



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

## AGENCE RÉGIONALE DE DÉVELOPPEMENT ET D'INNOVATION DES HAUTS-DE-FRANCE (Département du Nord)

Exercices 2015 à 2018

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 9 janvier 2020.



## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE .....	2
RECOMMANDATIONS.....	3
INTRODUCTION.....	5
1 PRÉSENTATION ET FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION .....	6
1.1 Présentation.....	6
1.2 Les missions.....	6
1.3 La gouvernance.....	7
1.3.1 Les membres de l'association.....	7
1.3.2 Les organes de l'association.....	8
2 L'ACTIVITÉ DE L'ASSOCIATION .....	10
3 LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE.....	12
3.1 L'information financière et comptable .....	12
3.2 La fiabilité des comptes .....	13
3.3 L'évolution du compte de résultat .....	14
3.3.1 La situation globale.....	14
3.3.2 Les produits d'exploitation.....	15
4 LA COMMANDE PUBLIQUE .....	17
ANNEXES .....	18

## SYNTHÈSE

L'association Nord France Innovation Développement, créée au 1<sup>er</sup> février 1993, est devenue l'agence régionale de développement et d'innovation des Hauts-de-France suite à sa fusion-absorption avec l'agence régionale d'innovation de Picardie le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Située à Lille, elle se trouve investie d'une mission de développement économique et de promotion de l'innovation sur le territoire régional.

Toutefois, son objet social, tel que défini par les statuts adoptés en 2017, est étroitement lié à la mise en œuvre de la politique de promotion de l'innovation de la région Hauts-de-France – son principal financeur – et mériterait, à ce titre, d'être mieux précisé afin d'écartier tout risque juridique tendant à la considérer comme un instrument régional. Un travail doit être mené entre l'association et la région pour clarifier l'objet social en ce sens.

L'agence ne s'est pas placée en situation d'évaluer l'efficacité des actions de la structure. Des objectifs chiffrés et des indicateurs de suivi précis devraient, à cet égard, être mis en place, ce que la région, de son côté, indique avoir fait à l'occasion du vote de la subvention octroyée à l'agence, par délibération du 2 avril 2019.

Le nombre des adhérents a fortement diminué depuis la fusion en 2018, à la suite d'une politique tarifaire peu attractive, voire dissuasive. Si pour l'avenir, l'agence devait revoir ses tarifs d'adhésion, elle devrait prendre en compte le risque juridique et fiscal lié à l'implication de l'action associative dans un champ concurrentiel rémunéré. Une réflexion est en cours au sein de la région pour définir de nouvelles modalités d'adhésion.

La qualité de l'information financière est perfectible, les comptes financiers devant notamment être complétés des informations prévues par les textes en vigueur.

Par ailleurs, la tenue des comptes présente des manquements au regard de la comptabilisation incorrecte des subventions perçues, ce qui est de nature à fausser les résultats annuels présentés.

Sur le plan financier, l'association est très dépendante des subventions publiques qui représentent 98 % de ses ressources. Les modalités calendaires de leur versement conduisent à des décalages par rapport aux besoins de paiement et créent, ainsi, de fortes tensions sur la trésorerie.

L'agence se trouve dans une situation fragile. En effet, les équilibres financiers ne sont pas assurés pour l'avenir, les résultats, positifs jusqu'en 2017, devenant déficitaires en 2018.

## RECOMMANDATIONS<sup>1</sup>

### Rappels au droit (régularité)

	<i>Totalement mis en œuvre<sup>2</sup></i>	<i>Mise en œuvre en cours<sup>3</sup></i>	<i>Mise en œuvre incomplète<sup>4</sup></i>	<i>Non mis en œuvre<sup>5</sup></i>	<i>Page</i>
<b>Rappel au droit n° 1 :</b> assurer la publication des comptes annuels et des rapports du commissaire aux comptes sur le site internet de la direction de l'information légale et administrative, conformément aux dispositions de l'article 1er du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009.				X	13
<b>Rappel au droit n° 2 :</b> mentionner, dans le compte financier, la rémunération et les avantages en nature consentis aux trois plus hauts cadres dirigeants, en application des dispositions de l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006.				X	13
<b>Rappel au droit n° 3 :</b> comptabiliser les fonds dédiés et les produits constatés d'avance, conformément au règlement n° 99-01 du 16 février 1999 relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels actuellement en vigueur et au règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 en vigueur au 1 <sup>er</sup> janvier 2020.				X	14

<sup>1</sup> Les recommandations de régularité (rappels au droit) et de performance ont été arrêtées après examen des réponses écrites et des pièces justificatives apportées par l'ordonnateur en réponse aux observations provisoires de la chambre.

<sup>2</sup> L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre la totalité des actions permettant de répondre à la recommandation.

<sup>3</sup> L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et fait part d'un commencement d'exécution. Il affirme avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.

<sup>4</sup> L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans exprimer d'intention de les compléter à l'avenir.

<sup>5</sup> L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir la volonté de le faire. Aucun commencement d'exécution n'est mis en avant.  
L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires, ou précise ne pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ou ne fait pas référence dans sa réponse à la recommandation formulée par la chambre.

### Recommandation (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>
<b>Recommandation unique :</b> se doter d'objectifs d'activité chiffrés et d'indicateurs de suivi précis permettant d'évaluer l'impact de l'action associative sur l'innovation et le développement économique.				X	10

## INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'agence régionale de développement et d'innovation des Hauts-de-France, association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, a été ouvert par lettres du président de la chambre, adressées les 16 avril et 24 mai 2019, respectivement, à M. Alain Storck, président de l'association, et à M. Yves Ducrocq, ancien président. Cet examen a porté sur les années 2015 à 2018.

Il a concerné l'association Nord France Innovation Développement pour la période 2015 à 2017 puis l'agence régionale de développement et d'innovation des Hauts-de-France pour le seul exercice 2018.

Le contrôle a porté sur l'organisation de l'association, sa gouvernance, sa situation financière, son activité ainsi que sur la gestion de ses ressources humaines.

Lors de sa séance du 10 septembre 2019, la chambre a formulé des observations provisoires, transmises aux deux dirigeants concernés sur la période. Des extraits du rapport ont été communiqués au commissaire aux comptes, ainsi qu'au président de la région Hauts-de-France, en leur qualité de tiers concernés. Seuls ces deux derniers ont répondu.

Après avoir examiné leurs réponses, la chambre, dans sa séance du 9 janvier 2020, a arrêté les observations définitives qui suivent.

# 1 PRÉSENTATION ET FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION

## 1.1 Présentation

L'agence, créée sous la forme associative le 1<sup>er</sup> février 1993 et sous la dénomination Nord France Innovation Développement (NFID), est devenue l'agence régionale de développement et d'innovation des Hauts-de-France (ARDIHF) au 1<sup>er</sup> janvier 2018, suite à sa fusion-absorption avec l'agence régionale d'innovation (ARI) de Picardie.

Cette fusion a été validée par les assemblées générales de chaque agence le 20 décembre 2017.

En 2018, l'association employait 36 agents temps plein et disposait d'un budget en recettes de 4,3 M€, provenant aux deux tiers de la région Hauts-de-France et d'un tiers de fonds versés par l'Union européenne.

Son siège se situe à Lille<sup>6</sup>. Plusieurs chargés d'affaires, dont l'activité se répartit par territoire, disposent de bureaux à Valenciennes, Senlis, Étaples et une permanence dans l'incubateur Louvre-Lens Vallée.

L'organisation interne de l'association est détaillée dans un organigramme mis à jour chaque année et publié sur le site internet de l'agence.

## 1.2 Les missions

Avant la fusion et jusqu'en 2017, l'association Nord France Innovation Développement se définissait comme animatrice de l'écosystème de l'innovation, alors que son homologue picarde, de taille plus modeste, était davantage tournée sur l'action de terrain auprès des entreprises.

Les nouveaux statuts de l'agence régionale de développement et d'innovation des Hauts-de-France, qui datent d'octobre 2017, lui assignent pour objectifs de développer l'entrepreneuriat, d'accompagner les *startups* et les entreprises dans leur projet d'innovation et de performance industrielle.

Toutefois, ces missions la positionnent, clairement, au service de la région en la définissant comme un « centre de ressources et d'appui à la mise en œuvre des politiques régionales de développement économique, de recherche et d'innovation en région Hauts-de-France ».

Pour ce faire, elle gère, par délégation, trois fonds dédiés d'un montant cumulé de 2,9 M€, qui sont quasiment intégralement financés par la région<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Avec une annexe à Dury (Somme).

<sup>7</sup> Fonds régional d'incubation, diagnostic innovation et le fonds industrie du futur.

Par ailleurs, elle participe aux instances de gouvernance de la politique d'innovation de la région. Elle siège aux comités d'animation des parcs d'innovation, aux comités territoriaux d'incubation et aux bureaux des « domaines d'activité stratégique ».

Ce lien, fonctionnel et financier, avec la collectivité régionale est confirmé par la possibilité pour l'agence d'être, à titre subsidiaire, « mobilisée pour mutualiser des ressources au bénéfice des opérateurs de l'écosystème régional d'appui au développement économique ». Dans cette situation, elle se place comme un prestataire de services qui, de fait, la prive de son autonomie de décision vis-à-vis de son principal financeur.

La confusion entre les deux entités est, d'ailleurs, entretenue par une identité visuelle commune des supports de communication, ainsi qu'un nom commercial, « Hauts-de-France innovation développement », qui est pourtant absent des statuts.

Bien que la région ne soit pas le financeur exclusif de l'agence, ni majoritaire au sein de ses organes de décisions, une telle proximité pourrait être de nature à ce que l'association soit considérée comme un organisme sous dépendance exclusive de la région.

La chambre invite, par conséquent, l'association à clarifier son objet social en précisant les acteurs pour le compte desquels elle peut agir et en indiquant, notamment, les conditions dans lesquelles elle peut intervenir, soit à la demande des entreprises, des associations ou des collectivités autres que la région.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de la région Hauts-de-France « partage l'avis de la Chambre sur la nécessité pour la structure, en collaboration avec les membres de son conseil d'administration, de mener un travail pour apporter toutes les précisions sur son objet social afin qu'elle ne puisse pas courir le risque d'être considérée comme un instrument régional à l'égard de la région Hauts-de-France, son principal financeur ».

## **1.3 La gouvernance**

### **1.3.1 Les membres de l'association**

L'association compte des membres actifs, personnes morales ou physiques, qui, avec les cinq membres de droit<sup>8</sup>, participent aux délibérations et aux votes de l'assemblée générale.

Le nombre d'adhérents a fortement chuté entre 2017 et 2018, passant de 62 à 37, alors même que le périmètre de compétence de l'association s'est élargi. Cette désaffection concerne, principalement, les anciens adhérents de l'ARI de Picardie, qui ont vu leur cotisation annuelle augmenter très significativement de 150 € à 1 500 €.

---

<sup>8</sup> Deux élus du conseil régional, le préfet de région, les présidents de la CCI et de la chambre des métiers de région.

En 2018, les associations représentaient près de la moitié des adhésions, suivies par les collectivités locales et les autres entités. Les entreprises, pourtant premières bénéficiaires des mesures d'accompagnement et des financements dispensés par l'association, ne représentaient que 8 % des adhérents.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de la région Hauts-de-France indique que « des réflexions sont en cours sur la refonte des modalités d'adhésion que la gouvernance de l'agence devra entériner ».

Afin d'augmenter le nombre de membres et d'enrayer les pertes de recettes liées aux cotisations, cette dernière envisage, notamment, « d'obliger » les entreprises à adhérer à l'association pour pouvoir bénéficier de ses prestations, ce qui n'est pas le cas à ce jour.

Par ailleurs, une réflexion est en cours s'agissant de la mise en œuvre d'une grille de montant de cotisations, calculées selon la qualité de l'adhérent, sa taille et les services auxquels il souhaite souscrire. Les cotisations pourraient aller de 500 à 5 000 €.

Toutefois, cette approche, s'appuyant sur la logique de contrepartie, pourrait générer un risque juridique et fiscal lié à l'implication de l'action associative dans un champ concurrentiel rémunéré.

En effet, les articles 206, 261 et 1147 du code général des impôts disposent que les associations bénéficient, pour leurs activités commerciales subsidiaires, d'une franchise d'impôts commerciaux<sup>9</sup> dans la limite d'un montant de 63 059 €, plafond d'ailleurs déjà atteint entre 2015 et 2017.

La chambre attire l'attention de l'agence sur le fait que la double nature qui pourrait être assignée à la cotisation, qui conférerait la qualité d'adhérent et qui serait aussi assimilée à une souscription pour l'accès à une prestation de services, pourrait prêter à confusion et exposerait l'association à des risques fiscaux mais aussi juridiques au regard du droit de la concurrence. Dans ces conditions, une telle révision des conditions d'adhésion nécessite, de la part de l'agence, une étude juridique approfondie avant sa mise en place.

### **1.3.2 Les organes de l'association**

Le conseil d'administration de l'association compte 16 membres, répartis en trois collèges<sup>10</sup>.

L'article 12 des statuts lui confère un pouvoir élargi, notamment celui d'approuver les comptes de l'association, le programme d'activités ainsi que le budget associé.

---

<sup>9</sup> TVA, cotisation foncière des entreprises et impôts sur les sociétés.

<sup>10</sup> Les trois collèges sont les suivants :

- le collège « institutionnel » composé des 5 membres de droits de l'association et d'une personnalité qualifiée désignée par le conseil régional ;
- le collège « enseignement supérieur - recherche - innovation » composé de 5 membres adhérents ;
- le collège « acteurs économiques » composé de 5 dirigeants d'entreprises (2 sur le territoire de l'ex Picardie, 3 sur le territoire de l'ex Nord-Pas-de-Calais) désignés par les organisations professionnelles.

À l'inverse, ceux de l'assemblée générale sont restreints et se limitent à l'approbation du rapport moral du président (article 17). Les statuts pourraient toutefois préciser ses pouvoirs en matière financière et, notamment, indiquer si cette instance doit se prononcer également sur les comptes de l'association.

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*L'objet social de l'association, tel que défini par ses nouveaux statuts de 2017, doit être clarifié afin de garantir son autonomie de fonctionnement vis-à-vis de son principal financeur, la région Hauts-de-France. Le président de la région s'est engagé à mener ce travail en collaboration avec les membres du conseil d'administration de l'association.*

*Par ailleurs, les pouvoirs de l'assemblée générale pourraient être renforcés en matière de contrôle des rapports financiers.*

*Enfin, s'agissant de la politique d'adhésion, le président de la région a indiqué qu'une réflexion avait débuté.*

---

## 2 L'ACTIVITÉ DE L'ASSOCIATION

La principale mission de l'association, pour la période 2015-2017, consistait à co-animer et promouvoir des programmes régionaux et européens liés à l'entrepreneuriat et l'innovation.

À l'occasion de sa fusion avec l'ARI de Picardie, la feuille de route de l'agence a été réorientée vers la mise en œuvre du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation et, notamment, la « *sélection des entreprises à potentiels d'innovation et leur accompagnement par les dispositifs les plus adaptés* ».

Les activités découlant des missions attribuées à l'association sont exposées dans un plan d'actions présenté, chaque année, en assemblée générale ordinaire.

Pour mener à bien sa mission, l'agence déploie une offre de services gratuits, qui comprend, notamment, des prestations d'audit et de conseil, de formation, d'accompagnement de projet, d'aide au recrutement et d'organisation d'événements. En 2018, la structure a accompagné 317 entreprises, dont 95 *startups*, par le biais de soutien à des projets innovants, la réalisation de diagnostics ou de financements accordés, et ce pour les cinq départements de la région. Plus des trois quarts des bénéficiaires sont des entreprises de moins de 50 salariés.

Des conventions de partenariat sont en cours d'élaboration afin d'éviter une concurrence ou une redondance avec les autres opérateurs du territoire en matière d'innovation, notamment les sept pôles de compétitivité de la région.

Toutefois, en l'absence d'objectifs d'activité chiffrés et d'indicateurs de suivi, l'agence n'a pas été placée en situation d'évaluer son action au regard de ses missions de développer l'entrepreneuriat et de soutenir les projets d'innovation.

Un premier dispositif a été présenté au conseil d'administration du 25 juin 2019 ; il fixe des indicateurs en matière d'innovation, d'amélioration de la performance, de soutien au recrutement ou de création de *startups*.

Cette évaluation serait d'autant plus nécessaire que l'agence compte, après l'intégration des moyens humains de l'agence de Picardie, 36 équivalents temps plein (ETP), rémunérés en qualité de cadres, dont le salaire mensuel moyen brut s'établissait en 2018 à 3 561 €.

De son côté, la délibération du conseil régional des Hauts-de-France du 2 avril 2019, qui octroie à l'association la subvention de fonctionnement pour 2019, définit des objectifs d'activité et des indicateurs de suivi. Ces éléments sont abordés dans le cadre des réunions techniques bimensuelles avec l'agence et du dialogue de gestion annuel, précise le président de la région, en réponse aux observations provisoires.

S'agissant de l'agence, la chambre lui recommande de se doter, en propre, d'objectifs chiffrés et d'indicateurs de suivi précis, permettant d'évaluer l'impact de son action sur le développement et l'innovation.

**Recommandation unique : se doter d'objectifs d'activité chiffrés et d'indicateurs de suivi précis permettant d'évaluer l'impact de l'action de l'agence sur l'innovation et le développement économique.**

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Alors même que ses moyens ont progressé suite à la fusion, l'association n'est pas en mesure d'évaluer l'impact de ses actions en matière d'innovation et d'emploi sur le territoire.*

*De son côté, en 2019, la région Hauts-de-France a défini des objectifs d'activité et des indicateurs de suivi, joints au vote de sa subvention de fonctionnement, qui sont abordés dans le cadre de réunions avec l'agence.*

*Cette dernière devrait s'engager, pour l'avenir, dans cette même démarche.*

---

### 3 LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

La chambre a étudié la situation comptable et financière de l'association Nord France Innovation Développement entre 2015 et 2017 et celle de l'association Hauts-de-France Innovation développement pour le seul exercice 2018. Les modalités de sa fusion avec l'agence régionale d'innovation de Picardie, tant sur le plan financier que patrimonial, n'ont pas été examinées.

#### 3.1 L'information financière et comptable

Conformément aux dispositions du code de commerce<sup>11</sup>, l'agence, qui perçoit plus de 153 000 € de subventions, établit des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe, qui sont soumis à une certification par un commissaire aux comptes.

Toutefois, ces documents se révèlent incomplets puisque l'annexe aux comptes annuels ne décrit ni son objet, ni ses activités, ni les moyens mis en œuvre ou encore les faits significatifs intervenus au cours de l'exercice.

Contrairement aux dispositions de l'article 1er du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009, l'association n'a pas publié ses comptes annuels, ainsi que les rapports du commissaire aux comptes sur le site internet de la direction de l'information légale et administrative<sup>12</sup>.

De plus, en tant qu'organisme de droit privé bénéficiaire de subventions, l'agence doit produire auprès des organismes financeurs un compte rendu financier attestant de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention, conformément aux termes de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

Or, à l'exception d'un compte rendu établi en 2018 pour l'action « innovation Picardie » et des appels de fonds intermédiaires, l'association n'a transmis aucun compte rendu financier après clôture des opérations, rapprochant les prévisions aux réalisations.

Pourtant, l'agence a conclu, entre 2015 et 2018, de nombreuses conventions faisant état de financements affectés et précisant, expressément, la production d'un rapport financier de clôture.

---

<sup>11</sup> Articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce.

<sup>12</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020616498&dateTexte=20180214>.

Enfin, les budgets doivent être joints aux procès-verbaux des conseils d'administration, ce qui n'est pas le cas actuellement.

**Rappel au droit n° 1 : assurer la publication des comptes annuels et des rapports du commissaire aux comptes sur le site internet de la direction de l'information légale et administrative, conformément aux dispositions de l'article 1er du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009.**

Enfin, les documents précités ne font pas mention de la rémunération des deux cadres dirigeants de l'association, le directeur et le directeur adjoint, contrairement aux dispositions de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif.

**Rappel au droit n° 2 : mentionner, dans le compte financier, la rémunération et les avantages en nature consentis aux trois plus hauts cadres dirigeants, en application des dispositions de l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006.**

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de la région indique qu'un contrôle de gestion renforcé de la structure est impulsé par la nouvelle direction afin de parfaire la qualité de l'information financière.

### 3.2 La fiabilité des comptes

La chambre a examiné la tenue des comptes de l'association.

Les provisions constituées n'appellent pas d'observation.

En revanche, la comptabilisation des subventions appelle les remarques qui suivent.

Le règlement n° 99-01 du 16 février 1999 relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations<sup>13</sup> précise qu'« *une subvention de fonctionnement accordée pour plusieurs exercices est répartie en fonction des périodes ou étapes d'attribution définies dans la convention, ou à défaut au prorata temporis. La partie rattachée à des exercices futurs est inscrite en produits constatés d'avance* ».

De même, « *lorsqu'une subvention de fonctionnement inscrite, au cours de l'exercice, au compte de résultat dans les produits, n'a pu être utilisée en totalité au cours de cet exercice, l'engagement d'emploi pris par l'organisme envers le tiers financeur est inscrit en charges sous la rubrique "engagements à réaliser sur ressources affectées" et au passif du bilan sous le compte "fonds dédiés"* ».

---

<sup>13</sup> Règlement n° 99-01 du 16 février 1999 du comité de la réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations, homologué par un arrêté ministériel du 8 avril 1999.

Ces dispositions ont été reconduites au 1<sup>er</sup> janvier 2020 par le règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018<sup>14</sup>.

Or, l'examen des comptes 2015 à 2018 montre que l'association n'a comptabilisé aucun fond dédié sur la période et seulement 12 719 € au titre des produits constatés d'avance en 2018, alors que de nombreuses conventions de financements revêtent un caractère pluriannuel.

Ces produits n'étant pas correctement rattachés à un exercice, le résultat s'en trouve affecté à due concurrence, c'est-à-dire surestimé ou sous-estimé.

Si l'agence a précisé, lors du contrôle, effectuer un suivi extra comptable des sommes versées au moyen d'un fichier informatique, celui-ci ne répond pas aux exigences de transparence et de sincérité budgétaire posées par les textes précités.

La chambre rappelle à l'association l'obligation de comptabiliser les fonds dédiés et les produits constatés d'avance, conformément au règlement n° 99-01 du 16 février 1999 relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels actuellement en vigueur et au règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

**Rappel au droit n° 3 : comptabiliser les fonds dédiés et les produits constatés d'avance, conformément au règlement n° 99-01 du 16 février 1999 relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels actuellement en vigueur et au règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2020.**

### 3.3 L'évolution du compte de résultat

#### 3.3.1 La situation globale

La période 2015 à 2017 est marquée par une baisse concomitante des produits et des charges d'exploitation (- 22 %) ayant permis de maintenir le résultat d'exploitation à l'équilibre. À l'inverse, l'exercice 2018, marqué par la fusion avec l'ARI Picardie, est en déficit d'exploitation de 18 800 €, les charges ayant augmenté plus rapidement que les recettes.

**Tableau n° 1 : Évolution du compte de résultat**

(en €)	2015	2016	2017	2018
Produits d'exploitation	3 878 881	4 191 164	3 020 474	4 346 238
Charges d'exploitation	3 813 123	4 175 941	2 957 536	4 365 038
Résultat d'exploitation	65 758	15 223	62 938	- 18 800

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de résultat de l'ARDIHF.

<sup>14</sup> Article 142-8 : la fraction d'une subvention pluriannuelle rattachée à des exercices futurs est inscrite à la clôture de l'exercice dans un compte « Produits comptabilisés d'avance ».

Article 132-1 : la partie des ressources dédiées par des tiers financeurs à des projets définis qui, à la clôture de l'exercice, n'a pu être utilisée conformément à l'engagement pris à leur égard est comptabilisée au compte de passif « Fonds dédiés » avec pour contrepartie une charge comptabilisée dans le compte « Reports en fonds dédiés ».

### 3.3.2 Les produits d'exploitation

L'association présente un modèle économique très dépendant des subventions publiques.

En 2017, l'agence percevait 3 M€ de produits d'exploitation, soit une baisse de 22 % par rapport à 2015.

Sur cette période, 93 % des ressources provenaient de subventions, dont plus de la moitié étaient versées par l'Union européenne (53,6 %) et plus d'un tiers par la région Hauts-de-France (35,6 %).

Les recettes propres sont faibles puisque les prestations de services dispensées par l'association ne représentent, en moyenne, que 4 % des produits d'exploitation.

En 2018, la dépendance vis-à-vis des financeurs publics s'accroît.

Si les fonds publics composent toujours la majorité des financements (92 %), la part de la région Hauts-de-France devient désormais prépondérante (63 %), contre 30 % pour l'Union européenne, les recettes tirées des prestations chutant à nouveau pour ne représenter qu'1 % des produits.

#### 3.3.2.1 Les charges d'exploitation

Les charges se composent, en moyenne, à 48 % de charges externes et à 46 % de charges de personnel.

Certains postes de dépenses connaissent des évolutions importantes. Tel est le cas des frais de locations immobilières et des charges afférentes, passant de 108 994 € en 2015 à 222 660 € en 2017 suite au changement de siège.

**Tableau n° 2 : Évolution des charges immobilières**

(en €)	Intitulé	2015	2016	2017	2018
Compte 61320000	Locations immobilières	98 859	151 097	152 469	198 092
Compte 61400000	Charges locatives	10 135	26 602	70 191	62 905
	Total	108 994	177 699	222 660	260 997

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes financiers de l'ARDIHF.

En effet, l'association Nord France Innovation Développement avait signé, le 1<sup>er</sup> février 2016, un bail d'une durée de 10 ans pour un immeuble situé à Lille pour un loyer de 189 738 € TTC, charges locatives comprises.

Cet immeuble accueille, à ce jour, l'association Hauts-de-France innovation développement.

Or, ce loyer, de 216 € HT le m<sup>2</sup>, apparaît comme étant plus élevé que la moyenne des loyers de bureaux lillois (148 € HT/HC/m<sup>2</sup>)<sup>15</sup>.

Pour 2018, les charges d'exploitation progressent sous l'effet de la fusion et s'élèvent 4,36 M€. Le poids des dépenses de personnel devient d'ailleurs prépondérant (56 %).

### 3.3.2.2 La trésorerie

En 2018, l'actif circulant représentait plus de 98 % de l'actif total et demeurait constitué, en large majorité (75 %), de subventions restant à percevoir de ses principaux financeurs.

À l'inverse, la structuration du passif est marquée par une place prépondérante des dettes d'exploitation (80 %), les fonds associatifs ne représentant que 8,3 % du passif.

De plus, un calendrier de versement des acomptes de subvention, inadapté au paiement des charges, explique l'accroissement du besoin en fonds de roulement, lequel passe de 166 939 € en 2015 à 1,9 M€ en 2018.

Ce décalage se traduit également par une insuffisance de trésorerie, dont les surcoûts financiers pèsent sur les résultats d'exploitation de l'association<sup>16</sup>.

Dans ce contexte, la chambre lui recommande d'engager un dialogue de gestion auprès de son principal financeur, afin d'étudier la possibilité de modifier l'échéancier de versement des acomptes de subventions.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de la région indique « qu'un travail d'optimisation est en cours au sein de la Région Hauts-de-France en y associant l'ensemble de la chaîne administrative ». Il précise que « ce travail est mené avec les équipes de l'agence, l'objectif étant de mieux anticiper les besoins de la part de l'agence associée à une meilleure réactivité de la part de la Région ».

---

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*L'information financière délivrée tant aux adhérents qu'aux financeurs publics est insuffisante et doit être améliorée, dans le respect des textes en vigueur.*

*Par ailleurs, la tenue des comptes, marquée par des manquements dans la comptabilisation des subventions perçues, ne renvoie pas une image fiable de la situation financière de l'association.*

*Cette dernière reste très dépendante des subventions publiques. Les décalages constatés entre ses besoins de financement et le calendrier de versement de ses ressources sont à l'origine d'insuffisances de trésorerie, s'ajoutant à une situation financière déjà fragilisée par la fusion.*

*Le président de la région a indiqué, en réponse, qu'un travail était en cours au sein de ses services pour améliorer cette situation.*

---

---

<sup>15</sup> Source CCI du Nord.

<sup>16</sup> 38 574 € de charges financières en 2017, 34 952 € en 2018.

## 4 LA COMMANDE PUBLIQUE

Selon les dispositions de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015, l'association est soumise à la réglementation sur la commande publique, en sa qualité de pouvoir adjudicateur.

Le contrôle de la passation et de l'exécution d'un échantillon de 11 marchés (*cf.* annexe n° 2) n'appelle pas d'observation particulière.

En revanche, si l'agence a mis en place des procédures d'achats dès 2016, revues en 2018, l'organisation n'est pas centralisée et souffre de dysfonctionnements. Ainsi, l'inventaire des marchés n'est pas correctement assuré, ce qui peut exposer l'organisme à ne pas évaluer correctement ses besoins et, par là même, à ne pas mettre en œuvre les procédures juridiques adaptées dans le respect des seuils de la commande publique.

Ce constat s'est accentué depuis l'absence prolongée de l'agent en charge des marchés, ce qui a d'ailleurs conduit l'agence à devoir externaliser la commande publique.

\*  
\* \*

## **ANNEXES**

Annexe n° 1. Comptes de résultats pour la période 2015 à 2018 .....	19
Annexe n° 2. Liste des marchés examinés .....	20

**Annexe n° 1. Comptes de résultats pour la période 2015 à 2018**

(en € HT)	2015	2016	2017	NFID 2015-2017	ARDI 2018	Variation 2017-2018
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>						
Ventes de marchandises	-	-	-		-	
Production vendue [biens et services]	77 749	264 507	110 903	43 %	30 261	- 73 %
Montant net du chiffre d'affaires	77 749	264 507	110 903	43 %	30 261	- 73 %
Subventions d'exploitation	3 666 097	3 771 292	2 752 062	- 25 %	4 076 353	48 %
Reprises sur prov. et amort, transferts	45 025	54 865	64 219	43 %	112 460	75 %
Cotisations	90 000	100 500	92 700	3 %	127 100	37 %
Autres produits	10	-	590	5 800 %	63	- 89 %
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>3 878 881</b>	<b>4 191 164</b>	<b>3 020 474</b>	<b>- 22 %</b>	<b>4 346 238</b>	<b>44 %</b>
<i>Subventions / Produits d'exploitation</i>	<i>95 %</i>	<i>90 %</i>	<i>91 %</i>	<i>Moy. 92 %</i>	<i>94 %</i>	
<i>CA/ Produits d'exploitation</i>	<i>2 %</i>	<i>6 %</i>	<i>4 %</i>	<i>Moy. 4 %</i>	<i>1 %</i>	
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>						
Achats de marchandises	-	-	-	-	-	-
Variation des stocks [marchandises]	-	-	-	-	-	-
Achats d'approvisionnements	-	-	-	-	-	-
Variation de stocks d'approvisionnements	-	-	-	-	-	-
Autres charges externes	1 994 783	2 187 822	1 203 439	- 40 %	1 529 582	27 %
Impôts, taxes et versements assimilés	112 929	129 517	109 182	- 3 %	189 397	73 %
Rémunération du personnel	1 101 981	1 186 523	1 032 420	- 6 %	1 639 961	59 %
Charges sociales	559 609	602 432	536 542	- 4 %	785 956	46 %
Dotations aux amortissements sur immobilisations	12 702	27 899	8 089	- 36 %	7 576	- 6 %
Dotations aux dépréciations sur actif circulant	-	-	-		-	
Dotations aux provisions	31 119	41 655	67 864	118 %	212 562	213 %
Autres charges	-	93	-		3	
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>3 813 123</b>	<b>4 175 941</b>	<b>2 957 536</b>	<b>- 22 %</b>	<b>4 365 038</b>	<b>48 %</b>
<i>Charges de personnel / Charges d'exploitation</i>	<i>44 %</i>	<i>43 %</i>	<i>53 %</i>	<i>Moy. 46 %</i>	<i>56 %</i>	
<i>Charges de personnel / Produits d'exploitation</i>	<i>43 %</i>	<i>43 %</i>	<i>52 %</i>	<i>Moy. 46 %</i>	<i>56 %</i>	
<i>Achats externes / Charges d'exploitation</i>	<i>52 %</i>	<i>52 %</i>	<i>41 %</i>	<i>48 %</i>	<i>35 %</i>	
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>65 758</b>	<b>15 223</b>	<b>62 938</b>	<b>- 4 %</b>	<b>- 18 800</b>	<b>- 130 %</b>
Produits financiers	412	7	7	- 98 %	498	7 014 %
Charges financières	42 037	30 761	38 574	- 8 %	35 450	- 8 %
Résultat financier	- 41 625	- 30 754	- 38 567	7 %	- 34 952	9 %
Charges financières / Produits d'exploitation	<i>1 %</i>	<i>1 %</i>	<i>1 %</i>	<i>Moy. 1 %</i>	<i>1 %</i>	
Charges financières / Résultats d'exploitation	<i>64 %</i>	<i>202 %</i>	<i>61 %</i>	<i>Moy. 109 %</i>	<i>- 189 %</i>	
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>24 133</b>	<b>- 15 531</b>	<b>24 371</b>	<b>1 %</b>	<b>- 53 752</b>	<b>- 166 %</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>- 26 266</b>	<b>12 039</b>	<b>- 2 756</b>	<b>- 90 %</b>	<b>- 32 934</b>	<b>1 095 %</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>3 916 267</b>	<b>4 200 801</b>	<b>3 028 569</b>	<b>- 23 %</b>	<b>4 462 470</b>	<b>47 %</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>3 918 400</b>	<b>4 204 292</b>	<b>3 006 954</b>	<b>- 23 %</b>	<b>4 549 156</b>	<b>51 %</b>
<b>EXCEDENT OU DEFICIT</b>	<b>- 2 133</b>	<b>- 3 491</b>	<b>21 616</b>	<b>- 1 113 %</b>	<b>- 86 686</b>	<b>- 501 %</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels 2015 à 2018 de l'association.

**Annexe n° 2. Liste des marchés examinés**

N°	Année	Procédure	Type	Objet	Montant maxi (en € HT)
2015ADM001	2015	Accord-cadre	Service	Fourniture et gestion de prestations d'agence de voyages	90 000
2015MCE002	2015	Accord-cadre	Fournitures	Conception et réalisation du magazine J'Innove	Aucun maximum
2015MCE003	2015	Accord-cadre	Service	Conception et réalisation de supports de communication et achats d'espace	Aucun maximum
2016SI00	2016	Accord-cadre	Service	Tierce maintenance applicative	Aucun maximum
2016ENT002	2016	Marché	Service	Mission d'appui à la mise en place d'une démarche Qualité	25 000
2017ENT001	2017	Accord-cadre	Service	Maintenance applicative de l'extranet Entrepreneariat	25 000
2017AFRH002	2017	Accord-cadre	Fournitures	Prestations de services de traiteur	25 000
2017SI004	2017	Accord-cadre	Service	Mise en place et maintenance de la plateforme StartPartners	190 000
2018SE001	2018	Marché, publicité libre ou adaptée	Service	Formation des promotions d'incubés	45 000

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de l'association.



# RÉPONSE AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

## AGENCE RÉGIONALE DE DÉVELOPPEMENT ET D'INNOVATION DES HAUTS-DE-FRANCE (Département du Nord)

Exercices 2015 à 2018

Représentants légaux en fonctions pour la période examinée :

- M. Yves Ducrocq : pas de réponse.
- M. Alain Storck : réponse de 2 pages.

Collectivité ayant apporté un concours financier :

- Région Hauts-de-France : réponse de 2 pages.

« 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 leurs 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](http://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 méil : [hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr](mailto:hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr)