



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

**ASSOCIATION LAVAL MAYENNE
TECHNOPOLE
(Département de la Mayenne)
Exercices 2017 et suivants**

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	5
RECOMMANDATIONS	7
INTRODUCTION	8
1 L'ACTIVITÉ : DES INTERVENTIONS DIVERSIFIÉES MAIS DONT L'IMPACT EST PARFOIS LIMITÉ PAR LE TERRITOIRE ET LES MOYENS DISPONIBLES	9
1.1 L'objet social.....	9
1.1.1 Une activité économique.....	9
1.1.2 Les activités actuelles.....	10
1.1.3 Le périmètre territorial	10
1.1.4 La stratégie 2014-2020.....	11
1.2 Le pôle Incubateur (création)	11
1.2.1 La sensibilisation et prospection	12
1.2.2 La pré-incubation	13
1.2.3 L'incubation	14
1.2.3.1 Le dispositif d'aides	14
1.2.3.2 La pépinière.....	16
1.2.3.3 L'expérimentation <i>Neoshop</i>	16
1.2.4 La post-incubation et la croissance	17
1.3 Le pôle Propulseur (service).....	19
1.3.1 La sensibilisation.....	19
1.3.2 L'amorçage.....	19
1.3.3 L'accélération.....	20
1.4 Le pôle Connecteur (réseau).....	21
1.4.1 La filière agro-alimentaire.....	21
1.4.2 La filière numérique	22
1.5 Vers une entité commune	24
1.6 La stratégie 2021-2027	25
2 LA FIABILITÉ DES COMPTES : DES ÉTATS FINANCIERS SATISFAISANTS MAIS UNE ORGANISATION COMPTABLE FRAGILE	27
2.1 L'organisation comptable.....	27
2.1.1 Les procédures et les contrôles associés	27
2.1.2 La ventilation des charges	28
2.2 La situation patrimoniale.....	28
2.3 Les opérations de fin d'exercice.....	29

3 LA SITUATION FINANCIÈRE : UN NIVEAU DE RÉSULTAT VARIABLE MAIS UNE STRUCTURE BILANCIELLE SOLIDE	30
3.1 La situation bilancielle	30
3.2 Le compte de résultat	32
3.2.1 Les produits d'exploitation.....	32
3.2.1.1 Les prestations.....	32
3.2.1.2 Les subventions.....	33
3.2.2 Les charges d'exploitation	33
3.2.3 Le résultat.....	34
4 LA GOUVERNANCE : DES INSTANCES AUX POUVOIRS MAL DÉFINIS ET UNE DIRECTION SALARIÉE SANS DÉLÉGATIONS	36
4.1 Les statuts	36
4.2 La composition et les attributions des instances	36
4.2.1 L'assemblée générale	36
4.2.1.1 La composition.....	36
4.2.1.2 Les cotisations	38
4.2.1.3 Les attributions.....	38
4.2.2 Le conseil d'administration.....	39
4.2.2.1 La composition.....	39
4.2.2.2 Les attributions.....	39
4.2.3 Le bureau.....	40
4.2.3.1 La composition.....	40
4.2.3.2 Les attributions.....	41
4.3 Le fonctionnement des instances.....	42
4.3.1 La périodicité des réunions	42
4.3.2 Les règles de convocation	43
4.3.3 Le quorum et les feuilles d'émargement.....	43
4.3.4 Les règles de vote.....	43
4.3.5 Les procès-verbaux des réunions	44
4.3.6 La nécessité d'un règlement intérieur	45
4.4 Le binôme président et directeur salarié.....	45
4.4.1 Le président.....	45
4.4.2 Le directeur salarié	46
4.5 La gouvernance administrative	47
4.5.1 L'organigramme.....	47
4.5.2 Le contrôle interne	49
4.5.3 Le système d'information.....	49
5 LES PRATIQUES DE GESTION : UNE ABSENCE DE RÉFÉRENTIELS, NOTAMMENT EN MATIÈRE SALARIALE, MAIS DES ACHATS QUI RESPECTENT LES PRINCIPES DE LA COMMANDE PUBLIQUE	50
5.1 La gestion des ressources humaines.....	50
5.1.1 Les recrutements	50
5.1.2 Les contrats	51
5.1.3 Le temps de travail	52
5.1.4 Les éléments de rémunération.....	52

5.1.4.1	Les salaires	52
5.1.4.2	Les règles de promotion	53
5.1.4.3	Les avantages en nature.....	54
5.1.4.4	Les frais de déplacement	55
5.2	La gestion des achats	55

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Pays de la Loire a procédé au contrôle des comptes et de la gestion de l'association Laval Mayenne Technopole (LMT), située dans le département de la Mayenne, pour les exercices 2017 et suivants. En 2022, le budget de l'association était de 1,6 M€ avec des subventions publiques à hauteur de 1,2 M€. Elle employait 18 salariés. Les investigations ont porté sur l'activité, la fiabilité des comptes, la situation financière, la gouvernance et les pratiques de gestion.

Des interventions diversifiées mais dont l'impact est parfois limité par le territoire et les moyens disponibles

L'activité de l'association n'est pas celle d'un technopôle au sens usuel d'un espace accueillant établissements d'enseignement supérieur, laboratoires de recherche et services communs réunis autour d'une ou plusieurs thématiques. Elle est davantage une structure de promotion et un prestataire de services. Ses interventions sont néanmoins très étendues car elles comprennent non seulement des actions de sensibilisation et éveil à l'innovation, en milieu étudiant notamment, mais également des actions d'incubation de startups, d'amorçage, d'accélération de projets innovants dans les entreprises traditionnelles et des actions de filière sur le territoire.

Son périmètre d'intervention correspond au département de la Mayenne. Toutefois, les projets hors agglomération de Laval ne sont pas financés par les intercommunalités concernées, ce qui doit être recherché.

Certains dispositifs font appel à une population étudiante qui s'est considérablement développée à Laval mais qui reste limitée pour conduire des projets d'innovation. Leur maintien est donc fragilisé. La levée de fonds est aussi limitée par les caractéristiques d'un territoire marqué par l'importance du secteur primaire. Enfin, les projets locaux ne sont pas suffisants pour enrichir le territoire en innovation. La volonté d'aller au-delà de ses frontières pour la technopole (région parisienne notamment) doit donc être soulignée mais elle requiert des fonds importants dont elle ne dispose pas. En cela, le recours croissant à des financements privés est sans doute à travailler.

Le taux de survie des entreprises incubées est correct mais peut être amélioré par le développement de dispositifs post-incubation et la gestion efficace de lieux d'accueil spécialisés. En cela, la création d'un hôtel d'entreprises innovantes à Laval n'est pas, à ce jour, déterminante.

Enfin, son action de filières montre que d'autres entités sur Laval travaillent aussi sur ces questions et que la coexistence de plusieurs associations qui, peu ou prou, interviennent sur des champs similaires pose question au regard d'une bonne allocation des subventions publiques. L'évolution vers une entité commune est, dès lors, préconisée.

Une situation financière caractérisée par un niveau de résultat variable mais qui s'appuie sur une structure bilancielle solide

L'association a bénéficié, sur la période sous revue, d'une variation annuelle moyenne identique pour les produits et les charges, lui garantissant un équilibre budgétaire global. Cependant cet équilibre dépend fortement de l'encaissement des subventions notamment liées aux programmes européens. Le résultat annuel peut donc être très variable. Dès lors, l'association dispose, pour y faire face, d'un fonds de réserve qui lui a été consenti par son EPCI de rattachement avant la période sous revue. Il conviendra néanmoins de vérifier que ce fonds est toujours nécessaire au regard de la trésorerie confortable de l'association.

Le bilan de l'association est solide grâce, notamment, à un niveau important de ressources stables. Des provisions ont été constituées pour le risque de non-versement du solde de subventions. Leurs modalités d'évaluation devraient figurer dans les états financiers de l'association.

Une gouvernance insatisfaisante avec des instances aux pouvoirs mal définis et une direction salariée sans délégations

En matière de gouvernance, le rôle des différentes instances est mal défini par les statuts et aucun système de délégation n'existe entre les différents représentants associatifs. Leur fonctionnement est aussi perfectible et l'adoption d'un règlement intérieur est préconisée.

La situation du directeur salarié est très fragile juridiquement. Son rôle n'est pas défini par les statuts et ne dispose ni d'un contrat de travail actualisé, ni d'aucune délégation écrite ou orale du président. Pourtant, il engage et ordonnance les dépenses, signe des contrats de travail et des conventions de financement et attribue des marchés.

Enfin, un risque de conflit d'intérêts existe pour les élus issus du collège des membres fondateurs de l'association, participant au conseil d'administration, et qui peuvent aussi, le cas échéant, être bénéficiaires des services de la technopole à titre professionnel. L'adoption d'une charte de déontologie est donc nécessaire.

Une absence de référentiel en matière salariale mais des achats qui respectent les principes de la commande publique

En matière de ressources humaines et alors que les contrats de travail sont régis par une convention collective, on constate que l'association LMT n'en respecte pas toutes les dispositions (procédure de recrutement, classification des emplois, calcul des rémunérations). L'association ne s'appuie pas non plus sur une politique salariale qu'elle aurait pu définir en interne et qui constituerait un élément de référence permettant de rendre lisibles les rémunérations et les promotions.

L'association se considère comme un pouvoir adjudicateur, conformément à l'article L. 1211-1 du code de la commande publique, ce qui est positif. Elle a élaboré un guide interne d'achats, qui présente cependant quelques insuffisances comme sur les seuils utilisés. Par ailleurs, le directeur procède lui-même au choix des prestataires, alors qu'aucune délégation ne l'y autorise. Aucun représentant associatif ne valide, enfin, les choix opérés par le directeur en question.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. : Rechercher pour les activités hors agglomération de Laval le financement des communautés de communes concernées.

Recommandation n° 2. : Contribuer à la réflexion de l'EPCI sur la mise en place de rapprochements entre les acteurs de l'innovation et du développement économique.

Recommandation n° 3. : Adopter une charte de déontologie en prévention de tout risque de conflit d'intérêts pour les élus issus du collège des membres fondateurs susceptibles de bénéficier des services de la technopole à titre professionnel.

Recommandation n° 4. : Compléter les statuts de l'association par l'adoption d'un règlement intérieur sur les modalités de fonctionnement des différentes instances de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration et bureau).

Recommandation n° 5. : Définir dans les statuts les pouvoirs du président de l'association et des autres membres du bureau dans tous les domaines de gestion et en particulier au titre des finances, des ressources humaines et de la commande publique.

Recommandation n° 6. : Définir les compétences du directeur salarié dans les statuts, un contrat de travail et des délégations écrites du président.

Recommandation n° 7. : Adopter en conseil d'administration une grille salariale interne conforme à la convention collective et qui définisse des critères pour le recrutement et l'évolution des carrières.

INTRODUCTION

La chambre régionale des comptes Pays de la Loire a procédé au contrôle des comptes et de la gestion de l'association Laval Mayenne Technopole pour les exercices 2017 et suivants¹. Ce contrôle se fonde sur l'article L. 211-8 du code des juridictions financières (CJF)² dès lors que les collectivités et établissements ont apporté à l'association Laval Mayenne Technopole, sur la période sous revue, un concours financier constant et élevé (1,2 M€ sur 1,6 M€ de produits d'exploitation en 2022).

Une lettre d'ouverture de contrôle a été adressée au président de l'association, le 2 juin 2022, ainsi qu'à ses prédécesseurs sur la période, le 3 juin 2022, puis à son successeur, président actuel, le 5 juillet 2023. Les entretiens de fin d'instruction, prévus à l'article L. 243-1, ont été tenus en visio-conférence les 21, 22 et 25 septembre 2023 avec les anciens présidents et le 29 septembre 2023 avec le président actuel.

Les observations provisoires de la chambre ont été délibérées le 12 octobre 2023 et notifiées le même jour au président en fonctions et à ses prédécesseurs. Des extraits ont été en outre adressés à des tiers mis en cause. Suite aux réponses apportées, la chambre a arrêté ses observations définitives le 7 février 2024.

L'association Laval Mayenne Technopole, constituée selon la loi du 1^{er} juillet 1901, a été créée en 1996. Elle est installée à Changé dans l'unité urbaine de Laval. Elle a un rôle de promotion de l'innovation, de détection, accompagnement et incubation de projets innovants. Elle gère notamment, en ce sens, une pépinière d'entreprises. L'association est donc avant tout une structure d'information et de prospection et un prestataire de service.

En 2022, le budget de l'association était de 1,6 M€ avec des subventions publiques à hauteur de 1,2 M€. Elle employait 18 salariés.

Les investigations ont porté sur l'activité, la fiabilité des comptes, la situation financière, la gouvernance et les pratiques de gestion.

¹ Exercices 2017 à 2022 pour le contrôle des comptes *stricto sensu*, avec actualisation jusqu'à la période la plus récente s'agissant de l'examen de la gestion.

² « La chambre régionale des comptes peut contrôler les organismes, quel que soit leur statut juridique, auxquels les collectivités territoriales, les établissements publics locaux ou les autres organismes relevant de sa compétence apportent un concours financier supérieur à 1 500 euros ou dans lesquels ils détiennent, séparément ou ensemble, plus de la moitié du capital ou des voix dans les organes délibérants, ou sur lesquels ils exercent un pouvoir prépondérant de décision ou de gestion ».

1 L'ACTIVITÉ : DES INTERVENTIONS DIVERSIFIÉES MAIS DONT L'IMPACT EST PARFOIS LIMITÉ PAR LE TERRITOIRE ET LES MOYENS DISPONIBLES

1.1 L'objet social

Suivant ses statuts les plus récents (juin 2020), l'association se destine à l'animation, la gestion et le développement de la technopole implantée à Laval. Elle s'inscrit dans le réseau associatif national *RETIS* qui fédère, depuis 2006, les acteurs français de l'innovation auparavant répartis entre *France Technopoles*, *France Incubation* et les centres européens d'entreprise et d'innovation (CEEI).

L'attribution du label de technopole est de la compétence du réseau *RETIS* mais de celle d'autres acteurs pour les autres labels : réseau *European BIC Network (EBN)* pour les CEEI et Etat pour les incubateurs de la recherche publique et les pôles de compétitivité.

En Pays de la Loire, il existe quatre technopoles (Angers, Laval, Le Mans et Nantes), trois centres CEEI (Angers, Laval, Nantes), un incubateur de la recherche publique (Nantes) et un pôle de compétitivité technopolitain (Nantes). LMT est donc dans une position significative au niveau régional.

Dans l'esprit de ce réseau, l'association exerce les trois missions classiques dévolues aux technopoles : animer et mettre en réseau les compétences scientifiques et technologiques du territoire, faire de l'ingénierie dans le domaine de l'innovation, assurer un marketing territorial afin d'attirer des projets.

Dans le détail, l'association a pour objet de prospecter, détecter et incuber des projets d'entreprises innovantes qui peuvent bénéficier sur place des services d'une pépinière. Ces services donnent lieu à facturation. Elle assure l'animation et la promotion de pôles de compétences. Elle vise également à l'implantation de centres de recherche et d'organismes de formation supérieure. Elle assure aussi une mission de conseil auprès de l'aménageur de la technopole, la communauté d'agglomération, sur l'évolution du site.

Conjointement, l'association organise des formations destinées aux entreprises et favorise leur ouverture internationale. Enfin, elle peut prendre des participations dans des entreprises en lien avec ses missions. Plusieurs observations s'imposent sur cet objet social.

1.1.1 Une activité économique

Au regard des services facturés à des entreprises, l'association peut être en effet reconnue comme exerçant une activité économique. Il est rappelé qu'une association, *a priori* sans but lucratif, peut néanmoins apporter des biens ou des services sur un marché donné. Diverses contraintes existent cependant et leur prise en compte a été vérifiée. En particulier, une association ayant une activité économique ne peut recevoir de subventions que dans des conditions réglementées pour ne pas fausser la concurrence. Sur ce plan, des conventions avec la région Pays de la Loire et la communauté d'agglomération Laval Agglo ont été passées et s'inscrivent dans le cadre des aides économiques régionales et ce, sur le fondement de l'article L. 1511-1 et suivants du CGCT fondant la compétence de la région et sur le fondement de la réglementation européenne.

À ce titre, les conventions font explicitement référence à deux textes européens : le règlement UE n° 1407/2013 du 18 décembre 2013 sur les aides *de minimis* et le régime exempté de notification n° SA.40453 sur les aides en faveur des petites et moyennes entreprises (PME) qualifiées de jeunes pousses.

1.1.2 Les activités actuelles

Au-delà de l'objet social, le positionnement réel de l'association a été évalué. En fait, LMT n'est pas un technopôle au sens usuel d'un espace délimité où se retrouveraient des entreprises, des établissements d'enseignement, des laboratoires de recherche et des services communs autour d'une ou plusieurs thématiques phares et dont elle assurerait la gestion.

Elle n'a pas en cela une activité immobilière ou d'organisation de l'espace. La mission de conseil auprès de la communauté d'agglomération n'est donc pas mise en œuvre. Elle n'a pas non plus favorisé ou piloté l'implantation d'organismes de formation supérieure autour d'un ou de pôles de compétence même si elle a suivi la création des écoles supérieures actuelles³, ces dernières n'étant pas pour autant des « éléments » de la technopole. Il n'y a pas non plus de laboratoires ou d'équipes de recherche installés à son initiative.

Il n'y a pas non plus de pôle de compétence propre à la technopole même si elle mène des actions visant à structurer localement deux filières dont il sera question *infra* autour du numérique et de l'agro-alimentaire.

En revanche, elle a un rôle affirmé de promotion de l'innovation, de détection, accompagnement et incubation de projets innovants. Elle gère notamment, en ce sens, une pépinière d'entreprises. L'association est donc, avant tout, une structure d'information et de prospection et un prestataire de service. Les différentes activités mises en œuvre à ce titre sont examinées *infra*.

1.1.3 Le périmètre territorial

La particularité de l'association figurant explicitement aux statuts est de s'adresser au territoire lavallois mais aussi à l'ensemble du département de la Mayenne. Ceci date de la fondation commune de la technopole par l'intercommunalité et le département lorsque ce dernier disposait de la compétence économique jusqu'à la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRE). La dénomination de l'association en témoigne puisqu'elle est officiellement enregistrée comme *Laval Mayenne Technopole*. Les financements qu'elle reçoit de la région Pays de la Loire en témoignent également.

À ce jour, l'association déclare incuber en moyenne neuf entreprises par an hors Laval et avoir entretenu, depuis 2017, une quarantaine de contacts.

³ Comme des départements de l'institut universitaire de technologie (IUT) du Mans, l'école supérieure d'informatique, électronique et automatique (ESIEA), l'école supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile (ESTACA) et un master de l'école nationale supérieure des arts et métiers (ENSAM).

Elle peut mener des incubations sur place sans qu'il n'y ait transfert du projet sur Laval. Une action spécifique a été ainsi conduite dans la communauté de communes des Coëvrons (nord-est du département de la Mayenne).

Or, même si ceci reste limité par rapport au reste des entreprises suivies et des contacts sur l'agglomération (une trentaine et près de 200), cette intervention hors agglomération de Laval interpelle car les territoires concernés ne participent pas au financement de l'association et le département ne participe plus financièrement à la structure. Elle mène ainsi diverses actions visant à les impliquer comme une présence régulière au salon départemental des maires afin de sensibiliser à l'innovation mais aussi à son financement.

Ces actions vont dans le bon sens et doivent être poursuivies afin que les activités d'information, de prospection et de services non payants soient financées par des fonds publics locaux.

Au regard de ces éléments, la chambre fait la recommandation suivante à l'association Laval Mayenne Technopole :

Recommandation n° 1. : Rechercher pour les activités hors agglomération de Laval le financement des communautés de communes concernées.

1.1.4 La stratégie 2014-2020

Conjointement à ses statuts et à son objet social, l'association a pris appui, pour la période sous revue, sur un « *guide stratégique* » 2014-2020. Celui-ci fixait, après les premières phases de croissance, plusieurs priorités d'action visant à optimiser voire renouveler le fonctionnement de LMT : mettre en place des méthodes et des outils plus innovants, développer une approche « *client* », rechercher la performance commerciale des projets, mieux se connecter aux écosystèmes innovants et construire de nouveaux modèles économiques (*business model*).

Ces principes stratégiques devaient s'appliquer aussi bien à l'externe vis-à-vis des entités accompagnées par LMT qu'en interne vis-à-vis des équipes de la technopole constituées pour l'occasion en pôles d'activité : création, service, réseaux, communication et gestion. Les trois premiers pôles ont changé de nom en 2020.

La chambre a examiné, pour ces différents pôles, le contenu des activités réalisées, sur la période sous revue, et leur concordance avec les orientations stratégiques précitées.

1.2 Le pôle Incubateur (création)

L'association propose au sein de *L'Incubateur* divers dispositifs de soutien aux porteurs de projets et aux startups : sensibilisation, pré-incubation, incubation et croissance.

1.2.1 La sensibilisation et prospection

En premier lieu, la technopole intervient sur la sensibilisation de futurs entrepreneurs auprès de la communauté étudiante présente sur l'agglomération. Elle participe ainsi au programme porté par le réseau national *Entreprendre*⁴ et assure localement le coaching d'équipes et l'animation d'ateliers dans le cadre des *Entrepreneuriales*, manifestations destinées à susciter auprès des étudiants l'envie de créer leurs entreprises. Selon le rapport d'activité de LMT, 35 étudiants lavallois ont été mobilisés dans cette perspective en 2022. Ils étaient autour d'une quarantaine en début de période (42 en 2017) et ont atteint un point bas lors de la crise sanitaire du Covid-19 (28 en 2021). Une reprise est donc observée. Conjointement, il est souligné que LMT est un acteur important du schéma local de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SLESRI)⁵.

L'association accompagne aussi plus spécifiquement, dans cette phase d'émergence, les femmes porteuses de projets (*Les Premières*) et les porteurs de projets issus de milieux défavorisés dans le cadre du programme *French Tech Tremplin*, initié par l'État. L'association participe dans ce double contexte au programme *Better Innovation* financé par le projet *LIAISE* issu du programme de l'Union européenne pour l'emploi et l'innovation sociale. Ce projet favorise toutes les initiatives conduisant à un entrepreneuriat plus inclusif.

Ces deux orientations ont été justifiées par LMT par quelques spécificités locales. La technopole a, en effet, constaté que les projets qu'elle suivait en incubation étaient peu capitalistiques et peu technologiques et plutôt axés sur les services. Dès lors, elle mobilise une part de public féminin assez importante. Elle estime de 30 à 40 % la proportion de femmes dans son incubateur. La technopole propose en particulier des actions de formation au leadership pour ce public. Quant aux milieux défavorisés, ceux-ci sont liés à la ruralité du territoire qui au regard de l'innovation n'est pas systématiquement porteur.

Jusqu'en 2018, ce volet sensibilisation a comporté un travail de prospection sur la région parisienne afin de détecter des projets innovants susceptibles de s'implanter à Laval ou plus largement en Mayenne. Selon l'association, il s'est agi, au démarrage, d'une opportunité et d'une expérimentation sans surcoût majeur avec l'affectation d'un agent déjà présent dans les effectifs et qui télétravaillait et un accueil ponctuel dans des locaux de l'agence de développement de Laval Agglo dont elle disposait à Paris⁶. Cette action n'a pas été reconduite à compter de 2019 avec le départ de l'agent concerné.

Au vu d'un bilan réalisé, l'action a eu des effets assez positifs : huit journées découvertes organisées, plus d'une centaine de porteurs de projets rencontrés, 32 startups contactés, deux projets incubés et quatre implantations réalisées sur Laval.

⁴ Le réseau *Entreprendre* est une association reconnue d'utilité publique qui fédère 65 associations locales et 15 000 chefs d'entreprises qui aident à la création et au développement de projets d'entreprises notamment par l'octroi de prêts d'honneur.

⁵ Les SLESRI sont des déclinaisons locales du schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation qui est de la compétence de la région.

⁶ Association Laval Economie.

La technopole n'exclut pas l'idée de se réimplanter d'une manière ou d'une autre en région parisienne pour « *capter du projet* » comme elle l'indique et prospecter au-delà de son territoire. L'idée de faire de l'incubation en région parisienne est évoquée car le vivier de projets y est considérable. Or, demander un transfert immédiat d'un projet à Laval ou en Mayenne peut être rédhibitoire notamment pour des raisons d'attractivité du territoire. Un fois incubés, des projets en phase de croissance pourraient néanmoins, selon LMT, trouver de réels avantages à un transfert avec par exemple un coût du foncier nettement moins élevé.

En définitive, au regard de la stratégie définie en 2014, le volet sensibilisation et prospection a cherché à être innovant dans ses publics (femmes, ruraux) et, au travers de l'expérience parisienne, à s'intéresser à d'autres écosystèmes pour y capter des projets. Cette démarche d'aller au-delà du territoire est pertinente mais si elle devait s'accroître (par exemple en créant un incubateur « *lavallois* » en région parisienne), l'association devrait trouver des financements significatifs et convaincre ses autorités de tutelle d'aller temporairement et ponctuellement au-delà du territoire d'intervention de LMT. Quant à la sensibilisation de futurs porteurs de projets, au sein de la population étudiante, cette action reste tributaire des effectifs sur Laval et susceptibles de s'impliquer dans des démarches d'innovation. Le vivier est réel avec notamment quatre établissements majeurs⁷ mais il reste assez étroit par rapport à de grandes métropoles étudiantes. Cela constitue une contrainte. Ce volet comprend donc des enjeux importants pour l'association, de périmètre et de financement, qu'elle doit relever dans sa nouvelle stratégie. Il en sera question *infra* (point 1.6).

1.2.2 La pré-incubation

Toujours dans le pôle *Incubateur*, LMT propose pour les porteurs de projets émergents un dispositif intermédiaire de finalisation et de tests avant le passage en incubation qui est une phase plus opérationnelle. Intitulé selon le public concerné *IDfactory* (pour les porteurs lavallois) ou *Idénergie* (pour les porteurs venant de l'extérieur et souhaitant s'implanter), le dispositif avait une dimension collective d'accompagnement en « *cohorte* » avec un *calendrier identique pour tous les porteurs*. Il a évolué pour tenir compte de la temporalité nécessairement différente des différents projets.

L'association a donc progressivement substitué à la formule existante, un dispositif digitalisé libellé *Visa*. Ce dernier utilise une plate-forme digitale développée par un site internet indépendant de la technopole mais le contenu a été intégralement conçu par LMT. Il comporte des exercices, ateliers et séances avec des coaches pour des sessions de trois mois. Ces sessions permettent d'élaborer une première version du produit ou du service, ébaucher sa commercialisation, construire une équipe et se structurer financièrement. En 2022, le dispositif *Visa* concernait 28 porteurs de projets, nombre relativement stable depuis son lancement (32 en 2020). Fin 2022, la technopole recensait deux abandons de projet, trois poursuites hors LMT et six avec LMT, 17 restaient dans le dispositif.

⁷ Départements de l'institut universitaire de technologie (IUT) du Mans, école supérieure d'informatique, électronique et automatique (ESIEA), école supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile (ESTACA) et master de l'école nationale supérieure des arts et métiers (ENSAM).

Enfin, des livrables ont été produits dans cette phase de pré-incubation comme, par exemple, en 2018, un livre blanc sur la création de startups. La phase de pré-incubation peut aussi comporter un volet international avec la possibilité de rejoindre par l'intermédiaire de LMT le programme européen *Erasmus* avec des échanges de jeunes entrepreneurs. Sur 2022, six départs ont été organisés pour de jeunes porteurs de projets et sept entreprises hôtes ont accueilli de jeunes entrepreneurs européens, ce qui est équilibré.

Au regard de la stratégie définie en 2014, le volet pré-incubation marque, par l'innovation dans les outils (version digitale de *Visa*), la présence de la dimension commerciale dès cette phase intermédiaire et l'ouverture européenne qui permet potentiellement d'accéder à d'autres écosystèmes de l'innovation. Cette ouverture apparaît essentielle pour arrimer la technopole lavalloise à d'autres territoires d'innovation.

1.2.3 L'incubation

1.2.3.1 Le dispositif d'aides

Cette phase d'incubation est au cœur de l'activité de la technopole. Elle propose ainsi un dispositif *Up!* Trois volets sont proposés dans ce dispositif : volet *Coaching* (accompagnement personnalisé faisant appel à un coach et à un comité stratégique), volet *Connect* (ateliers et événements mettant en contact les startups et de futurs partenaires et/ou financeurs), volet *Academy* (rencontres de haut niveau permettant de monter en compétences). Les axes d'intervention sont assez similaires à ceux des dispositifs d'amorce présentés ci-dessus : l'équipe, les clients, le produit ou service et les financements. Les coaches sont la plupart du temps internes.

Selon les rapports d'activité, les entrées en incubation sont plutôt stables autour d'une dizaine par an, permettant de maintenir un effectif d'une trentaine de projets incubés par an (35 en moyenne), ce qui est significatif.

À la sortie de l'incubateur, la création définitive d'entreprises est plutôt bien orientée et est passée de neuf en 2017 à 15 en 2021. Elle est toutefois redescendue à neuf en 2022.

Un point positif réside dans l'origine des incubés qui sont pratiquement tous issus du dispositif de pré-incubation de LMT. En 2021, par exemple, sur les 34 projets présents, 21 provenaient du dispositif *Visa* et 12 du dispositif *Idénergie*. Il y a donc un « parcours » interne à la technopole qui permet d'accompagner des projets innovants du stade de l'idée à l'incubation.

Un volet complémentaire a été ajouté au programme *Up!* afin de soutenir les startups les plus prometteuses (volet *Pépité*). Un comité stratégique sélectionne parmi des projets candidats ceux qui ont un potentiel de développement élevé. Une aide de 20 000 € par projet est attribuée par LMT à ce titre. En 2022, trois projets ont été ainsi retenus sur une dizaine de candidats.

Enfin, le programme *Up !* comporte aussi un volet de levée de fonds afin de financer les projets accueillis en incubation. L'association est ainsi en relation avec divers financeurs de l'innovation : la banque publique *BPI France* qui attribue des bourses d'aide à l'innovation (174 000 € en 2022), le réseau local *Initiative Mayenne*, émanation du réseau associatif national *Initiative France* qui attribue des prêts d'honneur (100 000 € en 2022), le réseau local précité *Entreprendre* qui octroie également des prêts (30 000 € en 2022) et le réseau de développement de l'innovation (*RDI Pays de la Loire*) animé par la région qui propose aussi des financements (42 000 € en 2022).

Les projets incubés sont très diversifiés. Il peut s'agir en effet d'une application de réalité virtuelle au service de la santé (simulation médicale), d'une carte de télémaintenance des ascenseurs, d'un système de scan mobile ou d'un dispositif de dépollution de l'air.

Plusieurs points de faiblesse ou de vigilance existent toutefois sur cette activité d'incubation.

En premier lieu, une difficulté émerge sur les modalités de l'accompagnement personnalisé. Les coaches sont avant tout des salariés de LMT, l'association ne faisant appel à des coaches externes que sur le volet du développement personnel. Or, une vision extérieure est toujours bénéfique sur des projets d'innovation afin de disposer d'avis critiques indépendants. C'était le rôle du comité stratégique précité qui était censé apporter une vision plus distanciée sur les projets en incubation.

L'association a expliqué que ce comité n'existait plus faute de trouver des professionnels ou experts disponibles pour cet accompagnement. Dès lors, elle fonctionne avec d'autres collègues en interne (mais l'association comprend moins de 20 salariés) ou ponctuellement fait appel à des professionnels « *de bonne volonté* ». Cela ne peut garantir le maintien d'un service de qualité sur la durée. L'association doit donc identifier les moyens qui lui permettront de remettre en place un comité stratégique essentiel à l'accompagnement et à l'évaluation des projets en incubation. Elle pourrait notamment, parmi les pistes possibles, s'appuyer sur ses adhérents d'entreprises qui sont nombreux dans l'association. Dans sa réponse, l'association a néanmoins souhaité préciser qu'il existe aussi dans la technopole d'autres « *points de rencontre* » avec des entrepreneurs qui peuvent, le cas échéant, aider les incubés.

En deuxième lieu, le taux de survie des entreprises créées à l'issue de l'incubation peut être amélioré. Il est, certes, satisfaisant mais se situe en-dessous de la moyenne des centres d'incubation de même taille comme le montre l'enquête la plus récente du réseau européen de certification des centres d'innovation (*European Business Network*) dont relève LMT. On y observe en particulier que le taux de survie à trois ans est de 80 % pour une moyenne à 87 %, le taux à cinq ans est de 60 % pour une moyenne à 78 % et ce pour une durée d'incubation de 36 mois à LMT pour une moyenne de 30 mois.

Dans ses réponses, l'association a souligné que la lecture du taux de survie n'a du sens que sur une longue période, ce qui peut se concevoir. Mais elle n'a pas, lors de l'instruction, fourni plus de données au-delà de l'enquête précitée. Il conviendra donc qu'elle assure un meilleur suivi de ces données à l'avenir avec une approche des taux de survie mieux documentée.

Il reste que l'association a pleinement conscience du taux présenté dans le présent rapport et elle indique, pour l'expliquer, qu'elle sélectionne de plus en plus à l'entrée dans l'incubateur. Cela devrait donc progressivement améliorer les taux de survie. Conjointement, un dispositif de post-incubation a été mis en place. Il en est question *infra* (point 1.2.4).

En troisième lieu, l'activité de levée de fonds reste d'ampleur limitée. Selon l'enquête précitée du réseau européen de certification (EBN), on observe, qu'en moyenne, LMT lève près de 1,4 M€ de financement pour 6 M€ en moyenne dans les autres centres de taille similaire. Ceci s'explique par la structure économique du territoire où les activités primaires sont prédominantes (agriculture en particulier) et où les capitalisations sont peu élevées. L'association souligne cependant que des partenariats bancaires comme celui du *Village by CA* dont il est question *infra* pourraient optimiser ces levées de fonds. Il s'agit en effet d'une piste à investiguer.

1.2.3.2 La pépinière

L'association gère conjointement à son incubateur une pépinière sur son site. Elle est destinée à l'hébergement des startups qui le souhaitent mais aussi à tout porteur d'un projet innovant. Il est rappelé que LMT dispose de deux bâtiments de bureaux et/ou bureaux partagés (1 800 m²) et d'un atelier de 350 m². En général, elles sont autour d'une vingtaine pour une capacité d'une trentaine.

La pépinière est une propriété de l'EPCI de rattachement (Laval Agglo) qui en a fixé les conditions d'accès et les tarifs par une délibération du 21 décembre 2015. Il est ainsi prévu qu'un incubé puisse y rester jusqu'à sept ans au maximum avec un tarif d'amorce à 5 €/m² (trois ans) puis 7 €/m² (deux ans) et enfin 10 €/m² (deux ans). Ce dernier tarif correspond à la tarification appliquée au *Laval Virtual Center*, autre équipement de l'EPCI à proximité de LMT et destiné à l'accueil des structures qui gravitent autour des réalités virtuelle et augmentée. Les prix fixés sont donc cohérents.

1.2.3.3 L'expérimentation Neoshop

En début de période sous revue et dans le prolongement de l'incubation, l'association a poursuivi une expérimentation visant à mettre en place une « boutique » de l'innovation intitulée *Neoshop*. Créée en 2013 dans le centre-ville de Laval (130 000 € de travaux), elle était destinée à valoriser, auprès du grand public et de potentiels clients, les produits incubés à LMT mais aussi issus d'autres incubateurs en France ou en Europe. Les incubés pouvaient ainsi recevoir des conseils en matière de mise sur le marché de leurs innovations, les exposer et les mettre en vente. Le concept était destiné à s'exporter. Une boutique similaire a ainsi été créée à Montréal (Canada).

Le modèle économique n'était cependant pas assuré. Sur l'année 2017, les charges essentiellement de personnel (deux agents), d'échéances d'emprunt et de locations ont ainsi atteint plus de 150 000 € (152 938 €). Or, les produits se sont établis à moins de 17 000 € (16 932 €) avec 4 000 € de ventes de marchandises. Par ailleurs, la boutique *Neoshop* était destinée à être externalisée sous la forme d'une entreprise indépendante. L'association aurait pu y détenir des participations, conformément à la révision de ses statuts intervenue en 2018. Mais elle n'a pas, dans le contexte économique précité, trouvé d'investisseur. La boutique a fermé en juin 2018.

L'association explique que sa localisation géographique, certes dans une agglomération mais hors des grands centres d'innovation, était un handicap. De plus, les visiteurs venaient plus par curiosité et pour s'informer que pour acheter. Enfin, des intermédiaires (grossistes par exemple), potentiellement intéressés, exigeaient des quantités difficilement compatibles avec l'activité d'un incubateur.

L'initiative avait pourtant tout son sens et répondait à la nécessité pour une structure d'incubation de trouver des débouchés. Elle révèle cependant que sa réussite résidait probablement dans une implantation hors du territoire mayennais. Cet échec montre, en tout cas, qu'une structure d'innovation comme LMT ne peut raisonner uniquement sur son territoire et doit s'arrimer à d'autres ensembles plus denses en entreprises, laboratoires et clients.

L'association a cette volonté mais la démarche nécessite des moyens importants, notamment d'origine privée, dont elle ne dispose pas aujourd'hui.

Au regard de la stratégie définie en 2014, le volet incubation marque donc par la diversification des outils (coaches, pépinière, levée de fonds) et par la volonté de travailler sur les débouchés et la commercialisation. Mais il peut aussi pâtir des faiblesses de l'écosystème (mobilisation difficile des entreprises pour les comités stratégiques, levées de fonds assez réduites, absence d'un marché de l'innovation de taille critique). L'effectif relativement stable des incubés sur la période est en revanche un atout significatif.

1.2.4 La post-incubation et la croissance

En dernier lieu, l'association LMT a mis en place un dispositif d'accompagnement de croissance pour les startups quittant l'incubation afin d'optimiser leurs chances de développement et de survie. Il s'agit tout d'abord d'un programme de post-incubation qui est proposé ponctuellement à la demande des entreprises sur des axes d'intervention particuliers : la stratégie, les financements, le commercial et l'international. Dans le cadre de ce programme, LMT organise la participation de startups sortant d'incubation à des événements de pitches⁸ de manière à développer leur notoriété et drainer des financements.

Le premier événement *Laval Accelerator Venture (LA Venture)* est issu d'une coopération entre LMT et le groupe de conseil, d'expertise-comptable et d'audit *KPMG*. Il date de 2014 et s'est construit autour de l'idée d'un écosystème du numérique autour de Laval. La structure déclare avoir levé 7 M€ de fonds depuis 2014 et mobilisé 35 structures d'investissement pour une quinzaine de startups.

⁸ Les pitches sont des argumentaires synthétiques de présentation d'une entreprise. Ils sont destinés à mobiliser des financeurs.

Le second événement *Start West* a été créé par le réseau *Retis* qui fédère les technopoles françaises. Sa création remonte à 2001 et est gérée par la technopole nantaise *Atlanpole*. Le principe est le même, visant à faire se rencontrer des startups et des investisseurs ciblés sur l'innovation. L'événement donne lieu à un « concours » de pitches devant un jury avec l'attribution de prix. En 2022, 77 investisseurs représentant 32 structures d'investissement, étaient présents pour 30 startups sélectionnées au niveau régional.

Enfin, le dispositif d'accompagnement de croissance pour les startups comprend un dispositif d'accélération de croissance qui s'appuie sur le réseau *Village by CA*. Ce réseau (44 villages en France et à l'étranger) créé par la banque *Crédit Agricole* consiste à mettre à disposition des startups déjà lancées des lieux de rencontre et d'accompagnement avec des investisseurs. À Laval, le *Village by CA* est hébergé à *La Licorne*, hôtel d'entreprises dont il est question ci-dessous. En 2022, LMT a facilité l'installation de cinq startups au village lavallois, ce qui correspond à ce que fait l'association chaque année (quatre en 2021).

Au regard de la stratégie définie en 2014, le volet post-incubation et croissance se caractérise, une nouvelle fois, par la volonté d'intégration des startups dans des écosystèmes et réseaux de financement. La dimension commerciale est aussi toujours privilégiée avec l'accent mis sur la promotion et les argumentaires de vente (pitches). Une observation critique est toutefois effectuée sur *La Licorne*.

Cet hôtel d'entreprises innovantes de 1 800 m² sur quatre niveaux (1 300 m² du bureaux) est une propriété de la communauté d'agglomération installé dans une zone en reconversion proche de la gare ferroviaire de Laval. Il devrait être un bon indicateur du développement de l'innovation sur le territoire. Or, son taux d'occupation n'est pas à la hauteur des prévisions : il était de 82 % fin 2021 au lieu de 90 % attendu avec en définitive un déficit de concession de plus de 400 000 € (402 000 €) tel qu'il ressort d'un conseil communautaire du 12 septembre 2022. Lors de cette réunion, le constat a été en outre effectué de « *différents bâtiments qui servent à l'innovation dont les taux d'occupation ne sont pas très importants* ».

L'association explique qu'elle était très associée au démarrage de ce projet et qu'elle devait en assurer la gestion et la commercialisation des espaces en lien avec son activité de technopole. Un protocole de gestion commerciale devait ainsi être signé entre LMT et le constructeur de l'équipement, aménageur de l'EPCI⁹. Mais comme l'indique le président de l'EPCI dans sa réponse, ce protocole n'a jamais été signé. La commercialisation de cet équipement n'a donc pas été mise en œuvre de manière optimale.

Le président de l'EPCI relativise néanmoins la situation en arguant d'un taux d'occupation de 96 % au 5 septembre 2023. Il reste que les surfaces ne sont occupées qu'à 43 % par des entreprises innovantes (et dont certaines ont été incubées à la technopole)¹⁰. Ce taux montre donc une marge de progression au regard des sorties de l'incubateur lavallois (une dizaine par an) et des actions de promotion de l'innovation conduites par LMT. Une coordination plus étroite entre les différents acteurs de l'innovation est donc nécessaire sur le territoire afin d'améliorer ces ratios et trouver une meilleure adéquation entre les actions de la technopole et les lieux d'accueil des startups et jeunes pousses.

⁹ Il s'agit de la société d'économie mixte (SEM) *Laval Mayenne Aménagements*.

¹⁰ Au 5 septembre 2023, les 1 300 m² sont occupés par un pôle médical et paramédical (339 m²), le *Village by CA* (216 m²) et un organisme de formation (180 m²). Il reste donc, pour les startups, 565 m² soit 43 % de la surface disponible.

1.3 Le pôle Propulseur (service)

L'association propose au sein du *Propulseur* divers dispositifs de soutien aux petites et moyennes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire (ETI). Il ne s'agit pas de startups mais d'entités qui souhaitent faire de l'innovation un levier de développement. Trois dispositifs ont été ainsi identifiés : sensibilisation, amorçage et accélération dans la conduite de projet.

1.3.1 La sensibilisation

Au titre de la sensibilisation à l'innovation, deux dispositifs ont été proposés aux entreprises « *traditionnelles* » par LMT sur la période sous revue. Il s'agit en premier lieu du programme *Inov'dia* qui consiste en une manifestation d'une demi-journée avec conférences et ateliers mais cette manifestation n'est plus organisée depuis 2023. L'autre programme, *Les Matinées et Webinaires de l'innovation*, est, quant à lui, périodique, avec une dizaine de rendez-vous sur l'année. En 2022, cinq matinées ont réuni une soixantaine de professionnels et 13 personnes en moyenne, cinq webinaires ont réuni plus de 120 professionnels et 25 personnes en moyenne. Les thèmes sont variés comme par exemple les outils financiers pour innover, les normes et réglementations (contraintes ou opportunités), les méthodes du « *lean startup* » (innovation en continu), les erreurs à éviter dans une démarche innovante. Ces réunions sont plutôt en développement et ont plus que doublé depuis le début de la période (elles étaient au nombre de trois en 2018), ce qui montre une réelle dynamique.

Au regard de la stratégie définie en 2014, le volet sensibilisation des petites et moyennes entreprises témoigne de la volonté de renouveler les outils, en particulier en faisant appel à l'innovation ouverte (*open innovation*) qui fonde celle-ci sur un travail collaboratif entre entreprises pour aboutir à des solutions innovantes. L'évolution est donc positive.

1.3.2 L'amorçage

Une seconde phase de service aux entreprises consiste à les accompagner dans l'émergence d'idées et l'amorçage de projets. L'association a ainsi proposé sur la période deux dispositifs. Le premier, *Challenge compétences*, consiste à faire intervenir des équipes d'étudiants dans des entreprises pour des sessions de créativité visant à faire émerger des innovations. En 2022, deux écoles supérieures¹¹ pour une vingtaine d'étudiants ont ainsi été mobilisées pour cinq entreprises suivant les données fournies par LMT. Mis en place il y a une douzaine d'années, ce programme a concerné plus de 150 entreprises, selon l'association.

Le second dispositif, *Apollo*, vise, de manière plus professionnalisée, à enrichir et finaliser un projet avant son lancement. L'idée est de lui apporter des éléments complémentaires ou nouveaux de diagnostic partant des usagers et de s'inspirer des méthodes utilisées dans le monde des startups. Un financement de 5 000 € est demandé à chaque entreprise participante.

¹¹ Institut d'informatique appliquée et faculté de droit de Laval.

Des points de fragilité ont été identifiés sur ces deux dispositifs. Le premier a perdu en effectif dans la mesure où, en 2017, 136 étudiants étaient concernés. Ils étaient 39 en 2019 et 20 en 2022. Il en est de même pour les entreprises participantes au nombre de 24 en 2017, mais sept en 2021 puis cinq en 2022. Le second reste confidentiel puisqu'il a concerné, sur la période, trois entreprises en moyenne. Une seule a participé au programme en 2022.

L'association explique que le vivier d'étudiants est réduit, ce qui fait écho à ce qui a été examiné *supra* (point 1.2.1) sur les actions de sensibilisation auprès des futurs porteurs de projets et sur un bassin lavallois assez étroit. De plus, la coordination avec les programmes scolaires des établissements est devenue difficile. L'association propose, dès lors, l'un de ces dispositifs d'amorçage (*Challenge compétences*) sur d'autres sites d'enseignement supérieur et en particulier au Mans et à La Rochelle. Les équipes de LMT forment des équipes relais sur place et l'association reçoit des royalties au titre de la mise à disposition des deux concepts (5 000 € par action). L'association explique également certains de ses effectifs faibles par un « *investissement humain* » important sur ces actions et donc un public resserré.

On peut souligner, une nouvelle fois, la volonté de dépasser le territoire pour consolider et développer l'activité mais au cas d'espèce, les retombées pour Laval et son agglomération, sont réduites.

Au regard de la stratégie définie en 2014, ce volet d'amorçage témoigne donc bien de l'orientation donnée aux outils innovants en particulier par la mise en relation des entreprises intéressées avec des startups afin de les accompagner. Il reste que cette phase d'amorçage, du fait de son faible impact, va devoir conduire l'association à en redéfinir les modalités. L'association a d'ores et déjà indiqué travailler sur des « *formes simplifiées du programme Apollo augmentant ainsi le nombre d'entreprises touchées* ».

1.3.3 L'accélération

Au titre de l'accélération de projets, trois dispositifs sont mis en œuvre par LMT et s'adressent aux petites et moyennes entreprises et à des entreprises de taille intermédiaire qui ont déjà amorcé un projet innovant. En premier lieu, le programme *SélanC* vise à réactiver un projet dormant en validant sa faisabilité avec le soutien d'un cadre expérimenté, en recherche d'emploi, et qui intègre l'entreprise candidate pour le temps de l'opération. Créé par une autre technopole (*Angers Technopole*) en lien avec l'union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) en 2012, le programme est déployé à Laval et en Mayenne depuis 2018 avec l'appui de l'agence *Pôle Emploi*. Il reste cependant, comme les précédents, assez confidentiel avec, en 2022, seulement deux entreprises concernées.

Le second programme, *Mission exploration*, accompagne les entreprises dans la détection, notamment par une observation externe, des solutions leur permettant d'accélérer leurs projets innovants. L'observation externe fait intervenir en particulier des startups ou PME qui ont déjà développé des solutions pour partie transposables. En 2021, une seule entreprise avait participé à ce programme. En 2022, l'association déclare avoir déployé le programme au profit du syndicat mixte ouvert en charge du déploiement de la fibre optique sur le département.

Un troisième programme, *Futur 915*, a été mis en place en 2019. Il s'agit d'une méthode d'accompagnement des réflexions stratégiques d'entreprise inspirée de la méthode *Legos Serious Play*®. Elle vise en particulier à accélérer l'innovation en renouvelant la réflexion en amont par l'utilisation d'outils inspirés du jeu éponyme devant favoriser plus d'engagement et de créativité dans les équipes. La méthode est employée par de grandes entités internationales¹². L'association LMT en assure la promotion. En 2022, un atelier de cohésion a ainsi été organisé pour une entreprise (12 participants). L'association annonçait deux accompagnements signés pour 2023. La méthode a aussi été présentée dans le cadre d'ateliers en 2022 (21 participants issus de 19 entreprises différentes).

Au regard de la stratégie définie en 2014, ce volet d'accélération témoigne également de l'orientation donnée aux outils innovants en particulier par le renouvellement des méthodes de construction de projet (jeu *Legos*®), la mise en relation avec des startups comme pour l'amorçage ou bien encore le recours à des cadres en recherche d'emploi.

Il reste qu'en cumulant les trois dispositifs, seules trois entreprises ont été concernées en 2022 (cinq en 2021). L'aspect confidentiel de ce volet d'accélération domine donc également comme pour l'amorçage. Certes le mode d'intervention de LMT est ciblé et privilégie des approches individualisées. Il reste que la volonté exprimée sur le territoire est de faire émerger des entreprises innovantes et d'inclure l'innovation dans les entreprises traditionnelles du territoire. Les résultats sont donc limités. L'association reconnaît la situation et veut être plus intense dans ses actions commerciales auprès des entreprises mayennaises.

1.4 Le pôle Connecteur (réseau)

L'association propose, au sein de ce dernier pôle, une action en termes de soutien à deux filières représentatives du bassin d'emploi : l'agro-alimentaire et le numérique. Dans ses missions, le pôle doit animer l'écosystème local (entreprises et enseignement) et les filières et le connecter à l'environnement international (projets européens et collaboratifs). Il se doit aussi de développer et faire vivre les filières en collaboration avec les autres acteurs du développement économique.

1.4.1 La filière agro-alimentaire

La première filière est l'agro-alimentaire, activité majeure du département de la Mayenne. Ce secteur emploie en effet 6 500 salariés (hors artisanat commercial), soit 27 % de l'emploi industriel du département et s'articule majoritairement autour des secteurs de la viande et du lait. Du fait de la présence de grandes sociétés, la filière laitière occupe une place primordiale (38 % de la valeur de la production agricole départementale)¹³. L'association mène une action de filière, notamment en participant voire pilotant des programmes européens ciblés qui peuvent avoir une incidence sur le territoire. L'objectif est aussi de drainer, par ce biais, des financements susceptibles de faire démarrer des projets d'entreprises.

¹² Google, eBay, Croix rouge, NASA.

¹³ Source : direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt Pays de la Loire.

Un programme Interreg *Icare4Farms* a ainsi mobilisé l'association qui en a été le pilote. Ce programme s'est déroulé de septembre 2019 à décembre 2022 et avait pour objectif la réduction des émissions de CO² dans l'agriculture grâce au recours à l'énergie solaire thermique. Il s'est appuyé sur l'expertise d'une société mayennaise qui a fait l'objet d'une incubation par LMT (*Fengtech*). En France, le programme mobilise également les chambres d'agriculture de l'arc atlantique et l'université de Bretagne sud. Le projet est coordonné par LMT avec neuf partenaires de cinq pays différents. Une ferme pilote a été ainsi équipée dans le département voisin de la Sarthe.

Au regard de la stratégie définie en 2014, cette action de filière en matière d'agro-alimentaire met bien en œuvre des outils innovants et un esprit d'écosystème au travers d'un important travail partenarial au niveau européen. Le territoire lavallois est de la sorte très représenté dans des réseaux spécialisés. L'association explique cependant que l'agro-alimentaire n'a pas un potentiel élevé en matière d'innovations possibles et que son action de filière pourrait évoluer dans le futur vers les questions environnementales, ce qui est une évolution intéressante.

Une critique est néanmoins formulée de manière globale sur des actions de filière qui relèvent aussi d'autres entités sur le territoire de l'agglomération, ce qui ne favorise pas leur lisibilité et ne témoigne pas d'efficacité au niveau de structures financées sur fonds publics essentiellement. Il en est question *infra* au sujet de la filière numérique.

1.4.2 La filière numérique

La seconde filière concerne le numérique. En 2014, LMT a en effet initié la création d'une communauté « *le numérique en Mayenne* », en lien avec la chambre de commerce et d'industrie, le centre de ressources technologiques *Clarté* et l'association *Laval Virtual*, dans l'esprit de promouvoir un écosystème propre au digital. Cette démarche rejoignait à l'époque celle de *Laval Virtual* dont l'objectif était de promouvoir les réalités virtuelle et augmentée (RV/RA).

L'objectif était alors d'accompagner la transformation digitale des entreprises locales par des événements, des webinaires, le développement d'un site internet et de réseaux sociaux, un appui aux recrutements mais aussi la réponse à des appels à projets. Après avoir organisé, en 2018, un salon *Digibat* consacré au numérique dans le bâtiment, l'association a créé, en 2019, un autre événement, le *West Data Festival*. Il s'agit d'un salon annuel sur la gestion des données et l'intelligence artificielle dans des domaines très divers. En 2022, l'association a revendiqué 750 participants pour une quatrième édition avec 75 conférenciers, 42 conférences et ateliers et des thématiques étendues : agriculture, cybersécurité, industrie, formation, santé, territoires intelligents, etc. Lors de la première édition, 170 participants avaient été recensés. La progression est donc significative et l'événement pourrait à moyen terme devenir un rendez-vous récurrent sur le territoire au même titre que le salon annuel des réalités virtuelle et augmentée (salon *Laval Virtual Europe*).

L'association LMT mène aussi une action de filière en participant à plusieurs programmes européens susceptibles d'aider le territoire et de trouver des financements ciblés. L'association a ainsi coordonné sur le territoire régional la mise en œuvre du programme Interreg *Devise* de juin 2018 à novembre 2022. L'objectif de ce programme était de s'inspirer d'écosystèmes européens propices à la transformation numérique en collaboration avec les collectivités locales, les organisations de soutien aux entreprises, les centres éducatifs et les PME du numérique.

Le déroulement du programme a permis la préparation des Pays de la Loire à candidater au titre des EDIH¹⁴ européens, hubs de l'innovation digitale à dimension européenne. Ces hubs sont des pôles relais pour accéder aux financements de l'Union européenne sur le numérique et la transformation digitale. Cette candidature a été retenue avec dix autres hubs en France (150 en Europe) en juin 2022 sous la dénomination du DIVA¹⁵. Depuis début 2023, le DIVA propose en région un accompagnement aux entreprises (notamment les PME) en matière d'utilisation des données et d'intelligence artificielle.

Le pilotage du DIVA est assuré par *Atlantpole*, technopole de la métropole nantaise, et LMT en est partenaire pour la Mayenne au même titre que les autres technopoles régionales. LMT peut ainsi proposer sur le territoire la réalisation de diagnostics de maturité digitale et la co-construction de plans d'actions de transformation numérique. Elle accompagne aussi, dans leur mise en œuvre, la recherche de financements, la montée en compétences et l'accès à des formations.

Un autre programme Interreg *AT Virtual* a également mobilisé l'association dans le domaine du numérique. Ce programme s'est étalé de janvier 2019 à décembre 2022 et avait pour objectif d'accélérer la numérisation des centres de formation à la sécurité maritime (MSTC) sur la façade atlantique grâce à l'introduction de technologies émergentes dans les systèmes de formation basés sur la simulation pour les opérations de sûreté maritime. Les centres deviennent ainsi des sites d'essai dans le cadre d'une collaboration avec des startups du numérique, soutenus par un organisme de recherche et des experts. L'association était partenaire de ce projet afin d'y inclure des entreprises spécialisées en réalité virtuelle et augmentée.

Au regard de la stratégie définie en 2014, cette action de filière en matière de numérique met bien en œuvre au même titre que l'agro-alimentaire des outils innovants et un esprit d'écosystème au travers d'un important travail partenarial au niveau européen.

Une critique majeure est toutefois émise. Les différentes actions de filière relèvent, en effet, aussi d'autres entités sur le territoire de l'agglomération, ce qui ne favorise pas la lisibilité des dites actions et n'est pas efficient en termes de structures toutes financées sur fonds publics essentiellement.

Par exemple, l'association *Laval Économie* qui est l'agence de développement économique de l'EPCI, porte aussi dans son objet social l'appui aux filières. Ses statuts (article 2) prévoient en effet que l'association a pour objet « *de promouvoir et de conduire le développement économique de l'agglomération lavalloise par la mise en œuvre d'actions de nature à favoriser la création et l'implantation de nouvelles activités* ». On note également que l'association a pour mission « *d'élaborer de nouveaux axes de développement pour*

¹⁴ European digital innovation hub (EDIH).

¹⁵ Digital innovation value accelerator (DIVA).

l'agglomération » mais aussi « d'accompagner les actions visant à favoriser le transfert technologique en direction des entreprises du territoire en appui aux actions de suivi et de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche assurées directement par la communauté d'agglomération ».

L'association *Laval Virtual* qui est l'organisateur du salon annuel sur les réalités virtuelles et augmentées à Laval porte également dans son objet social le développement de l'écosystème propre au territoire des technologies RV/RA ainsi que des technologies associées. Dans ses missions, l'association est en effet chargée de « *développer et promouvoir les technologies innovantes* » mais aussi « *initier ou participer à la structuration de clusters ou de pôles de compétitivité* ». Il est aussi précisé dans les statuts de l'association qu'elle conduit « *ses missions en partenariat avec les acteurs publics et privés du territoire intéressés à l'objet associatif* ».

La technopole déclare travailler de concert avec ces deux entités. Il reste que la coexistence de plusieurs associations qui peu ou prou interviennent sur des champs similaires pose question au regard d'une bonne allocation des subventions publiques. L'évolution vers une entité commune est dès lors préconisée.

1.5 Vers une entité commune

Dans ses observations définitives¹⁶ relatives à l'examen des comptes et de la gestion de l'association *Laval Économie*, agence économique de la communauté d'agglomération Laval Agglo, la chambre a invité l'EPCI et les différents acteurs à envisager la création d'une entité commune sur les compétences communautaires de l'économie et du développement. Celles-ci sont en effet aujourd'hui fragmentées entre plusieurs entités. Cela pose un problème de lisibilité vis-à-vis des entreprises et autres acteurs économiques mais aussi d'efficience au regard de moyens démultipliés en particulier au titre des fonctions transversales (management, finances, ressources humaines, commande publique).

La chambre a ainsi suggéré que l'association *Laval Économie* qui a une vocation intégrative, de par son nom, et constitue une « *marque* » fédératrice sous laquelle se retrouveraient différentes entités juridiques autonomes, comme LMT, mais avec une gouvernance commune. Cette évolution et son contenu resteraient bien évidemment à l'initiative totale de l'EPCI et des différents acteurs.

Comme indiqué lors du contrôle précité sur l'association *Laval Économie*, le président de l'EPCI souhaite que tous les acteurs économiques du territoire travaillent de concert afin de déterminer, selon ses termes, une « *feuille de route* » commune.

Cette démarche va dans le bon sens et devrait être relayée par la gouvernance actuelle de LMT, en particulier pour établir la « *feuille de route* » précitée. La technopole a répondu que ce document n'avait pas encore été établi en lien avec les autres acteurs évoqués par l'EPCI. Elle précise aussi que son périmètre d'intervention est départemental et que cela rend délicate une intégration avec d'autres entités limitées au périmètre de l'agglomération de Laval.

¹⁶ CRC Pays de la Loire, *Association Laval Économie*, rapport d'observations définitives publié le 20 juin 2023.

Il y a néanmoins, pour la chambre, urgence à agir pour gagner en lisibilité, cohérence et efficacité entre tous les acteurs locaux concernés. Au regard de ces éléments, la chambre fait donc la recommandation suivante à l'association Laval Mayenne Technopole :

Recommandation n° 2. : Contribuer à la réflexion de l'EPCI sur la mise en place de rapprochements entre les acteurs de l'innovation et du développement économique.

1.6 La stratégie 2021-2027

Depuis 2021, l'association LMT dispose d'un « *plan stratégique* » d'ici 2027. Quatre axes y ont été définis.

Le premier vise à favoriser les coopérations locales et régionales. Le rapprochement avec les autres technopoles est ainsi préconisé afin de renforcer les offres communes. Cette évolution avait déjà été amorcée sur la période 2014-2020 avec la diffusion par LMT de dispositifs montés par la technopole angevine (programme *SélanC*). Cet axe comprend aussi des actions communes avec la région, ce qui était déjà le cas, mais aussi avec les différentes communautés de communes de la Mayenne. Il est précisé que ces communautés au nombre de huit¹⁷ ne sont pas financeurs de l'association aujourd'hui. Il reste que LMT souhaite affirmer davantage sa vocation « *départementale* » prévue par ses statuts. Enfin, cet axe incite à privilégier tout rapprochement avec les autres acteurs (pôles, chambre de commerce et d'industrie, etc.). Les autres satellites économiques de la communauté d'agglomération n'y sont pas explicitement mentionnés. Au regard des observations faites *supra* sur les nécessités d'un rapprochement entre ceux-ci, un volet spécifique devrait être ajouté dans ce premier axe.

Le deuxième axe vise à renforcer le numérique dans la continuité de l'action de filière qui a déjà été évoquée *supra* et qui s'inscrit dans les priorités régionales. L'ensemble est donc cohérent. L'accent est mis, en outre, sur le renforcement des compétences en interne à LMT dans ce registre.

Le troisième axe concerne le « *modèle économique* » de l'association, déjà mentionné dans le précédent guide stratégique 2014-2020 avec la volonté de développer davantage les prestations payantes aux entreprises. L'association vise à doubler les prestations vendues aux entreprises en passant de 20 à 40 % de son activité. L'évolution annoncée va donc dans le sens d'une offre plus commerciale et moins institutionnelle. Le caractère économique de l'association en serait donc renforcé. Il est rappelé que LMT est essentiellement financée sur fonds publics, ce qui l'oblige, en priorité, à conduire des actions d'intérêt général mais cette ouverture au privé peut être aussi une opportunité pour financer des actions allant au-delà du périmètre lavallois (région parisienne par exemple) et qui s'avèrent coûteuses.

¹⁷ Bocage Mayennais, Coëvrons, Ernée, Mayenne Communauté, Mont des Avaloirs, Pays de Château-Gontier, Pays de Craon, Pays de Meslay.

Enfin, la vocation du dernier axe est d'explorer des modes alternatifs d'accompagnement comme de gérer un « *startup studio* »¹⁸, prendre des participations dans des projets, obtenir la gestion déléguée de projets européens ou bien encore faire des études en amont pour entreprises et collectivités. Ceci est conforme aux statuts de l'association rénovés en ce sens en 2018.

Cette nouvelle feuille de route stratégique montre donc la volonté d'entrer davantage dans le secteur concurrentiel, ce qui est admissible à condition que la vocation initiale de la technopole soit préservée notamment au regard de son mode de financement essentiellement public. Elle met en avant la volonté de renforcer les coopérations locales mais rien n'est évoqué au regard des autres entités communautaires, ce qui devrait être prioritaire. Des adaptations stratégiques seront donc nécessaires afin de tenir des préconisations faites sur un rapprochement entre celles-ci.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le périmètre d'intervention de l'association correspond au département de la Mayenne mais les projets hors agglomération de Laval ne sont pas financés par les intercommunalités concernées, ce qui doit être recherché.

Certains dispositifs font appel à une population étudiante qui s'est considérablement développée à Laval mais qui reste limitée pour conduire des projets d'innovation. Leur maintien est donc fragilisé. La levée de fonds est aussi limitée par les caractéristiques d'un territoire marqué par l'importance du secteur primaire. Enfin, les projets endogènes ne sont pas suffisants pour enrichir le territoire en innovation. La volonté d'aller au-delà de ses frontières pour la technopole (région parisienne notamment) doit donc être soulignée mais elle requiert des fonds importants dont elle ne dispose pas. En cela le recours croissant à des financements privés est sans doute à travailler.

Le taux de survie des entreprises incubées est correct, mais peut être amélioré par le développement de dispositifs post-incubation et la gestion efficace de lieux d'accueil spécialisés. En cela, la création d'un hôtel d'entreprises innovantes à Laval n'est pas à ce jour déterminante. L'association pourrait y jouer un rôle plus décisif.

Enfin, son action de filières montre que d'autres entités sur Laval travaillent aussi sur ces questions et que la coexistence de plusieurs associations qui peu ou prou interviennent sur des champs similaires pose question au regard d'une bonne allocation des subventions publiques. L'évolution vers une entité commune est dès lors préconisée.

¹⁸ Un startup studio est une entreprise qui crée, par apport humain et financier, des startups qui peuvent coexister dans des secteurs différents.

2 LA FIABILITÉ DES COMPTES : DES ÉTATS FINANCIERS SATISFAISANTS MAIS UNE ORGANISATION COMPTABLE FRAGILE

2.1 L'organisation comptable

2.1.1 Les procédures et les contrôles associés

L'organisation comptable n'est pas formalisée, mais l'association a déclaré que la chaîne comptable relevait de la responsabilité conjointe du trésorier et du directeur salarié qui sont les seuls à pouvoir engager, liquider et payer les dépenses. Pour les dépenses de faible montant notamment liées à des fournitures récurrentes, les agents peuvent toutefois les engager mais la liquidation et le paiement restent du ressort du trésorier ou du directeur. La responsable comptable assure la saisie de toutes les informations sur l'application utilisée par l'association (*EBP*) qui est interfacée automatiquement avec celle du cabinet comptable externe qui suit l'association. Elle assure à cette occasion un contrôle des dépenses et le fait également au moment des rapprochements bancaires. Ni le trésorier ni le directeur n'ont accès à l'application comptable de l'association.

Une séparation des fonctions a donc été mise en place entre celui qui engage les dépenses et celui qui en assure la saisie sur l'application comptable, ce qui permet de mettre en place divers contrôles et, *a priori*, de sécuriser la chaîne comptable.

Le problème est qu'en vertu des statuts (article 12), seul le président de l'association a compétence en matière comptable dans la mesure où il ordonnance les dépenses. De plus, ainsi qu'il en sera question *infra*, aucun système de délégation n'existe dans l'association tant à destination des représentants associatifs que du directeur. L'organisation comptable décrite est donc irrégulière et doit impérativement être précédée de la mise en place d'un système de délégations. Un projet de recommandation est ainsi proposé dans la partie du rapport concernant la gouvernance.

Une fois cette étape indispensable atteinte, les procédures comptables auront tout intérêt à être formalisées sous la forme d'un logigramme par exemple, afin de constituer une référence en cas de vacance de postes ou d'absences.

Par ailleurs, les moyens de paiement ont été examinés. Les conditions de conservation des cartes bancaires apparaissent sécurisées. Un sondage effectué sur les relevés des cartes et n'a pas révélé d'anomalies. Toutefois, l'utilisation de six cartes bancaires paraît excessive au regard du budget de l'association et la nécessité de disposer d'une carte bancaire dédiée pour la gestion pour chacun des programmes européens n'est pas avérée. En outre, l'utilisation ponctuelle de ces cartes par des tiers, autres que leurs titulaires, représente un risque.

2.1.2 La ventilation des charges

L'association a mis en place une démarche analytique, ce qui est positif. Elle est structurée sur la base de 17 postes de charges qui correspondent aux différentes activités de la technopole telles que présentées *supra* mais aussi au fonctionnement général de l'association (poste LMT). Ce dernier poste comprend les rémunérations et divers éléments associés (déplacements et missions, formations) ainsi que les principales charges de l'entité. Il s'agit du poste le plus important. Les autres principaux postes concernent l'incubateur et la pépinière d'entreprises.

Les charges centrales ne sont donc pas ventilées sur les autres dispositifs, ce qui limite l'évaluation de leur coût complet. L'association aurait donc tout intérêt à mettre en place des clés de répartition de ces charges centrales afin de disposer d'une véritable comptabilité analytique.

2.2 La situation patrimoniale

La situation patrimoniale montre des immobilisations fin 2022 d'une valeur initiale de près de 170 000 € (169 649 €) et compte tenu des amortissements pratiqués (159 109 €) d'une valeur nette légèrement supérieure à 10 000 € (10 540 €). Le patrimoine est donc presque totalement amorti. C'est un patrimoine essentiellement composé de matériels de bureau et d'équipements informatiques, dont le renouvellement ne nécessite pas une programmation spécifique.

Il est précisé que l'association n'a pas de patrimoine immobilier, les locaux de la technopole étant propriété de la communauté d'agglomération Laval Agglo qu'elle occupe suite à la passation d'une convention d'occupation précaire datant de 2001. L'association s'engage à verser à l'EPCI une redevance mensuelle qui était de 4 € le m² en début de période. Elle n'a pas été révisée.

L'association utilise plus spécifiquement deux bâtiments d'activité et un atelier pour un total de 1 800 m². En vertu de la convention précitée, les locaux peuvent être également loués par l'EPCI à des entreprises dans le cadre de la pépinière sous la forme de bureaux ou de boxes. Les tarifs varient en fonction du statut de l'entreprise (incubée ou non), de son ancienneté, de la durée d'occupation qui est limitée. En 2022, pour un simple bureau, une entreprise incubée payait, ainsi, un loyer mensuel de 5 € le m² sur les trois premières années. Une entreprise non incubée payait un loyer mensuel de 10 € le m². À cela s'ajoutaient des charges mensuelles de l'ordre de 10 € le m². Pour un box, le loyer mensuel était d'un peu plus de 2 € (2,29 €) le m². Des bureaux partagés sont aussi proposés.

Ces tarifs sont avantageux mais les durées d'occupation viennent en limiter les effets. Une entreprise non incubée ne peut ainsi rester dans la pépinière que trois ans au maximum.

2.3 Les opérations de fin d'exercice

Parmi ces opérations figurent les rattachements à l'exercice et la constatation de provisions.

En vertu du principe d'indépendance des exercices, les charges et les produits doivent être précisément rattachés, en fonction de leur fait générateur, à l'exercice auquel ils se rapportent afin de garantir l'exactitude du résultat. Au cas d'espèce, l'association comptabilise, de manière régulière dans ses états financiers, des produits et des charges constatés d'avance.

Pour les provisions, l'association constitue, en premier lieu, une dotation annuelle aux engagements de retraite qu'elle a passés. Il s'agit d'indemnités de fin de carrière. En vertu des hypothèses arrêtées par l'entité, ces engagements s'élevaient, fin 2022, à 181 180 €. Le calcul de cette provision est de qualité en fonction de divers critères précis énoncés dans les états financiers, ce qui est positif.

En second lieu, une provision est constatée au titre d'autres risques et charges pour un montant, fin 2022, de 103 406 €. Elle est justifiée par « *le risque potentiel de non-versement du solde des produits à recevoir en matière de subventions* ». Elle concerne les subventions européennes et peut faire l'objet de reprises ponctuelles en fonction des dépenses correspondantes éventuellement non retenues et des montants définitifs notifiés. Il est observé que les états financiers de l'association ne présentent pas suffisamment les modalités de ce provisionnement, ce qui doit être corrigé.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Une organisation comptable a été mise en place mais n'a jamais été formalisée. Elle repose sur le trésorier et le directeur salarié. Elle est cependant irrégulière, dans la mesure où seul le président a reçu compétence en matière comptable. L'association a également mis en place un début de comptabilité analytique mais les charges centrales n'y sont pas ventilées, ce qui relativise l'intérêt de l'outil. Les états financiers sont, quant à eux, satisfaisants sur l'ensemble de la période sous revue.

Le patrimoine de l'association, presque totalement amorti, est constitué majoritairement de matériels de bureau et d'équipements informatiques. L'association n'a pas de patrimoine immobilier.

S'agissant des opérations de fin d'exercice, des provisions ont été constituées pour le risque potentiel de non-versement du solde des produits à recevoir en matière de subventions européennes. Cette pratique interroge car les états financiers de l'association ne présentent pas suffisamment les modalités de ce provisionnement, ce qui doit être corrigé.

3 LA SITUATION FINANCIÈRE : UN NIVEAU DE RÉSULTAT VARIABLE MAIS UNE STRUCTURE BILANCIELLE SOLIDE

3.1 La situation bilancielle

Le bilan net de l'association était de 1,45 M€ fin 2022. Il a progressé, en variation annuelle moyenne (VAM), de 5 %. Il a baissé fortement en 2018 (- 22 %) du fait d'un solde de fonds dédiés mais il a retrouvé son niveau initial dès l'année suivante puis a de nouveau progressé jusqu'en 2022.

Pour ce qui est de l'actif, l'association fonctionne avec peu d'immobilisations et celles-ci sont déjà en grande partie amorties. Les emplois stables sont donc très réduits et sont passés de moins de 50 000 € (47 008 €) en début de période à un peu plus de 10 000 € (10 540 €) en 2022. L'actif de l'association est donc essentiellement constitué d'un actif circulant et de disponibilités (98 % de l'actif en 2022). Il s'agit surtout de créances à courte échéance (moins d'un an). Ces créances sont régulièrement dépréciées le cas échéant.

Pour ce qui est du passif, l'association a très peu de fonds propres (15 % du passif en moyenne) mais ils restent stables sur la période grâce à des reports à nouveau positifs et qui augmentent. D'autres éléments viennent les compléter pour constituer les ressources stables de l'association qui, pour leur part, représentent 67 % du passif en moyenne, ce qui contribue à sa solidité.

Ces éléments comportent des fonds dédiés (338 213 € en 2022) qui sont des subventions versées par des tiers pour des objets spécifiques. Ils sont utilisés au fur et à mesure de la réalisation des projets. En l'occurrence, il s'agit des concours financiers fléchés sur l'incubateur. Sur la période sous revue, les fonds dédiés après avoir été totalement employés en 2018, ont repris leur progression. Ils sont employés de manière conforme.

Les provisions pour risques et charges (284 586 € en 2022) constituent un autre élément. Elles ont déjà été examinées *supra* dans le cadre des opérations de clôture avec une interrogation sur le provisionnement du manque à gagner sur les subventions notifiées.

Enfin, les ressources stables comprennent des emprunts (120 930 € en 2022). En fait, il ne s'agit pas de dettes bancaires mais d'un fonds de réserve qui a été constitué par la communauté d'agglomération Laval Agglo dans les comptes de l'association à hauteur de 200 000 € en 2011 pour faire face à d'éventuels problèmes de trésorerie. La convention correspondante fixe les conditions de remboursement de cette « avance ». Il est notamment prévu que chaque année, l'EPCI statue sur les remboursements demandés. Sur la période sous revue, deux remboursements de 20 000 € ont eu lieu (2017 et 2021). En fin de période, l'avance était donc de plus de 120 000 € dans les comptes de LMT. Au regard du résultat dégagé par l'association en 2022 (91 643 €) et de sa situation patrimoniale, il conviendrait que l'EPCI examine les possibilités d'un remboursement et convienne d'autres modalités lorsque, ponctuellement, des tensions apparaissent sur sa trésorerie (ligne de trésorerie par exemple).

Avec 67 % de ressources stables, le passif circulant est donc réduit (301 837 € en 2022) soit un quart du passif. Cette proportion reste stable sur la période ce qui montre la maîtrise de cet élément du bilan constitué essentiellement de dettes fiscales et sociales (131 260 € en 2022) et de dettes fournisseurs inférieures à un an (102 786 €). Les dettes fiscales correspondent aux montants de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) collectée par l'association. Les dettes sociales sont composées majoritairement de provisions pour congés payés avec les charges sociales associées. Les dettes fournisseurs concernent très classiquement des factures non parvenues sans problème particulier.

Le fonds de roulement (FDR) résulte du surplus de ressources stables sur les emplois stables tels qu'ils figurent au bilan. Il permet de financer les emplois temporaires, donc le cycle d'exploitation de l'entité, et assure sa solvabilité. De surcroît, lorsque le passif circulant est supérieur à l'actif circulant, le besoin en fonds de roulement (BFR) devient négatif et vient majorer le FDR pour constituer la trésorerie disponible.

Au cas d'espèce, les emplois stables correspondent à des immobilisations très peu élevées et les ressources stables sont significatives. Il en résulte un FDR très confortable pour l'association. Toutefois, le BFR est positif, ce qui s'explique notamment par un passif circulant (dettes) inférieur à l'actif circulant (créances). Il vient donc diminuer le FDR et certaines années de manière très significative comme en 2018 ou 2019 comme l'indique le tableau suivant. Il en résulte des niveaux de trésorerie le cas échéant très faibles, correspondants à moins d'un mois de charges d'exploitation¹⁹. Cette situation reste ponctuelle comme le montre le niveau de trésorerie de 2022.

L'association doit dès lors examiner l'opportunité de maintenir à son bilan le fonds de réserve qui lui a été octroyé par son EPCI de rattachement, Laval Agglo. Le recours ponctuel à une ligne de trésorerie pourrait, le cas échéant, être décidé et éviterait de « geler » des fonds publics dans le bilan d'une structure privée.

Tableau n° 1 : Fonds de roulement et trésorerie

<i>En €</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Emplois stables</i>	47 008	40 223	21 784	17 770	13 567	10 540
<i>Ressources stables</i>	554 408	412 915	664 161	839 647	862 166	994 966
<i>Fonds de roulement</i>	507 400	372 692	642 377	821 877	848 599	984 426
<i>BFR</i>	253 202	305 814	564 922	572 040	379 093	290 543
<i>Trésorerie</i>	254 198	66 878	77 455	249 837	469 506	693 883

Source : rapports CAC avec retraitement CRC

¹⁹ Charges d'exploitation 2018 : 1 573 730 € et charges d'exploitation 2019 : 1 701 288 €.

3.2 Le compte de résultat

3.2.1 Les produits d'exploitation

D'un montant de 1,64 M€ en 2021, les produits d'exploitation sont essentiellement composés de subventions qui représentaient 73 % des produits d'exploitation en 2022 (1,20 M€). Les prestations de service sont de moindre importance (0,31 M€ en 2022). Les autres produits d'exploitation sont essentiellement composés de reprises de provisions et transferts de charges.

Sur la période sous revue, les produits d'exploitation ont progressé jusqu'en 2019 (9 % en 2018, 12 % en 2019) puis ont diminué en 2020 dans le contexte de crise sanitaire. En 2021, ces produits ont stagné. L'année 2022 montre une nette reprise (161 744 € de produits supplémentaires soit 11 %).

La variation annuelle moyenne des subventions est faible sur la période (1 %) mais d'importantes évolutions, d'un exercice à un autre, peuvent être observées (2019 et 2020). Les prestations sont quant à elles plus dynamiques avec une variation annuelle moyenne de 8 % et surtout une hausse importante en 2022 avec une progression de près de 70 000 € (68 374 € soit 28 %).

Malgré ces variations qui peuvent être importantes d'un exercice à un autre, l'association dispose d'un socle de subventions qui est solide et elle progresse dans les prestations de service, ce qui est positif.

Tableau n° 2 : Produits d'exploitation

En €	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Prestations</i>	192 257	228 151	223 634	185 651	247 147	315 521
<i>Subventions</i>	1 163 012	1 158 981	1 510 551	1 233 403	1 145 170	1 206 631
<i>Autres</i>	80 947	174 430	20 486	60 201	86 356	118 265
Total	1 436 216	1 561 562	1 754 671	1 479 255	1 478 673	1 640 417

Source : rapports CAC avec retraitement CRC

3.2.1.1 Les prestations

Les prestations sont composées d'éléments divers mais certains se distinguent. Il s'agit, en premier lieu, des cotisations pour adhérer à l'association (99 003 € en 2022) puis de la vente de services aux entreprises de la pépinière (63 072 €) et enfin de recettes propres aux différents dispositifs de LMT : 45 412 € pour le dispositif *Apollo* (amorçage de projets dans les PME), 27 892 € pour l'incubateur, 23 483 € pour les actions de filières.

Il est à noter que l'association a une politique active en matière de cotisations. Il en sera question *infra* (point 4.2.1.2) mais il peut d'ores et déjà être souligné que les entreprises qui bénéficient de services de LMT sont invitées à adhérer à la structure. C'est donc une ressource non négligeable.

Par ailleurs, les services apportés aux entreprises déjà existantes (qui ne sont pas des startups) sont pour la plupart payants. À ce titre, une réflexion est à mener par l'association sur la diversification de ses ressources et la tarification de ses services. Comme indiqué précédemment, le développement de la technopole passe, notamment, par l'exploration de mesures nouvelles comme l'incubation à l'extérieur du territoire ou la présence dans de grands centres tertiaires ou d'innovation comme la région parisienne. De nouveaux moyens seront donc à générer et la tarification des services y contribue.

3.2.1.2 Les subventions

Dans ses états financiers, l'association ventile les subventions reçues par dispositif, 13 ont été identifiés en 2022. Ceux qui excèdent 100 000 € concernent les fonctions supports de l'association (420 943 €), l'incubateur (297 512 €), le dispositif de pré-incubation *Idénergie* (120 000 €) et le programme européen sur l'énergie solaire thermique dans l'agriculture *Icare4Farms* (104 739 €).

Cette présentation analytique correspond aux axes définis par l'association mais elle ne permet pas d'identifier les collectivités et organismes financeurs. Cette information essentielle doit pourtant figurer dans les états financiers de l'association. Le commissaire aux comptes, dans ses réponses, a indiqué que cette information figurait dans son rapport spécial depuis les comptes de l'exercice 2022. Cette évolution est positive mais ne répond que partiellement à cette obligation qui devra donc être respectée à l'avenir.

Pour la période sous revue, la chambre a toutefois pu reconstituer, sur la base des conventions de versement et des montants notifiés, les concours de la région Pays de la Loire et de la communauté d'agglomération Laval Agglo. Ils ont légèrement augmenté pour la région et représentaient 420 000 € en 2022 (419 243 € encaissés). Ceux de l'EPCI sont restés stables avec un montant moyen de 490 000 € (490 000 € encaissés).

3.2.2 **Les charges d'exploitation**

D'un montant de 1,55 M€ en 2022, les charges d'exploitation sont essentiellement composées de la masse salariale des agents de LMT et de prestations de service qui représentaient respectivement 51 % et 31 % des charges d'exploitation en 2022 (0,79 M€ et 0,48 M€). Les dotations concernent les amortissements, les dépréciations et les provisions qui ont été examinées précédemment.

Sur la période sous revue, les charges d'exploitation ont progressé jusqu'en 2019 (13 % en 2018, 8 % en 2019) puis ont diminué en 2020 dans le contexte de crise sanitaire (- 14 %). Depuis 2021, une légère reprise est observée mais elle reste contenue.

La variation annuelle moyenne des charges d'exploitation est faible sur la période (2 %) mais ceci s'explique par un net recul en 2020 suite à la crise sanitaire (- 14 %) alors qu'en début de période des hausses étaient observées (13 % en 2018 et 8 % en 2019). La variation du poste des prestations de service a été la plus forte (4 % en moyenne annuelle).

Tableau n° 3 : Charges d'exploitation

<i>En €</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Achats</i>	60 201	57 213	42 424	43 999	40 461	42 901
<i>Prestations</i>	419 446	532 706	545 265	407 819	463 295	477 991
<i>Masse salariale</i>	799 889	868 952	781 843	740 850	801 951	793 769
<i>Dotations</i>	48 325	42 534	117 050	80 674	59 752	112 000
<i>Impôts</i>	55 275	66 242	60 376	46 219	63 526	59 682
<i>Autres</i>	5 888	6 084	154 329	143 361	47 198	63 453
Total	1 389 028	1 573 730	1 701 288	1 462 922	1 476 183	1 549 796

Source : rapports CAC avec retraitement CRC

La progression de la masse salariale est restée très contenue sur la période avec une variation annuelle moyenne de 1 % et ce, pour les mêmes raisons, avec une hausse en début de période suivie de plusieurs baisses notamment en 2019, 2020 et 2022. En 2022, la masse salariale était ainsi d'un volume équivalent au début de période comme l'indique le tableau ci-dessous. L'effectif physique est donc resté stable de 19 agents en 2017 à 18 en 2022 avec des emplois en contrat à durée indéterminée à hauteur de 14 sur la majeure partie de la période (13,5 équivalents temps plein travaillé en moyenne).

Tableau n° 4 : Masse salariale

<i>En €</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Personnel</i>	570 164	609 819	567 130	541 675	585 681	580 146
<i>Cotisations</i>	229 725	258 933	214 713	199 175	216 270	213 623
Total masse	799 889	868 952	781 843	740 850	801 951	793 769
<i>CDI</i>	14	14	14	14	14	13
<i>Autres contrats</i>	5	4	1	5	4	5
Total effectifs	19	18	15	19	18	18

Source : rapports CAC avec retraitement CRC

3.2.3 Le résultat

Avec une variation annuelle moyenne de 3 % identique pour les produits et les charges sur la période, l'équilibre budgétaire de l'association n'est pas remis en cause. Ses évolutions restent cependant très irrégulières car elles dépendent assez fortement de l'encaissement des subventions liées aux programmes européens.

D'un montant de près de 48 000 € (47 188 €) en 2017, le résultat d'exploitation était ainsi de moins de 2 500 € (2 790 €) en 2021 mais il atteint un niveau significatif en 2022 (90 620 €). Ce résultat a été négatif sur un exercice (2018). Les résultats financiers et exceptionnels ne sont pas significatifs et ne modifient pas ces tendances avec, en définitive, un résultat d'exercice de moins de 3 000 € (2 863 €) en 2021 mais de 91 643 € en 2022.

Cette configuration amène l'association à une certaine prudence dans le suivi de sa situation financière dont elle a bien mesuré les enjeux.

Dans ce contexte assez irrégulier, l'association a souligné qu'elle ne pouvait établir de prospective financière car elle estime que ce travail n'est pas possible compte tenu de son mode de fonctionnement très dépendant du rythme d'encaissement des subventions européennes.

Tableau n° 5 : Résultat

<i>En €</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Produits</i>	1 436 216	1 561 562	1 754 671	1 479 255	1 478 673	1 640 417
<i>Charges</i>	1 389 028	1 573 730	1 701 288	1 462 922	1 476 183	1 549 796
<i>Résultat exploitation</i>	47 188	-12 168	53 383	16 333	2 490	90 620
<i>Résultat financier</i>	164	85	167	124	373	1 023
<i>Résultat exceptionnel</i>	7 439	0	-36 081	-375	0	0
<i>Résultat d'exercice</i>	54 791	-12 083	17 469	16 082	2 863	91 643

Source : rapports CAC avec retraitement CRC

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'association a bénéficié, sur la période sous revue, d'une variation annuelle moyenne identique pour les produits et les charges, lui garantissant un équilibre budgétaire global. Cependant, cet équilibre dépend fortement de l'encaissement des subventions notamment liées aux programmes européens. Le résultat annuel peut donc être très variable. Dès lors, l'association dispose, pour y faire face, d'un fonds de réserve qui lui a été consenti par son EPCI de rattachement avant la période sous revue. Il conviendra néanmoins de vérifier que ce fonds est toujours nécessaire au regard de la trésorerie confortable de l'association, le recours à une ligne de trésorerie étant toujours possible le cas échéant.

Les charges de personnel constituent les principales dépenses de l'association. Leur progression a été maîtrisée sur l'ensemble de la période, ce qui est un point significatif de la gestion.

4 LA GOUVERNANCE : DES INSTANCES AUX POUVOIRS MAL DÉFINIS ET UNE DIRECTION SALARIÉE SANS DÉLÉGATIONS

4.1 Les statuts

Les statuts en vigueur de l'association Laval Mayenne Technopole datent de 1996. Ils ont été modifiés en 2018 et 2020. Ils comprennent toutes les mentions obligatoires sauf l'engagement de faire connaître, dans les trois mois auprès du préfet de département, tous les changements survenus dans l'administration et de présenter les registres et pièces de comptabilité, sur toute réquisition.

La première modification (avril 2018) donne la possibilité à l'association de participer à toute entreprise ou société créée ou à créer, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social et cela par tous moyens, notamment par la voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, fusions ou sociétés en participation et également de gérer ces participations. Cette modification était nécessaire afin de permettre à LMT de créer la boutique *Neoshop* (point 1.2.3.3).

La seconde modification est intervenue lors de l'assemblée générale extraordinaire du 25 juin 2020 afin d'amender la composition du conseil d'administration, son fonctionnement ainsi que la composition et le fonctionnement de l'assemblée générale.

4.2 La composition et les attributions des instances

4.2.1 L'assemblée générale

4.2.1.1 La composition

L'assemblée générale est l'organe délibérant, compétent pour toute décision qui ne relève pas expressément d'un autre organe en vertu des statuts. Elle se compose de membres fondateurs, de membres de droit et de membres actifs. Aux deux premières catégories correspondent deux collèges : celui des fondateurs et celui des membres de droit. À la dernière catégorie correspondent trois collèges : celui des entreprises, celui des institutions et organismes associés et celui de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Cette composition est diversifiée et représente un atout pour l'association. Il en sera question ci-dessous. Il reste qu'il convient au préalable de souligner le manque de suivi des données relatives à la composition de l'association, qui suit insuffisamment la liste de ses membres actifs. Les informations communiquées par l'association comportaient en effet de nombreuses erreurs. Ainsi, les tableaux communiqués par LMT ont été croisés avec les grands livres comptables pour les supprimer et fiabiliser les données. Aussi, des marges de progression existent. L'association se justifie en arguant de la forte croissance des membres et de certains retards dans le paiement des cotisations. Elle déclare s'être ainsi équipée d'un dispositif de suivi de gestion de la relation client pour améliorer la situation.

Les membres fondateurs sont l'EPCI Laval Agglo (trois représentants), la ville de Laval (deux), le département de la Mayenne (deux) et la chambre de commerce et d'industrie de la Mayenne (un).

Il est constaté que le département est toujours dans la gouvernance de LMT alors que la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe) a supprimé la compétence économique des départements. De fait, le département fonde sa participation à la technopole sur sa politique de soutien à la recherche, l'innovation et le transfert de technologie. Il est, en ce sens, signataire du schéma local de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SLESRI), conformément à l'article L. 214-2 du code de l'éducation. Il en est pris acte.

Les membres de droit ne concernent que la région Pays de la Loire (deux représentants). Cette qualité confirme bien d'ailleurs la répartition des compétences issue de la loi du 7 août 2015 précitée.

Les membres actifs sont issus d'entreprises, d'institutions et de la communauté de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il s'agit de personnes physiques ou morales, qui ont fait acte de candidature et qui ont été agréées par le conseil d'administration. Sur la base des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, il a pu être vérifié que ce dernier procédait bien à la validation de toutes les nouvelles demandes d'adhésion. Selon l'article 7 des statuts, toute demande d'admission doit être aussi examinée par le bureau en attente d'une validation par le conseil d'administration. Or, sur la période contrôlée, aucune demande d'admission n'a été examinée par le bureau, contrairement à ce qui est prévu par les statuts.

Les membres actifs sont nombreux et représentaient 159 adhésions en 2022 ce qui portait l'assemblée générale, avec les membres fondateurs et de droit, à 169 personnes, ce qui est significatif. Sur la période sous revue, l'évolution a plutôt été haussière.

Cette présence forte des entreprises est positive et tranche avec ce qui a été observé avec les autres satellites économiques de l'agglomération²⁰. La technopole accueille d'ailleurs des entreprises relevant du domaine dit « RV/RA » (réalité virtuelle/réalité augmentée) comme la société *INOD* à Laval. Il reste que cela peut engendrer des difficultés d'organisation et de fonctionnement qu'il conviendra d'aborder.

²⁰ Laval Économie et Laval Virtual.

4.2.1.2 Les cotisations

L'association dispose d'un système de cotisation assez développé (article 14 des statuts). Il ne concerne pas les membres fondateurs et membres de droit qui en sont dispensés.

Les membres actifs s'acquittent donc d'une cotisation, sauf en cas d'adhésions croisées. Son montant est fixé chaque année par l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration. Ce même conseil peut dispenser un membre actif du paiement de sa cotisation.

Plusieurs niveaux de cotisation existent avec, tout d'abord, un montant ordinaire de base à 250 € HT pour les entreprises bénéficiant des services de la technopole et un montant ordinaire majoré à 500 € HT pour les entreprises souhaitant soutenir la technopole, les grandes entreprises (plus de 50 salariés) et certains secteurs professionnels : banques, experts-comptables, assureurs, avocats et consultants²¹. Il existe ensuite un montant de bienfaiteur, au moins égal à 1 000 € HT.

Le montant ordinaire de base est le plus répandu : il concernait 137 membres sur 151 membres actifs en 2021. L'ensemble des cotisations versées en 2021 a représenté une recette pour l'association d'un montant proche de 60 000 € (59 954 €) contre 37 500 € en 2017. La progression est donc nette et témoigne d'une réelle volonté d'impliquer les acteurs économiques dans la gouvernance de l'association.

Pour ce qui est des adhésions croisées, elles concernent des organismes qui sont membres de LMT et qui, réciproquement, accueillent LMT dans leur propre gouvernance. Elles sont peu nombreuses et sont passées de 3 à 4 sur la période sous revue. Ces adhésions doivent être validées par le conseil d'administration. Or, sur la base des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, il a été constaté que la nouvelle n'avait pas fait l'objet d'une validation contrairement à ce qui est prévu par les statuts. L'association a reconnu cet oubli.

4.2.1.3 Les attributions

L'assemblée générale exerce les attributions classiques prévues pour cette instance, à savoir décider des actes essentiels de l'association. Selon l'article 13 des statuts, elle statue sur le fonctionnement de l'association, donne toutes autorisations au conseil d'administration, au président et au bureau pour effectuer toutes opérations entrant dans l'objet de l'association et qui ne sont pas contraires aux dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association. Elle reçoit le compte rendu des travaux du conseil d'administration et les comptes du trésorier et statue sur leur approbation.

L'analyse des procès-verbaux des réunions de l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire a permis de vérifier que pour l'ensemble des décisions prises, l'assemblée générale a bien agi dans l'exercice de ses compétences telles que définies par les statuts. En effet, sur toute la période contrôlée, l'assemblée générale a approuvé les programmes d'activité et les budgets correspondants, les rapports d'activité, l'arrêté des comptes, l'affectation des résultats et le montant des cotisations. Elle a également procédé à l'élection des membres actifs du conseil d'administration (article 10 des statuts) et au renouvellement du mandat du commissaire aux comptes titulaire.

²¹ Ce montant majoré a été mis en place par l'assemblée générale mixte du 25 juin 2020.

4.2.2 Le conseil d'administration

4.2.2.1 La composition

Le conseil d'administration est l'organe de pilotage de l'association. Il se compose de 23 membres avec huit administrateurs issus du collège des membres fondateurs (trois pour l'EPCI, deux pour la ville, deux pour le département, un pour la chambre de commerce et d'industrie), deux issus du collège des membres de droit (en l'occurrence la région) et, pour les membres actifs, sept issus du collège des entreprises, trois issus du collège des institutions et organismes associés et trois issus du collège de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Il est précisé que pour le collège des entreprises (sept administrateurs), au moins deux doivent être des membres actifs installés dans la pépinière de la technopole, sur le parc universitaire de la technopole ou à l'hôtel d'entreprises innovantes *La Licorne*. Trois membres au plus doivent être issus des grandes entreprises ou des secteurs professionnels précités : banques, experts-comptables, assureurs, avocats et consultants. L'intention est donc d'impliquer les entreprises bénéficiant ou ayant bénéficié des services de LMT dans son conseil d'administration, ce qui est une bonne orientation.

Les administrateurs membres actifs sont élus par l'assemblée générale pour trois ans renouvelables. Ils sont rééligibles.

Un représentant de l'État, désigné par le préfet, assiste de droit au conseil d'administration sans voix délibérative. Sont en outre invités, sans voix délibérative, le directeur de l'agence régionale de développement économique *Solutions&Co* ainsi que le délégué d'*Atlanpole*, technopole nantaise et le directeur de l'agence de développement économique de Laval Agglo (*Laval Economie*). Ils peuvent être représentés.

Cette composition du conseil d'administration est conforme aux statuts sur la période contrôlée, à l'exception de la période allant de mai 2019 à juin 2020, certains postes étant restés vacants suite à son renouvellement. Depuis juin 2020, la composition est redevenue conforme aux statuts.

4.2.2.2 Les attributions

L'analyse des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration a permis de vérifier que, pour l'ensemble des décisions prises, le conseil a bien agi dans l'exercice de ses compétences telles que définies par les statuts. Sur toute la période contrôlée, le conseil d'administration fixe l'ordre du jour des réunions de l'assemblée générale, prépare les résolutions concernant les rapports d'activité, les bilans financiers avec la clôture et l'approbation des comptes, les plans d'actions, les projets de budget et la fixation du montant des cotisations. Il fait également approuver par l'assemblée générale le compte rendu de ses travaux (article 13 des statuts).

Conformément aux statuts, il exerce aussi des pouvoirs en propre qui ont bien été effectifs comme l'agrément de nouveaux membres actifs (articles 6 et 7) et la désignation d'un bureau au scrutin secret (article 11). Il peut aussi dispenser un membre actif du paiement de sa cotisation. Il peut enfin valider les adhésions croisées, ce qui n'a pas été respecté pour une adhésion conclue sur la période sous revue.

Une autre anomalie tient au fait que les statuts stipulent que le conseil possède les « *pouvoirs les plus étendus pour gérer et administrer l'association* ». Or, des questions essentielles comme la création et/ou la suppression d'emplois salariés ne sont jamais abordées au conseil. Il est par ailleurs précisé que le conseil peut déléguer ses attributions au bureau mais, à aucun moment sur la période, ces délégations n'ont eu lieu.

Les attributions du conseil d'administration manquent donc de rigueur et de précision, à l'exception des missions classiques de préparation des assemblées générales.

4.2.3 Le bureau

4.2.3.1 La composition

Le bureau est l'organe d'exécution des décisions. Il est composé d'un président, d'un vice-président délégué et, le cas échéant, de deux vice-présidents, d'un secrétaire et d'un trésorier. D'autres membres chargés d'attributions particulières peuvent venir compléter cette composition. Ils sont désignés au scrutin secret par le conseil d'administration parmi ses membres, après chaque renouvellement partiel.

Sur la période sous revue, le nombre de membres du bureau s'est accru en passant de quatre membres en 2017 à six en 2020 puis sept membres en 2021 avant de revenir à six depuis 2022. Dans le même temps, l'origine des membres a évolué puisqu'en 2017, il s'agissait avant tout de membres actifs (trois sur quatre) puis, en 2020, une parité est observée avec les membres fondateurs qui deviennent même majoritaires en 2021 (quatre sur sept). Depuis 2022, la parité est à nouveau observée. L'essor du bureau et cette parité pouvaient potentiellement en faire un élément fort de la vie associative.

Plusieurs observations peuvent être faites sur le bureau de l'association.

En premier lieu, la situation particulière du président actuel de LMT et dirigeant d'entreprise a pu constituer une zone à risques. Il a été, de 2018 à 2021, membre actif de l'association en tant que bénéficiaire du dispositif d'incubation de LMT et hébergé contre loyer à la pépinière d'entreprises afin de mettre au point un dispositif de digitalisation d'audits « *terrains* ». Devenu conseiller communautaire à Laval Agglo en 2020, il est élu le 27 septembre 2021 représentant de l'EPCI membre fondateur auprès de LMT et en devient administrateur. Le 22 octobre 2021, le conseil d'administration le désigne vice-président. Il quitte alors l'incubateur mais demeure locataire de bureaux à la pépinière. Le même conseil l'élit président le 29 septembre 2022. Il fait alors part, lors du conseil du 7 avril 2023, de son intention de quitter la pépinière d'entreprises en juin 2023.

Cette décision apparaît tardive (20 mois) au regard du risque de conflit d'intérêts que pouvaient susciter ses fonctions de vice-président puis de président et sa position de professionnel bénéficiant des services de la technopole. L'association ayant une mission de service public et d'intérêt général, elle s'inscrit en effet dans le cadre des dispositions de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique et en particulier de son article 2 qui souligne que « *constitue un conflit d'intérêts toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction* ».

L'attention des administrateurs de l'association est appelée sur cette zone de risque à l'avenir. Or, aucun dispositif de prévention ou détection des conflits d'intérêts n'a été adopté en interne. Le président en cause a cependant précisé à la chambre qu'il était pleinement conscient de ces questions et qu'il avait cherché à être le plus en phase possible avec les dispositions légales en la matière. Le président de l'EPCI a, pour sa part, répondu que l'idée d'adopter pour l'association un tel dispositif méritait d'être examinée.

Au regard de ces éléments, la chambre fait la recommandation suivante à l'association Laval Mayenne Technopole :

Recommandation n° 3. : Adopter une charte de déontologie en prévention de tout risque de conflit d'intérêts pour les élus issus du collège des membres fondateurs susceptibles de bénéficier des services de la technopole à titre professionnel.

En second lieu, alors que des membres peuvent être désignés au bureau en sus des postes classiques (présidence et autres), leur désignation doit correspondre, suivant les statuts, à des « *attributions particulières* ». Or, un membre a été désigné de 2020 à 2021 et un autre de 2021 à aujourd'hui sans missions spécifiques, ce qui a été reconnu par l'association sans qu'elle ne fournisse, toutefois, d'explication.

En troisième lieu, le rôle des membres du bureau désignés par le conseil d'administration ou leur mandat au sein du bureau doit être déterminé par le bureau lui-même. C'est ce qui ressort des procès-verbaux de divers conseils sur la période. Or, aucun compte rendu de bureau ne mentionne la décision par laquelle ce dernier a déterminé les rôles de chacun des membres du bureau ainsi élus par le conseil d'administration. On observe cependant que lors du conseil du 29 septembre 2022 au cours de laquelle a eu lieu la dernière élection du bureau, ses nouveaux membres, une fois élus, ont bien procédé, au cours de cette même réunion, à la désignation des différents postes. Il conviendrait donc que l'association maintienne ces dispositions conformes à ce qui ressort de ces conseils d'administration.

En quatrième lieu, contrairement à ce que prévoient les statuts, les membres du bureau n'ont pas été élus à scrutin secret sur la période. En effet, en cours d'instruction, les bulletins de vote de l'élection des membres du bureau utilisés lors de la séance du 22 octobre 2021 ont été demandés. Mais, en réponse, l'association a indiqué que le vote avait eu lieu à main levée, procédure par conséquent irrégulière tant que les statuts n'auront pas été révisés.

4.2.3.2 Les attributions

Le bureau est, selon l'article 12 des statuts, l'organe d'exécution des décisions. Il peut recevoir délégation du conseil d'administration pour ses attributions. Or, sur la période sous revue, le conseil n'a procédé à aucune délégation formelle au bureau. À l'observation, on peut cependant conclure à l'exercice de différentes missions.

Tout d'abord, le bureau fixe, lors de ses réunions, le calendrier des différentes séances des instances de gouvernance, arrête les ordres du jour, prépare et valide les contenus.

Il est aussi un lieu d'information sur l'activité de l'association à travers ses trois grandes missions (sensibilisation, services, filières) et sur l'avancée des différents dossiers en cours. Des décisions peuvent être prises sur ces dossiers. Elles sont reprises systématiquement à la fin de chaque compte rendu de réunion.

Ensuite, le bureau prend des décisions en matière de ressources humaines conjointement avec le directeur salarié : création et suppression de postes, recrutement, pérennisation de poste entraînant la transformation de contrat à durée déterminée en contrat à durée indéterminée, prolongation de contrat, extension de missions et augmentation salariale. Enfin, il est constaté que contrairement aux statuts (article 7), les demandes d'adhésion ne sont pas examinées par le bureau.

En conclusion, la chambre prend acte de l'attention portée par l'association, tel qu'il ressort de ses réponses, aux éléments indiqués sur la gouvernance et les attributions des différentes instances. L'association souligne en effet « *qu'il semble effectivement que certains points doivent être précisés* » mais sans toutefois développer ces éléments.

4.3 Le fonctionnement des instances

4.3.1 La périodicité des réunions

Pour l'assemblée générale, les réunions ont lieu une fois par an en présentiel ou en visio-conférence selon un ordre du jour fixé par le conseil d'administration. Des réunions extraordinaires peuvent être aussi organisées. Sur la période sous revue, l'assemblée générale s'est réunie selon cette périodicité. Deux réunions extraordinaires ont eu lieu afin de réviser les statuts.

Pour le conseil d'administration, les statuts prévoient au moins deux réunions par an toujours en présentiel et/ou en visio-conférence. Sur la période, il s'est réuni trois fois par an, à l'exception de 2022 où il a été réuni à deux reprises. À quatre reprises, ses réunions ont eu lieu à la fois en présentiel et en visio-conférence.

Cette organisation est globalement conforme. Il reste que les réunions en visio-conférence posent problème. Elles ont bien été validées par une révision des statuts le 25 juin 2020. Mais, en principe, un tel dispositif doit respecter des conditions et notamment permettre l'identification des membres, garantir leur participation effective et permettre la retransmission simultanée et continue des débats et délibérations. Au cas d'espèce, si les noms des personnes participant en visio-conférence sont précisés dans les procès-verbaux correspondants, aucun document ne permet de s'assurer de la participation effective de ces personnes aux différentes réunions. L'association n'a pas mis en place de dispositions particulières pour justifier des présences (impressions d'écran, enregistrement des échanges). L'association devra donc se doter des outils permettant de justifier la participation à distance de ses membres.

Pour le bureau, les statuts ne donnent aucune indication sur la périodicité des réunions. Dans les faits, le bureau a été réuni sept fois en moyenne par an (à l'exception de 2020 avec quatre réunions). Cette périodicité n'apparaît pas suffisante pour garantir la qualité du contrôle des représentants associatifs sur le fonctionnement de l'association et mériterait d'être revue.

4.3.2 Les règles de convocation

Au titre des différentes instances, les statuts ne fixent pas de règles de convocation. Pour l'assemblée générale cependant, l'examen des procès-verbaux des différentes réunions a permis toutefois de constater que les membres sont convoqués par courrier adressé quasiment 15 jours avant la date de la réunion. La jurisprudence considère qu'un délai minimum de 15 jours est raisonnable pour permettre aux membres de l'association de prendre connaissance des éléments fournis. En cela, la procédure est conforme. Il n'a cependant pas pu être vérifié si les pièces annexées aux ordres du jour étaient suffisantes pour assurer un bon niveau d'information de l'assemblée générale car elles n'ont pas été transmises par l'association. Pour le conseil d'administration et le bureau, l'adoption de dispositions dans un règlement intérieur serait souhaitable afin de garantir les droits des différents membres.

4.3.3 Le quorum et les feuilles d'émargement

Le quorum utilisé pour l'assemblée générale est fixé par les statuts à 20 membres. Il a été vérifié que ce quorum avait bien été atteint sur la période. Ce niveau de quorum pose toutefois question. Bien qu'aucune obligation relative au quorum ne soit imposée par la loi du 1^{er} juillet 1901 déjà citée, ce dernier est destiné à garantir la représentativité et l'autorité des assemblées en évitant que les décisions soient prises par une minorité de membres. L'association comprenant 169 membres en 2023, cette règle de 20 membres permet de délibérer à moins d'un quart des membres prévus (13 %). Ce quorum est donc faible et ne peut permettre une bonne représentativité dans les décisions prises. Cette disposition pourrait être revue dans le cadre d'un futur règlement intérieur.

Il en va de même pour le conseil d'administration qui ne s'appuie sur aucune règle de quorum.

Au niveau du bureau, il n'y a pas de règles de quorum non plus. Il a cependant été observé qu'à l'exception de quelques réunions, les membres du bureau étaient tous présents ou plus de la moitié des membres étaient présents, ce qui est positif.

Au titre des différentes instances, les statuts ne prévoient pas la tenue de feuilles d'émargement. Il a néanmoins été constaté que des feuilles étaient bien utilisées pour les réunions de l'assemblée générale, tant ordinaires qu'extraordinaires. Il en est de même pour le conseil d'administration. L'adoption de dispositions dans un règlement intérieur serait souhaitable, surtout dans la mesure où les feuilles d'émargement sont des pièces essentielles de vérification des quorums.

4.3.4 Les règles de vote

À l'assemblée générale, chaque membre dispose d'une voix, qu'il soit fondateur, actif ou de droit. Chaque membre peut, en outre, disposer de deux pouvoirs au maximum. Des anomalies ont cependant été observées.

En premier lieu, en contradiction avec les statuts, les procès-verbaux et les feuilles d'émargement ont montré que certains membres fondateurs et parfois de droit avaient accordé des pouvoirs à des membres actifs et inversement des membres actifs avaient accordé des pouvoirs à certains membres fondateurs et occasionnellement au membre de droit. En second lieu, tous les pouvoirs donnés ne sont pas toujours justifiés. Il en est ainsi pour l'assemblée générale du 26 mai 2023.

Les décisions de l'assemblée générale sont prises à la majorité relative des voix exprimées. Les membres fondateurs et de droit (10 membres) n'ont jamais été majoritaires lors des réunions de l'assemblée générale, le nombre de membres actifs ayant toujours été supérieurs à 10.

Au niveau du conseil d'administration, il a été constaté que des pouvoirs ont été attribués à l'occasion de nombreuses réunions (15 réunions sur 18 sur la période contrôlée). Un même administrateur a pu disposer jusqu'à quatre pouvoirs, soit de cinq voix. Si aucune stipulation des statuts ne fixe un plafond au nombre de mandats attribués à chaque mandataire, il est rappelé que le nombre de mandats détenus par chaque membre ne peut être supérieur à deux lors des réunions de l'assemblée générale. Cette pratique au conseil semble donc excessive. Enfin, le vote se fait à la majorité des voix des présents (article 12 des statuts). En cas de partage, la voix du président est prépondérante.

4.3.5 Les procès-verbaux des réunions

Conformément aux statuts (article 13), les réunions de l'assemblée générale donnent lieu à l'établissement de procès-verbaux signés soit par le président et le vice-président, soit par le président et le secrétaire. Ces derniers présentent un résumé relativement exhaustif de chaque sujet abordé. Ils rappellent, par ailleurs, systématiquement les résultats de votes. Les résolutions ont toutes été adoptées à l'unanimité sur la période sous revue.

Non prévus par les statuts, des comptes rendus sont néanmoins réalisés de manière constante sur la période à la suite des conseils d'administration, ce qui est une bonne pratique. Il en est de même pour les réunions du bureau²² sur toute la période également. Pour ce dernier, ils ne sont pas signés mais mentionnent cependant les personnes ayant participé à la réunion.

Il reste que les comptes rendus sont rédigés par le directeur salarié et non par le secrétaire. Selon l'association, le secrétaire serait néanmoins chargé avec le président de relire les procès-verbaux des réunions de l'assemblée générale et du conseil d'administration et de les signer. En réalité, la validation par le secrétaire, dont il pourrait s'agir d'une de ses missions principales, n'est pas systématique. En effet, sur les sept comptes rendus de réunions d'assemblée générale, seulement deux ont été signés par le secrétaire et le président, les autres étant signés par le président et un vice-président. Et sur les 18 comptes rendus des réunions du conseil d'administration, neuf ont été signés par le secrétaire et le président et sept par le président et un vice-président. D'une manière générale, un secrétaire d'association est chargé de la tenue des différents registres de l'association, de la rédaction des procès-verbaux qu'il signe afin de les certifier conformes.

²² À l'exception de la réunion du 8 juillet 2021 qui correspondait à un ordre du jour très succinct et qui a été non conclusive.

Quoi qu'il en soit, la pratique d'établir des comptes rendus, même s'il ne s'agit pas toujours de procès-verbaux établis dans les formes de signature notamment, est positive car elle permet de tracer les dispositions prises dans la stratégie et le fonctionnement de l'association.

4.3.6 La nécessité d'un règlement intérieur

Au regard du fonctionnement des différentes instances pour lesquelles des voies d'amélioration ont été identifiées, une formalisation apparaît nécessaire afin de sécuriser le fonctionnement de l'association. L'article 16 des statuts actuels prévoit la possibilité de se doter d'un règlement associatif ou intérieur.

Au regard de ces éléments, la chambre fait la recommandation suivante à l'association Laval Mayenne Technopole :

Recommandation n° 4. : Compléter les statuts de l'association par l'adoption d'un règlement intérieur sur les modalités de fonctionnement des différentes instances de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration et bureau).

4.4 Le binôme président et directeur salarié

4.4.1 Le président

Sur la période contrôlée, quatre présidents se sont succédé. Le président actuel est en exercice depuis le 29 septembre 2022. Ces successions de présidence assez rapprochées en fin de période s'expliquent par le changement de majorité en 2020, une démission en 2021 pour désaccord sur la conduite de la politique communautaire en matière économique²³ et une présidence transitoire par le président de l'EPCI de rattachement (Laval Agglo). Ces présidents étaient tous des élus communautaires représentants de Laval Agglo et relevaient par conséquent du collège des membres fondateurs.

Les pouvoirs du président sont mal définis. On trouve seulement dans les statuts (article 12) des dispositions classiques telles que la représentation dans tous les actes de la vie civile et la convocation du conseil d'administration. Le président ordonnance également les dépenses, ce qui aura son importance dans la relation avec le directeur salarié dont il sera question *infra*. Aucune autre disposition n'est formalisée, ce qui peut constituer un risque.

Il est souligné par ailleurs que le président ne dispose pas de délégations formalisées. Cette question essentielle avait été pourtant abordée lors d'une réunion du bureau le 29 novembre 2018 où la décision d'élaborer un projet de délégation pour le président et pour le directeur avait été actée afin d'être présentée au conseil d'administration mais aucune suite n'a été donnée. Il en résulte des situations peu claires.

²³ Le vice-président de Laval Agglo en charge de la transition économique et technologique du territoire et président de l'agence de développement Laval Économie préconisait le rapprochement des différentes entités économiques du territoire et la mise en place d'une délégation unique.

En matière de ressources humaines par exemple, comme indiqué *supra*, le bureau prend des décisions : création et suppression de postes, recrutement, pérennisation de poste entraînant la transformation de contrat à durée déterminée en contrat à durée indéterminée, prolongation de contrat, extension de missions et augmentation salariale. Mais on ne sait pas ce qui relève précisément du président dans ce cadre : est-il force de proposition ? a-t-il délégation pour agir ? que peut-il signer ? Il a été constaté que le président signait alternativement, et de façon aléatoire avec le directeur, les contrats de travail mais aucune disposition n'encadre cette pratique. Il en est de même en matière de commande publique. Par ailleurs, ses missions de contrôle sur les autres représentants associatifs et sur les agents salariés, le directeur en particulier, ne sont pas définies. La fonction de président n'est donc pas positionnée et se révèle très fragile.

Au regard de ces éléments, la chambre fait la recommandation suivante à l'association Laval Mayenne Technopole :

Recommandation n° 5. : Définir dans les statuts les pouvoirs du président de l'association et des autres membres du bureau dans tous les domaines de gestion et en particulier au titre des finances, des ressources humaines et de la commande publique.

4.4.2 Le directeur salarié

Sur la période contrôlée, un seul directeur salarié est concerné. Il est en fonctions depuis octobre 2006. Plusieurs anomalies et irrégularités ont été identifiées à son sujet.

Ses pouvoirs ne sont pas définis. On ne trouve aucune disposition dans les statuts sur le directeur, cette fonction n'étant pas prévue dans l'organisation de l'association. Il s'agit d'ores et déjà d'une première lacune pour une fonction déterminante.

Il ne dispose pas non plus de contrat de travail en propre permettant de préciser ses missions. Il a conservé en effet son contrat de travail précédent, à l'époque où il était directeur adjoint. Ce contrat n'a pas fait l'objet d'un avenant le positionnant comme directeur à part entière de la technopole avec quelques informations à l'appui. Le directeur a confirmé cette situation en déclarant que seule une mention du compte rendu du conseil d'administration du 11 juillet 2006 prend acte de sa nomination. Cette pièce indique, en effet, que le président a proposé, à cette date, que le directeur adjoint soit nommé directeur à compter du 1^{er} octobre 2006, ce qui a été approuvé par les administrateurs. Il est rappelé qu'en vertu de l'article L. 1221-1 du code du travail, le contrat de travail peut être établi selon les formes que les parties contractantes décident d'adopter. Le directeur étant recruté pour une durée indéterminée, il pourrait être considéré qu'il n'est pas obligatoire qu'il dispose d'un contrat écrit. Mais, au titre du parallélisme des formes, ayant déjà bénéficié d'un contrat écrit en tant que directeur adjoint, il eut été préférable qu'il dispose d'un tel contrat au titre de ses nouvelles missions.

Le directeur a par ailleurs confirmé ne disposer d'aucune lettre de mission qui lui aurait été conférée par les présidents successifs de l'association.

Par ailleurs, le directeur ne dispose d'aucune délégation de compétence et/ou de signature conférée par le président de l'association. Comme indiqué *supra*, cette question essentielle avait été pourtant abordée lors de la réunion du bureau déjà citée du 29 novembre 2018 mais sans suite. L'association a confirmé cette situation, en précisant que quelques délégations pouvaient être ponctuellement accordées au directeur sur des objets précis comme une demande de subvention auprès du fonds européen de développement régional (FEDER) ou un partenariat avec la société *Orange* par exemple. Mais aucune délégation permanente n'existe.

Il est précisé qu'il n'existe ni de délégation écrite ni de délégation orale. En effet, contrairement au droit administratif, le droit civil auquel se réfère le droit associatif, dispose que des délégations peuvent être aussi octroyées par oral. L'article 1985 dudit code souligne, en effet, que tout « ... *mandat peut être donné par acte authentique ou par acte sous seing privé, même par lettre. Il peut aussi être donné verbalement...* ». Les présidents successifs ont déclaré n'avoir procédé à aucune délégation orale au directeur. Quant au directeur concerné, il a expliqué qu'il agissait sur « *confiance* » des administrateurs.

Or, le directeur a bien évidemment des compétences diversifiées sur les domaines de gestion de la technopole : finances, commande publique, ressources humaines. Il choisit les fournisseurs de l'association sur la base des devis reçus ou dans le cadre des marchés passés. Il met ensuite en paiement les mêmes dépenses en visant les factures correspondantes. Il ordonne les dépenses auprès des établissements bancaires alors que ceci est un pouvoir propre du président comme indiqué *supra*. Il signe des conventions avec les financeurs.

En matière de ressources humaines, le directeur réalise les recrutements. Il signe, concurremment avec le président, les contrats de travail qu'ils soient à durée déterminée ou indéterminée, ainsi que leurs avenants. Il valide le recrutement des alternants, les demandes de travail à temps partiel, les modalités de télétravail ou bien encore les modifications d'organigramme.

Cette situation, qui n'est pas organisée par les statuts, un contrat et un système de délégations, constitue une source de fragilité juridique pour le directeur dans l'exercice de ses fonctions.

Au regard de ces éléments, la chambre fait la recommandation suivante à l'association Laval Mayenne Technopole :

Recommandation n° 6. : Définir les compétences du directeur salarié dans les statuts, un contrat de travail et des délégations écrites du président.

4.5 La gouvernance administrative

4.5.1 L'organigramme

Au 1^{er} janvier 2023, l'équipe de LMT comptait 18 salariés, dont 14 en contrat à durée indéterminée et quatre en contrat d'apprentissage.

L'organigramme de l'association n'adopte pas un format particulier et reste très classique, ce qui s'explique par l'effectif limité de la structure. Le directeur salarié dispose auprès de lui de trois responsables de pôle. À compter de 2020, ces pôles sont devenus respectivement *L'Incubateur*, *Le Propulseur* et *Le Connecteur*. Le directeur dispose également d'une responsable de la communication, d'une assistante de direction et d'une hôtesse d'accueil. Jusqu'en 2018, cette équipe était complétée d'un responsable de la boutique *Neoshop* dont il a été question *supra*.

Les modifications d'organigramme ont été marginales et concernent quelques créations ou suppressions de postes, décidées pour adapter les besoins en ressources humaines au développement de l'association.

L'Incubateur (trois salariés) est chargé d'accompagner la création de startups grâce à la mise en place d'un programme adapté selon le stade du projet. Cette activité est présentée *supra*. Ce pôle est composé de 2017 à 2019 de deux chargés de mission dont un était positionné à Paris et d'une assistante de projet, créatrice de contenu digital. À compter de 2020, le poste situé à Paris a été supprimé comme indiqué par ailleurs.

Le Propulseur (trois salariés) est chargé de sensibiliser les petites et moyennes entreprises à l'innovation et à les accompagner dans leurs projets. Ce pôle s'est progressivement étoffé en passant d'un seul chargé de mission en 2017 à deux chargés de mission à compter de 2018 puis trois chargés de mission de 2020 à 2021, le troisième expert étant chargé, sous contrat à durée déterminée, de réaliser une étude sur les besoins en matière de gestion des données et d'intelligence artificielle des petites et moyennes entreprises mayennaises.

Le Connecteur (quatre salariés) est chargé de mettre en réseau et d'animer les entreprises, l'enseignement supérieur et la recherche dans une logique de filières. Ce pôle est le mieux doté en personnel avec une chargée de mission « *filière numérique* » à laquelle a succédé une chargée de mission « *filière numérique et événementiel* » à compter de 2020. Auprès de ces chargées de mission, une assistante était aussi en poste mais il a été supprimé à compter du 1^{er} avril 2021. Le pôle comprend également un chef de projet « *filière agro-alimentaire* » et une chargée de mission « *projets européens* ». Un autre chargé de mission interviendra ponctuellement sur l'un de ces projets européens (*Icare4Farms*) jusqu'en 2022.

On trouve, enfin, au sein de ces différents pôles et en appui aux différents intervenants, des alternants soit en contrat d'apprentissage, soit en contrat de professionnalisation. Ils représentaient 22 % des effectifs en 2022, ce qui est significatif. L'association justifie ces recrutements par la nécessité de concilier ses missions avec ses moyens budgétaires. Elle précise cependant que certains de ces contrats ont débouché sur la signature de contrats à durée déterminée voire indéterminée.

L'animation de cet organigramme relève du directeur et d'un « *comité d'orientation stratégique et de suivi de l'activité des services (COSAS)* ». Ce comité de direction réunit le directeur et les responsables de pôle. Il s'est réuni 13 fois en 2022 et fait l'objet d'un compte rendu succinct. Ce comité permet au directeur d'informer les membres des décisions prises par le bureau, de préparer les différentes réunions des instances de gouvernance, d'organiser et de suivre l'activité de l'association. Cette organisation est positive.

Il reste que ce comité peut aussi être amené à valider des options en matière de ressources humaines alors que l'attribution de ce champ de compétence n'est déjà pas claire entre le bureau, le président et le directeur. Cela contribue à une certaine confusion. Il en est ainsi sur la période sur des questions comme le recrutement des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation ou la modification du temps de travail des salariés ou bien encore les modifications d'organigramme.

L'organigramme de LMT a donc sa logique et donne lieu à une animation régulière. Il reste que toutes ces dispositions, tout en restant propres au management, mériteraient d'être validées par de réelles délégations des représentants associatifs, en particulier lorsque la gestion de l'association est en cause.

4.5.2 Le contrôle interne

L'association n'a identifié, selon son directeur, aucune zone à risques et n'a donc pas mis en place de contrôle interne particulier. Au regard de ce qui a été observé sur l'absence de délégations, des risques afférents à la sécurité juridique des décisions prises demeurent.

De manière plus spécifique, l'association a déclaré avoir établi diverses procédures dans les matières suivantes : gestion de la pépinière, fonctionnement des équipements et logiciels, services pour les clients, gestion des achats et ventes, véhicules et déplacements, ressources humaines, gestion des aides publiques et communication.

Elle n'a cependant transmis aucun document relatif à ces procédures, à l'exception des véhicules et déplacements. Pour les véhicules, un guide d'utilisation existe et demeure relativement complet. Il pourrait toutefois être complété sur les conditions d'utilisation soulignées par le management (petites distances, absence de transports en commun). La présence de ce guide est cependant une bonne pratique.

Pour les déplacements, des mesures sont incluses dans un guide des achats. Elles prévoient une validation des frais concernés en amont par les chefs de pôles avec à l'appui l'objet de la mission et les pièces justificatives (convocations, invitations, etc.). Il existe aussi un formulaire d'état de frais transmis à la responsable comptable pour remboursement. Ces éléments ont été vérifiés et n'appellent pas d'observations particulières.

4.5.3 Le système d'information

Le système d'information de la technopole, de taille modeste, est composé de divers éléments limités en nombre : accès aux sites web (Wordpress), messagerie (Exchange), stockage de fichiers (SharePoint) et comptabilité (EBP). Pour le reste, diverses applications en ligne sont utilisées. La maintenance de cet ensemble est assurée par des prestataires de service.

L'association n'a pas présenté de cartographie de son système d'information pouvant attester de sa solidité et de sa fiabilité en particulier au niveau des interfaces. Celles-ci semblent toutefois très limitées, les différentes applications étant relativement indépendantes. Les conditions de protection de la salle serveur sont quant à elles sécurisées.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

En matière de gouvernance, le rôle des différentes instances est mal défini par les statuts et aucun système de délégation n'existe entre les différents représentants associatifs. Leur fonctionnement est aussi perfectible et l'adoption d'un règlement intérieur est préconisée.

La situation du directeur salarié est très fragile juridiquement. Son rôle n'est pas défini par les statuts et il ne dispose ni d'un contrat de travail actualisé, ni d'aucune délégation écrite ou orale du président. Pourtant, il engage et ordonnance les dépenses, signe des contrats de travail et des conventions de financement et attribue des marchés. Cette situation constitue une source de fragilité juridique pour le directeur salarié dans l'exercice de ses fonctions. Une régularisation est urgente.

Enfin, un risque de conflit d'intérêts existe pour tous les élus issus du collège des membres fondateurs, présents au conseil d'administration et qui peuvent aussi le cas échéant être bénéficiaires des services de la technopole à titre professionnel. L'adoption d'une charte de déontologie est donc nécessaire.

5 LES PRATIQUES DE GESTION : UNE ABSENCE DE RÉFÉRENTIELS, NOTAMMENT EN MATIÈRE SALARIALE, MAIS DES ACHATS QUI RESPECTENT LES PRINCIPES DE LA COMMANDE PUBLIQUE

5.1 La gestion des ressources humaines

Il est précisé que l'association se réfère à la convention collective des personnels des organismes de développement économique instituée par le conseil national des économies régionales et l'union des cadres et collaborateurs de l'action régionale (CNER-UCCAR). Par ailleurs, l'association n'a pas l'obligation de produire des bilans sociaux compte tenu de son effectif inférieur au seuil de 300 salariés.

5.1.1 Les recrutements

Il n'existe pas de procédure interne formalisée concernant le processus de recrutement. Néanmoins, la convention collective applicable précise à son article 7 quelques éléments du processus décisionnel en matière de recrutement et notamment que « *pour les personnels cadres et non cadres, ces derniers sont recrutés par le président du conseil d'administration sur proposition du directeur ou par le directeur agissant par délégation. Quant au directeur, il est recruté par le président de l'organisme intéressé en accord avec le conseil d'administration* ».

Interrogé sur les pratiques en cours, le management a indiqué que le bureau de l'association acte, en amont, les créations d'emplois. Sur cette base, un processus de recrutement collaboratif se met en place. Le responsable de pôle concerné et le directeur salarié font un tri des candidatures, font passer des entretiens et des tests et procèdent à la sélection du candidat qui sera retenu. Les responsables des autres pôles peuvent être amenés également à rencontrer les candidats et à donner leur avis.

La décision finale du choix du candidat appartient au directeur qui ne fait pas valider ses décisions par les instances de gouvernance. Ce processus est critiquable. En premier lieu, comme examiné *supra* et au regard de la convention collective, le directeur n'a pas reçu de délégation en la matière et intervient donc de manière irrégulière. En second lieu, certaines créations d'emplois ont été certes validées par le bureau mais il est rappelé que le bureau n'a reçu aucune délégation en ce sens du conseil d'administration. La base juridique de ces recrutements demeure donc fragile.

5.1.2 Les contrats

L'analyse d'un échantillon de contrats de travail conclus sur la période de contrôle a permis de s'assurer de leur régularité et de la présence des mentions obligatoires. Quelques observations sont toutefois émises sur cet échantillon.

Les contrats analysés précisent que les personnels de l'association sont tous régis par la convention collective. Or cette dernière fournit (en son annexe 1) une définition et une classification des emplois et précise que tout emploi non répertorié dans cette annexe devra être obligatoirement assimilé à un emploi répertorié et cette assimilation sera mentionnée au contrat de travail. En l'occurrence, les contrats analysés mentionnent bien que le poste occupé par le salarié correspond à la classification prévue par la convention collective mais sans donner la référence de la catégorie à laquelle l'emploi appartient.

Seuls deux contrats comportent bien l'énoncé de la catégorie. Par ailleurs, pour cinq autres agents, l'information relative à la classification de leur emploi a été trouvée dans le document intitulé « *fiches individuelles* » et transmis en cours d'instruction.

Cette anomalie a d'autant plus d'impact que certaines catégories peuvent s'avérer très proches et susciter des interrogations. De plus, la classification permet d'attribuer au salarié un nombre de points qui seront pris en compte dans le calcul de sa rémunération. Sur cette absence de classification des emplois telle que proposée par la convention collective, l'association a indiqué qu'elle refusait d'en tenir compte, la jugeant insatisfaisante. Enfin, si le niveau de la rémunération est bien indiqué dans le contrat de travail, on constate également que les modalités de calcul retenues, qui s'avèrent différentes de celles prévues par la convention collective, ne sont pas mentionnées.

Ensuite, certaines mentions spécifiques aux contrats conclus à durée indéterminée comme les qualifications professionnelles ne sont pas précisées dans les contrats examinés. De même, les conditions de renouvellement des contrats conclus à durée déterminée ne sont pas systématiquement indiquées, notamment pour les contrats qui ont été finalement prolongés. Sur ce point, il est observé que pour certains salariés dont les contrats de travail ont été effectivement reconduits, les avenants de renouvellement n'ont pas été transmis ni au cours de l'instruction ni au cours de la contradiction.

5.1.3 Le temps de travail

Les salariés n'ayant pas le statut de cadre sont soumis à la durée légale de travail de 35 heures par semaine, conformément à l'article L. 3121-27 du code du travail. Pour ceux ayant le statut de cadre, la durée de travail a été fixée à 39 heures.

Pour ces salariés, la législation exige la production d'une convention collective ou d'un accord d'entreprise autorisant ce dépassement et des modalités de compensation sur la base de jours de congés payés supplémentaires. Au cas d'espèce, dix jours de congés supplémentaires sont accordés et neuf jours depuis l'instauration de la journée de solidarité.

Or, la convention collective CNER-UCCAR indique (article 22) que la durée hebdomadaire de travail et ses modalités d'aménagement sont fixées par la loi et, le cas échéant, par accord entre les parties. L'association n'a pas produit, lors de l'instruction, d'accord local en matière de temps de travail. En l'absence, l'employeur conserve la possibilité d'aménager le temps de travail par une décision spécifique. En l'espèce, aucune décision de l'employeur n'a été formalisée en matière de temps de travail. Un travail de formalisation est donc nécessaire.

Les contrats de travail prévoient, par ailleurs, que des heures supplémentaires peuvent être demandées au salarié non cadre en fonction des nécessités de l'association et dans le cadre des dispositions légales et conventionnelles. Aucun document interne à l'association ne prévoit cependant les modalités de fonctionnement de ces heures supplémentaires, qui sont expliquées oralement aux salariés lors de leur prise de fonctions²⁴, ni les moyens de contrôle mis en place sur la gestion de ces heures.

5.1.4 Les éléments de rémunération

5.1.4.1 Les salaires

Comme indiqué *supra*, contrairement à la convention collective, aucun des salariés recrutés sur la période sous revue ne s'est vu attribuer, lors de son embauche, un nombre de points pour calculer sa rémunération. Son emploi n'a pas non plus été formellement classé dans une catégorie de postes.

Il n'existe pas non plus de grille salariale en interne pour justifier des rémunérations octroyées. Sur ce point, le management a indiqué qu'il faisait preuve d'une rigueur absolue pour assurer l'équité des salariés, sans donner d'explication sur la manière dont il procédait.

Un test a été réalisé sur les rémunérations effectivement versées pour vérifier qu'elles correspondaient au moins au minimum prévu par la convention collective CNER-UCCAR. Il a été constaté que les salariés de l'échantillon recevaient une rémunération supérieure aux rémunérations minimales prévues par la convention.

²⁴ Les heures supplémentaires ainsi effectuées ouvrent droit, selon l'association, soit à une majoration de salaire soit à un repos compensateur.

Malgré l'absence de catégorisation des emplois et de grille salariale, il n'a pas été constaté d'importants écarts de rémunérations entre les salariés occupant des postes équivalents. Une analyse des rémunérations versées aux salariés a été effectuée en classant les différents postes dans les catégories définies par la convention collective et qui semblaient les plus adéquates.

Pour les employés non cadres, dont les emplois pourraient être classés en catégorie 3 (secrétaire de direction, comptable, assistante de direction), l'écart en 2022 entre le salaire brut mensuel de base le plus bas et le plus élevé s'élève à 166 €. Pour les employés dont l'emploi pourrait être classé en catégorie 4 (assistant, chargé d'étude, chargé de mission, non cadre ou cadre), l'écart est de 221 €.

S'agissant des cadres, les écarts sont plus importants. Il est de 560 € pour ceux qui pourraient être classés en catégorie 4, de 1 082 € pour la catégorie 5 (chargé d'études, chargé de mission, cadre) et de 889 € pour la catégorie 6 (directeur, chef de mission, chef de projet, directeur avec spécificité). Ces différences ont été expliquées par l'association du fait de l'exercice pour certains de missions à responsabilités, et notamment l'encadrement d'un pôle, mais également, sans que cela ait pu cependant être vérifié, par l'expérience du salarié ou encore son ancienneté.

Par ailleurs, une comparaison a été effectuée avec un autre satellite de Laval Agglo afin d'évaluer les rémunérations versées par LMT. L'association *Laval Économie*, qui est l'agence de développement économique de l'agglomération, semblait être la plus appropriée dans la mesure où elle utilise la même convention collective. Il en ressort que les rémunérations de LMT sont globalement inférieures à celles de *Laval Économie* en particulier sur les deux catégories d'emplois qu'elles avaient en commun sur la période (catégorie 1 et 5).

Malgré l'homogénéité des salaires à LMT, l'association aurait tout avantage à élaborer, dans le respect de la convention collective applicable, une grille salariale fixant, par catégorie d'emploi, le salaire correspondant en fonction de critères propres (ancienneté, qualifications et expériences, niveau de responsabilités, catégories de postes). Ceci devrait contribuer à la lisibilité salariale au sein de la structure.

Au regard de ces éléments, la chambre fait la recommandation suivante à l'association Laval Mayenne Technopole :

Recommandation n° 7. : Adopter en conseil d'administration une grille salariale interne conforme à la convention collective et qui définisse des critères pour le recrutement et l'évolution des carrières.

5.1.4.2 Les règles de promotion

Sur la période sous revue, des augmentations salariales ont été opérées. Elles ont oscillé entre 4,6 % et 28,7 %, représentant une variation annuelle moyenne comprise entre 0,8 % et 4,3 %. Les salariés concernés par les plus faibles revalorisations sont ceux qui percevaient déjà, en début de période, les rémunérations les plus élevées. À l'inverse, les salariés qui ont bénéficié des revalorisations les plus importantes sont les salariés dont les rémunérations étaient les plus faibles en début de période. Ainsi, les revalorisations ont contribué à rehausser en priorité les plus bas salaires.

En dépit de ce contexte plutôt vertueux, les conditions de ces revalorisations mériteraient d'être plus lisibles.

Il n'existe pas de procédure de promotion au sein de LMT, alors que la convention collective le prévoit. Le bureau de l'association a cependant décidé, lors de sa réunion du 5 juillet 2017, d'arrêter chaque année une enveloppe budgétaire destinée à revaloriser la rémunération des salariés de manière identique, le plus souvent en fonction de l'inflation. Cela constitue un premier élément de procédure.

Le bureau a décidé, lors de la réunion du 31 octobre 2019, de compléter cette première enveloppe d'une seconde enveloppe dite de revalorisation de manière différenciée en fonction de « *critères* ». Il reste que l'association n'a transmis aucune définition de ces derniers au cours de l'instruction. Le management a également évoqué un « *document interne* » qu'il juge très complexe et qui n'a donc pas été transmis malgré les demandes de la chambre.

L'existence d'entretiens annuels pourrait permettre de justifier des promotions mais ces entretiens ne servent pas à fixer des objectifs aux salariés, qui permettraient l'année suivante d'évaluer leur performance. Selon le management, il serait difficile de fixer des objectifs réalistes, atteignables ou encore mesurables aux salariés compte tenu de l'activité très variable de l'association. La transmission, en cours d'instruction, d'un compte rendu d'entretien annuel de 2022 a permis de constater qu'il n'existait pas de système de notation ou de grille d'évaluation qui permettraient d'objectiver les promotions.

Les conditions de répartition de cette seconde enveloppe semblent donc opaques et à la seule initiative du management. Il est précisé que les représentants associatifs ne sont pas associés à ce travail si ce n'est pour arrêter le montant global de l'enveloppe. Aucun contrôle de leur part n'est donc effectué.

Il est rappelé qu'une recommandation visant à l'adoption d'une grille salariale permettant d'objectiver les recrutements et les promotions a été proposée *supra*.

5.1.4.3 Les avantages en nature

Les avantages en nature sont constitués par la fourniture, par l'employeur à ses salariés, d'un bien ou d'un service. La mise à disposition peut être gratuite ou moyennant une participation du salarié inférieure à la valeur réelle dudit bien ou service. Ils permettent aux salariés de faire l'économie de frais qu'ils auraient dû normalement supporter. Ils sont, dès lors, soumis à cotisation. Ils peuvent être évalués en fonction de leur valeur réelle ou forfaitairement.

Au titre des véhicules, le directeur salarié a bénéficié d'un véhicule de fonction sur toute la période de contrôle. Cette mise à disposition est prévue par une des clauses du contrat signé le 14 janvier 2005 en sa qualité de directeur adjoint. Faute de contrat correspondant à ses fonctions actuelles de directeur, comme souligné *supra*, il n'existe pas de document prévoyant la mise à disposition d'un véhicule de fonction en qualité de directeur.

Au titre des outils de communication, LMT a indiqué que tous les salariés sont équipés d'un ordinateur portable et d'un smartphone, qui peuvent être utilisés à toute heure. Il est rappelé que l'attribution de ces outils est encadrée par l'arrêté interministériel du 10 décembre 2002 relatif à l'évaluation des avantages en nature en vue du calcul des cotisations de sécurité sociale. Il dispose ainsi que la mise à disposition permanente de ces outils professionnels, dont l'usage peut être en partie privé, est constitutive d'un avantage en nature. Il reste que cet avantage peut être qualifié de négligeable au regard des règles d'utilisation fixées en interne. Or il n'existe actuellement aucune charte d'utilisation en interne des outils de communication. Il conviendrait donc que l'association se dote d'un règlement d'utilisation de ces outils afin de sécuriser ses pratiques en la matière.

5.1.4.4 Les frais de déplacement

L'association a mis en place une procédure concernant le remboursement aux salariés de leurs frais de déplacement, hébergement et repas. Les dépenses relatives au remboursement des frais de déplacement ont globalement baissé sur la période, passant de 12 649 € en 2017 à 8 152 € en 2022, représentant une diminution de 35,5 %. Une analyse détaillée de ces dépenses par salarié et par année a montré quelques niveaux élevés de dépenses. Les pièces associées ont donc été examinées.

Il en ressort que si les notes de frais ont bien été transmises à l'assistante de direction, complétées et accompagnées de leurs pièces justificatives, elles ne sont pas systématiquement signées, ni par le salarié, ni par le responsable. De même, les pièces justificatives relatives à l'objet de la mission (extraits agenda, convocation, invitation, etc.) ne sont jamais communiquées. S'agissant du remboursement des frais kilométriques enfin, la carte grise permettant de vérifier le barème fiscal applicable est absente. Il est donc souhaitable que la procédure soit complétée de ses points de contrôle aujourd'hui manquants.

5.2 La gestion des achats

L'association pratique de nombreux achats et fait appel à des prestataires sur un champ étendu de compétences : accompagnement des entreprises, organisation d'événements, projets européens, pépinière et gestion. Sur l'accompagnement des entreprises, LMT fait appel à des experts juridiques, financiers et techniques, à des agences de communication et à des formateurs.

L'association étant financée majoritairement par des collectivités locales et participant à des programmes communautaires, entre dans le champ de l'article L. 1211-1 du code de la commande publique qui la soumet aux principes et règles de la commande publique : liberté de candidater, égalité de traitement et transparence dans l'analyse et le choix définitif des offres.

Il a été constaté qu'elle appliquait bien ces dispositions qu'elle a déclinées sous la forme d'un guide interne d'achats.

Celui-ci met en place une procédure adaptée dans la mesure où l'essentiel des achats de LMT sont des achats de fournitures et services de montants inférieurs au seuil déclenchant une procédure formalisée. Il est noté que le guide n'est pas actualisé car il retient un seuil de 207 000 € HT. Ce seuil est de 215 000 € HT en 2023.

La procédure adaptée retenue par LMT est conforme aux principes de la commande publique avec la consultation de deux à trois fournisseurs selon les achats. On relève, cependant, que pour les achats relatifs aux déplacements, à l'hébergement, la restauration, aux réceptions, à la téléphonie et la documentation, inférieurs à 25 000 € HT, aucune mise en concurrence n'est demandée. Ce seuil est trop élevé et mériterait d'être abaissé pour garantir la bonne application des principes de la commande publique. Le nombre de marchés notifiés a progressé en début de période en passant de 31 en 2017 à 52 en 2019 avant de décroître avec la crise sanitaire.

Globalement, ces éléments sont positifs. Il reste qu'à l'examen des rapports d'analyse des offres fournis par l'association, il n'est pas possible d'identifier les personnes qui procèdent aux choix des prestataires. L'association a cependant indiqué, au cours de l'instruction, que le directeur salarié procédait lui-même ou en lien avec ses collaborateurs concernés à ce choix sans en référer à un représentant associatif, ne serait-ce que pour le valider.

Au regard de l'absence de délégations déjà soulignée, tant à destination des représentants associatifs que du directeur, cette situation est critiquable et fragilise la procédure. L'association est donc invitée, dans le cadre des délégations qu'elle est appelée à mettre en place, à désigner ces personnes de manière explicite tout en veillant à ce que la représentation associative soit impliquée.

Il a été par ailleurs constaté que le formulaire de commande de prestation, annexé au guide, comporte la signature du directeur qui est présenté comme « *responsable légal de l'association* », ce qui est faux puisque cette qualité est attribuée au président selon l'article 12 des statuts.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

En matière de ressources humaines et alors que les contrats de travail sont régis par une convention collective, on constate que l'association LMT n'en respecte pas toutes les dispositions (procédure de recrutement, classification des emplois, calcul des rémunérations). L'association ne s'appuie pas non plus sur une politique salariale qu'elle aurait pu définir en interne et qui constituerait un élément de référence permettant de rendre lisibles les rémunérations et les promotions. Pour autant, il n'a pas été constaté de dérive salariale au sein de LMT. Les rémunérations sont assez homogènes entre les salariés occupant des postes équivalents.

Sur le temps de travail, on constate que les dispositions en vigueur n'ont jamais été formalisées. Seules les règles applicables en matière de remboursement des frais professionnels sont prévues par une procédure interne mais quelques anomalies devraient être supprimées.

L'association met en application les principes et règles de la commande publique conformément à l'article L. 1211-1 du code de la commande publique, ce qui est positif. Elle a élaboré un guide interne d'achats, qui présente cependant quelques insuffisances comme sur les seuils utilisés. Par ailleurs, le directeur salarié procède lui-même au choix des prestataires, alors qu'aucune délégation ne l'y autorise. Aucun représentant associatif ne valide, par ailleurs, le choix opéré par le directeur.



Les publications de la chambre régionale des comptes
Pays de la Loire
sont disponibles sur le site :

www.ccomptes.fr/crc-pays-de-la-loire

Chambre régionale des comptes Pays de la Loire

25 rue Paul Bellamy

BP 14119

44041 Nantes cédex 01

Adresse mél.

paysdelaloire@ccomptes.fr