

Chambre régionale
des comptes
Île-de-France



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

ASSOCIATION CHOOSE PARIS RÉGION
(PRÉCÉDEMMENT ASSOCIATION PARIS RÉGION ENTREPRISE)

Exercices 2014 et suivants

Observations
délibérées le 9 mars 2020

TABLE DES MATIÈRES

RECOMMANDATIONS	6
1 UNE EFFICACITÉ DIFFICILE À MESURER DES ACTIONS EN FAVEUR DE L'ATTRACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION	8
1.1 Des missions orientées principalement vers l'attractivité internationale du territoire francilien..	8
1.1.1 En 2014, des missions tournées vers le développement économique.....	8
1.1.2 À partir de 2016, des missions recentrées sur l'attractivité internationale	8
1.1.3 Une offre de prestations qui paraît adaptée aux missions.....	9
1.1.4 Un accent spécifique mis sur l'innovation.....	11
1.2 Une collaboration nécessaire avec les nombreux acteurs de l'attractivité du territoire francilien	12
1.2.1 Une relation privilégiée avec Business France	12
1.2.2 Des coopérations étroites avec les organismes représentés au conseil d'administration.....	15
1.2.3 Un objectif de renforcement des liens avec les partenaires, qui pourrait aller jusqu'à la suppression des doublons	15
1.3 Une mesure de la performance encore imparfaite.....	16
1.3.1 Des évaluations intrinsèquement limitées	16
1.3.2 Un objectif de performance commerciale partiellement atteint.....	17
1.3.3 Une rénovation en cours des moyens commerciaux.....	18
1.3.4 Une tentative récente de la région de mesurer la performance de PRE en termes d'investissements stratégiques.....	19
1.3.5 Un guichet unique afin d'accompagner les investisseurs à l'occasion du Brexit.....	19
1.4 Un élargissement des missions vers la production d'images et le tournage de films en Île-de-France.....	22
1.4.1 Une nouvelle mission d'accompagnement des productions cinématographiques.....	22
1.4.2 Une intégration de missions auparavant exercées par un établissement public régional	23
2 UNE AMÉLIORATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE À CONSOLIDER PAR UN ÉLARGISSEMENT DES RESSOURCES	23
2.1 Une gouvernance en cours de rénovation	24
2.1.1 Des statuts de 2016 qui ne permettaient pas une représentation satisfaisante des territoires de l'Île-de-France	24
2.1.2 Des statuts modifiés en 2019 pour mieux associer les territoires	26
2.1.3 Des dirigeants dont le rôle pourrait être précisé	26
2.2 Une situation financière améliorée grâce à une nette baisse des charges.....	27
2.2.1 Des produits essentiellement constitués de subventions	28
2.2.2 Une baisse des dépenses liées à l'abandon de certaines actions.....	29
2.2.3 Une baisse des charges qui repose sur une diminution de la masse salariale	30
2.2.4 Une forte réduction des effectifs	30
2.2.5 Un niveau de rémunération relativement confortable.....	31
2.2.6 Des résultats financiers en voie d'amélioration et une trésorerie qui reste positive.....	32
2.3 Des implantations et filiales aux États-Unis et en Chine	33
ANNEXES	35

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a contrôlé, sur les années 2014 à 2019, l'association Paris Région Entreprise (PRE), qui a pris le nom de Choose Paris Region en 2020. Ce contrôle (phases d'instruction et de contradiction) a été conduit avant la crise sanitaire due au Covid-19.

Une efficacité difficile à mesurer au regard de la multiplicité des acteurs

Créée en février 2014, l'association Choose Paris Region, ex-PRE, a été conçue comme un outil au service des orientations stratégiques du territoire francilien en matière de développement économique, d'innovation et d'internationalisation des entreprises. Elle a depuis recentré ses activités sur l'attractivité internationale de la région Île-de-France. Ses missions incluent : la promotion des atouts de l'Île-de-France auprès des investisseurs étrangers ; la prospection pour guider les investisseurs dans la connaissance des marchés franciliens ; la facilitation des implantations en termes financiers, juridiques et immobiliers ; la mise en contact des investisseurs avec les entreprises innovantes en Île-de-France.

416 nouvelles implantations d'entreprises étrangères ont été comptabilisées en 2017, soit une hausse de 16 % par rapport à 2016, et 409 en 2018 alors que les investissements étrangers étaient en recul en Europe. Ces implantations ont induit 6 308 emplois nouveaux en 2018.

La mesure de l'efficacité et de l'efficience de l'association est particulièrement délicate du fait notamment de la multiplicité des acteurs et de la difficulté d'attribuer à l'un ou l'autre le succès d'une implantation nouvelle. Malgré cette difficulté, elle estimait être à l'origine de 85 implantations supplémentaires en Île-de-France en 2017 sur le total précité de 416.

Depuis 2018, Choose Paris Region conduit une importante rénovation de ses moyens commerciaux, donnant une place plus importante aux outils numériques. De même, l'accent mis sur l'innovation paraît recevoir un accueil favorable à travers des rencontres entre grands groupes et startups, qui auraient permis, en 2017, de détecter 42 projets d'implantation et 350 opportunités de partenariats en Île-de-France.

Enfin, Choose Paris Region semble avoir rempli, au moins en partie, l'objectif fixé par la région Ile-de-France de renforcer les liens avec les nombreux acteurs de l'attractivité. Ainsi, le fait que le guichet unique Choose Paris Region, créé fin 2016 avec la région, la Ville de Paris, la Métropole du Grand Paris et Business France, pour coordonner l'accueil des investisseurs, ait été confié à l'association montre la confiance que lui accordent les acteurs de l'attractivité.

Toutefois, d'autres acteurs intervenant également à l'échelon régional, la chambre estime que, pour certains d'entre eux, notamment l'association Paris Île-de-France Capitale économique, le rapprochement avec Choose Paris Region pourrait aller jusqu'à une fusion des entités.

Une nouvelle mission d'accompagnement des activités cinématographiques

Depuis le 1^{er} janvier 2019, Choose Paris Region est chargée d'encourager les activités de production d'images et d'accueil de tournages de films générant des retombées économiques importantes tant en ce qui concerne les professionnels du secteur de l'image que l'impact touristique de la région.

Ces missions étaient antérieurement assurées par la commission du film, établissement public de coopération culturelle (EPCC), créé par la région en octobre 2003. Dans son rapport d'octobre 2018, la chambre régionale des comptes d'Île-de-France avait formulé des observations très critiques sur la gestion de cet établissement, relevant notamment une

gestion fort peu économe, notamment en matière de rémunérations, favorisée par l'aisance financière de l'établissement.

Le transfert de ces missions d'un établissement public à une association ne garantit pas leur meilleur accomplissement ou leur meilleure gestion. Toutefois, Choose Paris Region s'est assignée des objectifs de rigueur dans la gestion des missions héritées de la commission du film, que la chambre ne peut qu'encourager.

Une amélioration de la situation financière à conforter par une diversification des ressources

L'association ayant renoncé à ses missions en matière d'accompagnement des entreprises, les effectifs ont baissé de plus d'un tiers en 2016 et 2017. Du fait du financement d'un plan social, cette baisse des effectifs a été coûteuse en 2016, avant que la masse salariale baisse significativement en 2017.

Les rémunérations du haut encadrement de l'association restent élevées pour une association, principalement financée par des fonds d'origine publique, dont l'efficacité et l'efficience globale restent difficiles à apprécier. Certes, le 20 décembre 2019, conformément aux recommandations que la chambre avait formulées dans son rapport d'observations provisoires, le conseil d'administration a adopté des lignes directrices en matière de rémunération. Ces règles pourraient néanmoins être définies de manière plus précise : barème ou encadrement des primes, mode de fixation du taux de la part variable au regard de critères d'évaluation des objectifs, etc.

Les résultats sont redevenus positifs en 2017 et ont quasiment été à l'équilibre en 2018. La chambre estime toutefois que l'association devrait diversifier ses ressources. Selon les dirigeants de Choose Paris Region, des partenaires privés, spécialisés sur des thématiques telles que le recrutement, l'éducation, l'immobilier, le droit, la banque, la recherche et l'innovation, l'enseignement, ayant un intérêt à ce que l'association leur envoie du flux d'affaires, pourraient accepter de payer pour ces prestations aujourd'hui gratuites. D'ailleurs, une première convention avec un groupe important a été adoptée le 20 décembre 2019.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations adressées par la chambre sont les suivantes :

-
- -----
- Recommandation n° 1 : Étudier la possibilité d'un rapprochement, voire d'une fusion, avec d'autres acteurs locaux de l'attractivité, notamment Paris Île-de-France Capitale Économique. 16
- Recommandation n° 2 : Clarifier dans les statuts le rôle du président et du directeur général 27
-
- -----

La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »

Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

OBSERVATIONS

En application du programme annuel de la chambre, il a été procédé à la vérification des comptes et à l'examen de la gestion de l'association dénommée « PARIS RÉGION ENTREPRISES », pour les exercices 2014 et suivants, sur la base des articles L. 211-4, L. 211-8 et R. 211-2 du code des juridictions financières. L'association est devenue Choose Paris Région à partir de 2020¹.

Les différentes étapes de la procédure, notamment au titre de la contradiction avec l'ordonnateur, telles qu'elles ont été définies par le code des juridictions financières précisées par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes, sont présentées en annexe n° 1.

Ont participé au délibéré sur le rapport d'observations définitives, qui s'est tenu le 9 mars 2020 sous la présidence d'Alain Stéphan, président de section, MM. Philippe Grenier, Vincent Crosnier de Briant, premiers conseillers.

Ont été entendus :

- en son rapport, M. Philippe Grenier, premier conseiller, assisté de Mme Valérie Carvajal, vérificatrice des juridictions financières.
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, le procureur financier.

Mme Mélanie Menant, auxiliaire de greffe, assurait la préparation de délibéré et tenait les registres et dossiers.

Le présent rapport porte sur une période antérieure à l'état d'urgence déclaré à compter du 24 mars 2020 pour faire face à l'épidémie de covid-19. Il ne prend pas en compte les conséquences de cette situation.

La réponse de l'association au rapport d'observations définitives, qui a été adressé le 12 juin 2020, a été reçue par la chambre le 22 juillet 2020. Cette réponse est jointe en annexe au présent rapport.

La région Ile-de-France, quant à elle, a informé la chambre qu'elle n'avait pas d'observations particulières à apporter.

¹ Nouveaux statuts issus de l'AG extraordinaire du 26 novembre 2019.

1 UNE EFFICACITÉ DIFFICILE À MESURER DES ACTIONS EN FAVEUR DE L'ATTRACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION

1.1 Des missions orientées principalement vers l'attractivité internationale du territoire francilien

1.1.1 En 2014, des missions tournées vers le développement économique

L'association Paris Région Entreprises (PRE) a été créée en 2014 conjointement par trois membres fondateurs : la région Île-de-France, la chambre de commerce et d'industrie de région Paris Ile-de-France (CCIR) et Bpifrance Financement. Elle a été conçue comme un outil « œuvrant à la mise en œuvre des orientations stratégiques régionales »² en matière de développement économique, d'innovation et d'internationalisation des entreprises. Selon la convention triennale de moyens et d'objectifs couvrant la période 2015-2018, conclue avec la région Île-de-France, PRE poursuivait trois missions :

- fédérer et assurer la coordination des acteurs du développement économique, de l'innovation et de l'internationalisation ;
- accompagner les PME franciliennes à potentiel ;
- implanter en Île-de-France des entreprises étrangères.

En application de la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe), les régions exercent une responsabilité accrue en matière de développement économique, de soutien aux entreprises et d'innovation. Elles ne sont plus simplement les « chefs de file » du développement économique mais disposent d'une compétence exclusive de définition sur leur territoire des orientations des politiques publiques de développement économique et d'aides aux entreprises³. La dévolution de cette compétence est désormais codifiée au nouvel article L. 4251-12 du CGCT : « La région est la collectivité territoriale responsable, sur son territoire, de la définition des orientations en matière de développement économique ».

Il en résulte que la stratégie régionale de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) revêt désormais un caractère prescriptif. Le nouveau SRDEII⁴ 2017-2021 votée par le conseil régional fin 2016 met l'accent sur quatre priorités dont, la première, « investir sur l'attractivité de l'Île-de-France » pour laquelle PRE joue un rôle-clé.

1.1.2 À partir de 2016, des missions recentrées sur l'attractivité internationale

Aussi, un avenant n° 1 du 19 septembre 2016 à la convention triennale 2015-2017, a fait évoluer les missions de l'association : « PRE assure désormais un rôle majeur en matière d'attractivité et de développement économique »⁵. Les axes fixés tendent à attirer les investissements internationaux et à développer et ancrer les activités économiques porteuses d'emplois pérennes. Ainsi, depuis 2016, l'association n'exerce plus la mission d'accompagnement des entreprises franciliennes.

² Page 3 de la convention triennale de moyens et d'objectifs 2015/2018

³ Article L. 4251-12 du CGCT.

⁴ Cette SRDEII est présentée et commentée dans le rapport de la chambre qui s'inscrit dans le cadre d'une enquête nationale, conduite conjointement par la Cour des comptes et les chambres régionales des comptes, sur le thème des « nouvelles régions », en vue de l'élaboration du rapport public annuel sur les finances publiques locales.

⁵ Préambule de l'avenant.

Dans son rapport d'activité de 2015, PRE se présentait comme « l'agence de développement économique d'Île-de-France ». La convention triennale d'objectifs et de moyens conclue pour la période 2019-2021 la définit désormais comme « l'agence régionale d'attractivité ».

Cette convention recentre l'activité de l'association sur l'attractivité, autour de trois missions principales :

- la promotion de l'Île-de-France à l'international ;
- la prospection d'investissements étrangers ;
- l'accompagnement de l'implantation des entreprises étrangères en Île-de-France.

Quatre objectifs stratégiques lui sont assignés :

- Objectif n° 1 : améliorer la performance commerciale de PRE face à ses concurrents internationaux ;
- Objectif n° 2 : renforcer le lien avec les autres acteurs régionaux de l'attractivité ;
- Objectif n° 3 : digitaliser les pratiques, méthodes et outils ;
- Objectif n° 4 : conforter et renforcer la position de l'Île-de-France comme leader en Europe pour la production d'images et le tournage de films.

La convention triennale d'objectifs et de moyens prévoit que la réalisation des objectifs est déclinée dans des plans annuels d'action définis et approuvés par l'association, dans le cadre d'une enveloppe budgétaire discutée avec la région. Les grandes lignes de ces plans annuels sont adressées à la région avant le 15 octobre de l'année précédente. Ainsi, le plan d'action pour 2017 a été adopté lors du conseil d'administration du 20 décembre 2016.

Selon la convention 2015/2018, ce plan est suivi et évalué sur la base d'indicateurs prédéfinis. Une instance de coordination entre la région et PRE vise à s'assurer du suivi des engagements de PRE dans le cadre de cette convention.

1.1.3 Une offre de prestations qui paraît adaptée aux missions

PRE exerce une mission de catalyseur d'affaires et d'innovations. Elle met principalement en œuvre les actions suivantes :

- promotion internationale et élaboration des outils de communication nécessaires pour faire connaître et valoriser l'offre de la région Île-de-France auprès des investisseurs étrangers. Ces actions sont menées en coordination avec les acteurs régionaux de l'attractivité, notamment les territoires, sous la marque régionale « Paris Région », dont elle assure le déploiement.
- détection et attraction en Île-de-France des projets d'investissements internationaux à travers une prospection ciblée sur les pays et les filières stratégiques de la région. Cette action est menée de manière complémentaire et coordonnée avec Business France.
- facilitation de rapprochement entre les entreprises innovantes internationales et les grands groupes et laboratoires de recherche implantés en Île-de-France, en s'appuyant sur ses bureaux à San Francisco, Pékin et Shanghai.

PRE n'est pas une agence événementielle⁶. Elle est essentiellement un « *intermédiaire* » qui a structuré son offre en vue d'attirer l'entreprise étrangère susceptible de s'implanter en région Île-de-France, qui se trouve dans une phase encore exploratoire ou plus proche de l'implantation. À titre d'illustration, elle propose les prestations suivantes :

- « *Access to the market pack* » : tester le marché, identifier des partenaires pour développer l'activité sur le marché européen et français, pour nouer des partenariats avec des laboratoires de recherche et des entreprises innovantes, avec les pôles de compétitivité, les grands groupes, etc. ;
- « *Launch pack* » : accompagner l'entreprise pour la recherche de locaux d'activités, etc.

Une place à part est faite à l'innovation avec des programmes pour connecter les entreprises innovantes internationales avec les grands groupes et laboratoires de recherche d'Île-de-France.

Les différents « *packs* » sont gratuits. Les entreprises qui cherchent à s'établir en Île-de-France veulent avant tout trouver des partenaires commerciaux avant de prendre la décision d'une implantation. Dans ce cadre, PRE accompagne l'investisseur dans la découverte des marchés et des perspectives de développement correspondantes grâce à des experts spécialisés par secteurs : identification des opportunités de marché, de partenaires potentiels, mise en relation avec les principaux acteurs des secteurs ciblés.

Concernant les démarches d'implantation, PRE a pour rôle de faciliter l'accès à l'information, de rassurer l'investisseur et de le guider dans toutes ses démarches, de le mettre le cas échéant en relation avec des élus ou des partenaires auxquels il aurait eu difficilement accès sans aide et de lui faire ainsi gagner du temps. Ce rôle d'accueil et d'intégrateur est, selon PRE, fondamental.

PRE apporte par ailleurs des réponses en lien avec ses partenaires (territoires, partenaires privés) à des projets d'implantation au cahier des charges bien défini : trouver un site pour s'implanter, présentation de l'environnement des affaires en France (cadre juridique et fiscal, propriété intellectuelle, protection des brevets, etc.), aide au recrutement, aide à l'ouverture de la société et du compte bancaire, etc. En général, les entreprises bénéficient d'une heure de conseil gratuit avec chaque partenaire.

PRE développe également une aide à l'installation des salariés et de leurs familles avec, depuis avril 2018, une unité chargée de la mobilité internationale dans l'organisation de l'association : accompagnement des démarches d'impatriation (visa, permis de travail et fiscalité des impatriés), d'installation (recherche de logements, comptes bancaires, assurance et protection sociale, démarches administratives, accès à de l'éducation internationale, etc.), de recrutement (définition des profils et pré-sélection des candidats, choix des contrats de travail et de la convention collective, rédaction du premier contrat).

Un audit organisationnel réalisé par un prestataire externe, dont les conclusions ont été remises à PRE en juillet 2018, a mis l'accent sur l'intérêt pour PRE d'un usage accentué des techniques issues du numérique, tant pour développer sa notoriété que pour améliorer l'efficacité commerciale de la prospection. L'association met en œuvre une approche segmentée par filière, qui se combine avec la mobilisation des acteurs les mieux à même de répondre aux questionnements de l'investisseur potentiel.

⁶ Elle n'organise pas de salons. Dans un cadre bien précis, il convient toutefois de mentionner son rôle au MIPIM. Elle y fédère l'ensemble des acteurs franciliens de l'attractivité. Cette activité fait l'objet d'un suivi isolé dans la comptabilité de PRE.

Cet audit organisationnel a également contribué à déterminer le périmètre précis des actions auxquelles participe PRE : la définition des cibles, la coordination des acteurs, la promotion et la prospection, l'identification des prospects, l'accompagnement (avant la création de l'entreprise) et l'implantation.

La responsabilité première de PRE est de « vendre » l'Île-de-France aux prospects qui ne considèrent pas *a priori* la région comme un possible lieu d'implantation. Pour transformer les prospects en implantation, les deux plus-values de PRE pour l'entreprise étrangère sont la facilitation de l'obtention d'un débouché commercial et la mise en relation avec des entités spécialisées qu'elle sélectionne et référence, qui vont faciliter l'implantation (immobilier, juridique, personnel, etc.).

Concrètement, il s'agit pour PRE de créer « *le réflexe Île-de-France* » aux yeux des décideurs (promotion), de susciter des prospects (prospection/commercialisation), de transformer ces prospects en implantation, ce qui passe par la mise en relation avec des acheteurs potentiels, et de faciliter cette implantation grâce à des prestations standards et des partenariats avec des juristes, des banquiers, spécialistes de l'immobilier d'entreprise.

1.1.4 Un accent spécifique mis sur l'innovation

L'association a notamment mis en place un programme dénommé *Global Open Innovation Network* qui vise à mettre en relation de grandes entreprises présentes en Île-de-France et des startups internationales innovantes. Les collaborations pouvant prendre par la suite différentes formes (démarches d'innovations dites ouvertes⁷). 56 grands groupes ont participé à une trentaine d'évènements dits « *TechMeetings* » en 2018 sur l'ensemble des implantations de PRE (Paris, San Francisco, Boston, New-York, Shanghai). Parmi ces groupes, 22 sont membres du *Global Open Innovation Network* (à jour de leur cotisation en 2018). L'une des valeurs ajoutées soulignées par les membres du programme est la richesse du portefeuille de startup innovantes que détient PRE. L'association souligne que les grands groupes s'inscrivent ainsi dans une démarche d'innovation ouverte. Cette configuration vise à leur permettre de bénéficier de la réactivité des startups et d'accéder plus rapidement à des nouveaux procédés. Symétriquement, pour les startups, c'est un moyen de développer et de mettre en œuvre leurs innovations.

Par ailleurs, ces réunions sont l'occasion pour la région et PRE d'organiser des évènements en partenariat. PRE cite en exemple le challenge intelligence artificielle (réunions en mars, avril, octobre et décembre 2018). Selon PRE, la région a décidé d'organiser un challenge pour financer la croissance de plusieurs startups spécialisées sur cette technologie de rupture. PRE a proposé que ce challenge soit ouvert aux startups internationales pour permettre de promouvoir l'Île-de-France comme une région leader en termes d'innovation mais aussi pour les attirer. Selon PRE, 30 % des startups candidates auront été internationales.

PRE fait également état de ses actions lors du salon Vivatech⁸ 2019. Les réunions préparatoires (notamment en juin 2018 et janvier 2019) ont permis, selon les indications données par PRE, de coordonner les interventions respectives de la région (présence d'un stand, etc.) et de PRE (venue de 200 startups étrangères, soirée internationale avec plus de 300 participants, organisation d'ateliers de travaux, de prises de parole, etc.).

⁷ Cette configuration vise à permettre aux grands groupes de bénéficier de la réactivité des startups. Elle permet aux grands groupes d'accéder plus rapidement à des nouveaux procédés. L'une des caractéristiques est que le grand groupe ne mise plus exclusivement sur ses ressources internes en termes de recherche et développement.

⁸ Vivatech est un rendez-vous de forte notoriété en termes d'innovation avec la participation tant de startups que de grands groupes.

PRE estime que des implantations peuvent naître de ces événements. Pour autant, le montant total des dépenses engagées par PRE dans le cadre de ses actions a été en repli sur la période 2014-2017.

Parmi les autres volets de son implication en termes d'innovation, PRE fait valoir les partenariats noués avec des acteurs chinois, notamment par son bureau de Shangaï (cf. infra).

1.2 Une collaboration nécessaire avec les nombreux acteurs de l'attractivité du territoire francilien

L'association estime que l'efficacité de son action passe tant par les activités initiées directement en son sein que par les collaborations menées avec les autres acteurs de l'écosystème francilien de l'attractivité parmi lesquels l'État et les autres acteurs publics (Business France, la BPI, la CCI). En particulier, le rôle de la Banque Publique pour l'Investissement (BPI) de création récente (2013) et de ses antennes régionales s'est affirmé, de même que celui de Business France.

Il faut y ajouter les autres collectivités territoriales (Ville de Paris, métropole, établissement de la Défense, établissements publics territoriaux et établissements publics de coopération intercommunale) et les dispositifs croisant les compétences de l'État et des collectivités locales (pôles de compétitivité, projets collaboratifs, etc.).

PRE s'efforce de s'appuyer aussi sur les instituts de recherche franciliens et sur des entreprises privées à même de jouer un rôle d'ambassadeur pour promouvoir l'attractivité francilienne.

Si la conciliation des intérêts propres à chaque acteur demeure un enjeu, PRE a mis en avant des illustrations de coopérations avec d'autres acteurs de cet écosystème francilien. Ainsi, les pôles de compétitivité sont des partenaires de PRE dans la connaissance sectorielle qu'elle souhaite apporter aux entreprises. À l'occasion de l'organisation d'événements de connexion d'entreprises étrangères avec l'écosystème de la recherche et développement (R&D) francilienne, elle a coordonné son action avec le pôle de compétitivité correspondant à la filière ciblée par l'événement. Facilitées par leur présence conjointe au conseil d'administration (cf. infra), des réunions sont programmées tous les deux mois entre PRE, la région Île-de-France, la préfecture de région, la BPI et Business France pour échanger sur les projets stratégiques d'investissement nécessitant un accompagnement collectif.

1.2.1 Une relation privilégiée avec Business France

Les rapports entre PRE et Business France sont régis par une convention. Business France est un établissement public industriel et commercial créé le 1^{er} janvier 2015 par une ordonnance n° 2014-1555 du 22 décembre 2014. Il résulte de la fusion d'UBIFRANCE⁹ et de l'AFII (Agence française pour les investissements internationaux). Business France est l'agence nationale au service de l'internationalisation de l'économie française. Elle est chargée du développement international des entreprises et de leurs exportations, de la prospection et de l'accueil des investissements internationaux en France. Elle promeut l'attractivité et l'image économique de la France, de ses entreprises et de ses territoires. Elle est dotée de moyens importants : 1 500 collaborateurs répartis dans 68 pays via 93 bureaux et 100 M€ de budget. Parmi ces 1 500 collaborateurs de Business France, 131 exercent sur la partie comparable au périmètre de PRE (attractivité des investissements internationaux), répartis entre 54 emplois en équivalent temps plein (ETP) au siège et 77 ETP dans le réseau à l'international.

⁹ UBIFRANCE est la résultante, en 2001, de l'union entre le Comité Français des Manifestations Économiques à l'étranger (CFME) et de l'Agence pour la Coopération Technique, Industrielle et Économique (ACTM).

Au regard de ses missions et de sa visibilité à l'étranger, la coopération mise en place avec PRE, qualifiée par celle-ci « d'étroite », paraît cohérente. Elle prend plusieurs formes :

- réunions hebdomadaires destinées à gérer et répartir le flux d'affaires drainé par Business France entre les différentes régions ;
- interfaçage des systèmes d'information des deux structures de sorte que PRE récupère chaque semaine les projets ;
- processus spécifique de coopération aux USA et en Chine ;
- conventionnement de co-prospection des investisseurs étrangers.

Au titre de 2018, PRE et Business France ont conclu cinq conventions « *de mission ciblée de co-prospection* », portant sur des secteurs géographiques et des thématiques précisément définis par PRE. Ensemble, les deux structures conduisent des rendez-vous avec des entreprises étrangères susceptibles d'investir en Île-de-France. PRE y présente les atouts du territoire francilien, le contenu de l'offre d'accueil et d'accompagnement proposée aux entreprises.

La liste des missions programmées (nombre et dates) fait l'objet d'une annexe à la convention. Ces rendez-vous sont facturés par Business France selon un barème progressif compte tenu du nombre de rendez-vous (ces facturations sont destinées à couvrir les frais de déplacement et de fonctionnement du chargé d'affaires de Business France) : 1 500 € HT de 1 à 5 rendez-vous, 3 000 € HT de 6 à 10 rendez-vous, 4 500 € HT de 11 à 15 rendez-vous, 6 000 € HT de 16 à 20 rendez-vous.

Business France, grâce à sa force de frappe tirée notamment de sa présence dans le réseau des ambassades de France à l'étranger, génère un flux d'affaires ensuite transmis à PRE. Au cours de réunions hebdomadaires, ce flux est « réparti » entre les différentes régions.

Tableau n° 1 : Missions programmées en 2018

Thématique	Zone de prospection	Dates	Nombre de rendez-vous	Participation de PRE
Cleantech/Energie	Royaume-Uni	Du 24 au 26 octobre 2018	De 1 à 5	1 500 € HT
Cyber Sécurité	Israël	Du 19 au 22 mars 2018	De 1 à 5	1 500 € HT
Cyber sécurité, IT, Optique	Canada	Du 14 au 18 mai 2018	De 6 à 10	3 000 € HT
Fintech/Services financiers	Allemagne	Du 23 au 25 avril 2018	De 6 à 10	3 000 € HT
IT, Edtech	Inde	Du 23 au 27 avril 2018	De 6 à 10	3 000 € HT

Source : conventions de partenariat Business France 2018

PRE a communiqué les statistiques relatives à Business France sur le nombre de projets détectés au cours de la période 2015/2018, qui font apparaître un tassement.

	2015	2016	2017	2018*	2018 / 2015
Flux diffusé France	1 333	1 553	1 761	1 711	28 %
dont IDF	716	859	1 017	1 004	40 %
Projets implantés en France	522	643	453	469**	-10 %
Projets implantés en IDF	180	200	245	174	-3 %

Source : Chiffres de ce tableau transmis par PRE: source réunion Business France/régions du 07/12/2018

En parallèle de ce flux « *naturel* » issu du « *Comité d'Orientation et de suivi des Projets étrangers (COSPE)* », PRE génère aussi son propre flux d'affaires par ses actions propres de prospection. En effet, PRE a fait le choix d'avoir un flux propre d'affaires en sus de celui proposé par Business/France.

PRE et Business France réalisent conjointement chaque année le bilan des investissements : 292 implantations sur un total de 416 implantations recensées en 2017 ont résulté de ces flux d'affaires alors que 124 implantations ont été réalisées sans lien avec eux. Ces « autres » projets sont détectés via l'observatoire des investissements étrangers en Île-de-France¹⁰.

Les 292 implantations correspondent à 225 projets captifs et 67 projets mobiles. On entend par projets captifs les projets dont l'implantation en Île-de-France était quasiment certaine dès l'origine. On entend par projets mobiles, au contraire, ceux pour lesquels la décision et la localisation de l'implantation sont restées incertaines jusqu'au bout.

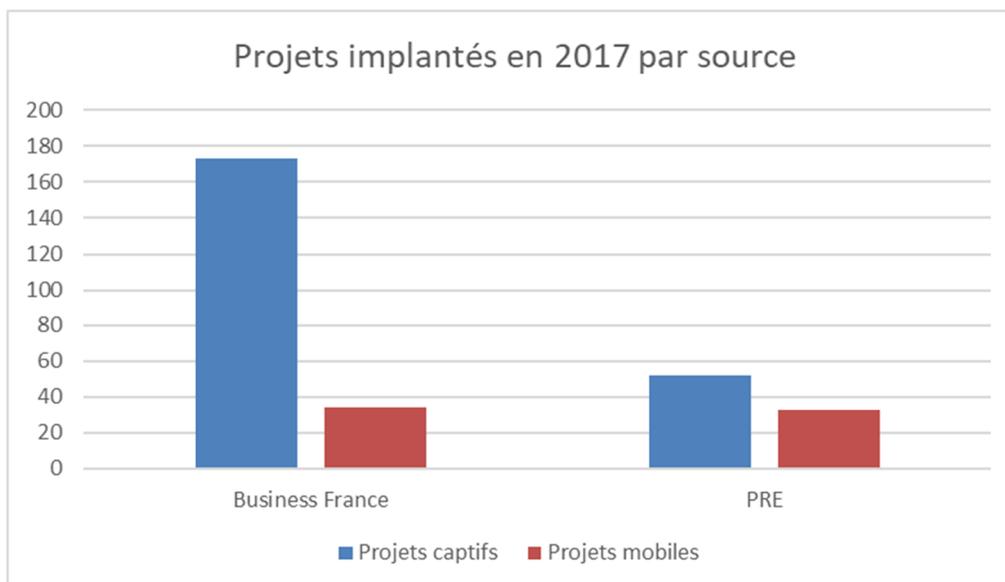
Sur les 67 projets mobiles implantés, 34 sont le fait de Business France et 33 de PRE. Si ces deux nombres sont quasiment équivalents, il n'en va pas de même des proportions de projets mobiles dans le total des implantations initiées « sourcées » respectivement par Business France et PRE. Selon PRE, sa part substantielle (39 % contre 16 % pour Business France) est le signe de la capacité de l'agence à convaincre un investisseur initialement hésitant. Il y aurait ainsi une complémentarité entre la force d'attractivité quantitative de Business France et la capacité à faire davantage des prestations sur mesure de PRE, du fait de sa structure de taille plus réduite. Le président de PRE a souligné par ailleurs le fait que Business France fera désormais partie du conseil d'administration de l'agence.

Tableau n° 2 : Ventilation des implantations PRE et Business France

Année 2017	Projets captifs	Projets mobiles	Total
Business France	173	34	207
PRE	52	33	85
Total	225	67	292

Source : PRE

Graphique n° 1 : Parts respectives des projets captifs et mobiles pour PRE et Business France



¹⁰ PRE a précisé les sources sur lesquelles s'appuie cet observatoire : FDI Market, Trendeo, Annuaire des Entreprises de France de la CCI : immatriculations étrangères en Ile-de-France), veille sur les annonces et communiqués de presse des entreprises (agrégateur de presse Factiva, internet, newsletters)

1.2.2 Des coopérations étroites avec les organismes représentés au conseil d'administration

L'association PRE coopère en particulier avec les institutions présentes à son conseil d'administration, avec lesquelles elle entend s'inscrire dans une stratégie de coordination plus que de concurrence. Ainsi, le projet Iris Ohyama¹¹ (50 M€, 130 emplois) a été suivi et coordonné par un référent unique à l'investissement à la préfecture de région. Avec cette dernière, PRE a organisé la présence francilienne au salon annuel du MIPIM. PRE y a coordonné la présence collective des acteurs territoriaux tandis que la préfecture coordonnait les acteurs sous tutelle de l'État, en particulier les aménageurs publics. Elle a également travaillé en commun au sein du Guichet unique « Choose Paris Région ».

Avec la CCI Paris Île-de-France, PRE a signé une convention du 7 septembre 2017 en vigueur jusqu'au 31 décembre 2018, qui prévoyait un partage d'informations sur les délégations reçues et une coordination entre PRE et Paris Île-de-France Capitale Économique (cf. infra), l'entité émanation de la CCI de région qui se concentre sur l'investissement immobilier et financier. Si la CCI amène surtout des entreprises à l'export et si PRE travaille sur l'implantation d'entreprises étrangères, les liens sont développés pour les pays désireux de partenariats dans les deux sens : attractivité et export. Ainsi, PRE et la CCI disposent d'un bureau commun en Chine.

PRE et la BPI s'informent mutuellement sur les délégations reçues, l'accueil de délégations internationales en Île-de-France s'accélérait fortement jusqu'en 2019. La BPI finance des projets d'entreprises étrangères suivis par PRE. La BPI met en place avec la région des aides qui peuvent bénéficier à des entreprises étrangères lors d'une implantation impliquant des investissements.

1.2.3 Un objectif de renforcement des liens avec les partenaires, qui pourrait aller jusqu'à la suppression des doublons

Dans le cadre de l'objectif général n° 2 « renforcer le lien avec les partenaires régionaux de l'attractivité », la convention 2019-2021 souligne le rôle dévolu à PRE, considéré dans ce texte comme le « point d'entrée unique des projets d'investissements et d'implantation en Île-de-France ». En effet, comme le montre la multiplicité des acteurs de l'attractivité régionale, les risques de doublon ne sont pas nuls. Aussi, l'association a renforcé ses relations avec les nombreux partenaires régionaux de l'attractivité. Ainsi, elle cordonne depuis 2016 le guichet unique « Choose Paris Région » créé dans le cadre du Brexit.

La convention d'objectifs et de moyens aborde néanmoins des difficultés persistantes de coordination, de lisibilité et de synergie entre les acteurs institutionnels de l'attractivité en Île-de-France. Ainsi, le risque de concurrence ou de doublon avec Paris Île-de-France Capitale Économique (PCE) ne paraît pas totalement écarté. PCE est une association loi 1901 créée par la chambre de commerce et d'industrie de Paris. Elle fédère une centaine d'entreprises françaises et internationales, des fédérations professionnelles et des établissements publics concernés par le projet du Grand Paris. Elle a pour vocation d'y attirer de nouveaux investisseurs étrangers et de renforcer son attractivité.

Ce rapprochement a pris la forme d'une convention triennale, signée le 26 février 2019, aux termes de laquelle les deux structures ont convenu de mettre en œuvre plusieurs actions de coopération (production d'études sur les investissements étrangers avec partage du coût financier, échanges d'informations, publications, accueil de délégations, prospects).

¹¹ Ohyama, leader mondial dans les boîtes de rangement en plastique, fait bâtir son siège européen et son usine française près de Sénart

Selon PRE, ces deux structures sont complémentaires dans leur mission principale, l'attractivité du territoire sur lequel elles agissent. PRE estime que la question de la coexistence de deux organismes n'est pas un enjeu de court terme : le budget de Paris Île-de-France Capitale Économique est plus modeste. Surtout, ses actions visent avant tout à mettre en avant les savoir-faire franciliens. PRE fait état d'expositions avec mécénat de partenaires privés (BNP Paribas, Eiffage), montrant la capacité technique à ériger une tour d'immeubles de bureaux, ceci afin d'attirer des capitaux étrangers investissant sur le sol francilien.

En tout état de cause, la chambre régionale des comptes estime que la région devrait mener une réflexion avec les autres membres de PRE afin d'envisager une fusion des deux organismes, dont les synergies paraissent évidentes.

Recommandation n° 1 : Étudier la possibilité d'un rapprochement, voire d'une fusion, avec d'autres acteurs locaux de l'attractivité, notamment Paris Île-de-France Capitale Économique.

1.3 Une mesure de la performance encore imparfaite

1.3.1 Des évaluations intrinsèquement limitées

En 2015, un rapport de la chambre régionale des comptes¹² retraçait le contexte d'ensemble des dispositifs d'aide au développement économique de la région et invitait à un effort plus soutenu en matière d'évaluation. Cet exercice d'évaluation est néanmoins intrinsèquement délicat ainsi que l'ont montré les principaux rapports disponibles en matière de développement économique, dont notamment :

- un rapport d'évaluation des dispositifs de soutien à la création d'entreprise, publié par la Cour des comptes en février 2013¹³;
- un rapport d'évaluation des interventions économiques de l'État et des collectivités territoriales commandé par le Premier ministre le 11 février 2013, à MM. Philippe Jürgensen, (inspecteur général des finances), Jean-Jacques Queyranne (président de la région Rhône-Alpes, et Jean-Philippe Demaël, Directeur général de Somfy Activités, « *Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité* », publié en juin 2013.

De ces rapports ressortait le constat que, sur les 46 Md€ de dépenses publiques annuelles recensées en faveur des interventions économiques, 7 Md€ proviennent des collectivités territoriales dont 2 Md€ des régions. Les études concluaient que, si la compétitivité-coût relève essentiellement de l'État, qui détermine en grande partie le niveau des charges imposées aux entreprises, la compétitivité hors-prix peut être traitée dans un cadre plus territorial. De plus, la France ne souffrant pas tant d'un déficit quantitatif de création d'entreprises que de difficultés à les faire croître et durer, l'innovation est la clé de la montée en gamme et de la résistance à la concurrence étrangère.

Plus généralement, le territoire francilien est spontanément attractif : il concentre près du tiers du PIB national, 40 % des dépenses de la recherche française et une main d'œuvre très qualifiée (35 % de bac+5 dans la population active contre 20 % en moyenne nationale). Il n'en subit pas moins, pour attirer les entreprises étrangères sur leur sol, la concurrence des autres grandes métropoles européennes.

¹² CRC Île-de-France, 14 décembre 2015, Région Île-de-France – aides au développement économique – suivi des recommandations

¹³ Rapport d'évaluation sur les dispositifs de soutien à la création d'entreprises réalisé à la demande du président de l'Assemblée nationale pour le comité d'évaluation et de contrôles des politiques publiques (CEC)

Dans un tel contexte, il est souvent difficile d'isoler l'impact de l'action directe en faveur de l'attractivité. Ainsi, alors que les deux conventions d'objectifs et de moyens assignent à PRE l'objectif d'améliorer l'attractivité, la mesure de sa performance en la matière se heurte à des problèmes de méthodes d'objectivation des résultats.

À cet égard, les deux conventions triennales d'objectifs et de moyens prévoient en annexe une liste d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui font l'objet d'un suivi effectif. PRE envoie chaque trimestre à la région Île-de-France des comptes rendus de suivi.

Les indicateurs choisis par PRE en vue de sa propre évaluation¹⁴ montrent les limites de l'exercice. Beaucoup d'indicateurs mesurent plus les contacts pris avec les investisseurs potentiels que les résultats, ou mesurent surtout l'audience de PRE auprès de ces investisseurs. Certains de ces indicateurs, comme la satisfaction des dirigeants accompagnés par PRE¹⁵, ou les opinions favorables de l'« image business » de l'Île-de-France¹⁶, n'ont pu être renseignés.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, PRE a déclaré engager un vaste travail dans le cadre de son plan d'action 2020 pour mieux mesurer son efficacité selon une grille multicritères. Elle met l'accent sur une définition précise de ces indicateurs dans un objectif d'automatisation des résultats au travers un outil de *reporting*, permettant de croiser, en temps réel, des informations issues à la fois des outils de gestion (CRM¹⁷, outils RH, outils finance) et des réseaux sociaux. Des enquêtes de satisfaction permettront également de mieux mesurer le taux de satisfaction des entreprises et de mieux adapter l'offre de service aux clients.

Si la chambre prend acte de ces projets, elle attire l'attention sur la nécessité de donner un contenu aussi concret que possible à la mesure des débouchés et relations commerciales que suscite PRE. En effet, cet élément est cité par PRE comme déterminant dans la décision d'implantation.

1.3.2 Un objectif de performance commerciale partiellement atteint

Les deux indicateurs clés les plus fréquemment utilisés sont le nombre d'implantations et le nombre d'emplois (dont la création interviendra sur trois ans) sur le territoire francilien¹⁸.

Les indicateurs relatifs à l'ensemble des implantations nouvelles d'investisseurs étrangers sur la période et les emplois correspondants s'améliorent. En 2017, 416 nouvelles implantations d'entreprises étrangères (soit +16 % par rapport à 2016) ont été comptabilisées. Ce nombre a été quasiment reconduit à l'identique (avec 409 implantations) en 2018 alors que investissements étrangers étaient par ailleurs en recul en Europe. Ces implantations ont induit 6 308 emplois nouveaux en 2018.

Toutefois, sur les 416 implantations supplémentaires enregistrées en 2017, 207 (50 % du total) sont des implantations identifiées (« *sourcées* ») par Business France et 85 (20 % du total) par PRE ; 124 (30 % du total) sont des implantations dont ni Business France ni PRE ne sont à l'origine.

¹⁴ Annexes 3 à 5 au présent rapport.

¹⁵ Annexe 3

¹⁶ Annexe 4

¹⁷ CRM est l'acronyme de "Customer Relationship Management" ou "Gestion de la Relation Client". Le CRM regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client.

¹⁸ Source : projets annuel de performance, annexe au projet de loi de finances pour 2019.

Ce nombre d'implantations identifiées et accompagnées dès l'origine jusqu'à l'implantation finale reflète l'impact des actions menées par PRE avec ses moyens propres. Il est à mettre en regard des 66 agents de l'association en 2017. De son côté, Business France, dont le champ d'action est beaucoup plus étendu, comptait 1 543 agents en 2017¹⁹.

Sur les 409 investissements directs internationaux supplémentaires et 6 303 emplois créés en 2018, PRE a fourni des indications par origine de pays : les États-Unis restent le premier investisseur en Île-de-France avec une part de 24 % en 2018. Pour le reste, 52 % des investissements étrangers proviennent d'Europe, portés par une augmentation en provenance du Royaume-Uni (12 %), de l'Allemagne (8 %) et de l'Italie (8 %). La Chine est le premier pays asiatique, devant le Japon, avec 36 % des investissements asiatiques et 6 % des investissements totaux.

Plusieurs implantations emblématiques ont été menées en Île-de-France en 2018, dont :

- Gluecom, groupe belge qui a repris en juillet 2017 l'entreprise familiale de colles industrielles Labord basée à Saint-Germain-Lès-Arpajon en Essonne qui représente aujourd'hui la plus grosse usine du groupe.
- H3Dynamics, startup singapourienne créée en 2015 dans le domaine de l'exploitation de données collectées par des drones, à Malakoff.
- JST, groupe japonais de connectique électronique, avec implantation de leur centre de R&D Europe à Saint-Quentin-en-Yvelines.
- Runlabs, une société américaine qui va créer un bâtiment de 13 000 mètres carrés dans le 13^{ème} arrondissement de Paris qui accueillera 800 scientifiques et une trentaine d'entreprises du secteur des sciences de la vie.
- Tata Consultancy Services (TCS), société indienne de services informatiques, de solutions d'entreprise et de conseil, avec un nouveau centre de services à Suresnes.
- Melexis, groupe belge spécialisé dans les capteurs semi-conducteurs destinés principalement aux équipementiers automobiles avec un nouveau site de test à Corbeil-Essonnes.
- Astrome, start-up indienne spécialisée dans le domaine spatial qui a choisi d'implanter sa filiale française sur le Plateau de Saclay.
- IPWE, société américaine, spécialisée dans la propriété intellectuelle (transaction création d'un marché pour les transactions de brevets grâce à la mise en œuvre de technologies de blockchain et d'intelligence artificielle), à Paris.

1.3.3 Une rénovation en cours des moyens commerciaux

À la suite d'une étude réalisée par un consultant externe (la synthèse des travaux ayant été remise en juillet 2018), PRE réalise une importante rénovation de ses moyens commerciaux. Ainsi les outils numériques devraient occuper désormais une place plus importante, ainsi que l'industrialisation des réponses aux projets (offres types par catégories de cibles ou de clients : startups, centres de R&D, projets industriels, etc.), mise en place début 2019.

Toutefois, les indicateurs fournis par PRE montrent plutôt une baisse des visiteurs et une très forte baisse des « *followers* » sur les réseaux sociaux²⁰. Selon PRE, il faut y voir l'effet mécanique d'un pic en 2016. En effet, les opérations de communication lancées en juin 2016 suite au Brexit ont extrêmement bien fonctionné : plus de 5 millions de contacts et de nombreuses réactions sur Twitter ont eu lieu, essentiellement dans les 48 heures ayant suivi

¹⁹ Annexe 3

²⁰ Annexe 3

le vote du Brexit. PRE ajoute également que la refonte du site (effective à mi-2020), déclinée en plusieurs langues, de même que les opérations visant à un référencement privilégié de celui-ci devraient permettre d'obtenir des résultats en forte hausse sur ces indicateurs.

L'accent mis sur l'innovation paraît recevoir un accueil favorable. En 2017, 26 « *Techmeetings* » (rencontres entre grands groupes et startups) ont été organisées. Elles ont permis, selon PRE, de détecter 42 projets d'implantations et 350 opportunités de partenariats en Île-de-France. Les retours des grands groupes participants, tels CISCO et ENGIE, expriment une satisfaction par rapport au portefeuille des startups que PRE parvient à attirer lors de ces événements.

1.3.4 Une tentative récente de la région de mesurer la performance de PRE en termes d'investissements stratégiques

À partir de 2019, en lien avec la nouvelle convention d'objectifs et de moyens, PRE s'est intéressée également à de nouveaux indicateurs : nombre d'implantations et d'emplois sur les territoires identifiés comme stratégiques dans le schéma régional de développement économique, d'internationalisation et d'innovation ; nombre de projets stratégiques et d'emplois associés, nombre de partenaires mobilisés sur les projets accompagnés et implantés ; distinction entre les projets en création et les réinvestissements avec un objectif minimal concernant les réinvestissements (sachant que les entreprises installées en Île-de-France représentent l'équivalent de 21 % du PIB régional, 25 % du chiffre d'affaires régional, 29 % du chiffre d'affaires régional de l'industrie manufacturière), d'où, pour PRE, le fort potentiel de réinvestissement et de création d'emploi de ces entreprises).

La nouvelle convention inclut ainsi la mesure des investissements stratégiques, définis comme cumulant une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- une valeur ajoutée significative en termes d'emplois (nombre ou profil des emplois) ou une innovation critique à l'écosystème ;
- une situation de concurrence avec d'autres régions françaises ou européennes ;
- un projet de centre de décision, de centre de recherche, de production ou de logistique ;
- un projet hors Paris ou bien intéressant par Paris mais avec une possibilité de convaincre le porteur de projet de choisir finalement une implantation hors Paris ;
- un projet s'inscrivant dans une des grandes filières stratégiques soutenues par la région Île-de-France²¹ ;
- le besoin d'un accompagnement complexe.

Par ailleurs, plus d'attention est portée sur les projets de réinvestissement, conformément aux orientations stratégiques de Business France et de concurrents de PRE tels Montréal International, London & Partners).

1.3.5 Un guichet unique afin d'accompagner les investisseurs à l'occasion du Brexit

Depuis l'annonce du résultat du référendum britannique sur la sortie de l'Union européenne en juin 2016, de nombreuses actions ont été engagées par PRE et la région Île-de-France afin de renforcer l'attractivité régionale, dans un contexte de concurrence accrue entre les capitales européennes.

²¹ Aéronautique et spatial, véhicules, mécanique ; agriculture/agro-alimentaire, agronomie, énergies, bio-matériaux ; santé et biotechnologies ; finance ; industries culturelles et créatives, luxe, artisanat ; tourisme, sport et loisirs ; mobilités/services urbains, logistique ; big data, logiciels, TIC, smart grid.

Ces actions auraient eu un effet sensible dans la perception par les dirigeants d'entreprises étrangères de la région Île-de-France. En guise d'explication, PRE cite l'attitude « *pro-business* » au niveau national et au niveau régional, les nouvelles mesures prises au niveau national (loi travail de 2017²² notamment) et les politiques de modernisation des infrastructures en Île-de-France (plan transports, plan de rénovation des lycées, création de nouveaux lycées internationaux), d'encouragement à l'apprentissage des langues étrangères, touristiques, etc.

L'enjeu n'a pas consisté seulement à attirer les institutions bancaires mais aussi à prendre davantage conscience, au-delà de ce seul segment, que Paris pouvait être la tête de pont pour nombre de multinationales qui, jusqu'ici, privilégiaient Londres pour diverses raisons (la langue, la tradition marchande du Royaume Uni, la force de la City, etc.).

Certes, PRE n'a pas été le seul acteur à mener cette action de promotion. On citera la mission confiée à l'ex-gouverneur de la banque de France, M. Christian Noyer, ainsi que celle confiée à Ross Mc Inness, ambassadeur pour l'attractivité de la France.

PRE fait état de nombreux signes encourageants qui incitent à redoubler les efforts sur l'attractivité, comme le classement de Paris et de sa région en tête des métropoles les plus attractives au plan mondial devant Londres (37 % contre 34 % selon le baromètre EY 2018 qui a interrogé environ 500 dirigeants d'entreprises internationales). Au 8 mars 2019, PRE avait connaissance de 213 projets d'implantation, d'investissement ou de relocalisation d'équipes en lien avec le Brexit depuis le référendum le 23 juin 2016, représentant 7 631 emplois²³.

Le principal secteur concerné est la finance : la perte du passeport financier est une quasi-certitude. Il est donc nécessaire pour les sociétés financières basées au Royaume-Uni d'avoir un pied en Europe pour pouvoir accéder au marché européen et à leurs clients sur ce marché.

Toutefois, selon PRE, les conséquences pour l'industrie seront également très importantes : difficulté de recrutement de travailleurs européens au Royaume-Uni, impact sur la régulation et impact sur les chaînes d'approvisionnement.

Parmi les projets recensés et aidés par PRE, peuvent être cités :

- Autorité Bancaire européenne (190 emplois) : relocalisation, le 3 juin 2019, dans la Tour Europlaza (Courbevoie/La Défense), à la suite d'arbitrages européens conclus en 2017 ;
- Bank of America Merrill Lynch USA (600 employés) : la banque rencontre des difficultés à recruter à Francfort et, pour cette raison, prévoit de renforcer son hub de Paris, qui dispose des talents, au-delà des 400 initialement prévus ; elle a ainsi pris à bail 10 000 m² au 49-51 rue La Boétie à la fin de 2017 dans un ancien site postal ;
- Hong Kong & Shanghai Banking Corporation (HSBC) : la banque britannique a annoncé en janvier 2017 qu'elle allait transférer 1 000 emplois pour ses activités de banque d'investissement sur les marchés mondiaux. HSBC a annoncé début août sa décision de faire monter en puissance sa filiale française en lui rattachant sept succursales européennes.

²²Ordonnances du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective, à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales, à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, à la prévention et à la prise en compte des effets de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels et au compte professionnel de prévention, et portant diverses mesures relatives au cadre de la négociation collective.

²³ Il s'agit ici de données en cumul. Ces statistiques n'obéissent pas aux mêmes règles que celles sur les investissements étrangers. En effet, l'agrandissement et le renforcement d'une filiale bancaire déjà existante aura un impact sur les chiffres communiqués pour le Brexit mais pas pour les nouvelles implantations étrangères.

L'une des actions les plus significatives en vue d'optimiser les potentialités du Brexit pour l'Île-de-France a été la création du guichet « *Choose Paris Region* ». Le Premier ministre a inauguré, le 3 novembre 2016, « *Choose Paris Region* », guichet unique pour faciliter les démarches des investisseurs étrangers à Paris et en Île-de-France. Le dispositif propose aux entreprises touchées par le Brexit et intéressées par une implantation francilienne un accompagnement personnalisé de bout en bout.

PRE a été choisie pour coordonner ce guichet unique, ce qui montre qu'elle a su gagner la confiance des autorités nationales et des autres acteurs de l'attractivité. La mise en commun de moyens et la coordination renforcée entre les organismes de développement économique (CCI Paris Île-de-France, Paris&Co, Paris Région Entreprises, Business France) ont permis cette mise en œuvre.

Un communiqué de presse commun a été adopté le 9 juillet 2019 par l'ensemble des acteurs de l'attractivité dont le Premier ministre et la Présidente de région, qui acte que l'agence devenue Choose Paris Région continue d'incarner le guichet unique.

Dans ce cadre, PRE indique avoir facilité le déploiement d'une offre d'éducation internationale en Île-de-France, les services de l'État intervenant sur le recrutement des professeurs.

Sur les 409 implantations mentionnées plus haut, seulement 22 le sont au titre du Brexit : 10 implantations ont été accompagnées par ce guichet en 2017 et 12 en 2018²⁴. Sans doute, ce résultat traduit-il le fait qu'il n'y a pas encore eu de réelle vague de délocalisation jusqu'à présent du moins, de la part de sociétés qui auraient délaissé le Royaume-Uni pour s'installer sur le continent.

PRE ajoute que les principaux mouvements constatés jusqu'ici concernent la finance. Et, dans ce secteur toutes les banques susceptibles de relocaliser des activités en Île-de-France ont déjà créé une société en France : il ne s'agit donc que de mouvements de personnel qui ne sont pas pris en compte par les indicateurs « classiques » que suit PRE (impliquant en particulier la création d'un SIRET, etc.).

Un suivi en est fait à part par PRE. Au 8 mars 2019, PRE avait publié un communiqué indiquant avoir connaissance de 213 projets d'implantation, d'investissement ou de relocalisation d'équipes en lien avec le Brexit depuis le référendum le 23 juin 2016, représentant 7 631 emplois. Il s'agit ici de données en cumul.

PRE veut passer à une nouvelle étape et souhaite approfondir la démarche initiée avec le guichet Choose Paris Région, ce dernier étant avant tout une mutualisation de moyens. L'objectif est d'être l'outil pour l'investisseur étranger qui va lui permettre de s'orienter le plus rapidement possible au sein d'un écosystème complexe.

Le but de cette démarche est de pouvoir tout à la fois répondre de la façon la plus pertinente mais aussi la plus économe aux besoins de plus en plus pointus des « clients » de PRE. À l'occasion de ce communiqué du 9 juillet 2019, l'agence a fait connaître le lancement du comité des territoires (cf. infra).

²⁴ Annexe 4

1.4 Un élargissement des missions vers la production d'images et le tournage de films en Île-de-France

L'objectif général n° 4 de la convention triennale 2019-2021 a pour finalité de « conforter et renforcer la position de l'Île-de-France comme leader en Europe de la production d'images et de tournage de films » via « l'animation de l'écosystème économique de la production d'images et du tournage de films en Île-de-France ».

L'atteinte de cet objectif, qui constitue un nouveau champ d'intervention pour PRE, s'appuie sur l'intégration, à compter du 1^{er} janvier 2019, de la commission du film d'Île-de-France, par convention de transfert. À cette fin, les statuts de l'association ont été modifiés lors du conseil d'administration du 10 mai 2019 et de l'assemblée générale du 2 juillet 2019.

1.4.1 Une nouvelle mission d'accompagnement des productions cinématographiques

PRE est désormais chargée de reprendre, étendre et moderniser les activités, antérieurement menées par la commission du film, de production d'images et d'accueil de tournages de films. Selon les termes de la convention triennale, ces activités génèrent des retombées économiques importantes, tant en ce qui concerne les professionnels du secteur de l'image que l'impact touristique de la région.

La question du degré de synergie des activités de la commission du film avec celles de PRE peut être posée. En effet, les publics visés sont différents : producteurs de cinéma et équipe de tournages, d'un côté, entreprises notamment industrielles et financières, de l'autres.

Toutefois, PRE souhaite faire évoluer cette mission d'accueil des tournages vers un accompagnement des productions pour valoriser l'ensemble de la chaîne de fabrication du film. PRE estime ainsi que l'évolution des missions rend cette activité d'accompagnement comparable aux autres activités économiques. En effet, l'association précise que 150 000 emplois sont concernés en Île-de-France et que la filière est menacée à la fois sur le plan technologique et sur le plan de la concurrence internationale, alors que les plateformes américaines de contenu deviennent les principaux relais de croissance.

Dès lors, selon PRE, ceci implique un travail sur l'attractivité du territoire francilien et sur sa capacité à attirer ces projets internationaux nécessaires au maintien de la filière. Toujours selon PRE, les liens avec ses missions sont multiples : offre réalisée avec les territoires franciliens, travail de promotion internationale, travail d'ingénierie de projet, attraction de ces plateformes.

La redéfinition de ces missions, qui ne sont plus exactement celles de la commission du film, paraît ainsi cohérente avec leur transfert d'un établissement public à une association de droit privé. PRE a donc désormais pour objectif d'optimiser et de valoriser la compétitivité du territoire francilien par la mise en valeur des ressources et des savoir-faire de la région en matière d'audiovisuel afin de faire face à la concurrence internationale intense que se livrent les grandes métropoles mondiales dans le domaine de l'accueil et de la production audiovisuelle et cinématographique.

La convention décline les actions attendues de PRE pour atteindre cet objectif :

- développement des services qui facilitent le travail des productions notamment lors des phases de préparation et de repérage (dynamisation de la base de décors existante - 1000²⁵ - grâce aux capacités des outils numériques - visites virtuelles, intégration de données techniques, images immersives-);

²⁵ Selon rapport de la CRC.

- actualisation et dématérialisation du manuel d'accueil des tournages ;
- accompagnement et accélération de l'émergence de nouveaux métiers de l'image liés aux évolutions technologiques ;
- animation et mise en valeur des réseaux professionnels ;
- optimisation du dispositif du crédit d'impôt ;
- valoriser et exploiter la capacité de la France à développer des co-productions internationales au bénéfice du territoire francilien ;
- prospection permettant d'identifier les projets ;
- développement d'un réseau international adossé à une stratégie de marketing et de communication.

1.4.2 Une intégration de missions auparavant exercées par un établissement public régional

La commission du film d'Île-de-France était un établissement public de coopération culturelle (EPCC) créé par la région en octobre 2003 dans le cadre de sa politique pour le cinéma. Sa mission consistait à valoriser la filière audiovisuelle et cinématographique très présente dans la région-capitale, notamment en promouvant la destination francilienne et en accueillant les tournages.

Dans son rapport d'octobre 2018, la chambre régionale des comptes Île-de-France avait formulé des observations critiques sur la gestion de cet établissement. Elle avait notamment relevé plusieurs manquements aux règles légales et statutaires, notamment l'octroi de subventions à des associations sans rapport avec les missions de la commission et sans autorisation du conseil d'administration.

La chambre avait relevé une gestion fort peu économe, notamment en matière de rémunérations, facilitée par l'aisance financière de l'établissement. Du fait du versement de primes, improprement qualifiées d'exceptionnelles et représentant deux mois de salaire, le salaire net des huit personnes employées était de plus de 4 800 euros par mois en moyenne. Aux salaires s'ajoutaient des avantages sociaux croissants. Ainsi, le régime d'épargne retraite, financé presque intégralement (5/6^{ème}) par l'employeur, avait été révisé deux fois sur la période. La chambre avait en outre relevé plusieurs pratiques irrégulières en matière de prise en charge ou de remboursement de frais.

Le transfert de missions d'un établissement public à une association de droit privé ne saurait, en lui-même, garantir une meilleure gestion, dès lors que les dépenses de l'association ne seront pas soumises au contrôle du comptable public. Toutefois, l'association PRE s'est assignée des objectifs de rigueur dans la gestion de cette nouvelle activité. Elle a ainsi indiqué, en réponse aux observations provisoires de la chambre, que la subvention reçue de la région avait été réduite de 928 000 € à 720 000 €, que l'activité était à l'équilibre en 2018 (+ 30 000 €) et devait être légèrement excédentaire en 2019 (+171 000 €) et que le budget pour 2020 a été construit sur un objectif d'équilibre financier de cette activité.

2 UNE AMÉLIORATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE À CONSOLIDER PAR UN ÉLARGISSEMENT DES RESSOURCES

Paris Région Entreprises est une association à but non lucratif, régie par les dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association. Sa création fait suite à la délibération n° CR 03-14 du 13 février 2014 du conseil régional d'Île-de-France, qui a décidé par ailleurs

la dissolution de deux autres organismes associés de la collectivité régionale, « *l'Agence Régionale de Développement d'Île-de-France* » et le « *Centre Francilien de l'Innovation* ». PRE a été conçue comme un outil « œuvrant à la mise en œuvre des orientations stratégiques régionales »²⁶ en matière de développement économique, d'innovation et d'internationalisation des entreprises.

2.1 Une gouvernance en cours de rénovation

PRE a tenu son assemblée générale constitutive le 20 mars 2014. De nouveaux statuts ont été adoptés le 13 juin 2016.

2.1.1 Des statuts de 2016 qui ne permettaient pas une représentation satisfaisante des territoires de l'Île-de-France

Les statuts adoptés le 13 juin 2016 prévoyaient trois collèges distincts pour les membres fondateurs, les acteurs du développement économique des entreprises franciliennes et les entreprises publiques et privées. Le premier collège regroupait la région Île-de-France, la chambre de commerce et d'industrie de la région Île-de-France (CCIR), l'État et la BPI. Au sein de ce collège, la région disposait de 50 % des voix contre 25 % pour la BPI et la CCIR, l'État n'ayant qu'une voix consultative et non délibérative. Dans les trois autres collèges, la qualité de membre devenait effective au moment du versement de la cotisation annuelle et par l'agrément préalable de la candidature par le conseil d'administration.

La participation au financement de la structure faisait l'objet d'un traitement différencié : en ce qui concerne le premier collège, le conseil d'administration pouvait proposer chaque année au vote de l'assemblée générale le principe du versement d'une cotisation et en fixer le montant, le cas échéant. En revanche, les membres des deux autres collèges acquittaient de facto une cotisation annuelle fixée par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration, selon leur catégorie d'appartenance.

L'association comptait 223 membres soumis à cotisation²⁷ (dont 221 siégeant dans les deuxième et troisième collèges), sans variation de ce nombre entre 2016 et 2018.

S'agissant des cotisations, la modification de la période d'adhésion a conduit à « *neutraliser* » l'année 2017 puisque la cotisation versée au titre de l'année 2016 (soit 367 750 €) a couru jusqu'au 31 décembre 2017. Au titre de l'année 2018, seul le premier collège a versé sa contribution (soit 161 000 €), les deux autres en ayant été exonérés par une résolution votée lors de l'assemblée générale du 2 Juillet 2018 « *dans l'attente d'un projet de nouvelle gouvernance finalisé* ».

L'assemblée générale, composée de tous les membres à jour de leur cotisation, se réunissait une fois par an.

Les statuts prévoyaient trois réunions par an du conseil d'administration. De fait, il a tenu trois à quatre réunions chaque année hormis en 2014, année de création de l'association et marquée, *a contrario*, par trois assemblées générales. Il compte entre 14 et 20 administrateurs, élus par leurs pairs au sein de chaque collège pour une durée de trois ans.

Le conseil d'administration fixe le nombre de vice-présidents, délibère sur tous les aspects de la gestion de l'association (comptes, budgets, plans d'action, orientations stratégiques) avant approbation par l'assemblée générale, procède en tous temps aux vérifications et contrôles

²⁶ Page3 de la convention triennale de moyens et d'objectifs 2015/2017

²⁷ L'Etat et la région sont exemptés de cotisation.

qu'il juge opportun. L'examen des procès-verbaux des conseils d'administration depuis 2014 sont substantiels et riches en débats et tendent à démontrer la vitalité de la vie de la structure.

L'article 27 des statuts stipule que ses membres ne perçoivent aucune rétribution au titre des fonctions et des missions qui leur sont confiées au sein du conseil d'administration. Seul le remboursement de frais occasionnés par l'accomplissement de leur mandat, sans autre précision, peut leur être accordé sur justificatifs.

En revanche, le bureau a été peu actif. En effet, ses attributions étaient limitées : il préparait les travaux du conseil d'administration. S'il pouvait se voir déléguer un certain nombre de missions relevant de la compétence du conseil d'administration, il semble ne s'être réuni qu'une seule fois en 2016 et qui, plus est, par le biais d'une conférence téléphonique.

Enfin, l'article 34 des statuts de juin 2016 prévoyait la constitution d'un comité des territoires, composé de représentants de la région, du conseil économique, social et environnemental régional, de chaque département ainsi que des EPCI. Ce comité qui élisait son président pour une année renouvelable était une instance de dialogue et d'échanges entre PRE et les territoires chargés de « favoriser une plus grande cohérence et une meilleure concertation au regard de l'ensemble des actions de PRE ayant un impact territorial ».

Alors qu'il devait se réunir au minimum deux fois par an, ce comité ne s'est réuni qu'à trois reprises et uniquement en 2014 et 2015. De fait, la réforme territoriale a très largement modifié le paysage territorial (création de la Métropole du Grand Paris et des établissements publics territoriaux). Elle a rebattu la carte des compétences attribuées à chaque acteur (retrait de la compétence économique du champ d'intervention des départements) et a conduit PRE à suspendre l'activité de cette instance estimant que les conditions n'étaient plus réunies pour poursuivre les travaux.

Ce nouveau paysage territorial n'a pas empêché PRE de mener dans ce qu'elle nomme les « *grands territoires* » (Paris-Saclay, La Défense, Orly-Rungis, Grand Roissy, Plaine Commune), considérés comme stratégiques par le SRDEII, un ensemble d'actions individuelles et ciblées. Une illustration concrète de la politique de PRE au service de l'ensemble des territoires est la carte « *Paris Région Business Hub* » qui a essentiellement pour but de sensibiliser les investisseurs étrangers au fait qu'il existe des pôles autres que Paris. Pour autant, cela ne signifie pas que les efforts de PRE se limitent à ces pôles de compétitivité bien connus des franciliens (Paris-Saclay, Noisy-Champs développement durable) : en témoigne l'implantation de la société Glue Com (fabricant de colles) près d'Arpajon.

Pour autant, lesdits territoires n'ont pas disposé, durant trois années, d'un espace commun d'expression, d'échanges et de dialogue au sein des instances de PRE, comme le prévoit les statuts de l'association. Aussi, l'association, consciente de n'être pas en conformité avec ses propres règles, a posé, dans une note interne, les bases d'un comité des territoires rénové, correspondant à la nouvelle carte des acteurs territoriaux (EPT, EPA, communautés d'agglomération, agences économiques régionales et départementales), représentant les territoires stratégiques au sens du SDREII.

PRE a décidé de redonner vie au comité des territoires. Cette instance d'échanges et de coordination entre l'association et les territoires franciliens permet ainsi d'associer plus amplement les acteurs territoriaux aux actions en faveur de l'attractivité internationale de l'Île-de-France. Il regroupe 52 acteurs variés qui ont manifesté une forte implication lors des dix réunions ayant eu lieu en 2019 entre le 20 mars 2019 et le 4 décembre 2019.

2.1.2 Des statuts modifiés en 2019 pour mieux associer les territoires

Les statuts ont été modifiés lors de l'assemblée générale qui s'est tenue le 2 juillet 2019. Outre l'intégration de la mission d'attribution des aides au cinéma, la refonte des statuts prend en compte les acteurs de l'attractivité, notamment Business France et la Métropole du Grand Paris, et la coopération avec les territoires.

De fait, un quatrième collège, dit collège « *des territoires* », a été créé en substitution au comité des territoires. Ce collège réunit les collectivités et organismes publics ou parapublics territoriaux. Il est conçu comme « *un relais territorial des actions menées* »²⁸. Le statut de collège, doté de 20 % de voix délibérative, confère à ses membres une véritable place au sein des instances de l'association. L'association estime que ce nouveau collège, qui constitue une instance d'échanges et de coordination entre elle et les territoires franciliens, permet d'associer plus amplement les acteurs territoriaux à ses actions.

Tableau n° 3 : Évolution des collèges

		1 ^{er} collège	2 ^{ème} collège	3 ^{ème} collège	4 ^{ème} collège
Statuts de 2016	Composition	Région, CCIR, Etat, BPI	Acteurs du développement économique franciliens	Entreprises publiques et privées	
	Voix	40%	20%	40%	
Statuts de 2019	Composition	Les mêmes + Business France+Métropole du Grand Paris	Acteurs essentiellement publics contribuant à l'attractivité	Entreprises parties prenantes de l'attractivité	Territoires (collectivités et établissements publics)
	Voix	40%	20%	20%	20%

Par ailleurs, Business France et la Métropole du Grand Paris sont entrés au premier collège. La région y conserve 50 % des voix tandis que BPI et la CCIR disposent de 12,5 %, la Métropole du Grand Paris de 15 % et Business France de 10 %. PRE a aussi pris acte du peu d'utilité du bureau par sa suppression.

2.1.3 Des dirigeants dont le rôle pourrait être précisé

Les statuts prévoient que le président est élu « par les membres du conseil d'administration à la majorité simple sur proposition des représentants de la région Île-de-France ». Depuis sa création, l'association a connu trois présidents (dont l'un n'a assuré qu'un intérim). Deux présidents étaient conseillers régionaux, dont le président actuellement en fonction.

Le président dispose de pouvoirs étendus : ordonnancement des dépenses, signature des conventions, présentation du budget, des bilans financiers et des rapports d'activité, tenue de la comptabilité, pouvoir de délégation (de pouvoirs et de signature), convocation de l'assemblée générale et du conseil d'administration qu'il préside. L'examen des procès-verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales indiquent que le président assume pleinement ses fonctions. Il conduit les débats, intervient en fonction de l'importance des sujets abordés tout en ménageant les espaces de parole des participants.

En revanche, les statuts de l'association ne comportent aucune disposition relative aux fonctions de directeur général. De fait, le rôle, l'étendue et la nature des attributions conférées au directeur général ne sont ni prévues, ni spécifiées.

²⁸ Cf. article 5.1 du projet des nouveaux statuts

Cette absence de dispositions statutaires portant sur un poste clé des organes de direction, si elle ne méconnaît aucune obligation légale, paraît dommageable. En réponse aux observations provisoires, PRE a indiqué que les statuts seraient modifiés en 2020 sur ce point.

Les procès-verbaux des conseils d'administration ne sont pas plus explicites : la nomination du directeur général a été validée lors de la séance du bureau le 8 juillet 2016 et son successeur a été présenté lors du conseil d'administration du 19 avril 2018, sans autres précisions (conditions de recrutement, missions, délégations, etc.).

L'actuel directeur général, fonctionnaire d'État en détachement, a été conseiller en développement économique au cabinet de la présidente de la région de même que son prédécesseur. La lecture de l'ensemble des procès-verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales depuis la création de l'association révèle que ces instances ne se sont à aucun moment exprimées explicitement sur ces nominations.

Le recrutement d'au moins deux directeurs généraux relève d'un choix discrétionnaire du président de PRE, qui reçoit et évalue les candidats. Le conseil d'administration ou le bureau sont informés de son choix. Aucun document relatif aux modalités de recrutement (candidatures, publicité de la vacance de poste, procès-verbal de recrutement) n'a été communiqué à la chambre).

Ainsi, le processus décisionnel en matière de recrutement échappe totalement aux organes de direction de l'association qui ne sont qu'informés du choix par le président. Cet état de fait n'est pas irrégulier mais une meilleure association du conseil d'administration à la décision pourrait aider à clarifier les rôles des dirigeants de l'association.

Recommandation n° 2 : Clarifier dans les statuts le rôle du président et du directeur général

2.2 Une situation financière améliorée grâce à une nette baisse des charges

PRE répond aux obligations qui s'imposent à elle en matière de publication des comptes, de publicité et de certification. Depuis 2014, la situation financière s'est globalement améliorée principalement grâce à la baisse des dépenses liées à l'abandon de certaines actions et à la diminution de la masse salariale due à une forte réduction des effectifs.

Tableau n° 4 : Synthèse financière

K€	2014	2015	2016	2017	2018
Produits exploitation	18 344	15 367	12 497	12 210	12 432
Charges exploitation	17 613	16 201	17 174	11 459	11 219
Résultat exploitation	731	-834	-4 677	751	1 212
Résultat financier	-486	-474	-338	-213	-528
Résultat exceptionnel	143	234	-150	44	44
Résultat avant impôts	388	-1 074	-5 165	582	728
Impôts	-10	-16	-5	0	0
Résultat après impôts	378	-1 090	-5 170	582	728
Fonds dédiés (dotation)			-94	-153	-1 081
Reprise fonds dédiés					247
Sous-total fonds dédiés	0	0	-94	-153	-834
Résultat exercice (arrondi)	378	-1 090	-5 264	429	-106

Source : comptes annuels PRE

2.2.1 Des produits essentiellement constitués de subventions

Les subventions de fonctionnement versées par différents partenaires contribuent très largement à soutenir l'activité de l'association depuis sa création.

Malgré une baisse de 30 % en quatre ans, la dotation d'exploitation accordée annuellement par la région reste prépondérante dans les ressources de l'association puisqu'elle représente environ 80 % des produits.

**Tableau n° 5 : Évolution des subventions d'exploitation accordées
par la Région Île-de-France 2014 - 2017**

2014	2015	2016	2017	2018	Évolution sur la période 2014-2017
14,891 M€	12,981 M€	9, 981 M€	10,381 M€	10,181 M€	-32 %

Source PRE

Il en résulte un besoin de diversification des ressources de l'association. Celle-ci a d'ailleurs été engagée en 2019 avec, outre l'adhésion de la Métropole du Grand Paris, la signature d'une convention avec un groupe important, assortie d'une contribution.

À cet égard, la part prise par l'activité dans le montant total des produits d'exploitation, bien que connaissant une hausse très importante en 2016, reste encore très marginale. Cette hausse de la production vendue est le fruit quasi exclusif de l'organisation du salon MIPIM qui a rapporté à lui seul 1,999 M€ sur les 2,069 M€ engrangés sur ce poste. Ainsi, les produits issus de l'activité commerciale sont très peu diversifiés.

Tableau n° 6 : Part des produits directement liés à l'activité

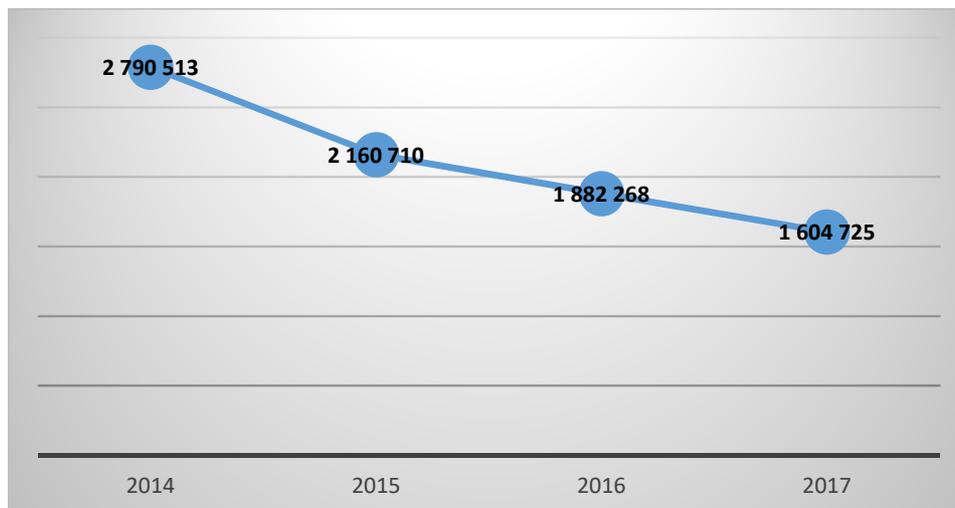
En K€	2014	2015	2016	2017	2018
Production vendue	341	48 341	1 068 658	1 000 653	1 116 066
Autres produits	9 404	483	3 169	1 755	46
Total	9 745	48 824	1 071 827	1 002 408	1 116 112
Produits. d'exploitation	18 344 704	15 367 089	12 497 085	12 209 522	12 431 990
Part de l'activité dans le total des produits vendus	0,05%	0,32%	8,58%	8,21%	8,98%

Source : CRC d'après comptes PRE

Aussi, PRE devrait continuer à diversifier ses ressources de façon à n'être pas un centre de coût tributaire de la région. Selon ses dirigeants, des partenaires privés, spécialisés sur des thématiques telles que le recrutement, l'éducation, l'immobilier, le droit, la banque, la recherche et l'innovation, l'enseignement, acceptent de payer pour des prestations assurées par Business France. Ayant un intérêt à ce que PRE leur envoie du flux d'affaires, ils pourraient accepter de payer pour ces prestations aujourd'hui gratuites.

2.2.2 Une baisse des dépenses liées à l'abandon de certaines actions

Graphique n° 2 : Dépenses liées aux actions 2014-2017



Source : extraction données communiquées par PRE

Globalement, comme l'illustre le graphique, les dépenses consacrées aux actions chutent de manière continue depuis 2014 et plus marquée à partir de 2016, en lien avec la baisse des effectifs de l'organisme dans le cadre du Plan de Sauvegarde de l'Emploi. L'examen des dépenses par type d'action révèle une baisse générale²⁹.

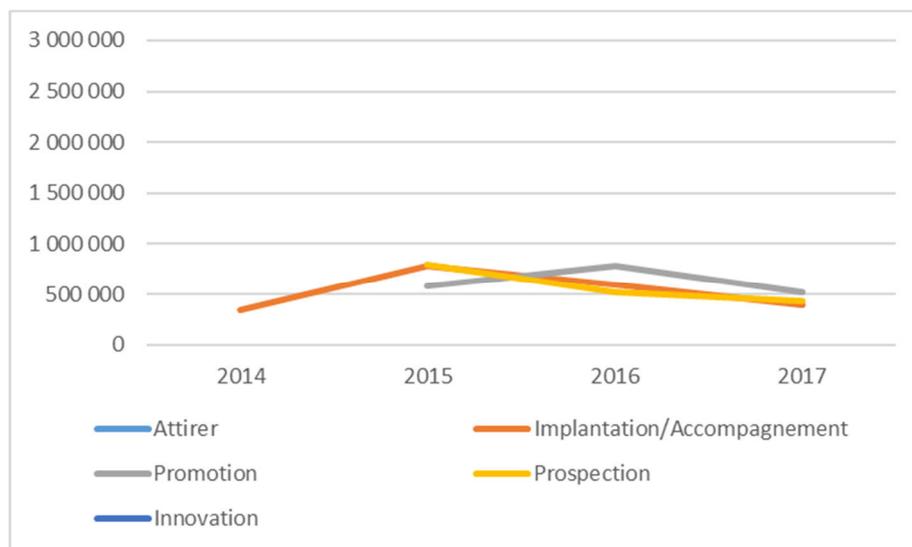
Tableau n° 7 : Dépenses par type d'actions 2014-2017

Type d'action	2014	2015	2016	2017
Attirer	2 450 604			
Implantation/Accompagnement	339 909	785 304	598 140	390 302
Promotion		580 919	783 890	521 805
Prospection		794 487	520 238	428 776
Innovation				63 842

Source : extraction document communiqué par PRE

²⁹ Il convient de mettre à part l'année 2014, premier exercice de la nouvelle entité, durant lequel la comptabilité analytique n'était pas déployée avec le même degré de finesse dans la ventilation des dépenses. De même, le pôle innovation peut être écarté de l'analyse au regard du fait que cette action nouvelle n'a pas généré de dépenses avant 2017.

Graphique n° 3 : Évolution des dépenses par action 2014-2017



En effet, comme vu plus haut, l'association n'exerce plus depuis 2016 la mission d'accompagnement des entreprises franciliennes. Elle a dû mettre fin à plusieurs actions : le projet PROMOSALONS qui n'est plus organisé depuis 2017 ; le projet Investissement d'Avenir (PIA) auprès de la Banque Publique d'Investissement (BPI), qui a pris fin en décembre 2018 ; l'action Pass compétences arrêtée en 2017.

2.2.3 Une baisse des charges qui repose sur une diminution de la masse salariale

De 2014 à 2018, les charges d'exploitation ont baissé de 36,5 %. L'année 2014 peut être considérée comme un exercice particulier, dit « *de fusion* », puisqu'il intégrait les comptes des deux organismes régionaux qui ont précédé PRE. Les dépenses liées à ces structures ont concouru à une hausse importante des charges (reliquats de dépenses, contrats et prestations diverses en cours non résiliables avant le terme, frais directement associés à la fusion).

Au cours des exercices suivants, PRE a réduit significativement ses dépenses sur la quasi-totalité des postes de charges. Les postes « *salaires, traitements et charges sociales* » et « *achats et charges externes* » continuent de représenter la part la plus importante des charges de l'association.

En 2016, l'association a engagé une action de maîtrise de sa masse salariale et de l'ensemble des autres achats et charges externes, ce que reflètent tant les évolutions observées en 2017 qu'en 2018.

2.2.4 Une forte réduction des effectifs

L'association a réduit ses effectifs, passant de 104 salariés en 2014 à 66 en 2017, soit une baisse de 36,5 %.

Tableau n° 8 : Évolution des effectifs au 31 décembre et de la masse salariale

	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution sur la période	Evolution en % sur la période
Nombre d'employés (France)	104	100	77	66	67	-37	-35,6%
Masse salariale	10 420	9 643	10 583	6 461	6 406	-4 014	-38,5%

Source pour 2018 : PRE Source : rapports financiers 2014 à 2017

En juin 2016, PRE a dû mettre en œuvre un plan de licenciement collectif pour motif économique, adossé à un processus de réorganisation. La baisse significative des recettes, liée en grande partie à la réduction du montant de la subvention versée par la région, principal financeur, est à l'origine de ce plan. Évoqué pour la première fois lors du conseil d'administration du 10 mai 2016, ce plan de sauvegarde pour l'emploi (PSE), homologué par la DIRECCTE³⁰ d'Île-de-France en septembre 2016, devait participer au retour à l'équilibre du résultat d'exploitation de l'association. L'objectif était de contenir la masse salariale à 6,9 M€ en 2017 (contre 10,5 M€ en 2016), en procédant à la suppression de 25 postes et en renonçant aux remplacements et recrutements. La restructuration a essentiellement concerné les fonctions d'encadrement et de support.

Finalement, 26 départs ont effectivement eu lieu, générant en 2016 une dépense de 1,54 M€ au titre du PSE (dont 1,4 M€ d'indemnités aux personnes concernées) mais une réduction de la masse salariale à 6,4 M€ en 2017.

PRE est organisée en plusieurs pôles qui reprennent les diverses actions définies dans les conventions triennales 2015-2018 et 2019-2021. Sans surprise, les orientations stratégiques ont défini le nombre de pôles au fil du temps. Depuis 2017, PRE compte cinq pôles opérationnels (innovation, partenariat, implantation, commercial, marketing) et un pôle support (RH, contrôle de gestion, comptabilité, achats).

Les effectifs, exprimés en emplois en équivalent temps plein (ETP), sont répartis entre ces différents pôles. Le nombre d'ETP affectés aux pôles opérationnels est stable sur les trois derniers exercices (53,58 en 2015, 51,38 en 2016 et 53,29 en 2017). Il y a là une certaine logique si l'on considère que PRE doit préserver les moyens humains nécessaires à la poursuite et au développement de ses actions.

2.2.5 Un niveau de rémunération relativement confortable

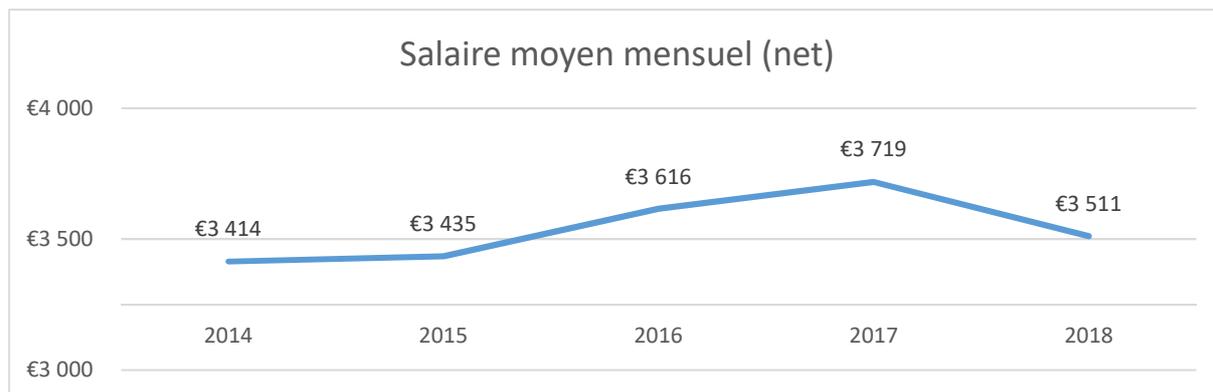
Comme le montre le graphique ci-dessous, le salaire moyen mensuel net servi aux salariés de l'association a connu une hausse significative entre 2014 et 2016. Cette hausse s'est poursuivie jusqu'en 2017 car, toutes choses égales par ailleurs, les salariés qui demeurent dans l'entreprise après un plan social sont plutôt ceux qui ont l'ancienneté et donc les rémunérations les plus élevées. En revanche, le salaire moyen a baissé en 2018.

Tableau n° 9 : Évolution du salaire moyen (net) après retraitement

	2014	2015	2016	2017	2018
masse salariale	4 752 967	4 492 473	4 512 408	3 346 746	3 075 899
effectif	116	109	104	75	73
salaire moyen annuel	40 974	41 215	43 389	44 623	42 136
salaire moyen mensuel	3 414	3 435	3 616	3 719	3 511

Source : données communiquées par PRE

³⁰ Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi



D'une manière générale, PRE verse des rémunérations relativement confortables pour un organisme, de droit privé, dont l'efficacité et l'efficience restent difficiles à mesurer, et dont l'essentiel des ressources provient de fonds publics : en 2018, un quart des salariés ont touché une rémunération nette supérieure à 50 000 €. Par ailleurs, PRE a versé une part de rémunération variable de 87 585 € en 2016 et de 103 619 € en 2017 à un certain nombre de cadres (20 en 2016 et 18 en 2017).

Le directeur général actuel a précisé à la chambre que, depuis mars 2018, il a structuré une équipe autour de lui en fonction du positionnement des activités de l'association. Cette structuration s'est faite avec l'aide de la manager de transition qui est intervenue au moment du PSE, puis est restée dans le cadre d'un CDD. Le directeur général a indiqué que le contenu des entretiens d'évaluation s'est enrichi en 2019.

Plus récemment, le 20 décembre 2019, conformément à la recommandation que la chambre avait formulée lors de ses observations provisoires, le conseil d'administration a adopté des lignes directrices en matière de rémunération.

Pour autant, ces règles pourraient être définies de manière plus précise : barème ou encadrement des primes, mode de fixation du taux de la part variable au regard de critères d'évaluation des objectifs, etc.

2.2.6 Des résultats financiers en voie d'amélioration et une trésorerie qui reste positive

Le résultat net de l'association a connu un sévère décrochage lors des deux exercices qui ont suivi la création de la structure en 2014, affichant un déficit de 5,2 M€ en 2016 (année marquée en outre par le plan social). L'année 2017 s'est conclue à nouveau par un résultat positif. L'exercice 2018 a enregistré un très léger déficit (- 0,1 M€) comme mentionné supra.

Les capitaux propres de PRE ont chuté au cours de l'exercice 2016 car l'association a utilisé ses fonds propres à hauteur de 3,6 M€ pour équilibrer le résultat d'exploitation. En effet, PRE escomptait une subvention régionale de 14 M€ qui s'est finalement établie à 9,981 M€. Sur proposition du président de l'association, lors du conseil d'administration du 10 mai 2016, PRE a puisé dans ses capitaux propres afin de compenser le manque à gagner. En outre, 1,5 M€ repris sur les capitaux propres ont servi à accompagner le plan de départ volontaire.

Tableau n° 10 : Variation des capitaux propres 2014 – 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Fonds associatifs sans droit de reprise	4 882 867	4 882 867	4 882 867	4 882 867	4 882 867
Autres réserves	1 437 233	1 437 233	1 437 233	1 437 233	1 437 233
Report à nouveau	-562 822	-184 849	-1 274 874	-6 538 602	-6 110 194
Résultat	377 972	-1 090 025	-5 263 728	428 408	-105 654
Apports					
Subventions	1 524 518	1 323 712	1 117 846	689 228	539 675
Total	7 659 768	6 368 938	899 344	899 134	643 927

Source : CRC d'après comptes annuels association

Pour autant, cette baisse des fonds propres est à relativiser par la faiblesse des investissements. De ce fait, la trésorerie est restée excédentaire, notamment en raison d'un besoin en fonds de roulement négatif.

2.3 Des implantations et filiales aux États-Unis et en Chine

La filiale PRIME (Paris Région International Mission Enterprise) a été créée en 2006 par l'agence régionale de développement (ARD)³¹. Il s'agit d'une entreprise commerciale de droit américain détenue à 100 % par PRE. Son siège est situé à San Francisco. Elle compte six collaborateurs (quatre à San Francisco, un à New-York et un à Los Angeles). Elle a trois missions : promouvoir l'Île-de-France aux États-Unis, prospecter des entreprises américaines susceptibles de s'installer en l'Île-de-France et mener des missions de prospection auprès d'entreprises internationales innovantes en partenariat avec de grands groupes français, toujours dans l'optique d'une implantation en région l'Île-de-France.

Le bureau de Shanghai, créé en 2006 par l'ARD et doté de trois salariés, assure une double mission : promouvoir l'Île-de-France et prospecter des entreprises chinoises susceptibles de s'y implanter. Depuis 2016, PRE a conclu un partenariat avec la CCI Paris-Île-de-France qui leur permet de partager à part égale le coût de la responsable du bureau qui est aussi la représentante du bureau de la CCI à Pékin.

Les autres filiales et bureaux ont depuis fermé. PRIME détenait elle-même une filiale à 100 % : la société Hubtech21 (French Tech Hub ou FTH), également société commerciale de droit américain, créée en 2012, dont la mission consistait à accélérer le développement d'entreprises innovantes franciliennes aux États-Unis. Entre 2016 et 2018, les effectifs de cette filiale ont été réduits de dix à trois collaborateurs, notamment par la fermeture de l'antenne de Boston. Elle a finalement été cédée en 2018. Enfin, jusqu'à sa fermeture en avril 2016, PRE disposait d'un bureau de représentation à Tel Aviv, créé en 2011 par l'ARD, chargé de nouer des partenariats technologiques entre les écosystèmes franciliens et israéliens et de prospecter les entreprises israéliennes pouvant potentiellement s'installer en l'Île-de-France.

Ces activités ont en termes comptables une incidence sur le résultat final de l'association. S'agissant du bureau de Shangaï, leurs coûts sont pris en compte dans les charges d'exploitation de PRE. La prise en charge d'une quote-part des dépenses par la CCI au titre de la convention précitée a permis de contenir la progression des charges. PRE, en réponse aux observations provisoires de la chambre, a insisté sur le bien-fondé de cette progression au regard de l'importance de ce marché.

³¹ On a vu que les activités de l'ARD ont été reprises par l'association Paris Région Entreprises.

Tableau n° 11 : Bureau de Shangai – 2014 - 2017

	2014	2015	2016	2017
Dépenses opérationnelles	23	28	39	27
Masse salariale	127	231	233	181
Frais de fonctionnement	87	75	82	60
Total Dépenses	237	334	354	268

Source : rapports financiers 2017-2018

S'agissant de la filiale américaine PRIME, les comptes transmis reflètent en réalité les comptes de l'entité Prime proprement dite et sa filiale French Tech Hub.

Les résultats de l'entreprise se traduisent *in fine* au niveau du résultat financier de PRE. Ainsi, depuis sa création, PRIME ne dispose pas de ressources suffisantes pour s'autofinancer. Cette situation conduit PRE à déprécier chaque année sa participation dans cette société.

Cependant, il n'existe pas de comptes consolidés de PRE et de ses filiales américaines. Les modalités d'intégration des comptes de PRIME dans ceux de PRE sont décrits en annexe. Pour tenir compte des résultats négatifs de sa filiale, PRE a souscrit à l'augmentation du capital par incorporation de compte courant à l'occasion des exercices 2015, 2016, 2017 et 2018 selon les montants répertoriés ci-dessous. L'effet sur le compte de résultat de l'association (que l'on trouve au niveau du résultat financier) a été de 519 k€ en 2018. Ces deux montants ont été dûment approuvés par le conseil d'administration du 10 mai 2019.

Tableau n° 12 : Souscription à l'augmentation du capital filiale PRIME

2015	2016	2017	2018
1 039 000	1 039 000	230 000	661 790

Source comptes annuels

PRE considère que « les activités de sa filiale aux États-Unis ne sont pas différentes de celles de PRE France (...). À ce titre, le financement de l'activité de PRIME fait l'objet d'un versement de PRE sous forme de subvention ».

La chambre rappelle à PRE qu'une subvention ne peut être reversée en tout ou partie à une autre structure (versement de subvention « en cascade ») conformément à l'article L. 1611-4 du CGCT et à l'article 15 du décret-loi du 2 mai 1938, sauf si la collectivité locale l'autorise expressément dans le cadre de la convention conclue avec l'association.

En l'espèce, la-convention initiale pour la période 2019-2021 ne prévoyait aucune autorisation expresse ni accord formel³². Elle se contentait d'indiquer que la subvention était consentie pour permettre à PRE de réaliser ses activités. Et non de facto celles de sa filiale.

Toutefois, au cours du contrôle de la chambre, l'article 10 des statuts de PRE a été modifié et prévoit désormais la nécessité d'obtenir l'aval formalisé de ses financeurs publics en vue de reverser des fonds prélevés sur les subventions accordées. PRE a fourni à la chambre l'avenant à la convention la liant à la région, lequel mentionne expressément la filiale.

³² L'accord formel est cité dans une réponse du Ministère de l'Intérieur à la question n° 10247 (JO 2/11/1998 p 6040).

ANNEXES

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure	36
Annexe n° 2. Indicateurs en vue de mesurer l'objectif du promouvoir l'attractivité franciliennes	37
Annexe n° 3. Indicateurs en vue de mesurer l'objectif d'aider à l'implantation des entreprises étrangères.....	38
Annexe n° 4. Indicateurs en vue de mesurer l'objectif de développer les partenariats technologiques internationaux	39
Annexe n° 5. Impact des comptes de PRIME sur les comptes de PRE.....	40
Annexe n° 6. Glossaire des sigles.....	41

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure

Le tableau ci-dessous retrace les différentes étapes de la procédure définie par le code des juridictions financières aux articles L. 243-1 à L. 243-6, R. 243-1 à R. 243-21 [ou R. 243-23 pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux et des établissements de santé de droit privé] et par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes :

Objet	Dates	Destinataires / interlocuteurs
Avis de compétence du ministère public	10/10/2018	
Envoi de la lettre d'ouverture de contrôle	26/10/2018	M. Franck Margain, président actuel de l'association, M. Jean-Claude Dettelleux, président par intérim du 3 décembre 2015 au 9 Mars 2016, M. Robert Lion, président de l'association du 20 Mars 2014 au 3 décembre 2015
Entretien de début de contrôle	20/12/2018	M. Franck Margain, président de l'association, assisté de : M. Lionel Grotto, directeur général M. Frédéric Chartier, secrétaire général
Entretien de fin d'instruction	11/06/2019	M. Margain, président de l'association, assisté de M. Lionel Grotto, directeur général, ainsi que Mme Magali Dechanet, secrétaire générale.
Délibéré de la formation compétente	25/07/2019	
Envoi du rapport d'observations provisoires	30/10/2019	M. Margain, président de l'association Mme Péresse, présidente de région
Envoi d'extraits du rapport d'observations provisoires	30/10/2019 14/11/2019 10/12/2019	4 extraits
Réception des réponses au rapport d'observations provisoires et aux extraits	23/12/2019 et 26/12/2019 24/12/2019 18/12/2019	5 réponses
Auditions	24/01/2020	1 audition
Délibéré de la formation compétente	09/03/2020	Cf page 7
Envoi du rapport d'observations définitives	12/06/2020	M. Margain, président de l'association Mme Péresse, présidente de région
Réception des réponses annexées au rapport d'observations définitives	22/07/2020	M. Margain, président de l'association

Annexe n° 2. Indicateurs en vue de mesurer l'objectif du promouvoir l'attractivité franciliennes

	2016	2017	2018	Méthode de collecte
Visiteurs sur le site internet PRE	58 057	82 021	51 113	Il s'agit de "sessions", une session étant une période pendant laquelle un utilisateur est actif sur le site. Chiffres trimestriels, devant être additionnés pour avoir le total de l'année.
Followers sur les réseaux sociaux PRE (LinkedIn, twitter...)	32 033	10 206	11 349	Followers sur compte tweeter @ParisRegion. Chiffres cumulés. Le total de l'année est donc le chiffre pour le quatrième trimestre
Nombre de mentions presse	83	379	1 270	Retombées presse suite aux opérations + Retombées médias citant PRE ou un dirigeant de PRE + articles disponibles dans Factiva dans lesquels se trouvent les mots clés "Paris Region Entreprise" OR "Paris Region Entreprises" OR "Paris Region Enterprise" OR "Paris Region Enterprises" OR "Choose Paris Region")
Nombre de prescripteurs, entreprises et autres cibles internationales dans business tours	-	205	192	Participants aux business tours
Nombre de prescripteurs, entreprises et autres cibles internationales rencontrés à l'étranger	-	1 243	-	Nombre de contacts faits lors des opérations et/ou déplacements à l'étranger. Ces chiffres n'incluent pas à ce stade les contacts noués dans le cadre des missions de prospection, connexion technologique, ni ceux des filiales.
Prescripteurs, entreprises et autres cibles internationales rencontrés lors de présence dans les salons	-	4 412	4 409	Nombre de contacts sur les salons en France. Inclus les visiteurs du Mipim
Opinions favorable de l'image business de l'IDF (baromètre avec PCE)	-	-	-	Pas d'outil pour mesurer sérieusement l'évolution de l'image business de l'IDF. Pour en discuter.
Partenaires adhérents à la démarche de la marque territoriale "Paris Region"	5	35	40	Partenaires territoriaux avec lesquels PRE a travaillé effectivement dans la période sur le positionnement marketing de leurs territoires dans le cadre de la stratégie régionale d'attractivité. EPA Paris-Saclay, CA Communauté Paris-Saclay, CA Versailles Grand Parc, CA Saint-Quentin-en-Yvelines, Mairie de Vélizy-Villacoublay, Defacto, Epadesa, EPT 4 Paris Ouest La Défense, Mairie de Boulogne-Billancourt, CA Grand Paris Sud, Génopole, EPA Sénart, Orly International, EPT 12 Grand Orly Seine Bièvre, EPT 11 Grand Paris Sud Est Avenir, IFPImm, IAU, Medicen, CA Rambouillet Territoires, PNR Haute Vallée de Chevreuse Hubstart Paris Region, Etat, EPT7, CD 93, CD 95, CEEVO, Seine et Marne Développement, CD 77, ADP, Air France, Europacity, CCI Paris Île-de-France, CA de Meaux, Plaine Commune, EPA Marne la Vallée, CA Paris Vallée de la Marne, Cité Descartes, CA Val d'Europe, CA Cergy Pontoise,

Annexe n° 3. Indicateurs en vue de mesurer l'objectif d'aider à l'implantation des entreprises étrangères

Objectifs opérationnels	2016	2017	2018	Méthode de collecte
Projets sourcés par PRE	250	760	703	par un prospecteur chef de marché basé à Paris ou par un salarié d'une filiale de PRE
Projets sourcés par Business France	837	859	990	projets prospectés par Business France (hors PRE/COSPE BF : missions ciblées- co-détection ou détection parallèle)
Projets accompagnés par PRE	756	1474	1 271	projets avec une action : dossier d'offre, rdv, mises en relations et actions réalisées
Implantations totales IDF (baromètre)		416	409 (y compris observatoire)	recensement des implantations et extensions accompagnées ou non par PRE (hors "Observatoire" lancé en fin d'année : il s'agit d'un travail de veille presse et via des outils qui vient compléter en fin d'année le flux des projets apportés par PRE et par BF, ce qui explique que la somme des projets implantés sur chaque trimestre diffère du total sur les 4 trimestres.
Implantations sourcées par PRE	ND	76	127	implantations dont la source est un prospecteur chef de marché basé à Paris ou un salarié d'une filiale de PRE
Implantations accompagnées par le guichet Choose Paris Region	ND	10	12	
Implantations accompagnées par PRE	ND	139	190	même critère que pour les projets accompagnés par PRE
Satisfaction des dirigeants accompagnés par PRE	ND			
Emplois créés à N+3 par les entreprises implantées (baromètre)		6625	6 200 (y compris observatoire)	

Annexe n° 4. Indicateurs en vue de mesurer l'objectif de développer les partenariats technologiques internationaux

Objectifs opérationnels	2016	2017	2018	Méthode de collecte
Europe : Nb de techmeetings organisés	1	9	8	nombre de techmeetings
Europe : Nb de Startups internationales présentes	10	119	167	nombre de startups internationales effectivement présentes au TechMeeting - nombre de startups inscrites sur Eventtia, duquel on déduit le nombre de startups françaises.
Europe : Nb de rdv B2B	140	694	1 099	nombre de rdv organisés entre grands groupes et start-up sur la plateforme eventtia + ajustement le jour J avec les rdv organisés sur place
Europe : Nb de grands groupes participants	11	135	158	nombre de grands groupes effectivement présents au TechMeeting (inscription sur Eventtia)
Europe : nb de projets d'implantation détectés	-	32	-	nombre de startups internationales ayant participé au TechMeeting et suivies par un chef de marché dans le CRM
Europe : nb de rencontres R&D internationales organisées	-	6	9	Nb de Lab meeting = évènement de rdv programmés entre des Laboratoires R&D franciliens et entreprises internationales (reporting dans le CRM PRE + plateforme EASME)
Europe : nb d'entreprises étrangères participantes R&D	-	72	193	Nb d'entreprises étrangères ayant participé aux lab meetings + nb d'entreprises étrangères connectées à la R&D francilienne via la Partnership Opportunities Database (reporting CRM PRE + Plateforme EASME)
Europe : nb de rdv B2B R&D organisés	-	178	272	Nb de rdv transnationaux décomptés dans les lab meeting + nombre de mises en relation via la Partnership Opportunities Database EEN (reporting CRM PRE + Plateforme EASME)
USA : Nb de techmeetings organisés	5	15	9	nombre de techmeeting
USA : Nb de Startups internationales présentes	22	70	49	nombre de startups internationales effectivement présentes au TechMeeting (duquel on déduit le nombre de startups françaises)
USA : Nb de rdv B2B	58	147	58	nombre de rdv organisés entre grands groupes et startups
USA : Nb de grands groupes participants ou membres	52	118	97	nombre de grands groupes effectivement présents au TechMeeting
Chine : Nb de techmeetings organisés	-	2	5	nombre de techmeetings
Chine : Nb de Startups internationales présentes	-	28	43	nombre de startups internationales effectivement présentes au TechMeeting
Chine : Nb de rdv B2B	-	90	80	nombre de rendez-vous organisés entre grands groupes et startups
Chine : Nb de grands groupes participants ou membres	-	12	24	nombre de grands groupes effectivement présents au TechMeeting

Annexe n° 5. Impact des comptes de PRIME sur les comptes de PRE

Il n'existe pas de comptes consolidés PRE + filiale US. Il est vrai que le volume des recettes et dépenses de cette filiale est bien moindre que celui des produits et de charges de l'association PRE.

L'impact sur les comptes se fait en deux étapes.

En premier lieu, l'association - « maison mère » - fait chaque année une avance en compte courant pour permettre à la filiale de pourvoir à ses besoins.

En second lieu, à la fin de chaque année, ce compte courant est remis à zéro suivant l'opération en deux temps suivante :

L'avance en compte courant est soldée par une souscription de l'association à l'augmentation de capital. En somme, l'association échange son avance contre une participation plus élevée dans le capital de sa filiale*.

Dans un second temps, il est tenu compte du résultat de la filiale, et plus globalement de la valeur de cette participation, dans les comptes de l'association.

Ceci se fait en déterminant à la fin de chaque exercice une valeur corrigée de l'actif net de la filiale. En d'autres termes, le commissaire aux comptes procède sur la base des états financiers (certifiés par un commissaire aux comptes local) à la détermination d'un actif net corrigé de la filiale américaine.

Cette correction par rapport à la valeur issue de la comptabilité est relativement modique³³. Ces corrections/réfections sont des montant de créances (37 k en 2017) et d'immobilisations (40 K en 2017) pour lesquels sont estimés nécessaires une dépréciation. Ces corrections apportées, le passif est retranché pour obtenir l'actif net corrigé.

Puis une provision est décidée. Elle correspond à la différence entre cet actif net corrigé et la valeur nette des titres, relatifs à sa filiale, détenus par PRE à la fin de l'exercice (c'est-à-dire la valeur brute y compris l'augmentation de capital précitée, moins les dépréciations déjà enregistrées dans les comptes de PRE).

Un complément de dotation est ainsi déterminé³⁴. Il s'est ainsi établi à 200 K€ en 2017, année où a été introduit ce changement de méthode, dite de l'appréciation en valeur liquidative. En 2018 le montant de cette dotation complémentaire s'est élevé à 518k€.

PRE a donc souscrit à l'augmentation du capital de sa filiale* par incorporation de compte courant³⁵ à l'occasion des exercices 2015, 2016, 2017, et 2018 selon les montants figurant dans le tableau n°12 supra.

³³ 4 % en 2007 soit le total des deux corrections mentionnées au paragraphe suivant (37+47=84 k USD sur un actif net avant correction de 1.882 k USD)

³⁴ ibid.

³⁵ Une augmentation de capital par incorporation d'un compte courant consiste pour le dirigeant ou l'associé à transformer la créance qu'il détient en une participation dans le capital social de l'entreprise. Dans le cas présent, afin d'illustrer cette définition, en 2016, PRE détenait pour 5 018 930€ de titres de PRIME. Elle a souscrit fin 2017 pour 230 000€ de titres de participation. Cette créance a fait l'objet d'une incorporation au capital, établissant celui-ci à 5 249 140 € (5 018 930 € + 230 000 €)

Annexe n° 6. Glossaire des sigles

ARD	Agence Régionale de Développement
BPI	Banque Publique d'Investissement
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CCIR	Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale
CES	Consumer Electronic Show
DIRECCTE	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
EPA	Établissement Public Administratif
EPT	Établissement Public Territorial
EPCC	Établissement Public de Coopération Culturelle
FTH	French Tech Hub
FUI	Fond Unique Interministériel
MIPIIM	Marché International des Professionnels de l'Immobilier
PCE	Paris Île-de-France Capitale Économique
PRIME	Paris Région International Mission Entreprise
PSE	Plan de Sauvegarde pour l'Emploi
R&D	Recherche et Développement
RUI	Référent Unique aux Investissements
SRDEII	Schéma Régional pour le Développement de l'Emploi et de l'Innovation en Île-de-France

REPONSE (*)

de l'association Choose Paris Région

() Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières.*



Monsieur Christian Martin
Président
Chambre régionale des comptes Ile-de-France
6, cours des Roches Noisiel
B.P. 187 77315
Marne-la-Vallée Cedex 2

Paris, le 11 juillet 2020

Envoi :

- de manière dématérialisée sur la plateforme d'échanges <https://correspondanceif.ccomptes.fr>
- à l'adresse suivante, stipulée dans le courrier de notification : greffeidf@crtc.ccomptes.fr

Réf. : Contrôle n° 2018-170 – Rapport n° 2020-0020 R

Objet : Réponse à la notification des observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de l'association Choose Paris Region (précédemment Paris Region Entreprises) envoyée le 12 juin 2020.

Monsieur le Président,

La chambre régionale des comptes a transmis à Choose Paris Region le 12 juin 2020 un rapport d'observations définitives relatif au contrôle de ses comptes et de sa gestion.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, l'agence communique en annexe à ce courrier les remarques à ces observations, et ce dans un délai inférieur à un (1) mois à compter de la notification de la chambre. Les remarques formulées reprennent la numérotation du rapport d'observations définitives pour faciliter la lecture.

A la lecture de ce rapport définitif, l'agence relève plusieurs points positifs que la chambre signale, en particulier une maîtrise des dépenses de personnel et de l'ensemble des autres achats externes à la fois en 2017 et en 2018 qui se traduit par une amélioration de la situation financière et une baisse significative de la masse salariale, les objectifs de rigueur que l'agence s'est assignés dans la gestion des missions de la Commission du film suite à la reprise de l'activité, la vitalité de la gouvernance, la forte coopération avec les acteurs de l'attractivité et les territoires notamment au travers le développement d'organes opérationnels comme le comité des territoires, le succès de l'activité payante d'open innovation tant du côté des grands groupes que des startups et la reconnaissance que la diversification des ressources est engagée et se poursuit en 2019.

La Chambre note également « *la confiance qu'accordent [à l'agence] les acteurs de l'attractivité* », et notamment le gouvernement, la Ville de Paris, la Métropole du Grand Paris et Business France au travers du pilotage du guichet unique confié à l'agence. L'élargissement de la gouvernance à 100

acteurs publics et privés de premier plan est la poursuite de cette dynamique et de cette confiance accordée à l'agence.

La chambre souligne également les points d'améliorations pris en compte dès la fin de l'exercice 2019 avec notamment la signature d'un avenant à la convention d'objectifs et de moyens qui permet de formaliser les flux financiers avec sa filiale américaine PRIME, ainsi que l'approbation au Conseil d'administration d'une politique de rémunération.

Concernant le niveau des rémunérations, l'agence met en œuvre depuis 2016 une politique de maîtrise de ses dépenses de personnel comme la chambre le relève dans son rapport : « *l'agence a engagé une action de maîtrise de sa masse salariale [...], ce que reflète tant les évolutions observées tant en 2017 qu'en 2018.* » Par ailleurs, l'agence est constituée d'experts de haut niveau avec des expériences éprouvées dans le secteur privé au service de l'innovation et de l'accompagnement d'entreprises internationales. Ceci est justifié par le fait que Choose Paris Region a une exigence en termes de résultats en termes d'emplois et d'implantations, comme une entreprise. Plusieurs études benchmark avec d'autres organismes comparables à la fois en France et à l'étranger par profil et expériences montrent que le niveau des rémunérations chez Paris Region Entreprises puis Choose Paris Region ne peut pas être qualifié de « confortables ». De même, les remarques concernant les rémunérations élevées du haut encadrement de l'association paraissent inexacts. En effet, au-delà des benchmarks qui s'appliquent aussi à cette population, la rémunération de tous les principaux responsables de l'agence a considérablement baissé depuis 2016 : les trois principaux salaires sont chacun inférieurs de 13% à 23% par rapport aux salaires versés en 2016 (23% en ce qui concerne le directeur général). Par ailleurs, depuis début 2018, plusieurs départs à des postes de direction ou de management n'ont pas été remplacés ou l'ont été à des niveaux de rémunération plus faibles que les personnes parties.

Concernant les primes, l'agence rappelle que comme le précisent les lignes directrices adoptées en Conseil d'administration le 20 décembre 2019, les parts variables prévues aux contrats de travail s'appliquent uniquement aux managers. Ces parts variables dépendent de l'atteinte d'objectifs fixés en début d'année N par le directeur général lors de l'entretien individuel et évalués entre décembre N et janvier N+1. Ces objectifs sont établis selon une grille d'objectifs pondérée selon des %. Les objectifs sont SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, définis dans le temps) et s'appuient chacun sur des indicateurs précis permettant d'évaluer en fin d'année l'atteinte des résultats. Les objectifs sont notifiés au manager concerné par courrier suite à l'entretien de début d'année et la part variable est calculée de manière mathématique en reprenant la pondération de l'atteinte de chaque objectif et son poids respectif. Ainsi, les remarques de la chambre qui estime que la politique de rémunération adoptée lors du Conseil d'administration de décembre 2019 est positive mais gagnerait à être plus précise et invite notamment à encadrer les primes (qui correspondent aux parts variables prévues aux contrats de travail des managers) et à définir leur mode de fixation au regard de critères d'évaluation des objectifs, ne paraît pas pertinente.

Concernant l'efficacité des actions, la Chambre titre « *Une efficacité difficile à mesurer au regard de la multiplicité des acteurs* » et réduit les réalisations de Choose Paris Region à la prospection de projets propres, or l'agence rappelle que ses grands objectifs sont à la fois mesurables et mesurés :

Objectifs	Lien à l'écosystème	Mesure de l'efficacité
Développer la notoriété de l'Ile-de-France	En lien avec les territoires , les partenaires publics et privés de l'agence	201 735 impressions sur les réseaux sociaux en 2019 L'Ile-de-France classée 1^{ère} région Européenne du Futur (Overall fDi's European Regions of the Future 2018/19) L'Ile-de-France classée 1^{ère} région en termes d'implantation de centres de R&D d'entreprises internationales par KPMG en 2019
Développer l' innovation ouverte en lien avec l'attractivité	En lien avec les grands donneurs d'ordre membres du Global Open Innovation Network	1300 connexions technologiques internationales réalisées par l'agence en 2019
Prospecter de nouveaux projets d'implantation	En lien avec Business France	973 leads apportés par Business France 3327 leads générés en propre par l'agence en 2019
Accompagner l'implantation des projets	En lien avec les territoires	1261 projets accompagnés en 2019

Choose Paris Region s'inscrit parfaitement dans cette chaîne de l'attractivité et est désormais largement reconnu par ses partenaires sur l'ensemble des objectifs ci-dessus, comme le note par ailleurs la chambre.

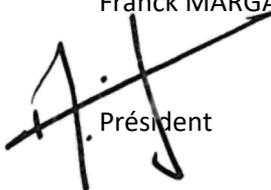
De plus, un suivi d'indicateurs précis est réalisé depuis le T1 2016 sur l'ensemble des actions menées et pas uniquement sur les implantations, comme le note d'ailleurs la chambre qui a eu accès à ces indicateurs. Depuis 2020, un reporting automatisé est disponible et permet de suivre l'activité au fil de l'eau de manière automatisée. Ce tableau de bord a été construit sur la base des attentes des différentes parties prenantes des organes de gouvernance. L'agence est ainsi d'ores et déjà en capacité de donner en temps réel des indicateurs précis sur l'ensemble des volets de son plan d'action.

Concernant les ressources de Choose Paris Region, l'agence rappelle qu'elle a une mission d'intérêt général et que ce type de mission n'a pas vocation à être autofinancé, c'est d'ailleurs le modèle de toutes les agences d'attractivité en France et en Europe. Choose Paris Region a réussi à générer 24% de revenus propres en lien avec son écosystème, ce qui constitue à la fois une très bonne performance et une preuve de la valeur ajoutée à nos partenaires.

Enfin, concernant les 2 recommandations de la chambre :

- **Recommandation n° 1 : Étudier la possibilité d'un rapprochement, voire d'une fusion, avec d'autres acteurs locaux de l'attractivité, notamment Paris Île-de-France Capitale Économique** : Plusieurs tentatives de fusion poussées par l'agence elle-même ou par la Région Ile-de-France ont en effet déjà eu lieu et n'ont à ce stade pas abouti. Comme le souligne la chambre, la coopération s'est d'ores et déjà fortement intensifiée avec une convention signée début 2019, reconduite par un avenant début 2020, qui a permis de mettre en œuvre plusieurs actions de coopération concrètes. Choose Paris Region est prête à étudier avec Paris Ile-de-France Capitale Economique et en lien avec les instances des deux structures l'hypothèse d'un futur rapprochement.
- **Recommandation n° 2 : Clarifier dans les statuts le rôle du président et du directeur général** : La révision des statuts sera à l'ordre du jour du Conseil d'administration du 17 septembre 2020 pour un premier échange en vue de préciser ces points définitivement lors du Conseil d'administration de fin d'année 2020 puis validation des nouveaux statuts en Assemblée générale.

Je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes salutations distinguées.

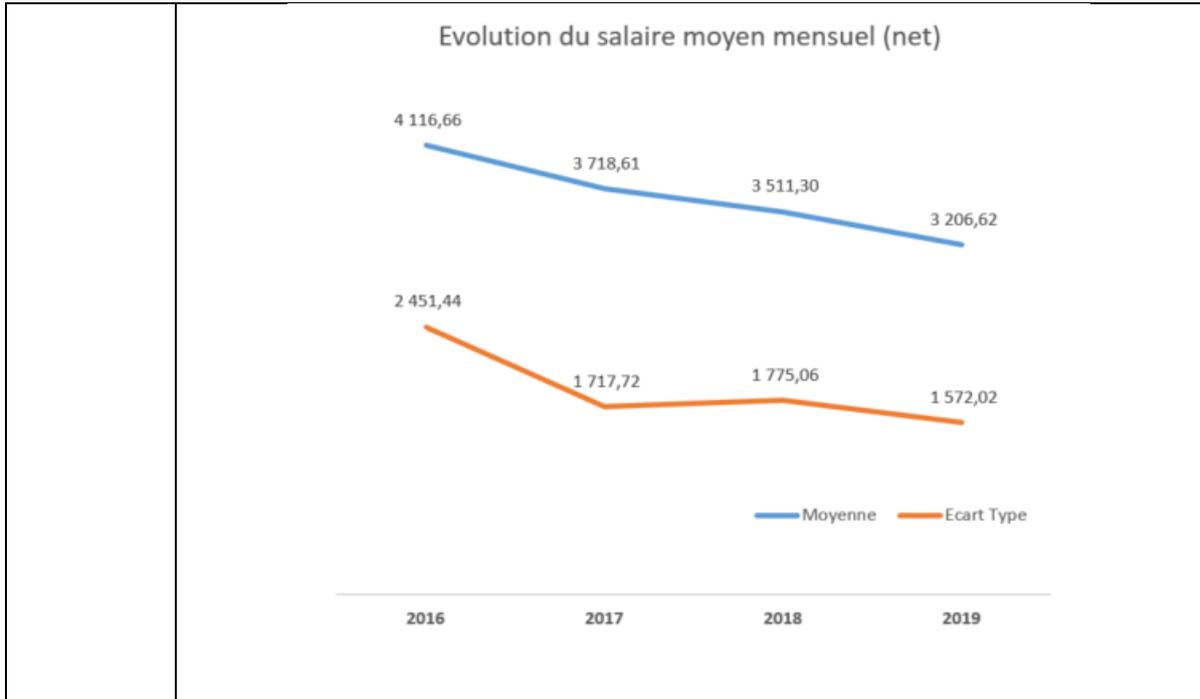
Franck MARGAIN

Président

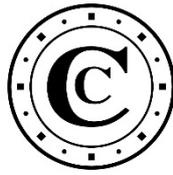
Annexe 1 – Commentaires de Choose Paris Region en réponse aux observations formulées dans le rapport d’observations définitives

Partie	Commentaire de Choose Paris Region
Synthèse	<p>L’agence corrige une erreur : la chambre indique un changement de nom en juillet 2020. Paris Region Entreprises est devenue Choose Paris Region lors de son assemblée générale du 02 juillet 2019. Ses statuts ont été déposés à la Préfecture le 23 juillet 2019.</p> <p>L’agence précise que Paris Region Entreprises et Choose Paris Region s’écrivent sans accents et avec un s à Entreprises concernant Paris Region Entreprises.</p>
Synthèse	<p>La Chambre titre « Une efficacité difficile à mesurer au regard de la multiplicité des acteurs ». Sur ce point, l’agence dispose pourtant d’ores-et-déjà de métriques qu’elle a transmises à la Chambre et qui relèvent bien de son action propre et non de celle d’autres acteurs ; ces métriques se retrouvent également dans son rapport d’activité.</p> <p>La chambre omet par ailleurs de relever l’augmentation de la contribution de l’agence à l’implantation de projets : en effet la part des implantations accompagnées est passée de 19% en 2016 à 48% en 2017 et à 55% en 2018. La chambre indique notamment que l’agence « <i>estimait être à l’origine de 85 implantations supplémentaires en Île-de-France en 2017 sur le total précité de 416</i> » or conformément aux réponses aux questionnaires transmis à la chambre, sur les 416 implantations en 2017, l’agence est effectivement à l’origine de la détection du projet pour 86 d’entre elles, mais elle a au total accompagné 198 projets et non pas 85 ou 86.</p> <p>Par ailleurs, l’agence a engagé un vaste travail dans le cadre de son plan d’action 2020 pour mieux mesurer son efficacité selon une grille multicritères. Le plan d’action 2020 a ainsi été présenté en articulant précisément les missions avec le budget et les ressources humaines. L’agence est ainsi d’ores et déjà en mesure de piloter de manière analytique de manière encore plus précise l’avancement de ses actions et de sa contribution.</p> <p>La mesure de la satisfaction quant à elle n’est pas une donnée mathématique et relève d’enquêtes de satisfaction que l’agence est en train de mettre en place de manière régulière. L’agence dispose d’ores et déjà de nombreux témoignages de dirigeants satisfaits des services rendus.</p>
1.2.3	<p>Concernant un rapprochement avec Paris Capitale Economique, Choose Paris Region souligne tout le travail de rapprochement effectué entre les deux structures et les actions communes menées et concrétisées par la convention signée le 26 février 2019. L’ouverture de Choose Paris Region vers l’ensemble de ses partenaires publics et privés au cours de ces deux dernières années était également un préalable indispensable à éventuelle fusion future.</p> <p>Comme rappelé en introduction, Choose Paris Region est prêt renforcer les liens avec Paris Capitale Economique et à proposer une fusion si nécessaire.</p>

1.3.1	<p>La chambre mentionne bien le suivi effectif trimestriel d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ce qui est correct. Elle précise en revanche qu'il s'agit d'indicateurs « choisis par PRE en vue de sa propre évaluation » ce qui n'est pas exact : ce tableau d'indicateur est demandé par la Région Ile-de-France, et désormais également par les autres membres de sa gouvernance, et l'agence remplit ces indicateurs dans ce cadre.</p> <p>En 2020, l'agence s'est dotée d'un outil de reporting automatisé qui permet de croiser, en temps réel, des informations issues des outils de gestion (CRM, outils RH, outils finance) mais aussi des réseaux sociaux. Cet outil permet en fin de trimestre de produire un bilan du trimestre écoulé et en cumulé depuis le début de l'année. Ce tableau de bord a été construit sur la base des attentes des différentes parties prenantes des organes de gouvernance et est transmis au Conseil d'administration.</p> <p>Comme indiqué plus haut, la mesure de la satisfaction n'est pas une donnée mathématique et relève d'enquêtes de satisfaction que l'agence est en train de mettre en place de manière régulière. L'agence dispose d'ores et déjà de nombreux témoignages de dirigeants satisfaits des services rendus.</p>
1.3.2	Tous les collaborateurs de Paris Region Entreprises / Choose Paris Region sont des salariés de droit privé et non pas des agents de la fonction publique.
1.3.3	Les indicateurs de nombre de followers pris seuls ne sont pas suffisants pour rendre compte de l'activité. C'est évidemment la qualité de notre audience plus que sa quantité qui a un impact sur les implantations. Choose Paris Region a une audience B2B et non B2C. C'est donc la qualité et non la quantité de l'audience qui permet la transformation de leads en prospects puis en projets. Les résultats du positionnement de l'Ile-de-France dans les classements internationaux, de génération de leads, d'accompagnement de projets et d'implantations en très forte hausse en 2019 démontrent l'efficacité de l'effort commercial réalisé.
1.4.1	L'agence estime que la chambre retranscrit bien ses positions concernant les activités de la Commission du film. Elle souhaite simplement insister sur le fait que les synergies entre la Commission du Film et Choose Paris Region sont extrêmement fortes. Les missions de la Commission du Film et de Choose Paris Region sont similaires sur trois grandes activités : d'abord sur la valorisation de l'offre franciliennes, ensuite sur la promotion et la prospection de porteurs de projet, enfin sur l'accompagnement de projets. La filière Image est une industrie en tant que telle. Elle représente 150 000 emplois en Ile-de-France. Ses enjeux sont d'attirer les projets internationaux tels que les plateformes de streaming américaines qui sont aujourd'hui le premier marché pour la filière Image en Europe. L'accompagnement des projets franciliens permet d'accompagner la révolution technologique que vit cette industrie.
2.1.2	Il n'est pas exact d'indiquer que la Commission du Film a pour mission d'attribuer des aides au cinéma, la Commission du Film n'attribuant aucune aide financière. En effet, comme indiqué par la chambre au paragraphe 1.4 la mission de la Commission du Film est de conforter la position de l'Ile-de-France comme leader en Europe de

	<p>la production d'images via l'animation de l'écosystème professionnel, d'assurer la promotion internationale de la filière, et d'accompagner des productions notamment en matière d'accueil des tournages.</p> <p>Le collège Territoires de l'Assemblée générale ne remplace pas le Comité des territoires. Ce collège est un élément supplémentaire qui témoigne de l'importance accordée par l'agence à ses partenaires territoriaux. Le Comité des territoires quant à lui associe non seulement des intercommunalités et acteurs territoriaux mais aussi des membres du collèges 1 et 2 comme Paris Europlace, Paris Ile-de-France Capitale Economique, la Région Ile-de-France, la Métropole du Grand Paris, Business France, les pôles de compétitivité, etc. Le comité des territoires a été mis en place le 20 mars 2019 et regroupe 51 acteurs et est un lieu d'échange et de coordination au service de l'attractivité francilienne. Ces acteurs sont très impliqués et actifs (10 réunions en 2019, de nombreux webinars en 2020 dans le contexte du COVID).</p>
2.1.3	<p>Une délégation de pouvoir encadre très précisément les missions qui sont confiées au directeur général par le Président. Il est pris bonne note du caractère non irrégulier de la situation actuelle mais également de la suggestion de la chambre de préciser ses fonctions dans les statuts. Un premier échange a eu lieu en Conseil d'administration le 20 décembre 2019 sur le sujet afin d'évoquer la modification des modalités de recrutement du directeur général dans la révision des statuts qui aura lieu en 2020.</p>
2.2.3	<p>La chambre relève que l'agence « a réduit significativement ses dépenses sur la quasi-totalité des postes de charges ». Les postes « salaires, traitements et charges sociales » et « achats et charges externes » continuent de représenter la part la plus importante des charges de l'association ».</p> <p>A l'image de toutes les entreprises de service où l'activité repose essentiellement sur des prestations intellectuelles, les charges de personnel représentent <i>l'outil de production</i> et donc une part significative des dépenses fixes. Quant aux charges externes, il s'agit majoritairement des coûts immobiliers (loyers, marché multi-services, entretien, etc.).</p> <p>L'agence rappelle l'objectif de stabilité des charges dites de structure comme le prouve l'intégration des activités de la commission du film à périmètre constant.</p>
2.2.5	<p>Choose Paris Region réfute la phrase suivante : « <i>D'une manière générale, PRE verse des rémunérations relativement confortables</i> » qui semble insinuer un manque de responsabilité dans la gestion des rémunérations.</p> <p>Or c'est bien le contraire qui est mis en œuvre depuis 2016 : le niveau moyen des rémunérations évolue à la baisse depuis 2016 (-22% entre 2016 et 2019). On notera également la réduction de l'écart-type de 36% soit de plus de 800 € entre 2016 et 2019. Le graphique ci-dessous résume ces évolutions :</p>





« La société a le droit de demander compte
à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives
est disponible sur le site internet
de la chambre régionale des comptes Île-de-France :
www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france

Chambre régionale des comptes Île-de-France

6, Cours des Roches

BP 187 NOISIEL

77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2

Tél. : 01 64 80 88 88

www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france