon dans son programme de développement économique adopté le 16 septembre 2016.

RECOMMANDATION

Recommandation unique : mettre en conformité la politique d'achats avec les dispositions de l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, à l'examen de la gestion de l'association pour le développement économique de la région lyonnaise (ADERLY) pour les exercices 2010 à 2015 en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par lettres du 22 juin 2016, adressées à M. Emmanuel IMBERTON et à M. Gérard COLLOMB, présidents en fonctions. Les prédécesseurs de M. IMBERTON sur la période contrôlée, M. Philippe GRILLOT et M. Guy MATHIOLON, ont également été informés par courrier en date du 22 juin 2016.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ la gouvernance et la vie associative ;
- ♦ la fiabilité des comptes et la situation financière ;
- ♦ l'activité de l'association ;
- ♦ les relations avec les tiers ;
- ♦ les achats ;
- ♦ les ressources humaines ;
- ♦ le contrôle interne.

L'entretien facultatif prévu par l'article L. 243-2 du code des juridictions financières a eu lieu le 16 décembre 2016 en présence du directeur exécutif et de la secrétaire générale.

Lors de sa séance du 11 janvier 2017, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 17 mars 2017 à MM. Emmanuel IMBERTON et Gérard COLLOMB, à M. Philippe GRILLOT ainsi que, pour celles les concernant, à des personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites et procédé aux auditions demandées, la chambre, lors de sa séance du 7 juillet 2017, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

1- PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

1.1- L'objet de l'association

L'association pour le développement économique de la région lyonnaise (ADERLY) est une association à but non lucratif régie par la loi du 1er juillet 1901, dont l'objet est de promouvoir le développement économique de la région lyonnaise.

Les statuts ont été modifiés le 20 mars 2015, afin d'inscrire formellement dans ceux-ci le territoire d'action de l'association, qui comprend la métropole de Lyon, le département du Rhône, « *mais aussi les territoires contigus de la Porte de l'Isère, du Pays viennois, de Saint-Etienne Métropole, et du parc industriel de la Plaine de l'Ain* ». Ce territoire d'intervention couvre le Pôle métropolitain de Lyon.

Son activité consiste à attirer et aider à l'implantation de nouveaux projets d'investissement international dans la région, afin de contribuer à renforcer le rang de métropole européenne de la région lyonnaise en concentrant son « *action de promotion du territoire et de prospection sur les secteurs d'excellence du territoire.* »

Les statuts ont été modifiés le 16 avril 2012, afin de permettre à l'association d'exercer une activité marchande : création et commercialisation de produits dérivés, d'espaces de promotion ou de toute autre prestation de services destinée à mieux faire connaître la région lyonnaise en France et à l'étranger et possibilité de prendre des participations dans d'autres entreprises.

L'association décline son action selon les axes suivants :

- ♦ la promotion de la région lyonnaise en France et à l'étranger ;
- ♦ la détection de projets d'investissement ;
- ♦ la prospection d'entreprises et de centres de compétences ;
- ♦ l'accueil et le suivi des nouvelles implantations ;
- ♦ le suivi depuis 2015 des grandes entreprises à capitaux étrangers de la région lyonnaise.

Les territoires de prospection de l'association sont les États-Unis, le Canada, le Brésil, la Russie, le Japon, la Chine, le Portugal, l'Espagne, l'Allemagne, la Suisse, l'Italie ainsi que la région Île-de-France.

1.2- Les membres de l'association

L'association a été créée le 14 mai 1974 par :

- ♦ la communauté urbaine de Lyon ;
- ♦ le MEDEF (mouvement des entreprises de France), Lyon-Rhône (association déclarée, selon ses statuts, pour la « Promotion et la défense des entreprises adhérentes ») ;
- ♦ la chambre de commerce et d'industrie de Lyon.

Les statuts de l'ADERLY ont notamment été modifiés le 21 décembre 1989 pour associer le département du Rhône à ses trois membres fondateurs.

Selon ses statuts actuels, l'association regroupe trois types de membres :

- ♦ les « membres fondateurs » : il s'agit des trois entités à l'origine de l'ADERLY, auxquelles est associé le département du Rhône ;
- ♦ les « membres actifs », choisis par les membres fondateurs parmi les organismes ou personnalités responsables, à des titres divers, du devenir de la région lyonnaise, et susceptibles d'agir ou d'influer sur son développement économique ;
- ♦ les « membres correspondants » : personnalités, administrations, institutions ou organismes qui, du fait de leur objet et de leurs moyens, peuvent aider l'association à atteindre ses buts. Les membres correspondants siègent à l'Assemblée Générale avec voix consultative.

Les statuts ont été modifiés le 3 avril 2013, afin de formaliser le rôle des correspondants étrangers bénévoles et de prendre en charge leurs frais engagés dans le cadre de leur mission au service de l'ADERLY.

2- L'ADERLY ET LES INITIATIVES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE SUR LE TERRITOIRE REGIONAL

2.1- Le cadre de l'action économique de l'État et des collectivités dans les territoires

2.1.1- L'intervention de l'État

L'intervention de l'État s'opère en particulier à travers les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), qui sont chargées « des actions de développement des entreprises et de l'emploi, notamment dans les domaines de l'innovation et de la compétitivité des entreprises, en France et à l'étranger, du marché du travail, de la formation professionnelle continue, de l'industrie, du commerce, de l'artisanat, des professions libérales, des services et du tourisme, ainsi que de celles, définies par le ministre chargé de l'économie, dans les domaines de l'intelligence économique et, pour ce qui la concerne, de la sécurité économique ». L'article 2 du décret n° 2009-1377 du 10 novembre 2009 relatif à leur organisation et à leurs missions précise également que les DIRECCTE mettent en œuvre les « actions de développement des entreprises, celles relatives aux relations commerciales entre entreprises, ainsi que les actions en matière de travail, d'emploi et de formation professionnelle ». Elles peuvent mener des actions à destination des entreprises, qu'elles soient en difficulté ou qu'elles cherchent à se développer.

L'Agence française pour les investissements internationaux (AFII) est un organisme créé en 2001 pour assurer « la promotion, la prospection et l'accueil des investissements internationaux en France » en partenariat avec les collectivités territoriales. Le 1^{er} janvier 2015, Ubifrance (agence française pour le développement international des entreprises) a fusionné avec l'AFII pour devenir Business France, dont la mission est de promouvoir l'attractivité et l'image économique de la France, de ses entreprises et de ses territoires.

2.1.2- Les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent aider les entreprises par des exonérations, des subventions, la participation à leur financement, l'offre foncière, avec la création de zones d'activités, la création d'infrastructures spécifiques destinées à l'accueil des entreprises ou la mise en place de prestations de conseil à direction des entreprises.

Leur action peut aussi s'exercer par le truchement des comités d'expansion et des agences de développement économiques.

2.2- La coordination de l'action de l'ADERLY avec celle des autres acteurs du développement économique avant la loi du 7 août 2015

2.2.1- Les relations avec l'AFII / Business France

Dans son précédent rapport d'observations définitives, la chambre avait relevé les performances insuffisantes des bureaux de l'ADERLY à New York et à Tokyo.

À la suite de ce rapport, l'association a fermé ces bureaux et redéployé ses interventions à l'étranger sous la forme de partenariats en substituant à ses propres représentations des partenariats avec l'AFII.

Ainsi, à ce jour, l'ADERLY opère en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis grâce aux services d'IFA (Invest in France) de l'AFII, avec lesquels elle a conclu des conventions.

2.2.2- La coordination avec les acteurs régionaux

La chambre avait également soulevé deux difficultés en matière de coordination des initiatives de développement économique sur le territoire régional :

- ♦ le champ d'intervention géographique de l'ADERLY l'amenait notamment à entrer en concurrence avec ERAI, l'agence régionale de développement. La chambre recommandait qu'une réflexion soit menée à son sujet au sein de l'association et avec la région. Cette démarche a abouti à une adaptation des statuts de l'ADERLY ;
- ♦ l'absence de cohérence d'ensemble des politiques publiques en matière de développement économique, qui se traduisait notamment par le fait que l'AFII avait pour correspondants pour le même territoire (la région Rhône-Alpes d'alors), les trois agences de développement locales (l'ADERLY, ERAI, et l'agence de développement économique de Grenoble-Isère (AEPI)). Ce constat avait amené le conseil régional à envisager de demander à l'AFII de reconnaître à ERAI le rôle de coordinateur régional unique.

L'ADERLY s'est alors engagée dans le renforcement des partenariats avec les acteurs de l'économie métropolitaine et régionale (coopération avec ERAI et l'AEPI, périmètre d'intervention de l'ADERLY élargi au périmètre de la région urbaine de Lyon « RUL »). Un bureau commun avec ERAI a ainsi été ouvert à Philadelphie. De façon plus générale, les deux structures, alors liées par convention, coordonnaient leurs moyens de prospection à l'étranger. L'ADERLY informait ERAI au sujet des entreprises de son territoire, susceptibles d'être à la recherche d'appuis à l'international, et produisait un retour au sujet des informations de veille fournies par ERAI.

Les relations avec ERAI, qui, au titre de l'achat de l'apport de clients potentiels à l'ADERLY, avaient engendré des flux financiers annuels modestes (de respectivement 79 000 et 77 000 euros en 2010 et 2011) ont cessé dès 2012.

Depuis la cessation d'activité d'ERAI en 2016, l'ADERLY n'entretient plus de relations qu'avec l'AEPI, sans partenariat formalisé mais via des rencontres « annuelles » ou « informelles ». L'ADERLY n'a pas d'interactions avec les autres agences locales.

2.3- Les enjeux issus de la loi du 7 août 2015

La loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République réduit considérablement les compétences du département en matière économique, par la suppression de la clause générale de compétence et l'abrogation des articles L. 3231-2 et L. 3231-3 du CGCT qui fondaient en grande partie son action en faveur du développement économique.

En application des dispositions des articles L. 4251-12 et L. 4251-15 du CGCT, la région Auvergne-Rhône-Alpes est désormais la collectivité territoriale responsable, sur son territoire, de la définition des orientations en matière de développement économique et des régimes d'aides au développement et à la création d'entreprises. A ce titre, elle est notamment chargée d'établir le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), dont les orientations applicables sur le territoire de la métropole de Lyon sont élaborées et adoptées conjointement avec le conseil de la métropole.

La métropole de Lyon peut participer au financement des régimes d'aides de droit commun mis en place par la région. Elle a également la possibilité d'intervenir, sur le fondement des articles L. 1511-7 et L. 3641-1 du CGCT, sans l'intervention préalable de la collectivité régionale, par le biais de subventions à des organismes ayant pour objet exclusif de participer à la création ou la reprise d'entreprises, par la création, l'aménagement, l'entretien et la gestion de zones d'activités économiques, par la prise de participations dans le capital de sociétés de

capital investissement, de sociétés de financement interrégionales ou propres à chaque région, de sociétés d'économie mixte et de sociétés ayant pour objet l'accélération du transfert de technologies. En application des dispositions de l'article L. 1511-3 du CGCT, la métropole détient également la compétence exclusive concernant la définition des régimes d'aides en matière d'immobilier d'entreprise.

Par délibération du 19 septembre 2016, la métropole de Lyon a adopté son programme de développement économique dont les orientations, pour ce qui concerne le territoire, métropolitain, ont été reprises dans le schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) voté par le conseil régional le 19 décembre 2016, conformément aux dispositions précitées de l'article L. 4251-15 du CGCT. La chambre relève que le SRDEII prévoit notamment, la création, intervenue en 2017, d'une nouvelle agence régionale couvrant cinq champs d'interventions au service des entreprises : l'attractivité, l'innovation, l'international, l'emploi-formation et le développement économique.

L'ADERLY devra en conséquence jouer son rôle dans ce nouveau paysage régional et inscrire son action dans le respect de ce partage de compétences.

3- LA GOUVERNANCE

Au cours de la période sous revue, la gouvernance a subi d'importants changements avec :

- ♦ l'intégration des évolutions institutionnelles de certains de ses membres (communauté urbaine de Lyon et chambre du commerce et d'industrie) et prise en compte de l'adhésion de Saint-Étienne Métropole et de la communauté d'agglomération Porte de l'Isère (CAPI), désireuses de renforcer leur ancrage dans l'arc métropolitain ;
- ♦ l'introduction de la mixité dans la gouvernance, la moitié des membres du conseil d'administration étant désormais des représentants du secteur de l'entreprise ;
- ♦ le rééquilibrage au profit des deux principaux financeurs de l'association : la présidence du conseil d'administration est désormais assurée par la métropole de Lyon et la CCI, et non plus par les quatre membres fondateurs, et un comité exécutif est composé des représentants de ces deux organismes.

3.1- L'assemblée générale

L'assemblée générale fixe les cotisations, vote le budget et nomme le commissaire aux comptes.

Elle réunit une fois par an les membres fondateurs et les membres actifs qui ont voix délibérative, et les membres correspondants qui ont voix consultative, ce qui peut porter le nombre de membres à une soixantaine. Dans les faits, seuls les membres avec voix délibérative sont assidus.

Les membres fondateurs disposent d'une prépondérance dans la mesure où chacun de leurs représentants (soit 16 personnes actuellement) dispose d'une voix délibérative ; l'assemblée générale ne peut délibérer valablement sans ses deux coprésidents, ni sans le tiers des représentants de ces membres. Les co-présidents de l'association ont toujours été présents ou valablement représentés au cours des AG de la période sous revue.

3.2- Le conseil d'administration

Jusqu'en 2015, les modalités de fonctionnement du conseil d'administration étaient régies par le règlement intérieur. Elles sont désormais fixées statutairement (article VI). Les deux

co-présidents disposent d'importants pouvoirs dans la mesure où aucune délibération ne peut être prise en leur absence, et qu'ils peuvent apposer leur veto sur une décision votée de manière régulière.

Si les précédents statuts n'étaient pas très explicites sur le rôle du conseil d'administration qui « administre » l'association, les statuts de 2015 précisent désormais qu'il s'agit d'un organe de décision qui se réunit pour « contrôler les orientations stratégiques définies et les évolutions de l'association en termes de périmètres et de ressources » (article VI). Par ailleurs le règlement intérieur indique que « l'association établit chaque année un budget prévisionnel qui est soumis à l'approbation du conseil d'administration puis voté en assemblée générale ».

Le conseil d'administration apparaît comme un lieu d'échanges et d'information. Selon les procès-verbaux des conseils d'administrations, les administrateurs, représentant notamment les membres fondateurs, sont présents.

Il approuve les comptes et les budgets, et adopte les décisions proposées par les instances exécutives.

A la suite des observations provisoires de la chambre concernant l'absence de définition du rôle du trésorier, les dirigeants indiquent que le règlement intérieur va être modifié dans ce sens.

En outre, ces derniers précisent que le comité exécutif de l'ADERLY s'est engagé, afin de prévenir tout risque de conflits d'intérêts, à informer les membres du conseil d'administration, lors de sa prochaine réunion, de l'obligation de signer une déclaration de prévention des conflits d'intérêts et que l'intention de soumissionner éventuelle d'un membre du conseil d'administration devra être présentée au comité exécutif.

3.3- L'ouverture de la gouvernance exécutive à la Métropole

Le comité exécutif (« COMEX ») de l'association a été créé par les statuts du 20 mars 2015. Cette instance opérationnelle réunit cinq membres issus des deux principaux financeurs de l'association :

- ♦ le président de la CCI de Lyon, qui préside cette instance ;
- ♦ le vice-président en charge du développement économique de la Métropole de Lyon ;
- ♦ le directeur général de la CCI de Lyon ;
- ♦ le directeur général des services de la Métropole de Lyon ;
- ♦ le directeur exécutif de l'ADERLY (membre de la CCI).

Le comité exécutif est une « instance de réflexion, de concertation et de décision sur les grandes orientations » qui étudie les perspectives à long terme et s'assure de la réalisation des objectifs à court terme de l'association. Il coordonne l'ensemble de la stratégie entre ses différents programmes et activités. Ce rôle était auparavant dévolu à la seule direction du développement économique de la CCI de Lyon.

Le directeur exécutif est chargé d'exécuter les décisions prises par l'assemblée générale et le conseil d'administration, et notamment les opérations financières (comptes bancaires, engagement et paiement des dépenses, encaissement des ressources).

3.4- Les liens étroits avec la CCI

- Le rôle des services de la CCI

Les précédents statuts désignaient la direction du développement économique (DDE) de la

CCI comme « élément moteur » de l'association, et organe privilégié des orientations et des projets que cette dernière a définis. Le règlement intérieur précise que la DDE met en œuvre la « stratégie de promotion de développement économique de la région lyonnaise qu'elle a proposée aux quatre co-présidents et qu'ils ont adoptée ».

Dans les faits, la DDE de la CCI regroupe les salariés mis à disposition de l'association mais elle n'apparaît pas en tant que telle dans l'organigramme de l'ADERLY.

Par ailleurs, l'ADERLY bénéficie ou a bénéficié du concours de services supports de la CCI : la direction informatique et réseaux, la direction administrative (service, travaux, entretien), les services manifestation, la direction des ressources humaines (et la direction financière jusqu'en 2013).

Une convention entre l'ADERLY et la CCI définit les modalités de la coopération entre les deux structures.

- Le directeur général de la CCI

D'après les statuts, le directeur général de la CCI exerce les fonctions de directeur général de l'ADERLY et est responsable de la mise en œuvre des orientations validées par les quatre co-présidents et de l'exécution du budget adopté par le conseil d'administration et voté par l'assemblée générale. Il réunit régulièrement un conseil d'orientation composé des directeurs généraux des membres fondateurs.

Il est chargé de l'engagement des dépenses dans le cadre du budget voté, pouvoir qu'il délègue au directeur exécutif et aux responsables des départements (article 11 du règlement intérieur).

- Le directeur du développement économique de la CCI

Aux termes du règlement intérieur, le directeur du développement économique de la CCI exerce les fonctions de directeur exécutif de l'ADERLY : il assure l'animation des équipes, prépare les comptes rendus d'activité et propose toute action de développement.

Dans les faits, le directeur exécutif occupe une place centrale au sein de la gouvernance tandis que le directeur général dispose d'un rôle plus symbolique.

En réponse aux observations provisoires, les dirigeants précisent qu'ils s'engagent, lors du prochain conseil d'administration de l'association, à proposer à ses membres une mise à jour du règlement intérieur, afin de mieux définir le rôle respectif du directeur général et du directeur exécutif, laquelle sera également présentée à la prochaine assemblée générale ordinaire, avec une harmonisation des statuts de mars 2015, notamment sur la gouvernance et le territoire.

3.5- L'organisation

L'ADERLY s'organise autour de trois activités :

- ♦ la prospection avec deux équipes spécifiques : une équipe prospection pays (sept collaborateurs) et une équipe prospection secteurs (douze collaborateurs) ;
- ♦ l'implantation (huit collaborateurs) ;
- ♦ la promotion avec ONLY LYON (sept collaborateurs).

L'équipe de direction/moyens généraux apporte son soutien technique et opérationnel aux autres équipes (sept collaborateurs).

En 2015, 39 collaborateurs assurent les missions de l'agence, dont 15 sont détachés de la CCI de Lyon, structure qui procure par ailleurs un appui logistique (informatique, entretien/locaux, manifestations ...).

3.6- Le groupe de coordination

Un groupe de coordination composé de techniciens issus des principaux organismes ou collectivités partenaires est informé des résultats des actions de prospection et il contribue à leur concrétisation.

En conclusion, le fonctionnement des organes de gouvernance est globalement conforme aux statuts.

4- LES RELATIONS AVEC LES FINANCEURS

4.1- Les conventions avec les financeurs

- La métropole de Lyon

La communauté urbaine (puis la métropole) de Lyon a passé avec l'ADERLY une convention triennale pour 2009-2011, puis des conventions annuelles de 2012 à 2015 approuvées par délibération.

La collectivité a versé les sommes suivantes :

Tableau 1 : Subventions versées par la Métropole de Lyon

En milliers d'euros	Communauté urbaine de Lyon				Métropole de Lyon	
	2009-2010-2011	2012	2013	2014	2015	2016
ADERLY	1 518 / an	1 518	1 518	1 518	2 352	2 304
ONLYLYON	1 000 / an	1 100	1 267	1 267	1 523	1 370

L'évolution constatée en 2015 s'explique par la création de la métropole et la reprise de compétences du département du Rhône.

- Le département du Rhône

L'association a passé une convention pluriannuelle pour les années 2009-2011, puis 2012-2014 par laquelle le département s'engage à verser les sommes suivantes :

Tableau 2 : Subventions versées par le Département du Rhône

En milliers d'euros	2009-2010-2011	2012	2013	2014	2015	2016
ADERLY	1 170	1 170	1 050	950	300	300
ONLYLYON	200 (2010 et 2011)	200	180	150	-	-

La convention 2015-2017 a été amendée pour anticiper la fin du financement du département au 31 décembre 2016.

- La CCI de Lyon

La CCI et l'association ont passé une convention financière globale pour 2014-2016 qui remplace diverses conventions antérieures, et qui expose les moyens fournis par la CCI, et une convention pour la promotion de la destination Lyon.

La CCI s'engage pour la période 2014-2016 :

- à verser 344 000 € par an pour financer cinq salariés à temps plein et la couverture des coûts de tenue de la comptabilité ;
- à mobiliser divers moyens pour l'association : 584 m² au palais du commerce de Lyon (soit 117 000 € annuels), des frais de fonctionnement à hauteur de 24 000 € annuels, des moyens techniques nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe de l'ADERLY, un effectif de 14 personnes à temps plein, le concours des directions de la CCI, et l'utilisation gracieuse d'une salle de réunion au palais du commerce.

S'agissant du programme ONLYLYON, la CCI s'est engagée à verser une contribution annuelle de 100 000 € et à mobiliser un ensemble de moyens.

Dans les faits, la CCI évalue et transmet un financement prévisionnel, puis réalisé :

- du salaire chargé des collaborateurs mis à disposition de l'ADERLY ;
- des services (quote-part informatique, entretien, accueil) mis à disposition ;
- des frais généraux (base de calcul 26 % coût agent).

Tableau 3 : Subventions versées par la CCI

En milliers d'euros	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ADERLY	1 903	1 880	2 003	1 857	1 941	1 962,5
ONLYLYON	300	300	300 + 15 (secteur marchand)	551	395	413,5

Source : ADERLY

- Les autres financeurs

Tableau 4 : Autres financeurs

Saint-Etienne Métropole (2015-2018)	100	Aide à l'implantation d'entreprises qui pourraient être amenées à se délocaliser
MEDEF (2009-2011)	27 ou 28	Prestation de services
Syndicat mixte du parc industriel de la plaine de l'Ain (SMPIPA)	23	Aide à l'implantation et au développement d'entreprises
Fondation pour l'Université de Lyon	20	Actions communes en faveur de l'attractivité internationale du territoire
CAPI	5	Fourniture de services, occupation des locaux De la CAPI

En milliers d'euros / an

Les conventions passées par l'ADERLY n'appellent pas d'observations. En particulier, les conventions portant sur des subventions d'un montant supérieur à 23 000 € respectent l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

4.2- Les modalités de concertation

Le lien opérationnel entre les financeurs et l'encadrement de l'association, désormais formalisé dans le « COMEX » (comité exécutif, composé du DG, des présidents de la CCI et de la métropole et du directeur exécutif de l'ADERLY), s'exerce aussi à l'occasion de rencontres et de comptes rendus réguliers et fréquents.

- Avec l'ensemble des membres de l'association

Le directeur exécutif rencontre annuellement chacun des membres de l'ADERLY, pour faire le point sur l'activité de l'Agence, les synergies d'actions passées et à venir ainsi que les relations de travail entre les membres et l'association.

Le directeur adjoint et les responsables opérationnels rencontrent leurs homologues des membres fondateurs, membres actifs et correspondants pour coordonner les actions communes et, si besoin, modifier le programme d'actions en fonction des éventuels changements d'environnement.

Le suivi des comptes clés est effectué en liaison avec le département du Rhône, la CCI et la métropole afin de pérenniser et de veiller au développement des entreprises du territoire.

Des réunions sont organisées par le directeur adjoint de l'ADERLY avec le directeur de l'attractivité et de l'international (DARI) de la métropole de Lyon, le responsable de la direction internationale de la CCI et les représentants d'UBI France en région pour échanger sur l'ensemble des sujets liés aux actions internationales respectives.

Il existe également des comités de pilotage entre l'ADERLY, la métropole de Lyon, la CCI, le Medef, le département ainsi qu'avec les autres membres sur différents sujets (Biovision, Pollutech, forum de l'international, Club Chine).

- Plus particulièrement avec la métropole et la CCI

Au moins une fois par mois, le directeur exécutif rencontre individuellement le directeur général de la métropole de Lyon et le directeur général de la chambre de commerce, pour échanger sur l'activité globale et les actions majeures à venir de l'ADERLY.

Des réunions de travail avec le Grand Lyon ont lieu régulièrement sur les volets sectoriel, international, foncier, tertiaire, marketing.

Une rencontre avec les directions de la création et l'innovation, et du commerce de la CCI a lieu chaque année sur les besoins respectifs à venir, avec désignation d'un interlocuteur unique pour les échanges au quotidien.

Des réunions sont organisées entre le directeur adjoint et le responsable de la direction internationale de la CCI pour coordonner les actions à l'international et échanger sur les bases de données respectives.

La CCI, la métropole de Lyon et l'ADERLY se réunissent tous les trois mois au sein d'un comité de suivi et d'évaluation des résultats d'activité et des résultats financiers. Au sein de ce comité sont également abordées les éventuelles difficultés et améliorations à prévoir.

5- L'ACTIVITE ET LA STRATEGIE

5.1- L'activité de l'association

L'objet de l'association est de détecter, attirer et permettre l'implantation d'entreprises sur son territoire dans un contexte de compétition internationale. Cette concurrence a fait émerger un besoin de promotion rationalisé de la métropole, assurée par ONLYLYON, dont le pilotage a été confié à l'ADERLY.

Le rôle de l'association est d'accompagner l'ambition européenne et internationale de Lyon en attirant des entreprises permettant de générer des emplois et de renforcer son attractivité (stratégies 2009-2011, 2012-2014, 2015-2020).

5.1.1- Les cibles

5.1.1.1- Les secteurs ciblés

La prospection se concentre sur les secteurs d'excellence permettant de se démarquer des autres territoires, tels que les sciences du vivant et les technologies propres.

La volonté de contribuer au développement tertiaire de l'agglomération a conduit l'ADERLY à mettre en place, début 2012, des moyens spécifiques et une équipe dédiée à cette thématique. Les actions de prospection sont essentiellement conduites en Ile-de-France, le premier marché tertiaire. Elles visent les sociétés appartenant à ce secteur, mais également les fonctions tertiaires de tous types d'activités.

Par ailleurs, l'ADERLY a souhaité renforcer la présence de « signatures internationales », c'est-à-dire de renommée mondiale. Il s'agit d'attirer les sièges européens et les fonctions de direction Europe de grandes entreprises agissant notamment dans le domaine tertiaire.

5.1.1.2- Les pays ciblés

Si les États-Unis, l'Europe de l'Ouest et le Japon restent les pourvoyeurs principaux de projets d'investissement, les entreprises issues des puissances émergentes se positionnent de plus en plus comme des investisseurs potentiels. L'ADERLY dispose désormais d'un expert à plein temps pour les pays suivants : Chine, Japon, Brésil, Espagne, Portugal, Allemagne, Autriche, Italie, Grande-Bretagne (consultant), et d'experts à temps partiel pour les USA, la Russie et la Suisse. Un expert se consacre à l'Ile-de-France.

Le partenariat avec l'université de Lyon répond au souhait de l'association d'attirer dans ses équipes des scientifiques de haut niveau.

5.1.2- Les métiers : promouvoir, prospecter, accompagner

La promotion consiste à porter à la connaissance des entreprises ayant des projets de nouvelle localisation d'activités l'opportunité que représente la région lyonnaise. Le programme ONLYLYON répond à cette démarche.

La détection des entreprises qui pourraient avoir un projet d'investissement s'effectue via le réseau de l'association, par les media spécialisés, par un parangonnage des concurrents et la participation à des conférences.

Pour la prospection, l'ADERLY a abandonné ses bureaux à l'étranger pour mettre en œuvre une stratégie centrée sur une équipe commerciale s'appuyant sur des consultants et sur les bureaux à l'étranger de l'AFII.

Ainsi, des prospecteurs spécialisés par secteur partagent leur temps entre une activité de veille (internet, revues spécialisées etc.), de prospection (salons et rencontres directes au sein de l'entreprise) et de suivi des projets (visites et accompagnement du projet). Leur rôle est également de faire vivre un réseau régional qui est souvent pourvoyeur de projets et/ou d'informations sur des projets potentiels.

5.2- Les objectifs fixés et les résultats

5.2.1- Les faiblesses relevées

La chambre avait relevé dans ses précédentes observations que les documents produits par l'ADERLY étaient peu explicites sur les objectifs et les réalisations attendues : dans les rapports d'activité annuels aucun indicateur ne confrontait objectifs et réalisations, faute de définition préalable et chiffrée des objectifs, d'indicateurs pour mesurer et évaluer les résultats obtenus. Les résultats étaient uniquement présentés au titre de l'année considérée, ce qui ne permettait pas de comparer l'activité d'une année sur l'autre. Toutefois une amélioration était intervenue à compter de 2005, l'association s'étant fixé des objectifs et réfléchissant sur des indicateurs.

Dans sa réponse, le directeur général avait alors indiqué que l'ADERLY adopterait « selon les préconisations de la chambre, la méthodologie utilisée par l'AFII (emplois créés à l'horizon dès 3 ans), et intégrerait notamment dans ses compteurs, à l'instar de celle-ci, le nombre d'emplois maintenus ».

C'est effectivement la méthodologie mise en œuvre désormais par l'ADERLY. Il reste que les nombres d'emplois revendiqués créés sont établis à partir d'un état déclaratif des entreprises et que l'association ne procède pas à des vérifications a posteriori.

5.2.2- La procédure actuelle

Les objectifs sont discutés entre le directeur exécutif de l'ADERLY et les directeurs généraux des membres fondateurs, puis proposés au conseil d'administration qui valide ou propose d'autres objectifs.

Les objectifs ont évolué vers la prospection de « signatures mondiales » et l'implantation sur le territoire d'autres membres (Saint-Etienne et communauté d'agglomération Porte de l'Isère).

Le nombre d'entreprises implantées a augmenté alors que le nombre d'emplois est resté stable. En effet, la tendance est globalement à la réduction de la taille des projets.

Tableau 5 : Objectifs de l'association

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Objectifs fixés	50 entreprises dont : 6 Centres de R&D 6 périurbain Pas d'objectif d'emplois	50 entreprises dont : 6 Centres de R&D 8 périurbain Pas d'objectif d'emplois	60 entreprises dont : 8 Centres de R&D 6 périurbain 2 signatures mondiales 1 800 emplois à 3 ans	60 entreprises dont : 8 Centres de R&D 6 périurbain 3 signatures mondiales 1 800 emplois à 3 ans	60 entreprises dont : 8 Centres de R&D 6 périurbain 3 signatures mondiales 1 800 emplois à 3 ans	80 entreprises dont : 8 Centres de R&D 6 périurbain 1 St Etienne 1 CAPI 5 signatures mondiales 2 000 emplois à 3 ans
Objectifs atteints	66 entreprises dont : 7 Centres de R&D 1 périurbain 1 424 emplois à 3 ans	60 entreprises dont : 6 Centres de R&D 5 périurbain 1 345 emplois à 3 ans	71 entreprises dont : 7 Centres de R&D 3 périurbain 2 signatures mondiales 1 859 emplois à 3 ans	77 entreprises dont : 10 Centres de R&D 4 périurbain 3 signatures mondiales 1 825 emplois à 3 ans	80 entreprises dont : 12 Centres de R&D 9 périurbain 2 signatures mondiales 1 922 emplois à 3 ans	92 entreprises dont : 11 Centres de R&D 6 périurbain 1 St Etienne 1 CAPI 4 signatures mondiales 1 839 emplois à 3 ans

Source : ADERLY

La répartition par catégorie de projets reste sensiblement identique bien que les rapports d'activité n'utilisent pas une méthodologie constante sur la période (ce qui explique que certaines entreprises peuvent se retrouver dans plusieurs catégories).

Tableau 6 : Répartition des entreprises par secteur

Nombre d'entreprises implantées	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sciences de la vie	10	10	11	11	12	10
Éco-technologies	25	12	29	30	33	9
Industrie	2					16
Tertiaire		7	31	36	30	31
Numérique	6	10	12			26
Smart city					5	
Services			17			
Banque/assurance			2			
Autres	23	21				

Source : rapports d'activité

Toutes les implantations ne découlent pas directement de l'activité de prospection de l'ADERLY. Cette dernière est à l'origine d'un peu moins de la moitié des projets sur la période.

Tableau 7 : Origine des projets implantés

En %	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ADERLY (prospection des conseils (mission, approche directe) prospection sur salon, réseau personnel, veille et suivi entreprise)	48	54	35	42	58	49
Prescripteurs (partenaires réseau des CCI, du Grand Lyon, des ambassadeurs ONLYLYON)	2	2	23	19	15	28
Promotion (contact spontané et internet)	29	23	24	21	17	14
Partenaires (AFII et ERAI)	21	21	18	18	10	9

Source : rapports d'activité, origine implantés, retraitement CRC

5.3- Les outils de suivi et d'information

L'association rend compte de son activité par le biais de nombreux outils, qui sont suivis par ses principaux mandants que sont la CCI et la Métropole de Lyon.

L'association produit des tableaux de bord quadrimestriels, l'un concernant l'activité principale de l'ADERLY et l'autre concernant l'activité d'ONLYLYON, qu'elle fournit à la métropole de Lyon. Ces documents, très précis, exposent le nombre de projets créés, le nombre d'implantations, les projets non aboutis, les créations d'emplois, le nombre de visites du site ONLYLYON ...

Elle produit également des rapports aux mandants trois fois par an. Plus littéraires, ils détaillent les caractéristiques des entreprises qui se sont implantées.

D'autres rapports, qui n'appellent pas de commentaires, sont présentés au conseil d'administration et à l'assemblée générale.

Chaque année l'association édite également un rapport annuel à destination du public.

5.4- Le recentrage des activités et prestations annexes

A l'occasion de son précédent contrôle, la chambre avait mis en évidence l'utilisation par des personnes étrangères aux activités de l'ADERLY des services offerts par le département « relocation », qui fournit de l'assistance à la mobilité des agents des entreprises concernées par une implantation (demande de recherche de logements ou d'emplois).

Ces prestations ont été fortement réduites en volume à partir de 2010 ; l'association a indiqué que, désormais, « la prestation de mobilité est réservée en priorité aux dossiers étrangers ou à forte concurrence. »

Le département des « implantations publiques » de l'association avait pour mission de prospecter les organismes publics et parapublics nationaux et internationaux susceptibles d'être relocalisés en province, de représenter les collectivités territoriales, de conduire et de faciliter les projets d'implantation. Cette activité n'entrait pas dans le cadre des compétences de l'ADERLY. Il y a été mis fin à l'issue du précédent contrôle.

6- LA PROMOTION DU TERRITOIRE : LE PROGRAMME ONLYLYON

En 2007, la communauté urbaine de Lyon, le département du Rhône, la CCIL, l'ADERLY, l'office intercommunal de tourisme de Lyon (OIT), l'université de Lyon, l'aéroport de Lyon Saint-Exupéry, le palais des congrès, Eurexpo, le MEDEF Lyon-Rhône, la CGPME du Rhône, la chambre de métiers et de l'artisanat du Rhône ont décidé de fédérer leurs actions par l'adoption d'une nouvelle image économique de l'agglomération lyonnaise matérialisée par une signature unifiée (ONLYLYON), dont la gestion a alors été confiée à l'ADERLY.

6.1- Historique et objet du programme

« ONLYLYON » et son logotype « lion » ont été créés en 1993 par une agence de communication. La marque a également été déposée à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) par deux personnes privées en 2005, puis par la communauté urbaine de Lyon en 2006.

La signature d'un contrat de licence au bénéfice de l'ADERLY a eu lieu en 2008 pour cinq ans, avant que la marque lui soit finalement vendue en 2012 pour un montant de 400 000 € (+ 200 000 € de nom de domaine, et 50 000 € de frais de cabinet).

La marque « ONLYLYON » est déposée à l'INPI, à l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) et dans divers pays (USA, Chine, Japon, Brésil, Russie).

Le logo est utilisé par l'office du tourisme (ONLYLYON tourisme et congrès) et par d'autres partenaires, institutionnels ou non, pour autant qu'ils adhèrent à la charte du programme.

Ce n'est qu'en 2015 que les statuts de l'ADERLY ont formalisé le programme ONLYLYON, qui constitue l'une des « actions visant à la promotion et au rayonnement international de la région lyonnaise » mise en œuvre par l'association.

6.1.1- Organisation

Au sein de l'ADERLY, ONLYLYON est géré par un service situé dans un centre d'affaires destiné aux entreprises au cœur du quartier de la Part-Dieu. Ce centre est géré par une société détenue majoritairement par la CCI de Lyon.

Depuis 2012, ONLYLYON y bénéficie également d'un espace de promotion internationale de la ville, le « skyroom », conçu comme un lieu prestigieux et innovant et destiné à accueillir les contacts et les partenaires.

L'activité et les objectifs d'ONLY LYON relèvent de diverses structures :

- ♦ un comité stratégique (Métropole de Lyon, ADERLY, Office du tourisme) ;
- ♦ un comité de pilotage ;
- ♦ un comité technique ;
- ♦ une réunion de l'« ONLYLYON ACADEMY » organisée annuellement depuis trois ans réunissant les partenaires de la démarche (ADERLY, la Métropole, l'office du tourisme, l'aéroport) ;
- ♦ une réunion presse et digitale tous les trois mois : ADERLY, Grand Lyon, Office du tourisme, aéroports de Lyon, commune de Lyon, Université de Lyon, CGPME, Medef, Chambre des Métiers, Cité des congrès.

6.1.2- Le financement

Le budget est proposé au conseil d'administration et, par conséquent, aux financeurs du programme ONLYLYON (métropole de Lyon, CCI, et département du Rhône jusqu'en 2014).

Une partie des sommes versées par les partenaires privés (club prestige) est consacrée à la notoriété de la marque.

Tableau 8 : Recettes ONLYLYON

En milliers d'euros	2013	2014	2015
Métropole de Lyon	1 267	1 267	1 523
CCI Lyon Métropole Saint Etienne Roanne	425	517	409
Département du Rhône	347	317	
Entreprises	190	244	330
TOTAL	2 229	2345*	2 277

Sources : rapports d'activité

Tableau 9 : Dépenses ONLYLYON

En milliers d'euros	2013	2014	2015
Communication Média	969	976	806
Web Marketing	250	284	221
Réseaux	215	218	210
Relation Presse & Publique	250	267	350
Support projet, fonctionnement	240	238	227
Animation locale, partenariats, produits dérivés	305	118	448
TOTAL	2 229	2 101	2 277

Source : rapports d'activité

6.2- Activité et stratégie

6.2.1- Les objectifs

Les indicateurs adoptés par le comité de pilotage d'ONLYLYON sont ensuite présentés au conseil d'administration :

- ♦ le nombre de retombées presse (dont international) ;
- ♦ les réseaux des ambassadeurs dont ceux à l'international et réseaux des étudiants internationaux ;

- ♦ le nombre d'actions des ambassadeurs ONLYLYON ;
- ♦ le nombre de personnes touchées ;
- ♦ les reprises à travers les réseaux sociaux.

6.2.2- Les moyens d'action et les résultats

6.2.2.1- Les moyens d'action prennent différentes formes

- Les campagnes de communication

ONLYLYON met en œuvre plusieurs campagnes sur différents supports :

- ♦ campagne d'affichage et spots de dix secondes dans les aéroports ;
- ♦ campagne digitale sur LinkedIn, Facebook, TripAdvisor, Weibo, Instagram, Twitter ;
- ♦ spots publicitaires et magazines distribués gratuitement aux passagers des vols commerciaux (Emirates, Air Canada) et transport (Rhône express, Eurostar, TGV, taxi) ;
- ♦ entre 2010 et 2013, quelques achats d'espaces presse et TV, (The Economist, Euronews, Financial Time, Eurexpo ...).

Sur la période, les campagnes de communication varient de 300 à 600 000 € par an (offline et online).

La campagne « addicted to lyon » célèbre l'image de la marque à travers des personnalités lyonnaises via des affichages réalisés par la ville de Lyon, des journaux gratuits, Lyon citoyen, des grands événements professionnels et sportifs (Biovision, SHIRA, Tour de France, Euro 2016, taxis milanais).

- Les ambassadeurs

ONLYLYON compte 23 000 ambassadeurs bénévoles, dont 20 000 sur le territoire national et 80 % basés à Lyon. Si ce sont des personnes en activité professionnelle, ils sont avant tout des citoyens, constituant un réseau de promotion de Lyon (économique et touristique) dans leur environnement professionnel mais aussi privé.

- Les correspondants étrangers

Le « correspondant étranger » est un ambassadeur ONLYLYON à l'étranger qui justifie d'une activité et d'un réseau professionnel international. La qualité de « correspondant étranger » est validée par le conseil d'administration et par la signature d'une convention. L'intéressé bénévole peut être remboursé des frais d'animation à l'étranger sur justificatifs validés par le directeur exécutif.

- Les réseaux sociaux

Sur les réseaux sociaux, les citoyens participent à la promotion touristique par leur activité sur la toile.

- La marque

La politique de marque ONLYLYON repose sur l'appropriation non commerciale de la marque, sans détournement de son objet, déformation ou atteinte à son image. Par conséquent, les partenaires, les ambassadeurs et les citoyens peuvent utiliser la marque, pour autant qu'ils se conforment à la charte d'utilisation.

- Les actions de communication

Pour faire vivre la marque, il existe des actions et des animations locales, nationales et internationales pour les citoyens, les étrangers, les touristes et les voyageurs d'affaires.

La structure mobile avec les lettres « ONLYLYON » et le lion sont déplacées régulièrement à Lyon (gestion par l'Office du Tourisme) et une autre structure est implantée à l'aéroport de Saint-Exupéry.

Des stickers avec le logo rond ONLYLYON sont collés sur les devantures des magasins, restaurants. Une bâche ONLYLYON est visible à la cité internationale depuis le TGV, en voiture, mais également sur la grande roue en centre-ville, à l'accueil d'Eurexpo, dans les aéroports ...

D'autres actions de communication sont mises en œuvre :

- ♦ jeux concours ;
- ♦ accueil de bloggeurs, de journalistes, de TV étrangères ;
- ♦ site internet, référencement naturel, ;
- ♦ films, plaquette, argumentaire ;
- ♦ cartes postales papier et numérique pour les vœux ;
- ♦ actions lors d'évènements à retombées internationales (biennale de la danse, festival lumière, Nuits Sonores, Tour de France, SIHRA, délégation à l'étranger ...), stands en partenariat (Mipim, Pollutec, Biovision ...).

- Les produits dérivés

Une gamme d'objets promotionnels, utilisés par les partenaires de la démarche ONLYLYON pour leurs clients, est en vente pour le public à Lyon.

Un contrat de licence avec M2A et l'Olympique Lyonnais pour la production et la vente d'objets publicitaires ONLYLYON a pris fin en juin 2016.

Le détail du coût de la présence dans les media numériques figure en annexe 2.

6.2.2.2- Les résultats

Les résultats sont présentés au conseil d'administration, en assemblée générale, au comité de suivi tous les trimestres à la métropole de Lyon, à la CCI, au comité de pilotage ONLYLYON. Un rapport annuel est intégré au rapport de l'ADERLY.

Bien que l'ADERLY revendique une démarche générale d'attractivité du territoire (« grande région lyonnaise et ses partenaires »), la ville de Lyon est principalement mise en avant dans la stratégie de communication et notamment sur les réseaux sociaux.

À cet égard, des élus du conseil général du Rhône se sont interrogés à plusieurs reprises sur l'intérêt de continuer à financer ONLYLYON, notamment à l'occasion des débats sur les délibérations concernant l'octroi de subventions à l'ADERLY.

6.3- Les perspectives pour ONLYLYON

Le document de stratégie 2015-2020 fait état d'une « ambition renforcée pour ONLYLYON ». En 2016, le comité stratégique s'est lancé dans une réflexion pour aborder une nouvelle étape de son développement. Les réflexions ont porté sur la vocation et le périmètre de la dynamique de ONLYLYON, la cartographie des cibles, le statut et le rôle de la marque et le nouveau positionnement de la métropole.

Le rapport d'activité de l'association pour l'année 2016 évoque ainsi, au titre de sa feuille de route, la nécessité d'engager « *une démarche encore plus ciblée et qualifiée au service de tous les partenaires de la démarche (...), en s'appuyant sur des actions toujours plus fédératrices et efficaces au sein d'un système élargi qui aura pour mission à la fois de faire aimer, faire connaître et faire venir à Lyon, mais également d'intégrer une dimension de développement (faire grandir Lyon et ses acteurs) et de fédération (faire converger les promoteurs de Lyon)* ».

Dans son programme de développement économique « 2016-2021 » adopté le 19 septembre 2016, la métropole de Lyon a également exprimé cette volonté de « *faire évoluer la démarche ONLYLYON* » et de « *réinventer la gouvernance de l'attractivité lyonnaise à travers la création d'un système plus intégré, plus ouvert, plus efficace sur le modèle de métropoles européennes telles que Berlin ou Londres* ».

Prenant acte de ces orientations, la chambre sera attentive à leur mise en œuvre.

7- LA FIABILITE DES COMPTES

Les comptes annuels de l'association sont établis, publiés et certifiés en conformité avec les textes applicables à l'ADERLY : les articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce, le décret du 14 mai 2009 portant sur les obligations des associations et des fondations relatives à la publicité de leurs comptes annuels, et les dispositions combinées des règlements n° 99-01 du 16 février 1999 et 99-03 du 29 avril 1999 du Comité de la réglementation comptable (CRC).

Les diligences approfondies du commissaire aux comptes examinées par la chambre n'ont fait apparaître aucune anomalie concernant la fiabilité des comptes de l'association.

L'ADERLY satisfait à l'obligation de la publicité de la rémunération des cadres dirigeants, telle que prévue par l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif, qui dispose que : « *Les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 euros et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 euros doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature.* »

8- LA SITUATION FINANCIERE

8.1- Les ressources

Elles proviennent en quasi-totalité des subventions versées par les personnes publiques fondatrices.

Tableau 10 : Principales ressources¹ sous forme de subvention par budgets

En milliers d'euros	2011	2012	2013	2014	2015
ADERLY					
CCI de Lyon ²	1 880	2 003	1 857	1 941	1 794
Communauté urbaine de Lyon / Métropole de Lyon	1 518	1 518	1 518	1 518	2 352
Département du Rhône	1 170	1 170	1 050	950	300
<i>Sous-total Métropole + département</i>	<i>2 688</i>	<i>2 688</i>	<i>2 568</i>	<i>2 468</i>	<i>2 651</i>
MEDEF Lyon	28	27	27	27	27
Saint-Etienne Métropole					100
ONLYLYON					
Communauté urbaine de Lyon / Métropole de Lyon	1 100	1 100	1 267	1 267	1 523
CCI de Lyon	300	315	551	395	409
Département du Rhône	200	200	347	317	15

Source : comptes sociaux

Elles proviennent aussi de ressources privées.

L'association, actionnaire à hauteur de 10 % de la société privée gérant le « World Trade Center – Lyon », centre d'affaires situé aux deux derniers étages de la tour Oxygène à la Part-Dieu, propose la location de bureaux et de salles de réunion, ainsi que différents services à destination des professionnels.

Elle noue des partenariats avec des sociétés privées qui souhaitent contribuer au développement de la démarche ONLYLYON.

Ainsi, en 2015, une convention de partenariat a été passée avec la société Keolis Lyon pour un montant de 90 000 € HT sur trois ans, et avec la société Renault Trucks pour un montant de 30 000 € HT pour un an.

8.2- Appréciation sur la situation financière

Durant la période sous revue, les produits d'exploitation de l'association ont évolué de 10,2 % au total alors que les charges ont connu une augmentation de 18 %. Si l'évolution plus rapide des charges a conduit à une dégradation globale du résultat d'exploitation, celui-ci est toutefois toujours resté positif.

L'ADERLY présente un bilan sain qui se caractérise notamment par l'absence totale de dettes financières depuis 2014. Ses ratios bilanciers n'appellent pas d'observation particulière. Le besoin en fonds de roulement de l'association étant négatif, elle dégage une trésorerie confortable qui s'élève en moyenne à 1,5 M€ annuel. La situation financière de l'ADERLY apparaît donc globalement satisfaisante.

¹ Supérieures à 25 000 € par an.

² La subvention de la CCI correspond principalement à des prestations en nature (cf. conventions financières).

9- LE CONTROLE INTERNE

L'examen des procédures et de leur mise en œuvre n'a pas mis en évidence de faiblesse particulière. La situation s'est améliorée par rapport au dernier contrôle de la chambre.

L'ADERLY est à présent dotée des outils suivants, dont certains gagneraient à être actualisés :

- ♦ un règlement intérieur (mis à jour le 23 septembre 2016) ;
- ♦ une charte informatique (pour une bonne utilisation des ressources mises à disposition des agents, mai 2015) ;
- ♦ un guide de procédures sur la sécurité des biens et des personnes (mars 2014) ;
- ♦ en ce qui concerne les missions, des guides de procédure pour :
 - les déplacements (janvier 2016) ;
 - les notes de frais (novembre 2015) ;
 - les notes de frais en devises (février 2016) ;
 - l'utilisation des cartes « corporate » (non datée).

En réponse aux observations provisoires de la chambre, les dirigeants indiquent qu'il a été procédé à la mise à jour des procédures « note de frais », « note de frais en devises » et du document d'utilisation des cartes « corporate ».

Les contrôles effectués sur la mise en œuvre des procédures ont porté sur le remboursement des frais de mission et l'utilisation des cartes bancaires. Les taux de remboursement des frais de mission n'appellent pas de commentaires. L'examen d'un échantillon représentatif des opérations de l'année 2015 n'a pas permis de détecter d'anomalie.

Quant aux cartes bancaires, au nombre de 21, elles font l'objet d'un suivi et d'un plafond d'emploi. L'intégralité des pièces justificatives relatives à l'utilisation de ces cartes au titre de l'année 2015 a été vérifiée ; aucun écart significatif n'a été relevé.

10- LES ACHATS

10.1- La réglementation applicable

Créée pour satisfaire des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial et financée majoritairement par des pouvoirs adjudicateurs soumis au code des marchés publics (département du Rhône, communauté urbaine de Lyon puis métropole de Lyon), l'association, pendant la période sous revue, relève du champ d'application de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics (article 3-I-1°a), applicable jusqu'au 1^{er} avril 2016.

En toute hypothèse, les achats doivent respecter les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Pour assurer un maximum de transparence sur le respect de ces principes, l'acheteur peut adopter des guides de procédure interne et des nomenclatures d'achats.

- L'ordonnance du 6 juin 2005

Les modalités de passation des procédures de publicité et de mise en concurrence sont définies par la réglementation. En dessous d'un certain seuil, ces modalités sont librement définies par le pouvoir adjudicateur. Au-dessus de ce seuil, le pouvoir adjudicateur doit mettre

en place une procédure formalisée, qui donne lieu à la publication d'un avis d'appel à concurrence.

La nature et l'étendue des besoins à satisfaire doivent être déterminées avec précision avant le lancement de la consultation, afin de mettre en œuvre la procédure de publicité et de mise en concurrence adéquate.

En ce qui concerne les fournitures et les services, pour évaluer le montant des besoins à comparer aux seuils, il est procédé à une estimation de la valeur totale des fournitures ou des services qui peuvent être considérés comme homogènes soit en raison de leurs caractéristiques propres, soit parce qu'ils constituent une unité fonctionnelle.

- L'ordonnance du 23 juillet 2015

L'association est désormais soumise à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et à son décret d'application n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics.

L'obligation d'allotissement s'applique à tous les acheteurs relevant des marchés publics, donc y compris à ceux qui étaient soumis à l'ordonnance du 6 juin 2005.

Ces derniers peuvent toutefois continuer à choisir librement des modalités de publicité adaptées en fonction des caractéristiques du marché public, notamment le montant et la nature des travaux, des fournitures ou des services en cause.

Lorsque la valeur estimée du besoin est inférieure aux seuils de procédure formalisée, ils déterminent librement les modalités de procédure en fonction de la nature et des caractéristiques du besoin à satisfaire, du nombre ou de la localisation des opérateurs économiques susceptibles d'y répondre ainsi que des circonstances de l'achat.

10.2- Les achats au sein de l'association

10.2.1- L'organisation de l'achat

En application des articles 8 à 11 du règlement intérieur, l'association a adopté une note régissant son fonctionnement financier. Elle dispose également d'une procédure d'achat qui décrit le mode de sélection des fournisseurs, la gestion des commandes, et l'évaluation des fournisseurs.

Dans les faits, chaque responsable de service procède à ses achats au fil de l'eau, pour les opérations d'un montant inférieur à 10 000 € TTC.

Pour les achats d'un montant compris entre 10 000 € et 100 000 €, les besoins seront portés ponctuellement à la connaissance du directeur exécutif qui va signer la commande. Au-delà de ce montant, le directeur général engage la dépense.

Il n'existe pas de recensement préalable, même au sein d'un service, ni de centralisation des besoins.

Par ailleurs, les pièces sont conservées par les différents services puis archivées.

10.2.2- Les achats passés sur la période

À partir de la liste des factures par année, le tableau ci-dessous retrace certaines prestations passées avec un ou plusieurs prestataires :

Tableau 11 : Montants cumulés de certains achats par année

En milliers d'euros	2013	2014	2015
Impression de documents	34	15	16
Fleurs	2	2	2
Développement web	81	73	150
Campagne digitale	14	424	311
Photographie	21	17	24
Traiteur / réception	17	33	23
Agence de voyage	163	93	101
Prospection	156	151	240
Taxi	6	8	8
Traduction	90	40	50
Transport de colis	6	3	12

Source : ADERLY

En principe, l'association effectue une mise en concurrence (demande de devis) entre des fournisseurs qu'elle a déjà répertoriés. Parfois, elle recourt directement aux fournisseurs retenus par la CCI dans le cadre de ses propres marchés (fleuristes, traiteurs, agence de voyages).

Dans les faits, peu de contrats dépassent les seuils impliquant des procédures formalisées de publicité et de mise en concurrence. Toutefois les procédures mises en œuvre ne permettent pas d'assurer le respect des principes de la commande publique.

Par ailleurs, certains contrats passés pourraient gagner à être plus précis, par exemple sur la qualité du signataire représentant l'ADERLY ou concernant le montant engagé.

10.2.3- Les préconisations

Afin de mieux mettre en œuvre les principes de l'achat public, l'association devrait répertorier ses besoins en amont tous services confondus, et ventiler ses achats par catégorie homogène en vue de choisir les modes de publicité et de mise en concurrence adéquats.

Pour ce faire et conformément aux observations provisoires de la chambre, l'association a adopté une nomenclature des achats et mis à jour sa procédure le 30 avril 2017 au regard des nouveaux textes applicables.

Afin de conserver de la souplesse dans ses commandes, l'association pourrait procéder par voie d'accords-cadres à bons de commande. Enfin, l'association aurait intérêt à se grouper avec la CCI pour certains de ses achats.

11- LES RESSOURCES HUMAINES

11.1- L'état des effectifs

L'association dispose de deux catégories de personnel : les agents de la CCI mis à disposition, et ses salariés propres.

Les agents publics des chambres de commerce et d'industrie sont soumis à un statut particulier (loi n° 52-1311 du 10 décembre 1952 relative à l'établissement obligatoire d'un statut du personnel administratif des chambres d'agriculture, des chambres de commerce et des chambres de métiers et arrêté du 25 juillet 1997 relatif au statut du personnel de l'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie, des chambres régionales de commerce et d'industrie et des groupements inter consulaires).

Par ailleurs, les salariés propres de l'association sont soumis au code du travail. Ils ne bénéficient d'aucune convention collective mais leur sont appliqués certains des usages issus des statuts de la CCI.

Les effectifs propres à l'association sont devenus majoritaires en 2012. Au cours de la période sous revue, les effectifs globaux sont restés stables, autour de 40 ETP. Il s'agit essentiellement de cadres, en CDI. On constate une faible rotation du personnel.

Tableau 12 : Evolution des effectifs

En ETP	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Association	17	18	23,6	21,6	26,6	26,21
CCI	22	19,5	15,6	15,6	15,6	14,4
Total	39	37,5	39,2	37,2	42,2	40,61

Source : bilans sociaux de l'ADERLY

11.2- La gestion des ressources humaines

En termes de gestion de son personnel, l'association met en œuvre plusieurs outils :

- ♦ un règlement intérieur qui fixe notamment : les principes généraux à respecter en matière d'hygiène et de sécurité ; les règles de discipline ; la nature et l'échelle des sanctions dont peuvent être l'objet les salariés ;
- ♦ une charte éthique applicable aux collaborateurs de l'association et aux membres de son conseil d'administration. Cette charte a été validée en 2016 et devrait faire l'objet d'un suivi en 2017 ;
- ♦ une fiche de gestion ;
- ♦ des fiches de poste (par exemple, conseil prospection implantation, responsable de BU).

En revanche, elle ne dispose pas d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), ce qui peut se justifier par la faiblesse de ses effectifs propres.

Le personnel mis à disposition par la CCI reste géré directement par l'organisme consulaire.

11.3- Les conditions de travail

Les deux catégories d'agents ne disposent pas du même régime en matière de temps de travail.

Tableau 13 : Comparaison des régimes de temps de travail

	CCIR	ADERLY
Temps de travail	Temps plein : 21 RTT par an Acquisition mensuelle = 1,67 jours pour un temps plein, acquis à mois échu Forfait jour temps plein = 17 jours non travaillés	38,5 H - forfait jour = 206 J JRTT acquisition de 0.0575 J par jour effectif de travail Pas d'heure supplémentaire
Congés	De 2010 à 2014 : 27 jours de congés ouvrés + 1 jour supplémentaire au bout d'un an, 1 jour de congé d'ancienneté par tranche de 10 ans. A partir de 2015 : acquisition de 2,25 jours de congés par mois soit 27 jours ouvrés par an Tous les 5 ans, acquisition d'1 jour d'ancienneté soit 6 jours de congés d'ancienneté maximum	27 jours de congés ouvrés + 1 jour supplémentaire au bout d'un an, 1 jour de congé payé ancienneté par tranche de 10 ans
CET	La CCI met en œuvre le dispositif	L'association ne dispose pas de CET (dispositif non obligatoire).
Congés pour événements familiaux	Mariage, PACS : 4 jours Mariage d'un enfant : 1 jour Naissance ou arrivée au foyer d'un enfant adopté : 3 jours Décès du conjoint, partenaire PACS, d'un concubin ou d'un enfant : 3 jours Décès des parents : 2 jours Décès d'un ascendant ou descendant : 2 jours	Code du travail : 4 jours pour le mariage du salarié ou pour la conclusion d'un PACS ; 1 jour pour le mariage d'un enfant ; 3 jours pour chaque naissance survenue au foyer du salarié ou pour l'arrivée d'un enfant placé en vue de son adoption ; 5 jours pour le décès d'un enfant ; 3 jours pour le décès du conjoint, du concubin ou du partenaire lié par un PACS, du père, de la mère, du beau-père, de la belle-mère, d'un frère ou d'une sœur.

Source : ADERLY

11.4- Les rémunérations et avantages

11.4.1- Les charges de personnel

Les charges de personnel ont quasiment doublé entre 2011 et 2015 du fait du passage d'une partie du personnel de la CCI à l'association, et de recrutements.

Tableau 14 : Evolution des charges de personnel

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Salaires et traitements	630 989	705 187	876 355	1 120 665	1 238 406	1 385 757
Charges sociales	369 999	311 106	392 841	499 148	519 752	619 080
Total	1 000 988	1 016 293	1 269 196	1 619 813	1 758 158	2 004 837

Source : ADERLY, retraitement CRC

L'association justifie l'augmentation des charges ainsi :

- en 2012 : trois salariés en contrat CCI sont passés en contrat « association » avec une revalorisation de leur rémunération ;
- une personne a été recrutée pour le programme ONLYLYON. Deux personnes ont été recrutées comme conseil ;
- 2013 : plusieurs recrutements sont intervenus : une assistante comptable, un chargé de prospection sciences de la vie, un directeur adjoint et une personne chargée de développer les réseaux sociaux au sein du programme ONLYLYON ;
- 2014 : un salarié a été recruté pour gérer le projet du nouvel Institut franco-chinois en lien avec la venue du président chinois à Lyon, un recrutement a permis de renforcer la prestation proposée aux projets d'implantation ;
- 2015 : à la suite de l'élargissement du territoire de l'ADERLY et de collaborations renforcées avec des territoires, trois conseillers ont été recrutés. Une personne en

contrat CCI est passée en contrat association.

11.4.2- La rémunération du personnel et les avantages en nature

Les grilles salariales de la CCI sont établies sur la base de huit niveaux, d'un indice qualification, d'un indice résultat et d'un indice expérience. Les agents bénéficient d'un treizième mois (un mois de salaire + 8 %). L'association a par ailleurs mis en place un système de primes sur objectifs, indexé sur l'activité prospection et implantation d'entreprises (nombre d'entreprises implanté,) révisé par lettre de mission annuelle.

S'agissant du personnel propre de l'association, lors du transfert de la gestion des ressources humaines par la CCI à l'ADERLY en 2013, l'association n'a pas souhaité opter pour une convention collective. De fait, elle s'est créé sa propre grille de salaire, non rigide :

- ♦ commerciaux junior : 2 500 € bruts ;
- ♦ commerciaux senior : selon expérience et qualification ;
- ♦ assistantes : 1 800 € junior et 2000 € expérimentée ;
- ♦ communication marketing : 2 000 € junior (2 500 € expérimenté).

Après discussion avec les délégués du personnel en 2015, « il a été conclu que les différences [entre le statut CCIR / association] se compensaient », il a été proposé au délégué du personnel d'évaluer les collaborateurs souhaitant changer de statut. À cette occasion, une seule demande a été recensée pour un transfert CCI à l'association.

Le recours à une référence de type « convention collective » pour les agents « association » pourrait améliorer la sécurité juridique du dispositif de gestion des ressources humaines.

Les dirigeants précisent avoir envisagé, à la fin de l'année 2015, de se référer à une convention collective ou négocier un accord collectif mais les délégués du personnel n'étaient alors pas pleinement représentatifs en l'absence d'un titulaire et d'un suppléant du collège des cadres. Ce problème étant aujourd'hui résolu, l'ADERLY envisage de dialoguer de nouveau avec les délégués du personnel dans cette perspective.

En outre, les avantages en nature (téléphonie mobile pour l'ensemble des salariés et voiture de fonction attribuée au directeur exécutif) n'appellent pas d'observation particulières de la chambre.

12- ANNEXES

12.1- ANNEXE 1 : situation financière

Tableau 15 : Le bilan

ACTIF	2011	2012	2013	2014	2015
Immobilisations incorporelles	725	400 000	400 000	400 000	400 000
Immobilisations corporelles	28 028	209 267	201 053	347 216	311 922
Immobilisations financières	13 500	12 900	18 300	18 300	18 300
Avances et acomptes versés	325	245	180		
Créances : usagers et comptes rattachés	280 076	307 465	580 055	123 842	828 981
Autres créances	77 448	459 220	74 168	263 025	31 845
Dispos & Valeurs mobilières de placement	1 817 758	1 285 626	1 520 128	1 659 221	1 743 934
Charges constatées d'avance	49 549	88 528	102 674	56 836	82 619
Total de l'actif	2 267 409	2 763 252	2 896 558	2 868 440	3 417 601
PASSIF					
Réserves réglementées	305 704	305 704	305 704	305 704	305 704
Report à nouveau	609 788	1 108 394	1 224 825	1 258 152	1 422 684
Résultat de l'exercice	498 606	116 431	33 326	164 533	1 522
Provisions pour risques & charges			50 000	51 395	5 000
Fonds dédiés					235 992
Emprunts et dettes financières	21 197	35 040	17 334		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	564 864	592 264	663 046	421 494	629 493
Dettes fiscales et sociales	262 212	328 673	385 605	392 202	514 127
Dettes s immo et cptes rattachés	4 821	64 535			
Autres dettes	218	80			1 640
Produits constat. d'avance		212 130	216 717	274 962	301 440
Total du passif	2 267 409	2 763 252	2 896 557	2 868 440	3 417 601

Source : comptes annuels de l'ADERLY

Tableau 16 : Principaux soldes intermédiaires de gestion

	2011	2012	2013	2014	2015		Norme ³
Indépendance financière	98,52	97,76	95,87	97,11	87,77	Capitaux propres / capitaux permanents	
Couverture de l'actif immobilisé	33,47	2,46	2,52	2,26	2,37	Capitaux propres / actif immo net	> 1,3
Équilibre financier	33,97	2,52	2,63	2,32	2,70	Fonds permanents / immo	> 1,5
Liquidité générale	2,61	2,08	2,07	2,51	2,27	Actif circulant / passif circulant	> 1

Source : CRC

³ Lorsqu'elle existe.

Tableau 17 : Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie

	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres et assimilés (1)	1 414 098	1 530 529	1 613 855	1 779 784	1 734 910
Provisions et fonds dédiés (2)	0	0	50 000	51 395	240 992
Emprunts et dettes financières diverses (3)	21 197	35 040	17 334	0	0
Actif immobilisé (4)	42 253	622 167	619 353	765 516	730 222
FR = (1)+(2)+(3)-(4)	1 393 042	943 402	1 061 836	1 065 663	1 245 680
T= dispo. et valeurs mobilières de placement (5)	1 817 758	1 285 626	1 520 128	1 659 221	1 743 934
BFR = FR-T	- 424 716	- 342 224	- 458 292	- 593 558	- 498 254

Source : CRC

Tableau 18 : Ratios de fonds de roulement et de trésorerie

Fonds de roulement en jours d'exploitation	79,94	52,64	55,95	56,96	63,28	Fonds de roulement /(produits exp / 365)
Trésorerie en jours d'exploitation	113	72	80	91	91	Trésorerie /((produits exp –résultat) / 365)

Source : CRC

Tableau 19 : Les résultats

	2011	2012	2013	2014	2015
Production vendue de services	45 804	89 390	237 338	377 028	447 796
Subventions d'exploitation ⁴	4 033 043	4 111 395	4 809 603	6 401 092	6 690 597
Reprises s dépréciation, prov et amortis - transf charg	8 065		1 650	50 100	46 899
Cotisations		114 557	93 557	215	69
Autres produits ⁵	2 273 931	2 225 601	1 784 422		
Total produits d'exploitation	6 360 843	6 540 943	6 926 570	6 828 435	7 185 361
Autres achats et charges externes	2 569 992	2 731 819	3 247 510	2 811 575	2 806 607
Impôts, taxes et versements assimilés	86 198	120 048	149 623	154 334	169 794
Salaires et traitements ⁶	705 187	876 355	1 120 665	1 238 406	1 385 757
Charges sociales	311 106	392 841	499 148	519 752	619 080
Amortissements et provisions	30 685	33 434	84 516	88 015	87 176
Subventions accordées		2 105 592	1 784 414		
Autres charges	2 165 448	215 660	19 997	1 858 609	1 891 924
Total charges d'exploitation	5 868 616	6 475 749	6 905 873	6 670 691	6 960 338
Produits financiers	20 754	17 883	17 552	12 473	10 081
Charges financières	3 734	792	1 043	2 960	6 726
Produits exceptionnels	658	38 129			13 322
Charges exceptionnelles	6 843	108	34		

	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat d'exploitation	492 227	65 194	20 697	157 744	225 023
Résultat financier	17 020	17 091	16 509	9 513	3 355
Résultat exceptionnel	- 6 185	38 021	- 34	0	13 322
Impôts sur les bénéfices	4 457	3 876	3 847	2 724	4 185
Engagements à réaliser					235 992
Excédent ou déficit	498 605	116 430	33 325	164 533	1 523

Source : comptes annuels de l'ADERLY

⁴ Cette ligne inclut la contribution en nature de la CCIL à partir de 2014.⁵ Contribution en nature de la CCI.⁶ L'analyse de l'évolution des charges de personnel est effectuée partie 11 du rapport.

12.2- ANNEXE 2 : objectifs et résultats d'ONLYLYON

Tableau 20

	2010	2011	2012	2013	2014
Objectifs fixés	<ul style="list-style-type: none"> - + 20 % de trafic site web ambassadeurs - Augmenter de la présence dans les réseaux sociaux - 4 000 ambassadeurs ONLYLYON - 300 retombées presse dont 100 à l'international - Campagnes d'affichage dans les aéroports 	<ul style="list-style-type: none"> - + 30 % de présence sur les réseaux sociaux - + 750 ambassadeurs ONLYLYON - 300 retombées presse dont 100 à l'international - Campagnes d'affichage dans les aéroports 	<ul style="list-style-type: none"> - + 20 % de présence s/réseaux sociaux - + 10 % d'ambassadeurs étrangers - 250 retombées presse dont 100 à l'international - Ouverture du skyroom - Lancement des partenaires privés - Appropriation de la marque en local - Campagne de communication Addicted to Lyon 	<ul style="list-style-type: none"> - 400 000 fans facebook 12 000 followers twitter - + 50 % d'ambassadeurs à l'étranger Lancement du programme 1 Ambassadeur = 1 Action - + 20 % de retombées dans la presse étrangère - Évènements internationaux - Campagne de communication internationale ADDICTEC TO LYON - 3 nouveaux partenaires privés 	<ul style="list-style-type: none"> - 650 000 fans Facebook - 15.000 followers s/twitter - 65 millions de vue Facebook - Lancement Instagram - Campagne online - + 20 % d'actions ambassadeurs - + 30 % ambassadeurs étrangers - 200 actions - + 10% des retombées dans la presse étrangère Relation publique internationale - Campagne de communication offline internationale ADDICTED TO LYON - 10 partenaires privés
Objectifs atteints	<ul style="list-style-type: none"> - 15 000 visites mensuelles contre 7 500 en 2009 - 1 707 followers s/twitter 4 963 fans Facebook - 5 633 ambassadeurs dont 307 à l'étranger - 311 retombées dont 64 à l'international Aéroports de Francfort, Bruxelles et Londres 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 370 followers s/twitter - 9 384 fans Facebook - 1 005 LinkedIn - 8 000 ambassadeurs dont 500 à l'étranger - 153 retombées dont 75 à l'international Aéroports de Paris CDG, Francfort, Bruxelles, Londres 	<ul style="list-style-type: none"> - 270 000 fans Facebook - 7 685 followers twitter Concours ONLYLYON BUZZ, chaîne Youtube dédiée : 50 000 vues - 1 000 à l'étranger s/ 10 000 ambassadeurs ONLYLYON - 237 retombées presse dont 122 dans supports étrangers - 4 partenariats signés - 200 panneaux JC Decaux Spot vidéo "Addicted to Lyon" Rhônexpress : 250 000 personnes touchés, diffusion spot TV ONLYLYON : Euronews, MIPIM, WWW2012, Robot World, campagne dans les in-flight magazines Easyjet : 4,6 millions de personnes touchées 	<ul style="list-style-type: none"> - 475 000 fans Facebook - 14 300 followers s/twitter - 4 644 LinkedIn - 33 millions de vue page Lyon Concours ONLYLYON BUZZ - 1 795 à l'étranger sur 14 000 ambassadeurs ONLYLYON - 184 internationales s/295 retombées presse, 156 journalistes internationaux accueillis « Taste of France » New York : 100 000 visiteurs + 400 leaders d'opinion, Dubaï : soirée avec 200 leaders d'opinion, Singapour : soirée avec 500 décideurs d'opinion et 49 pays représentés Aéroports Londres, Amsterdam, Francfort, Genève, Milan Malpensa et Linate, Paris CDG, + quartier la Défense 20 millions de personnes FINANCIAL TIMES (Mipim) Easyjet Magazine : 5.6 millions de lecteurs Campagne Rhônexpress : 1 million de voyageurs touchés 	<ul style="list-style-type: none"> - 654 446 fans facebook - 32 000 followers s/twitter - 7 208 followers LinkedIn - 74 millions de vues - Lancement Instagram - LinkedIn : 1 million d'investisseurs touchés - TripAdvisor : 9 millions de personnes touchées - 2 600 à l'étranger sur 19000 ambassadeurs ONLYLYON 213 actions de promotion - 353 retombées presse dont 276 à l'international Fête des Lumières à Dubaï, accueil Président Chinois, Orchestre National de Lyon en tournée en Chine - 30 millions de personnes Aéroports Paris CDG et Orly : 20 millions de personnes touchées, Spot vidéo Flotte Emirates Nouvelle structure ONLYLYON aux Aéroports Présence au MIPIM et INNOROBO
				2 nouveaux partenaires	11 partenaires privés

Source : rapports d'activité, ADERLY