



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES SANS RÉPONSE

« CALAIS PROMOTION : ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU PAYS DU CALAISIS (Département du Pas-de-Calais)

Exercices 2009 à 2016

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 28 mars 2018.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	2
RECOMMANDATIONS	3
INTRODUCTION.....	4
1 PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION.....	5
1.1 L'environnement économique du « Pays du Calais »	5
1.2 Le rôle de l'association « Calais Promotion »	6
1.2.1 L'objet de l'association.....	6
1.2.2 Les missions de l'association.....	6
2 LE FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION.....	7
2.1 La création de l'association	7
2.2 Les modalités d'organisation et de fonctionnement	7
2.2.1 La gouvernance.....	7
2.2.2 L'administration interne	8
2.2.3 Les ressources	8
3 L'ACTIVITÉ DE L'ASSOCIATION	10
3.1 La place de « Calais Promotion » dans le projet stratégique du territoire de « Grand Calais Terres et Mers »	10
3.2 Les domaines d'intervention de l'association.....	10
3.3 Les résultats	11
4 LES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIÈRE	14
4.1 La situation financière globale.....	14
4.2 La situation financière par activité.....	16
4.2.1 Le compte de résultat de l'activité générale	18
4.2.2 Le compte de résultat de l'activité de revitalisation	18
4.2.3 Le compte de résultat du fonds d'études	19
4.3 La situation bilancielle	20
ANNEXES	21

SYNTHÈSE

« Calais Promotion » est l'agence de développement économique de Calais et sa région. Créée en 2009 à l'initiative des collectivités territoriales du territoire, sous la forme d'une association, elle se substitue à l'agence « Calais Développement », avec un périmètre d'intervention élargi. Elle assure la promotion du territoire auprès des investisseurs et accompagne les projets d'implantation et de développement des entreprises, dans un contexte économique difficile marqué, à partir de 2013, par la crise migratoire. Son budget est d'environ 1,5 M€.

Par sa composition, elle est une structure partenariale, espace d'échanges et de partage d'orientations au service des entreprises, qui associe les collectivités publiques (commune de Calais, communauté d'agglomération de Calais « Grand Calais Terres et Mers », communautés de communes de la région d'Audruicq, des Trois Pays et du Sud-Ouest du Calais) et les acteurs économiques et sociaux du territoire (chambres consulaires et 63 entreprises en 2016).

Tant les modalités statutaires de fonctionnement du conseil d'administration, qui réservent aux seules collectivités publiques les voix délibératives, que l'origine des ressources, qui proviennent à 90 % de ces dernières, pourraient traduire la dépendance de l'association à leur égard. A l'inverse, le fonctionnement des instances montre une relative autonomie, qui pourrait encore être améliorée par la reconnaissance statutaire de la participation, avec voix délibérative au conseil d'administration, des membres du collège socio-professionnel, ainsi que par la légitimation du rôle du « comité socio-professionnel » dans les statuts.

L'importance de l'activité de l'association en termes de promotion du territoire, de prospection et d'accompagnement d'entreprises, démontre qu'elle est devenue un partenaire important du développement du territoire et qu'elle constitue un point d'entrée et de référence des projets d'implantation et de développement des entreprises, conformément au projet de territoire de la communauté d'agglomération « Grand Calais Terres et Mers ». De plus, la gestion, en qualité de mandataire, du fonds d'études en vue de l'implantation d'un parc d'attractions et de cinq missions d'opérateur en revitalisation de l'emploi sur le bassin du Calais confirme l'utilité reconnue de l'ingénierie de l'agence de développement économique, notamment par l'Etat et la région Hauts-de-France.

Cependant, l'information sur les résultats, présentée dans les rapports annuels d'activité, reste perfectible. Un tableau de bord de suivi des activités permettrait à l'association de disposer d'un instrument de pilotage interne et de mesurer, de manière plus lisible, sa performance, notamment en termes de réussites d'implantation.

L'analyse de ses comptes traduit la capacité de la structure à assurer les missions qui lui sont confiées. Toutefois, la diminution progressive des fonds associatifs, qui passent de 865 854 € en 2009 à 590 164 € en 2016, du fait de pertes annuelles successives, doit appeler l'attention des financeurs publics sur le niveau de rémunérations des missions confiées à l'agence et sur les conditions dans lesquelles ces missions sont confiées à une association.

RECOMMANDATIONS

Recommandations (performance)

	<i>Totalement mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre en cours</i>	<i>Mise en œuvre incomplète</i>	<i>Non mise en œuvre</i>	<i>Page</i>
Recommandation n° 1 : compléter la convention de subventionnement de la ville de Calais par des clauses relatives à la disposition des locaux municipaux.	X				9
Recommandation n° 2 : introduire dans les statuts l'extension du pouvoir délibératif au collège socio-professionnel et l'existence du « comité socio-professionnel ».		X			9
Recommandation n° 3 : mettre en place un tableau de bord de suivi de la performance quantitative et qualitative de l'activité.		X			13
Recommandation n° 4 : compléter la comptabilité analytique par l'affectation, par activité, des coûts de personnel dans les charges et de la participation de l'association, en contrepartie, dans les produits.		X			18

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de « Calais Promotion : association pour le développement économique du Pays du Calais », pour les années 2009 à 2016, a été ouvert le 24 juillet 2017 par lettre du président de la chambre, adressée à Mme Natacha Bouchart, présidente et représentant légal sur toute la période sous contrôle.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 7 décembre 2017.

Le rapport d'observations provisoires a été communiqué à la présidente de « Calais Promotion » par courrier du 21 décembre 2017. Par courriers du même jour, des extraits dudit rapport ont été adressés aux maires des communes et présidents des intercommunalités concernées. Un délai de deux mois leur a été accordé pour apporter une réponse écrite.

Seule Mme Bouchart, en qualité de présidente de l'association, a répondu aux observations provisoires par courriers des 5 et 19 février 2018.

Après avoir examiné les réponses, la chambre, dans sa séance du 28 mars 2018, a arrêté les observations définitives ci-après.

1 PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

« Calais Promotion » est une agence de développement économique, constituée sous la forme d'une association dite « loi de 1901 ». Créée en 2009, elle se substitue alors à « Calais Développement », avec des moyens financiers renforcés et un champ d'action étendu. Son budget d'exploitation se situe, en moyenne sur la période, aux environs d'1,5 M€, et elle emploie neuf personnes. La présidence est assurée, depuis sa création, par Mme Natacha Bouchart, maire de Calais et présidente de la communauté d'agglomération « Grand Calais Terres & Mers ».

1.1 L'environnement économique du « Pays du Calais »

Calais, commune la plus peuplée du département du Pas-de-Calais bien qu'elle n'en soit pas le chef-lieu, compte 76 402 habitants¹. Située face au sud-est de l'Angleterre, son port maritime, premier de France pour le transport de passagers, et le tunnel sous la Manche en font la principale ville française de liaison avec la Grande-Bretagne.

La situation économique et sociale du territoire de Calais est difficile et fortement marquée par la reconversion économique de l'industrie, notamment de la dentelle, ainsi que par l'impact de l'image de la région du Calaisis consécutif à la présence des populations migrantes vers le Royaume uni.

En 2009, le taux de chômage de la zone d'emploi de Calais était de 17 %. En régression, il atteint 15,1 % en 2016 et 14,3 % au 2^{ème} trimestre 2017. Il reste cependant supérieur à celui du département du Pas-de-Calais, qui enregistre 11,6 % au 2^{ème} trimestre 2017. La commune de Calais occupe la 8^{ème} place pour le taux de chômage sur les 20 villes de France métropolitaine où il est le plus haut.

En 2014, le taux de pauvreté² à Calais était estimé à 30,1 %. La ville était classée au 14^{ème} rang des 100 plus grandes communes de France au taux de pauvreté le plus élevé.

¹ Institut national de la statistique et des études économiques : population en 2014 ; dernier chiffre connu.

² Définition de l'Institut national de la statistique et des études économiques : le taux de pauvreté correspond à la proportion d'individus (ou de ménages) dont le niveau de vie est inférieur pour une année donnée à un seuil, dénommé seuil de pauvreté (exprimé en euros). L'Insee, comme Eurostat et les autres pays européens, mesure la pauvreté monétaire de manière relative alors que d'autres pays (comme les États-Unis ou l'Australie) ont une approche absolue. Dans l'approche en termes relatifs, le seuil de pauvreté est déterminé par rapport à la distribution des niveaux de vie de l'ensemble de la population. On privilégie en Europe le seuil de 60 % du niveau de vie médian.

1.2 Le rôle de l'association « Calais Promotion »

1.2.1 L'objet de l'association

« Calais Promotion » est une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association. Selon l'article 1 de ses statuts, signés le 16 avril 2009, elle a pour titre complet « Calais Promotion, Association pour le développement économique du Pays du Calais ».

Aux termes de l'article 2, elle a pour objet d'assurer, en liaison avec les partenaires économiques locaux, sur le territoire des établissements publics de coopération intercommunale, membres de la structure : la recherche et l'accueil d'investisseurs (industriels, artisans, commerçants, prestataires touristiques, activités liées à l'agriculture, aux services, etc.), la conception, l'organisation et la réalisation d'outils et d'actions de promotion et de communication du territoire, la gestion des projets d'implantation et de développement des entreprises.

En 2016, une modification des statuts a élargi cet objet à la gestion et l'organisation de toute action liée à l'emploi et la formation concourant aux besoins spécifiques du territoire.

Par son étendue, l'objet de l'agence fait de « Calais Promotion » un acteur important du développement économique et de l'emploi du territoire du Calais.

1.2.2 Les missions de l'association

L'agence de développement intervient sur tout ou partie des phases de croissance des entreprises en fonction de leurs besoins d'accompagnement. Elle leur met à disposition son réseau de partenaires et les oriente vers les structures de traitement et de décision des dossiers soumis. Elle coordonne et facilite également la mise en relation des entreprises avec les partenaires institutionnels.

Les missions ainsi confiées à « Calais Promotion » sont celles d'un organisme de services et d'expertise au service du développement économique du territoire du Calais.

Ces actions, menées en amont de la création et de l'aménagement des zones d'activités économiques par la communauté d'agglomération et les communautés de communes, interfèrent cependant quelque peu avec la compétence de développement économique exercée par ces différents établissements publics de coopération intercommunale. À cet égard, le préambule des conventions annuelles de financement passées entre l'association « Calais Promotion » et l'agglomération « Grand Calais Terres et Mers », clarifie la nature et l'étendue des relations entre les deux parties ; elle pourrait utilement servir de modèle aux autres établissements publics de coopération intercommunale chargés du développement économique, membres de l'association.

2 LE FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION

La loi du 1^{er} juillet 1901 précitée consacre l'association comme une personne morale de droit privé autonome vis-à-vis des membres qui la composent.

2.1 La création de l'association

L'association « Calais Promotion » a été créée, en 2009, à l'initiative partagée de plusieurs collectivités publiques du territoire du Calaisis, à la tête desquelles se situent la commune de Calais et la communauté d'agglomération de Calais.

2.2 Les modalités d'organisation et de fonctionnement

2.2.1 La gouvernance

L'article 18 des statuts dispose que le président de l'association cumule les qualités de président du conseil d'administration et du bureau.

Aux termes de l'article 5 des statuts, « Calais Promotion » réunit les collectivités territoriales et les établissements publics de coopération intercommunale du territoire du Pays du Calais. En 2016, les membres en sont la commune de Calais, la communauté d'agglomération de Calais, les communautés de communes de la région d'Audruicq, des Trois Pays et Sud-Ouest du Calais. En sont également membres les chambres consulaires (la chambre de commerce et d'industrie Côte d'Opale, la chambre des métiers et de l'artisanat de la région Nord – Pas-de-Calais et la chambre d'agriculture du Pas-de-Calais) ainsi que les entreprises du territoire qui peuvent adhérer en tant que membre associé (soit plus d'une soixantaine d'entreprises représentant les grands secteurs de l'activité économique du territoire). Par sa composition, l'association constitue un espace large de rencontres et d'échanges de tous les acteurs locaux du développement économique et de l'emploi (institutionnels et privés).

L'article 5 précité des statuts répartit la gouvernance entre des membres de droit et des membres associés. Selon l'article 13, l'agence de développement économique est administrée par un conseil de 40 membres au plus, élus ou désignés, qui assure une représentation majoritaire des collectivités publiques, membres de droit (23 sur 40 en 2009 et 21 sur 38 en 2016) et leur confère la majorité des voix délibératives (23 sur 29 en 2009 et 21 sur 27 en 2016) avec une prééminence partagée de la commune de Calais et de la communauté d'agglomération de Calais (18 sur 23 en 2009 et 18 sur 21 en 2016).

Aux termes de l'article 16 des statuts, la composition du bureau assure également la prééminence des collectivités publiques par rapport à la représentation de la chambre de commerce et d'industrie et des socio-professionnels (en 2009, 10 sur 16, dont 8 pour la commune de Calais et la communauté d'agglomération de Calais ; en 2016, 12 sur 18, dont 10 pour la commune et l'agglomération).

Un comité de coordination hebdomadaire réunit les partenaires publics et consulaires de « Calais Promotion ».

La mise en place d'un « comité socio-professionnel », non prévu par les statuts, décliné en groupes de travail thématiques³, permet de garantir l'échange sur les projets de développement initiés (14 réunions entre 2010 et 2016), de confronter les points de vue des acteurs dans le cadre d'une démarche participative et de dégager une vision partagée des orientations à prendre pour le développement du territoire. L'existence de cette instance informelle, importante pour l'indépendance de fonctionnement de l'association, mériterait d'être inscrite dans les statuts.

2.2.2 L'administration interne

Aucun organigramme de l'association n'a été arrêté sur la période 2009-2016. La liste du personnel ne fait pas apparaître d'organe de direction, mais une fonction de « coordinateur », qui assure l'interface avec la présidente et anime le fonctionnement de la structure. Le personnel est réparti en trois pôles (pôle projets, pôle promotion et pôle administratif).

La procédure d'achat, qui prévoit la mise en concurrence, n'appelle pas d'observations.

La fonction de trésorier est assurée par un membre du collège socio-professionnel depuis 2010. Le circuit de la dépense fait apparaître que la présidente figure sur la liste des détenteurs du pouvoir de signature des chèques de l'association. Par précaution, cette disposition d'administration interne mériterait d'être supprimée.

2.2.3 Les ressources

Les recettes de l'agence, bien que majoritairement constituées par les subventions versées par la commune de Calais et la communauté d'agglomération « Grand Calais Terres et Mers », peuvent également provenir d'autres sources (Etat, région et autres partenaires privés), ainsi qu'il est décrit au chapitre 4 du rapport.

Aucune mise à disposition de personnels des collectivités membres n'a été effectuée. L'effectif de la structure, recruté en contrat à durée indéterminée, relève du droit privé.

Le rapport spécial du commissaire aux comptes précise que les locaux occupés par l'association lui sont mis à disposition, à titre gratuit, par la commune de Calais, mais sans qu'une convention n'ait été signée.

³ Industrie, santé, logistique, communication, etc.

Recommandation n° 1 : compléter la convention de subventionnement de la commune de Calais par des clauses relatives à la mise à disposition des locaux municipaux.

La chambre prend acte de la signature, le 8 février 2018, d'une convention de mise à disposition des locaux municipaux par la ville de Calais, transmise par la présidente dans sa réponse.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'association « Calais Promotion » a été créée pour constituer, sur le territoire du Calaisis, un outil opérationnel facilitant l'échange entre les collectivités publiques et les partenaires économiques. La souplesse du modèle associatif est associée à une maîtrise publique partagée. Reconnue par les acteurs économiques comme le point d'entrée et de référence des projets d'implantation et de développement du territoire, l'association est identifiée comme un espace neutre de dialogue qui agit positivement en faveur du territoire.

La représentation des membres dans ses instances dirigeantes assure une participation équilibrée de tous les adhérents à la gestion de l'agence, sans que l'une des collectivités à l'origine de sa création y exerce un rôle prépondérant.

Le fonctionnement associatif est conforme aux dispositions des statuts concernant les assemblées générales, les conseils d'administration et le bureau. La large participation des différents collèges atteste de l'intérêt porté à la vie de la structure par l'ensemble des adhérents.

La consécration, dans les statuts, du comité socio-professionnel et l'octroi de voix délibératives aux membres du collège socio-professionnel du conseil d'administration pourraient cependant constituer des pistes d'amélioration.

Recommandation n° 2 : introduire dans les statuts l'extension du pouvoir délibératif au collège socio-professionnel et l'existence du « comité socio-professionnel ».

La chambre prend note de la volonté de l'association, soulignée par la présidente dans sa réponse, de maintenir la représentation du monde économique suite au désengagement progressif de la chambre de commerce et d'industrie. Elle prend acte de la décision du conseil d'administration du 5 février 2018, transmise par la présidente dans sa réponse, de modifier les statuts en vue d'attribuer une voix délibérative au collège socio-professionnel et de mentionner le rôle du « comité socio-professionnel », ainsi que de l'engagement de soumettre ces modifications à une prochaine assemblée générale extraordinaire.

3 L'ACTIVITÉ DE L'ASSOCIATION

3.1 La place de « Calais Promotion » dans le projet stratégique du territoire de « Grand Calais Terres et Mers »

L'action de « Calais Promotion » s'inscrit dans le projet stratégique de territoire de la communauté d'agglomération « Grand Calais Terres et Mers », qui définit le cadre opérationnel de l'agence de développement du territoire.

Elle est l'une des quatre structures d'ingénierie mises en place sur le territoire de Calais et sa région⁴. L'articulation entre ces différents acteurs assure leur complémentarité.

Elle prend en charge la promotion du territoire du Calais en France et à l'international, la recherche de porteurs de projets, l'accueil et l'accompagnement des projets d'implantation (recherche de foncier bâti ou non bâti, ingénierie financière et administrative), le suivi des projets de développement, le maintien ou la reprise d'activités. Ces domaines d'activité sont conformes à l'objet de l'agence.

Les services des collectivités territoriales et du syndicat mixte du Pays du Calais prennent en charge, pour leur part, l'élaboration des documents de planification stratégique et opérationnelle du territoire. Ils assurent le montage et le suivi opérationnel des projets ainsi que l'appui aux dispositifs à vocation économique. Les chambres consulaires, quant à elles, apportent des ressources d'accompagnement à la création d'entreprises et à la formation.

L'association, en qualité « d'entreprise » de prestations de services, n'a pas vocation à prendre en charge des opérations d'investissement. Les statuts ne prévoient d'ailleurs pas de portage, en gestion directe, d'opérations d'investissement sur fonds propres, réservées aux opérateurs économiques privés ou publics.

3.2 Les domaines d'intervention de l'association

« Calais Promotion » assure la promotion du territoire du Calais par des actions de communication, de relation presse et médias, en France et à l'international.

⁴ Les trois autres structures sont : les services d'ingénierie de la ville et de l'agglomération de Calais, les services du syndicat mixte du Pays du Calais et ceux de la chambre de commerce et d'industrie Littoral Hauts-de-France et de la chambre des métiers et de l'artisanat.

Son champ d'intervention économique couvre les huit domaines suivants :

- la logistique et le fret ;
- les commerces et les services ;
- l'industrie ;
- l'équipement de tourisme ;
- la santé et le social.

Les actions menées à ce titre sont la prospection des entreprises, l'accompagnement des projets d'entreprises (ingénierie administrative et financière, interface avec les acteurs institutionnels) jusqu'à l'implantation ou la création.

L'association est également un acteur des mutations économiques et de la redynamisation de l'emploi sur le bassin du Calaisis, à travers les missions de revitalisation confiées par les entreprises, sous l'autorité de l'Etat. Depuis la loi de modernisation sociale de 2002⁵, l'Etat a mis en place une obligation de revitalisation pour toute grande entreprise lorsqu'elle doit engager une mutation économique entraînant une perte d'emploi significative sur un bassin. La démarche, indépendante de celle du reclassement des salariés, vise à recréer de l'emploi compensant celui supprimé et favoriser le redéploiement du territoire. Ce dispositif est parfois assuré en direct par l'entreprise, mais le plus souvent il est confié à un prestataire spécialisé. Tel est le cas de « Calais Promotion », qui gère le dispositif de revitalisation, pour le compte des entreprises, sous forme d'un fonds de subventions pour celles créatrices d'emploi. L'association a géré, sur la période, cinq conventions de revitalisation pour la société Eurotunnel, la Société nationale des chemins de fer français, les sociétés Tesco Vin plus, Huntsman-Tioxide et Walon France.

« Calais Promotion » assure, enfin, le portage d'un fonds d'études de 2,5 M€, associant avec elle l'Etat, la région Hauts-de-France, la commune et l'agglomération « Grand Calais Terres et Mers », et des partenaires privés (groupes ENGIE et NGE), devant aboutir au dépôt du permis de construire d'un parc d'attraction dénommé « *Heroic Land* ». Ce projet important, de près de 300 M€ d'investissements privés, vise à soutenir l'activité touristique de Calais et de sa région.

3.3 Les résultats

L'association ne dispose pas d'outil formalisé d'évaluation de ses résultats, sous forme de tableaux de bord de performance. Les résultats de ses actions sont résumés dans les rapports annuels d'activité dont les contenus deviennent moins documentés en fin de période sous revue.

Il apparaît parfois difficile de mesurer, de façon synthétique, des actions dont les effets économiques sont, compte tenu de sa sensibilité à la conjoncture économique nationale et locale, souvent différés dans le temps.

⁵ Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale.

Il ressort cependant de l'instruction que l'activité de promotion et de prospection, très nourrie au démarrage, laisse sa place à des actions d'accompagnement des filières identifiées, dans le tableau figurant en annexe n° 1, comme les atouts du territoire (la logistique et le fret, le tourisme, le commerce et les services).

S'il peut être constaté la mobilisation de l'association en faveur des actions de promotion et de prospection, il reste, cependant, difficile d'évaluer précisément, à la lecture des rapports d'activité, le degré de réussite et d'efficacité des projets d'accompagnement d'entreprises (nombres d'implantation, de création, de développement en cours...).

Il serait, en conséquence, souhaitable que l'association se dote d'un outil de suivi et d'évaluation précis de l'ensemble des actions menées.

A titre d'exemple, un tableau de bord synthétique et annuel d'indicateurs quantifiés, reprenant les grands axes de ses interventions, pourrait utilement être construit et suivi dans le temps, selon le modèle non exhaustif suivant :

- Nombre d'actions de promotion et domaines couverts
- Nombre de participations aux salons (exposant et visiteurs)
- Nombre de prospects en portefeuille
- Nombre de rendez-vous programmés
- Nombre de projets accompagnés
- Nombre de projets en cours d'implantation, de création et de développement
- Nombre de projets réalisés annuellement et en cumul
- Nombre de projets non réalisés justifiés
- Nombre d'hectares à aménager, aménagés, commercialisés
- Solde potentiel de développement sur le territoire par zone et par filière
- Solde des créations et des fermetures d'entreprises sur le territoire
- Solde des créations et des pertes d'emplois
- Taux de chômage année N-1 et année N
- ...

La démarche quantitative ne se substitue pas à l'approche qualitative mais la complète. Elle devrait permettre d'explicitier la durée de l'accompagnement mais également les succès comme les échecs, par zone territoriale et par filière. L'association disposerait ainsi d'un outil de pilotage en interne de ses actions par rapport aux objectifs fixés par le conseil d'administration et pourrait communiquer, aux adhérents, les résultats effectifs de l'action menée.

L'activité de portage du fonds d'études d'un montant de 2,5 M€, pour l'implantation du parc d'attraction « *Heroic land* » fait l'objet d'un suivi précis de la mission, sans qu'il soit possible d'en déterminer, à ce jour, l'issue positive. L'état d'avancement de ce projet est abondamment documenté dans les rapports d'activité depuis 2013, de telle sorte que l'information est complète.

L'activité de revitalisation, quant à elle, fait l'objet d'un suivi quantitatif et qualitatif complet, qui démontre le savoir-faire de l'association en la matière et n'appelle pas de commentaire. Les résultats de cette activité chronophage devraient être mis en rapport avec le niveau des moyens engagés par la structure, compte tenu de la faible rémunération de ces missions (voir chapitre 4).

La mobilisation d'une équipe de 7,5 agents équivalents temps plein⁶, en moyenne, sur la durée de la période, dont la rémunération brute est comprise entre 1 700 € et 4 300 €, ne semble pas disproportionnée au regard de l'activité prise en charge et n'appelle pas d'observations en termes d'efficacité de la structure.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'activité de l'association est diversifiée et soutenue, conforme à son objet social et coordonnée avec les autres partenaires du développement économique et de l'emploi sur le Pays du Calais.

Les résultats de son action sont tangibles sans, toutefois, être mesurés avec précision à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs figurant dans un outil de pilotage et de communication de la performance globale de l'agence.

Recommandation n° 3 : mettre en place un tableau de bord de suivi de la performance quantitative et qualitative de l'activité de l'association.
--

La chambre prend note de la réponse de la présidente, indiquant l'élaboration en cours d'un outil de pilotage et de communication de la performance de l'activité dont le déploiement est prévu à la fin du 1^{er} trimestre 2018.

⁶ Dont un coordinateur, et selon les années, trois ou quatre chargés d'affaires.

4 LES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIÈRE

Le contrôle de la fiabilité des comptes de l'association est effectué par le commissaire aux comptes. Celui-ci estime que, sur la période, les comptes sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle du résultat, de la situation financière et du patrimoine à la fin de chaque exercice.

Les comptes (comptes de résultats et bilans) fusionnent le budget de l'activité propre de la structure et les budgets affectés aux opérations confiées à des tiers, pour permettre d'appréhender la situation financière globale.

L'association mène, au titre d'activités propres conformes à son objet social, des actions de promotion et de communication du territoire et de prospective d'entreprises. Elle est également chargée d'effectuer, comme indiqué ci-dessus, le portage d'un fonds d'études pour l'implantation d'un parc d'attraction. Elle est, par ailleurs, prestataire de l'Etat et d'entreprises pour des missions de revitalisation de l'emploi sur le bassin du Calaisis.

Afin d'évaluer la situation financière propre de l'entité, il convient donc de distinguer les flux financiers correspondant à ces différentes activités de ceux issus des activités dont elle assure seulement la gestion pour autrui (revitalisation et fonds d'études), sur des comptes bancaires séparés du compte général.

L'agence Calais Promotion tient, depuis 2010, une comptabilité analytique qui permet d'identifier, dans les comptes de résultat, l'activité propre (essentiellement la promotion et la prospection) et les activités des opérations prises en charge en qualité de mandataire. De la même manière, le bilan dispose d'une présentation ventilée par activité.

4.1 La situation financière globale

La situation financière globale de l'association ne connaît pas de tensions particulières.

Les pertes enregistrées aux comptes de résultat de 2010, 2011, 2012, 2014 et 2015, en partie compensées par le résultat de 2013, ont été absorbées par les fonds associatifs, dont le montant initial de dotation de 865 854 € en 2009⁷ a permis de mobiliser les moyens nécessaires à la réalisation des missions. Le montant du fonds associatif, en baisse par rapport à 2009, atteint 590 164 € au bilan de l'exercice 2016.

⁷ Constitué par l'excédent de 2009 de 648 156 € consécutif à la mise en place progressive de l'association et par un produit exceptionnel de 217 698 € résultant de la liquidation de la précédente association « Calais Développement ».

Tableau n° 1 : Les comptes de résultats 2009-2016

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUITS D'EXPLOITATION	1 180 725	1 396 428	1 383 083	1 305 434	1 693 363	1 627 366	1 699 382	2 150 350
Dont subventions	1 166 515	1 356 432	1 309 648	1 209 648	1 159 648	1 334 648	1 239 648	1 250 000
Dont fonds d'étude parc d'attraction					440 000	200 000	420 000	873 195
Dont subventions d'exploitation		30 600	41 500	50 275	28 238	29 782	16 105	3 899
Dont cotisations	14 210	8 750	26 650	23 425	20 985	20 885	21 830	23 255
CHARGES D'EXPLOITATION	532 569	1 671 101	1 390 318	1 314 116	1 565 014	1 751 221	1 728 099	2 106 528
Autres achats et charges externes	348 032	1 298 909	909 321	752 084	884 848	1 101 836	1 172 706	1 302 918
Charges de personnel	173 617	331 682	411 257	448 214	494 295	487 429	428 535	573 894
Impôts et taxes	3 560	18 868	26 074	28 548	36 063	18 035	13 765	26 743
Dotations aux amortissements	7 361	7 282	33 027	69 124	111 663	127 004	91 028	55 124
Dotations aux provisions	0	3 861	4 448	7 646	11 145	9 377	7 066	20 848
Autres charges	0	10 498	5 348	8 500	27 000	7 540	15 000	127 000
RESULTAT D'EXPLOITATION	648 156	- 274 673	- 6 392	- 8 682	128 349	- 123 855	- 28 718	43 822
RESULTAT FINANCIER	0	17 136	- 843	- 170	- 49	726	1 841	3 883
RESULTAT EXCEPTIONNEL	217 698	92	0	1 533	1 013	- 30 521	0	0
EXCEDENT/PERTE	865 854	- 257 629	- 7 235	- 7 319	129 313	- 153 650	- 26 876	47 705

Source : rapports annuels du commissaire aux comptes.

Tableau n° 2 : Variations du fonds associatif 2010-2016

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
report à nouveau	865 854	865 854	608 225	600 990	593 671	722 984	569 334	542 459
Résultat année N-1		-257 629	-7 235	-7 319	129 313	-153 650	-26 876	47 705
Fonds au 31/12/N		608 225	600 990	593 671	722 984	569 334	542 458	590 164

Source : rapports annuels du commissaire aux comptes.

L'enjeu de la constitution d'une épargne génératrice d'autofinancement net n'a pas d'objet dans une structure dont l'activité de prestataire ne la conduit pas à procéder à des investissements significatifs (fin 2016, la valeur brute des immobilisations incorporelles est de 290 093 € ; celle des immobilisations corporelles est de 259 807 €). La dotation annuelle aux amortissements, comptabilisée au compte de résultat, finance le renouvellement des immobilisations.

4.2 La situation financière par activité

La comptabilité analytique et la création de comptes séparés pour les activités de mandataires devraient permettre d'identifier les risques respectifs des missions de mandataire ou de prestataire sur la situation financière de l'association. Ces outils distinguent trois types d'activités : l'activité générale, les missions de revitalisation de l'emploi et la mission de gestion du fonds d'études pour l'implantation du parc d'attraction.

La comptabilité analytique est toutefois incomplète car elle ne répartit pas les frais de personnel sur les différentes activités, qui restent donc affectés à l'activité générale. Le coût des missions portées par l'association ne peut, dans ces conditions, être qualifié de coût complet. Il correspond aux seules charges directes des missions. A l'inverse, l'activité générale inclut à tort, dans les charges, les dépenses de personnel affecté aux missions de revitalisation et du fonds d'études, et ne peut, de ce fait, rendre précisément compte de l'activité propre de promotion et de prospective de la structure.

Tableau n° 3 : Comptes de résultat par activités

Montant en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total cumul 2009-2016
Total comptes de résultat									
produits	1 398 423	1 413 472	1 383 083	1 306 967	1 694 376	1 628 092	1 701 223	2 154 234	
<i>dont produit exceptionnel</i>	217 698								
charges	532 569	1 671 101	1 390 318	1 314 286	1 565 063	1 781 742	1 728 100	2 106 528	
Excédent/Perte	865 854	-257 629	-7 235	-7 319	129 313	-153 650	-26 877	47 706	590 163
Activité générale									
produits	1 398 423	1 413 472	1 383 083	1 256 522	1 226 138	1 398 310	1 265 118	1 277 140	
charges	532 569	1 671 101	1 390 318	1 263 841	1 412 153	1 222 899	1 164 808	1 543 554	
Excédent/Perte	865 854	-257 629	-7 235	-7 319	-186 015	175 411	100 310	-266 414	416 963
Revitalisation									
produits				50 275	68 238	29 782	16 105	3 899	
charges				50 275	68 238	29 782	16 105	3 899	
Excédent/Perte				0	0	0	0	0	0
Fonds d'études									0
produits					400 000	200 000	420 000	873 195	1 893 195
charges					84 672	529 061	547 187	559 075	1 719 995
Excédent/Perte					315 328	-329 061	-127 187	314 120	173 200

Source : rapports financiers de Calais Promotion 2009-2016.

L'association a communiqué l'évaluation des coûts annuels de personnel affectés aux activités de revitalisation (20 000 €) et de gestion du fonds d'études (30 000 €), qui doivent donc être retranchés des coûts de l'activité générale. Le retraitement opéré par le tableau ci-après (tableau n° 4) fait apparaître une image plus fidèle de la réalité des coûts par activité et montre les limites de l'absence de rémunération des coûts de personnel engagés par l'agence « Calais Promotion » au titre des activités de mandataire.

Tableau n° 4 : Comptes de résultats par activités retraité

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total cumul 2009-2016
Total comptes de résultat									
produits	1 398 423	1 413 472	1 383 083	1 306 967	1 694 376	1 628 092	1 701 223	2 154 234	
<i>dont produit exceptionnel</i>	217 698								
charges	532 569	1 671 101	1 390 318	1 314 286	1 565 063	1 781 742	1 728 100	2 106 528	
Excédent/Perte	865 854	-257 629	-7 235	-7 319	129 313	-153 650	-26 877	47 706	590 163
Activité générale									
produits	1 398 423	1 413 472	1 383 083	1 256 522	1 226 138	1 398 310	1 265 118	1 277 140	
charges	532 569	1 671 101	1 390 318	1 263 841	1 412 153	1 222 899	1 164 808	1 543 554	
<i>charges - coût ana du personnel affecté à revitalisation et fonds études = 50 000 €</i>				1 243 841	1 362 153	1 172 899	1 114 808	1 493 554	
Excédent/Perte retraité	865 854	-257 629	-7 235	12 681	-136 015	225 411	150 310	-216 414	636 963
Revitalisation									
produits				50 275	68 238	29 782	16 105	3 899	
charges				50 275	68 238	29 782	16 105	3 899	
<i>charges + coût ana du personnel affecté à revitalisation = 20000 €</i>				70 275	88 238	49 782	36 105	23 899	
Excédent/Perte retraité				-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-100 000
Fonds d'études									0
produits					400 000	200 000	420 000	873 195	1 893 195
charges					84 672	529 061	547 187	559 075	1 719 995
<i>charges + coût ana du personnel affecté fonds d'études = 30000 €</i>					114 672	559 061	577 187	589 075	
Excédent/Perte					285 328	-359 061	-157 187	284 120	53 200

Source : rapports financiers de Calais Promotion 2009-2016 retraités selon la note de Calais Promotion.

L'association pourrait, utilement, compléter sa comptabilité analytique d'une ventilation de ses dépenses de personnel entre les activités conduites, au moyen d'un décompte des temps passés par les chargés d'affaires.

Recommandation n° 4 : compléter la comptabilité analytique par l'affectation, par activité, des coûts de personnel dans les charges et de la participation de l'association, en contrepartie, dans les produits.

En réponse aux observations provisoires, la présidente de l'association souligne que la présentation d'une comptabilité analytique des activités sans affectation (ou avec affectation partielle) des coûts des chargés d'affaires, au prorata du temps passé sur les missions de revitalisation et de gestion du fonds d'études « *Heroic Land* », procède de la volonté de l'association de prendre en charge directement, au titre de son activité générale, une partie du financement de projets concourant au développement économique et l'emploi sur le territoire.

La chambre constate, à travers la réponse de la présidente, la convergence de vues sur l'intérêt de restituer l'image fidèle des résultats des activités de l'entité, en faisant apparaître clairement les moyens qu'elle dédie aux différentes missions, qui seraient comptabilisés dans les charges (coûts des chargés d'affaires). Elle prend également note de la mise en œuvre, en 2018, d'une comptabilité analytique adaptée.

Elle invite l'association à compléter sa présentation analytique par la comptabilisation de sa participation financière au financement des missions (contrepartie des coûts des chargés d'affaires), correspondant à l'engagement de l'entité dans les projets et faisant apparaître le coût net complet de l'activité générale.

4.2.1 Le compte de résultat de l'activité générale

Le financement sur fonds propres des coûts de personnel de son activité générale, du fonds d'études sans contrepartie, et des missions de revitalisation avec une très faible contrepartie, identifie, indirectement, les contributions des collectivités calaisiennes à l'activité de développement et à la redynamisation de l'emploi sur le bassin d'emploi de Calais.

La diminution des fonds associatifs, importante entre 2009 et 2016 (- 52 %, passant de 865 854 € en 2009 à 416 963 € en 2016), fait courir le risque, limité à moyen terme, d'une réduction des moyens affectés à l'activité propre de l'association. Ils restent, cependant, à ce jour à un niveau moyen correct, équivalent à cinq mois de budget.

4.2.2 Le compte de résultat de l'activité de revitalisation

Les activités portées par l'association à ce titre⁸ s'équilibrent en recettes (subventions d'exploitation pour les frais de gestion des missions et la rémunération de la structure) et en dépenses de prestations (hors les frais de personnel).

⁸ Conventions Eurotunnel, Tesco, Sncf, Huntsman-Tioxide, Walon France et Etat.

4.2.3 Le compte de résultat du fonds d'études

L'agence « Calais Promotion » gère un fonds d'études de 2,5 M€, pour le compte d'un mandant qui est un collectif de membres partenaires de l'opération⁹.

Ce dispositif financier est mis en place pour conduire les études, cédées au futur investisseur pour le dépôt du permis de construire du parc d'attractions, et pour procéder au remboursement des membres du fonds, après cession.

L'association est membre du fonds et ne perçoit pas de rémunération pour cette mission.

La gestion du fonds génère des flux financiers enregistrés en compte de résultat, sur un compte dédié. Cette gestion est effectuée pour la durée limitée de l'opération, dont le terme est le dépôt du permis de construire. Ces flux entrants (ressources budgétaires en produits d'exploitation pour les partenaires et avance remboursable pour l'agglomération) et sortants (honoraires et frais de prestations) sont globalement neutres sur la comptabilité et sans risque au terme de l'opération. Les études seront rétrocédées à l'investisseur final. Cependant, l'engagement de remboursement des membres du fonds est conditionné à la concrétisation de la vente, dans la limite du produit de celle-ci. Il sera à fonds perdus si le parc ne se réalise pas.

Les phases d'études se déroulant sur plusieurs exercices, l'encaissement des ressources et le décaissement des dépenses sont en décalage, générant, à chaque exercice, un résultat temporaire en excédent ou en déficit, en fonction de l'état d'avancement des études. Les fonds associatifs servent de mécanisme d'ajustement annuel.

Fin 2016, la gestion du fonds, en phase 3, dégage un excédent de 0,173 M€ (0,473 M€, avance de l'agglomération incluse), qui contribue aux fonds associatifs, et n'appelle pas d'observations en termes de risques.

Tableau n° 5 : Suivi financier du fonds d'études

Fonds d'études (suivi)					2 013	2 014	2 015	2 016	Total cumul 2013-2016
Produits phase 1					400 000				1 893 195
Produits phase 2						200 000			
Produits phase 3							420 000	873 195	
Charges phase 1					84 672	365 328			1 719 995
Charges phase 2						163 733	547 187		
Charges phase 3								559 075	
Résultat comptable					315 328	-329 061	-127 187	314 120	173 200
Cumul comptable annuel					315 328	-13 733	-140 920	173 200	
<i>Avance remboursable</i>					100 000		200 000	0	300 000
Résultat économique					415 328	-329 061	72 813	314 120	473 200
Cumul économique annuel					415 328	86 267	159 080	473 200	

Source : rapports financiers de Calais promotion 2013-2016.

⁹ Etat (1,2 M€ : 48 %), région (0,4 M€ : 16 %), ville de Calais (0,3 M€ : 12 %), agglomération de Calais (0,3 M€ d'avance remboursable : 12 %), partenaires privés : groupes ENGIE et NGE (0,3 M€ : 12 %), Calais Promotion (0,1 M€ provenant d'une dotation reçue au titre de la convention attractivité Snf).

4.3 La situation bilancielle

La situation bilancielle se caractérise par une absence d'enjeux sur l'actif immobilisé, l'association ne finançant qu'à la marge des investissements, qui se limitent à l'élaboration d'outils de communication (annexe n° 2).

L'essentiel du bilan concerne l'actif et le passif circulant. L'activité bilancielle est structurée par les mouvements d'encaissements et de décaissements des fonds gérés en mandat, qui transitent par le bilan. Les niveaux des créances et des dettes à court terme suivent le cours des opérations, limitées dans le temps (fonds d'études pour le parc d'attraction et fonds pour la revitalisation). Les comptes de créances enregistrent les sommes perçues par les mandants, et les comptes de dettes les sommes en attente de reversement aux bénéficiaires. A titre d'illustration pour 2016, les créances atteignent 0,36 M€ et les dettes fournisseurs 0,34 M€. Aux termes des opérations sous mandat, l'actif et le passif circulants s'équilibrent.

Le niveau de trésorerie de l'activité générale et des fonds gérés n'appelle pas d'observations. En 2016, il s'élève à 1,1 M€.

*

* *

ANNEXES

Annexe n° 1. Résultats de l'activité dans les rapports annuels d'activité.....	22
Annexe n° 2. Bilans de l'association 2009-2016	24

Annexe n° 1. Résultats de l'activité dans les rapports annuels d'activité

Tableau n° 6 : Analyse de l'activité 2009-2016

Actions	Promotion	Prospection salons	Rendez-vous programmés	Accompagnement projet entreprises	Implantation + Développement			Revitalisation
					En cours	Réalisés	Non réalisés	
2009								
Communication	3							
Logistique-Fret		5			1			
Commerce		3			1			
Santé et social		1						
Tourisme (équipements)		4						
Industrie		3						
Services								
Eurotunnel revitalisation								1
total	3	16	0	0	2	0	0	1
2010								
Communication	7							
Logistique-Fret	8	4						
Commerce	5	3						
Santé et social	2	3						
Tourisme (équipements)	3	3						
Industrie	3	8						
Services	7	3						
Eurotunnel revitalisation								1
Contact entreprises	174	2600	128	104	15		34	
2011								
Communication	14							
Logistique-Fret	7	3						
Commerce	4	2						
Immobilier		3						
Santé et social								
Tourisme (équipements)	5	4						
Industrie								
Services								
Eurotunnel+Tesco revitalisation								2
Contact entreprises	125	1854		104	22		34	
2012								
Communication	7 + outils de com+ 200 retombées médias France et international							
Logistique-Fret		3		6	3			
Commerce + Services		2		2	2			
Immobilier		3						
Santé et social								
Tourisme (équipements)				1				
Industrie		1		4	3			
Eurotunnel+Tesco+SNCF revitalisation								3
Contact entreprises		2100	80					

« CALAIS PROMOTION : ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
DU PAYS DU CALAISIS »

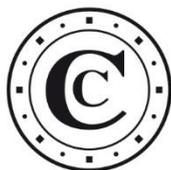
2013							
Communication	8 + outils de com + retombées médias France et international						
Logistique-Fret		3		5			
Commerce + Services		5		3	2		
Immobilier		2					
Santé et social							
Tourisme (équipements)		2		2	2		
Industrie		1		6	1		
Eurotunnel+Tesco+SNCF+ Filière numérique revitalisation							4
Contact entreprises		3000	80				
2014							
Communication	6 + outils de com + 60 retombées presse F et I						
Logistique-Fret		3		3	3		
Commerce + Services		1		9	8	1	
Immobilier		2					
Santé et social							
Tourisme (équipements)				1			
Industrie							
Eurotunnel+Tesco+SNCF+ Filière numérique revitalisation							6
Ferroviaire		1					
Contact entreprises		3000	100	Intégralité des projets d'implantation et développement sur territoire			
2015							
Communication	8 + outils de com + 50 retombées médias F et I						
Logistique-Fret		1		2	2		
Commerce + Services		2		8	4	4	
Immobilier		2					
Santé et social							
Tourisme (équipements)		1		3			
Industrie							
Eurotunnel+Tesco+SNCF+ Filière numérique revitalisation							
Contrat dév. Territorial				20			
Contact entreprises							
2016							
Communication							
Logistique-Fret		4		10			
Commerce + Services				50			
Immobilier		2					
Santé et social		2					
Tourisme (équipements)							
Industrie				12			
Filière numérique+Huntsman+Walon							
Contrat dév. Territorial							
Contact entreprises							

Source : rapports d'activité 2009-2016 – Traitement chambre régionale des comptes Hauts-de-France.

Annexe n° 2. Bilans de l'association 2009-2016

Montant en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total cumul 2009-2016
Total bilan									
Fonds associatifs	865 854	608 225	600 990	593 671	722 984	569 334	542 457	590 164	
Activité générale									
Actif immobilisé	5 902	41 443	128 610	212 412	226 624	130 899	79 324	55 918	
Actif circulant	1 101 687	822 222	1 019 136	644 706	152 809	214 404	164 511	78 580	
<i>trésorerie</i>		231 694	523 847	232 892	124 818	335 122	494 882	445 278	
Passif circulant	221 628	23 746	22 909	30 555	112 149	136 688	100 022	240 316	
Provisions	19 885				32 270	39 027	46 093	55 828	
Fonds associatifs	865 854	608 225	600 990	593 671	407 656	583 067	683 377	416 964	
Fonds d'études									
Actif immobilisé									
Actif circulant					300 000	200 000	200 000	281 031	
<i>trésorerie</i>					155 418	86 267	6 386	351 405	
Passif circulant					140 090	300 000	347 306	459 236	
Provisions									
Fonds associatifs					315 328	-13 733	-140 920	173 200	333 875
Revitalisation									
Actif immobilisé									
Actif circulant									
<i>trésorerie</i>					164 491	153 105	244 500	354 506	
Passif circulant					181 445	153 105	244 500	354 506	
Provisions									
Fonds associatifs					0	0	0	0	0

Source : rapports financiers et rapports des commissaires aux comptes 2009-2016 – Traitement chambre régionale des comptes Hauts-de-France.



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES SANS RÉPONSE

« CALAIS PROMOTION : ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU PAYS DU CALAISIS

(Département du Pas-de-Calais)

Exercices 2009 à 2016

Ordonnateur en fonctions pour la période examinée :

- Mme Natacha Bouchart : pas de réponse.

Collectivité et établissements ayant apporté un concours financier :

- Commune de Calais : pas de réponse.

- Communauté de communes Pays d'Opale : pas de réponse.

- Communauté de communes de la Région d'Audruicq : pas de réponse.

- Communauté d'agglomération Grand Calais Terres et Mers : pas de réponse.

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. **Elles engagent la seule responsabilité de leur auteurs** » (article 42 de la loi 2001-1248 du 21 décembre 2001).



Les publications de la chambre régionale des comptes
Hauts-de-France
sont disponibles sur le site :
www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-france

Chambre régionale des comptes Hauts-de-France

14, rue du Marché au Filé - 62012 – Arras cedex

adresse mél. : hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr