

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2014-066 Novembre 2015

**Groupement d'intérêt économique
Sambre Avesnois Immobilier**

Maubeuge (59)

Rapport définitif de contrôle n°2014-066 Novembre 2015

GIE Sambre Avesnois Immobilier

Maubeuge (59)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2014-066

GIE SAMBRE AVESNOIS IMMOBILIER – 59

Administrateur unique : PROMOCIL, représenté par M. Joël Varlet

Adresse : 6, rue de la Croix – BP 60119 – 59602 Maubeuge cedex

Présentation générale de l'organisme Le GIE Sambre Avesnois Immobilier est un groupement de moyens dont les membres sont exclusivement des organismes d'HLM qui interviennent dans le bassin de la Sambre, l'Avesnois et le Cambrésis, un territoire économiquement et démographiquement peu dynamique et dont la population dispose de revenus plus faibles que dans le reste du département. Le groupe est composé exclusivement d'organismes dédiés au logement social et très social, à savoir deux SA d'HLM et une SCP d'HLM, tous trois membres du GIE, ainsi que d'un CAL-PACT qui n'a recours que très partiellement aux moyens du GIE. Le groupe Sambre Avesnois Immobilier (SAI) est indépendant des grands groupes nationaux et des collecteurs de la PEEC. Le capital des sociétés est en effet détenu soit par la holding, soit par une des SA d'HLM.

Points forts

- Des coûts de gestion contenus et une répartition de la redevance cohérente entre les membres
- Le GIE permet, en ajustant les dépenses de fonctionnement à l'activité, de maintenir la SCP Logis Sambre-Avesnois, actuellement inactive, dans une situation financière favorable

Points faibles

- Le GIE exerce à tort la totalité de l'activité de ses membres
- La concentration des pouvoirs de décision sur quelques personnes génère des risques de conflits d'intérêt
- L'insuffisance du système qualité et des outils de contrôle ne permet pas aux organes de gestion des sociétés de disposer de l'ensemble des éléments permettant de contrôler l'application de leur stratégie
- Le choix organisationnel retenu requiert un cadrage des processus comptables et financiers

Conclusion **Le GIE Sambre Avesnois Immobilier est un groupement de moyens dont les membres sont exclusivement des organismes d’HLM qui interviennent dans le bassin de la Sambre, l’Avesnois et le Cambrésis. Le groupe SAI est indépendant des grands groupes nationaux et des collecteurs de la PEEC. Le capital des sociétés est en effet détenu soit par la holding, soit par une des SA d’HLM.**

Il exerce à tort la totalité de l’activité de ses membres.

La concentration des pouvoirs de décision sur quelques personnes génère des risques de conflits d’intérêt. L’insuffisance du système qualité et des outils de contrôle ne permet pas aux organes de gestion des sociétés de disposer de l’ensemble des éléments permettant de contrôler l’application de leur stratégie.

Le GIE permet, en ajustant les dépenses de fonctionnement à l’activité, de maintenir la SCP Logis Sambre-Avesnois, actuellement inactive, dans une situation financière favorable.

Inspectrices-auditrices Ancols :

Délégué territorial, chargé de mission d’inspection :

Précédent rapport de contrôle : 2008-006 de février 2009

Contrôle effectué du 15/07/2014 au 10/04/2015

Diffusion du rapport définitif : Novembre 2015

RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-066

GIE SAMBRE AVESNOIS IMMOBILIER – 59

SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE.....	2
2. PRESENTATION.....	2
2.1 LE GROUPE SAMBRE AVESNOIS IMMOBILIER.....	2
2.1.1 Contexte d'intervention.....	2
2.1.2 Les membres et leur activité	2
2.1.3 Les modifications de la structuration du groupe	3
2.1.4 L'articulation entre les membres du groupement.....	3
2.2 LE GIE SAMBRE AVESNOIS IMMOBILIER.....	4
2.2.1 Le statut et les membres.....	4
2.2.2 L'administration du GIE	4
2.2.3 L'organisation	5
3. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....	5
3.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....	5
3.2 ANALYSE FINANCIERE.....	6
3.2.1 Compte de résultat	6
3.2.2 Bilan	7
3.2.3 Analyse de la redevance perçue par le GIE sur ses membres	8
3.3 PERSPECTIVES.....	8
3.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE	9
4. CONCLUSION	10
5. LISTE DES ANNEXES.....	11

1. PRÉAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle du groupement d'intérêt économique (GIE) Sambre Avesnois Immobilier (SAI), en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation: « l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...)».

Le précédent rapport pointait l'absence de caractère auxiliaire du GIE Sambre Avesnois Immobilier par rapport à l'activité de ses membres. Il relevait également que l'organisation du groupe était porteuse de risques de conflits d'intérêts et qu'elle ne garantissait pas l'indépendance de chaque société.

Une grande partie des précisions apportées dans les réponses de l'organisme n'ont fait que confirmer les constats posés lors du contrôle. Des éléments de réponse ont été intégrés dans la rédaction du présent rapport dans la mesure où ils apportaient une précision sur les actions engagées à la suite du rapport provisoire, ou dans le cas où elles exprimaient un désaccord persistant avec le fond du rapport.

2. PRESENTATION

2.1 LE GROUPE SAMBRE AVESNOIS IMMOBILIER

2.1.1 Contexte d'intervention

Le groupe SAI (Sambre Avesnois Immobilier) intervient dans le sud du département du Nord, sur les territoires de la Sambre, de l'Avesnois et partiellement du Cambrésis. Il s'agit d'un territoire économiquement et démographiquement peu dynamique et dont la population dispose de revenus plus faibles que dans le reste du département. Les différentes structures du groupement actuel sont complémentaires et leurs activités concourent au développement du logement social dans leur secteur d'intervention.

2.1.2 Les membres et leur activité

Le groupe est composé exclusivement d'organismes dédiés au logement social et très social:

- Une holding de gouvernance, association ADELA (Association pour le Développement du Logement dans l'Avesnois) ;
- Une SA d'HLM de près de 11 000 logements, Promocil, qui intervient sur le bassin de la Sambre et le Cambrésis ;
- Une autre SA d'HLM de 2 400 logements, l'Avesnoise, qui intervient principalement sur les secteurs de Fourmies et d'Avesnes-sur-Helpe ;
- Une société coopérative de production, Logis Sambre-Avesnois ;
- Une association dont l'objet social est principalement le logement et l'intermédiation locative auprès des populations les plus démunies, le CAL-PACT de l'Avesnois.

Cette organisation ne permet pas le respect de la réglementation.

Le GIE SAI contrevient aux dispositions de l'article L. 251-1 du code de commerce. En effet, son activité ne devrait avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle de ses membres.

L'intégralité des agents étant intégrés au GIE, l'activité de ce dernier recouvre la totalité de l'activité des SA d'HLM. Les décisions de gestion sont prises par les deux directeurs et les cadres du GIE. De même, le contrôle de gestion est assuré par le GIE. Seuls les domaines réservés des conseils et les décisions de lancement des opérations de maîtrise d'ouvrage qui dépendent du comité stratégique d'investissements ne sont pas assurés directement par le GIE.

2.1.3 Les modifications de la structuration du groupe

Elles sont intervenues en 2012 et concernent :

- La liquidation du second GIE, Immobilière Sambre Avesnois (ISA) en date du 21 juin 2012. Ce GIE regroupait une partie du personnel du groupe, désormais intégré au GIE SAI.
- La démission du GIE du CAL-PACT de l'Avesnois, celui-ci disposant à compter de cette date d'un personnel autonome par rapport au GIE. Le GIE continue toutefois à assurer de façon marginale certaines prestations relatives au support qui ne lui sont pas refacturées directement, mais intégrées à la redevance de la SA Promocil, à charge pour elle de la recouvrer par la suite auprès du CAL-PACT.

Le Président, dans son courrier de réponse, évoque une évolution de l'organisation du groupe, qui doit être étudiée par les instances de gouvernance.

2.1.4 L'articulation entre les membres du groupement

Des liens très étroits existent entre ces structures (cf. annexe 3). Le capital des 3 sociétés d'HLM est détenu majoritairement directement ou indirectement par l'association holding ADELA. Celle-ci est actionnaire de référence de la SA d'HLM l'Avesnoise, elle-même actionnaire de référence de l'autre SA d'HLM, Promocil. Si deux collecteurs, Astria et Soficil Sud 59 détiennent des participations, c'est au titre de la 4^{ème} catégorie d'actionnaires, personnes morales, et n'appartiennent pas à un pacte d'actionnaires.

Cette concentration des liens capitalistiques se retrouve dans les responsabilités au sein des organes de gestion. Hormis ADELA, la présidence de l'ensemble des structures du GIE et du CAL-PACT est assurée par la même personne, M. Joël Varlet, en tant que personne physique ou en tant que représentant une personne morale ; 8 personnes physiques ou représentant une personne morale ont des mandats dans au moins deux entités du groupe. Cette situation présente des risques de conflits d'intérêts, en raison des différentes conventions conclues entre les sociétés et associations.

Sont employés en tant que directeurs par le GIE, MM. Jean-Pierre Choël et Patrick Chopin, qui exercent les fonctions de directeur général et de directeur général délégué pour les trois sociétés d'HLM. Si leurs mandats sociaux sont exercés à titre gratuit, ils perçoivent une rémunération et des avantages en nature en tant que directeurs du GIE SAI. Ces éléments ne sont pas portés à la connaissance des administrateurs des différentes sociétés.

Par ailleurs, des structures transversales décisionnelles ont été mises en place :

- Une commission de déontologie avait été instaurée en 2010 pour engager des réflexions en réponse aux observations des contrôles de la Miilos relatives à l'organisation des deux GIE ; elle n'est plus active.
- Un comité stratégique d'investissement a été créé « pour autoriser la direction générale à prendre les engagements les plus importants d'ordre stratégique ou financier », sans que soit précisé son champ d'intervention par rapport à celui des conseils d'administrations des différentes sociétés. Il est composé du président Joël Varlet et des directeurs général et général délégué. Cette instance valide des projets sensibles des 3 sociétés préalablement à la tenue des conseils, tels que les opérations financières relatives aux emprunts structurés,

les analyses financières prévisionnelles des sociétés, les projets ANRU, les acquisitions et cessions conséquentes, l'une d'elles portant sur le rachat d'un patrimoine de 1 800 logements auprès d'un autre bailleur social.

Chacune des fonctions au sein des sociétés HLM – président, directeur général, directeur général délégué, directeurs des services, est exercée par des personnes identiques. Cette situation présente des risques de confusion entre le rôle du GIE et celui des sociétés membres :

- Le GIE a passé en son nom le 17 décembre 2012 un marché d'entretien des chaudières individuelles, convecteurs à gaz, chauffe-eau gaz, VMC gaz et panneaux solaires, sur le patrimoine des deux sociétés ; sans autorisation donnée par les structures pour agir en leur nom, ni de convention de groupement de commande ;
- Le règlement interne marché a été établi sous le timbre du GIE ; les sociétés ne disposent pas d'un règlement pour leurs propres achats . L'organisme s'engage à établir une procédure pour chaque entité ;
- Les commissions d'attribution de logements de Promocil attribuent des logements de l'Avesnoise, et inversement, alors qu'il n'y a aucune délégation de la gestion de ces logements ;
- Le marché passé par Promocil en 2012 pour le contrôle quinquennal des ascenseurs de son parc inclut 2 appareils situés dans le parc de l'Avesnoise. Dans sa réponse, l'organisme indique qu'une mise en conformité est en cours.
- La commission paritaire, instance de concertation avec les locataires, est commune aux deux sociétés. L'organisme indique que la régularisation est en cours.
- Le GIE a pris en charge directement des remboursements de frais de déplacements des administrateurs des SA (pièce 2013-00001033 ou 2013-00001029).

L'existence d'un comité stratégique d'investissement de groupe dont les attributions ne sont pas clairement définies, ainsi que l'absence de moyens en propre des sociétés ne permettent pas de garantir la pleine et entière autonomie des sociétés. L'organisation et la présence de mandataires sociaux communs aux trois sociétés d'HLM membres du groupe présentent toujours des risques de conflits d'intérêts.

2.2 LE GIE SAMBRE AVESNOIS IMMOBILIER

2.2.1 Le statut et les membres

Le GIE SAI a pour objet la fourniture aux membres des services communs, en moyens et en personnel et la réalisation de toutes opérations mobilières ou immobilières susceptibles d'aider la réalisation de l'objet social.

2.2.2 L'administration du GIE

Le groupement est géré par l'assemblée générale qui se réunit une fois par an. Il est administré par un administrateur unique, Promocil, représenté par M. Joël Varlet, également président des trois sociétés d'HLM membres du GIE. Un rapport sur les comptes annuels et un rapport de gestion sont produits annuellement et contrôlés par deux contrôleurs de gestion.

2.2.3 L'organisation

Au 31/12/2013, le GIE disposait d'un effectif de 187 ETP. La comparaison avec les années précédentes n'est possible qu'en prenant en compte les effectifs des 2 GIE avant la suppression du GIE ISA (Immobilière Sambre Avesnois), et la sortie des effectifs du CAL-PACT de l'Avesnois à partir de 2012. Jusqu'en 2012, l'effectif était compris entre 195 et 200 ETP. Si l'on ajoute l'effectif actuel du CAL-PACT, soit 17 agents, on constate une progression globale.

L'organisation du GIE s'est tournée depuis 2006 vers la conduite des projets ANRU qui impactent fortement les sociétés. Des recrutements et des promotions internes ont amené au renouvellement en 10 ans de l'ensemble des directeurs de services. Des découloissements dans les fonctionnements ont été impulsés entre les directions. Malgré ces changements, les fiches de poste ainsi qu'un organigramme détaillé n'avaient pas été mis en place au moment du contrôle. L'encadrement intermédiaire pourrait être renforcé.

Les agents ne sont pas directement affectés à une société. Un décompte annuel permet d'affecter en pourcentage les agents selon 2 clés de répartition, une par activité, l'autre par société. S'il s'agit bien d'une répartition au temps passé, celle-ci ne repose pas sur un décompte régulier mais plutôt sur une estimation de temps passé. Ce décompte permet d'affecter la redevance à chaque société (cf. §3.2.3).

Le système qualité et les outils de contrôle sont insuffisants avec pour conséquence des risques de dysfonctionnement pour les sociétés et un défaut d'outils de contrôle pour la gouvernance :

- Le contrôle de gestion est insuffisant. Les seuls éléments chiffrés présentés aux sociétés sont relatifs aux évolutions des impayés et de la vacance et sont essentiellement destinés à l'animation des agences. Leur fréquence de production trimestrielle ne permet pas de prendre rapidement des mesures correctrices. Ces indicateurs de gestion locative sont complétés à l'attention des conseils d'administration par le nombre de logements en cours de construction, de réhabilitation et en projet.
- La validation des décisions est souvent orale et non formalisée.
- Les quelques procédures mises en place et présentées dans le cadre du contrôle ne correspondent pas à une démarche d'ensemble pilotée par la direction. On constate un déficit de procédures dans le domaine comptable relatives aux autorisations et habilitations sur les comptes bancaires, règle d'usage des cartes bancaires, modalités de sécurisation de la chaîne de la dépense... Leur absence dans le domaine de la gestion locative (cf. régularisation des charges, réparations locatives) ne garantissent pas la transparence ni l'égalité de traitement des locataires.

3. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

3.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

L'examen comptable et financier a porté sur les exercices 2009 à 2013. Le contrôle relève des efforts de rationalisation de la fonction comptable et financière, motivés principalement par la nécessité d'assurer à ses principaux membres un support financier adapté à la montée en charge opérationnelle induite par l'ANRU (cf. annexe 5). Le reporting financier à la gouvernance est globalement qualitatif. Les documents financiers sont soumis dans les délais conformément aux statuts. Toutefois, il est relevé que l'annexe aux comptes ne répond pas aux exigences du Plan Comptable Général.

En effet, cette annexe aux comptes, qui fait partie des documents de synthèse obligatoires, doit garantir la mise en avant de tout fait impactant la lecture du bilan et du compte de résultat (article 511-1 et 531-1 et suivants du Plan Comptable Général). Ce document doit veiller à répondre pleinement à la nécessité de mettre en avant les éléments pertinents susceptibles d'avoir une influence sur le jugement porté sur les comptes. En ce sens, le document « informations complémentaires au 31/12/N » joint aux comptes n'est pas suffisant et doit être

étouffé (cf. §3.2.1). Les mentions dans le rapport de l'administrateur unique ou dans le procès-verbal d'assemblée ne peuvent se substituer à l'annexe comptable.

En terme organisationnel, des axes d'amélioration sont identifiés et n'ont pas fait l'objet de contestation de la part de l'organisme. Ainsi :

- Le pilotage budgétaire doit être conforté dans les outils informatiques et mieux partagé avec l'ensemble des responsables opérationnels ;
- Le pilotage de trésorerie pour le compte de ses membres s'avère insuffisant. En effet, le GIE effectue un suivi des flux dépenses-recettes au mois le mois. Ce suivi est analysé par la direction et sert essentiellement à gérer l'approvisionnement des comptes bancaires. Il ne s'agit donc pas à proprement parler d'un plan prévisionnel de trésorerie fiable sur une durée significative étant donné l'absence de perspective moyen terme mais plutôt d'un simple outil de veille à l'usage de la gouvernance des sociétés sur le niveau de trésorerie ;
- Les processus comptable et financier sont peu formalisés, ce cadrage est pourtant indispensable compte tenu de l'organisation retenue par le groupe. Même si un souci de formalisation de ces processus est identifié, le travail est peu avancé et une fragilité est observée sur le sujet faute de pilotage coordonné par la direction. Le GIE dispose de quelques procédures formalisées mais qui ne couvrent que très partiellement l'activité comptable et financière. Elles se résument essentiellement à une définition des intervenants sur quelques saisies sensibles pour sécuriser et homogénéiser le travail comptable au sein du groupe, à des besoins d'amélioration ciblés identifiés notamment suite aux interventions des commissaires aux comptes et à des notes ponctuelles suite à des évolutions du cadre réglementaire ou organisationnel.

Le GIE ne dispose donc pas d'une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable proprement dite ainsi que le prescrit l'article 410-2 du Plan Comptable Général.

Quelques dysfonctionnements directement induits par ce défaut de cadrage sont identifiés, ainsi :

- la formalisation des « bons à payer » est très insuffisante. Des améliorations sont en cours sur le sujet à l'initiative de la responsable financière,
- le visa des pièces justificatives de dépenses souffre parfois d'un manque de rigueur. Le service comptable n'est pas toujours en possession de tous les éléments lui permettant la liquidation de la dépense,
- des erreurs d'imputations comptables sont identifiées,
- le contrôle interne n'est pas assez développé.

On trouvera en annexe 6 le détail des diligences conduites et la référence aux pièces qui conduisent à ces constats.

3.2 ANALYSE FINANCIERE

Les données chiffrées support de l'analyse figurent en annexe 8.

3.2.1 Compte de résultat

Le GIE SAI est une structure de mutualisation des moyens essentiellement en personnel. Il ne génère aucune perte et aucun bénéfice. Ses résultats ou pertes sont répartis au prorata du chiffre d'affaires réalisé pour le compte de chacun de ses adhérents.

Les sociétés membres du groupe SAI présentent des coûts de gestion qui restent modérés. Le CAL-PACT de L'Avesnois n'est plus membre du GIE depuis le 1^{er} janvier 2012.

En k€ - Charges	2009	2010	2011	2012	2013
Charges d'exploitation	9 071	9 291	9 821	12 473	12 530
Charges financières	0	0	0	0	0
Charges exceptionnelles	6	9	27	13	648
TOTAL CHARGES	9 077	9 301	9 848	12 486	13 177

En k€ - Produits	2009	2010	2011	2012	2013
Produits d'exploitation	8 922	9 179	9 649	12 147	12 469
Produits financiers	3	1	1	2	1
Transfert de charges	152	121	197	329	68
Produits exceptionnels	0	0	0	9	639
TOTAL PRODUITS	9 077	9 301	9 848	12 486	13 177
Résultats	0	0	0	0	0

Le compte de résultat du GIE enregistre essentiellement les frais généraux à répartir entre les membres et les rémunérations du personnel du groupe qui est entièrement affecté au GIE. Les produits sont constitués des redevances perçues sur les adhérents et des subventions CGLLS pour le financement de l'équipe opérationnelle attachée à la conduite des projets ANRU reversée par les membres bénéficiaires. A compter de 2012, suite à la reprise des actifs du GIE ISA - Immobilière Sambre Avesnois (véhicules, matériel informatique, mobilier), des dotations pour amortissement sont comptabilisées. Le GIE ne comptabilise aucune provision sur son actif circulant, il ne détient aucune créance douteuse ni de provision pour gros entretien, il n'a pas de patrimoine immobilier ni de capitaux.

Le flux exceptionnel 2013 résulte d'un changement des modalités de prise en charge par l'organisme des indemnités de fin de carrière pour l'ensemble de son personnel. La comptabilisation par l'organisme a été faite dans les formes. Il n'a pas satisfait pleinement à l'obligation de mention dans l'annexe visée à l'article L. 123-13 alinéa 3 du code de commerce (cf. 3.1).

3.2.2 Bilan (en k€)

ACTIF	2009	2010	2011	2012	2013
Immobilisations Corporelles	0	0	129	196	197
Immobilisations financières	11	11	11	12	17
Créances d'exploitation	2 084	2 204	2 123	2 765	1 965
Produits à recevoir	42	45	44	276	202
Créances diverses	21	10	56	72	49
Disponibilités	4	56	22	8	10
Charges constatées d'avance	110	133	114	115	103
TOTAL GENERAL	2 273	2 458	2 499	3 446	2 543

PASSIF	2009	2010	2011	2012	2013
Dettes d'exploitation	2 273	2 458	2 499	3 446	2 543
TOTAL GENERAL	2 273	2 458	2 499	3 446	2 543

Le bilan du GIE SAI comprend essentiellement :

- Les créances sur ses membres dans le cadre de la perception de la redevance ;
- Les dettes d'exploitation essentiellement fiscales et salariales ;

3.2.3 Analyse de la redevance perçue par le GIE sur ses membres

3.2.3.1 Principe de répartition et facturation

Les modalités de répartition par poste sont détaillées en annexe 7. La répartition effectuée se veut principalement établie sur la base des coûts réels. La part des frais généraux répartie sur une base forfaitaire est effectivement très marginale (moins de 2% de la masse) et concerne uniquement les deux principales sociétés anonymes membres du groupement. Lors du contrôle, aucune incohérence majeure d'affectation n'est identifiée. Ce système profite essentiellement à la SCP Logis Sambre-Avesnois qui est actuellement inactive.

La répartition des frais du GIE entre ses membres est validée annuellement à posteriori lors de son assemblée générale sur proposition de l'administrateur unique. Les conseils d'administration des membres, quant à eux, ne se prononcent pas à priori sur un budget prévisionnel alloué au GIE lors de leurs exercices budgétaires préparatoires. Il convient de noter que depuis 2013, les rapports de gestion des membres du GIE ne détaillent plus le montant et la composition de la redevance. Cette information n'est disponible qu'au niveau des instances du GIE. Enfin, la facturation adressée à chaque société par le GIE est très succincte (cf. annexe 7).

3.2.3.2 Evolution des coûts globaux du GIE

Evolution globale de la redevance (salaires, charges et frais généraux)

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Redevance totale perçue GIE SAI	11 978	12 000	12 385	11 865	12 274
Dont salaires et charges	9 688	9 794	10 130	9 670	10 046
Dont frais généraux	2 291	2 206	2 254	2 195	2 228
Variation de la redevance globale en %		0,18%	3,21%	-4,20%	3,45%

Répartition de la redevance entre les membres du GIE SAI

En %	2009	2010	2011	2012	2013
Promocil	76,00%	75,42%	75,67%	83,05%	83,39%
Avesnoise	15,28%	15,35%	15,83%	16,90%	16,56%
CAL-PACT	8,17%	9,09%	8,43%	0,00%	0,00%
SCP LSA	0,54%	0,15%	0,07%	0,05%	0,05%

Les prestations du GIE SAI se répartissent essentiellement entre les SA HLM Promocil (83%) et l'Avesnoise (17%) et très marginalement pour le compte de la SCP du groupe dont la dernière opération a été livrée en 2009. Cette répartition est cohérente et correspond au niveau d'activité des membres. Le CAL-PACT de l'Avesnois est sorti du groupement au 1^{er} janvier 2012. Ce qui explique la rupture dans les évolutions chiffrées au-delà de l'exercice 2011.

L'évolution de la redevance est très contenue sur la période pour ce type de charges soit une progression moyenne annuelle de 1,7% jusque 2011. A titre strictement informatif, si on réintégrait la masse salariale du CAL-PACT pour permettre d'analyser l'évolution globale des coûts de gestion sur les 5 ans sur une base identique, celle-ci aurait un taux de progression moyen de 2,6% par an. Cette évolution traduit la vigilance de la direction sur ce sujet. Les frais généraux représentent 18% des frais de fonctionnement, ils sont stables sur la période. La masse salariale représente, quant à elle, 82%. La progression de l'effectif du groupe est maîtrisée compte tenu du plan de charge (cf. §2.2.3).

3.3 PERSPECTIVES

Lors du contrôle, il est relevé que le groupement n'établit pas de compte de résultat prévisionnel ni de plan de financement prévisionnel (article L. 251-13 du code de commerce).

3.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE

Le contrôle relève la vigilance de la direction sur la maîtrise des coûts de gestion qui restent modérés et inférieurs aux médianes. Le GIE doit parfaire et compléter les services support financiers et comptables qu'il rend à ses membres (aspects prévisionnels, contrôle de gestion, contrôle cadrage des modes opératoires comptables et financiers...).

4. CONCLUSION

Le GIE Sambre Avesnois Immobilier est un groupement de moyens dont les membres sont exclusivement des organismes d'HLM qui interviennent dans le bassin de la Sambre, l'Avesnois et le Cambrésis. Le groupe SAI est indépendant des grands groupes nationaux et des collecteurs de la PEEC. Le capital des sociétés est en effet détenu soit par la holding, soit par une des SA d'HLM.

Il exerce à tort la totalité de l'activité de ses membres.

La concentration des pouvoirs de décision sur quelques personnes génère des risques de conflits d'intérêt. L'insuffisance du système qualité et des outils de contrôle ne permet pas aux organes de gestion des sociétés de disposer de l'ensemble des éléments permettant de contrôler l'application de leur stratégie.

Le GIE permet, en ajustant les dépenses de fonctionnement à l'activité, de maintenir la SCP Logis Sambre-Avesnois, actuellement inactive, dans une situation financière favorable. Suite au contrôle de l'Ancols, des réflexions sont en cours sur des modifications éventuelles du GIE SAI et de la répartition du personnel.

Le Directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-066 GIE SAMBRE AVESNOIS IMMOBILIER – 59

5. LISTE DES ANNEXES

1. Fiche récapitulative du rapport provisoire
2. Informations générales
3. Organigramme du groupe d'appartenance
4. Organigramme de l'encadrement
5. Fonction comptable et financière au sein du GIE
6. Anomalies comptables
7. Facturation des prestations du GIE à ses membres
8. Examen financier
9. Sigles utilisés

RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-066
GIE SAMBRE AVESNOIS IMMOBILIER – 59

ANNEXES AU RAPPORT

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT PROVISOIRE

N° 2014-066

GIE SAMBRE AVESNOIS IMMOBILIER – 59

Présentation générale de l'organisme

Le GIE Sambre Avesnois Immobilier est un groupement de moyens dont les membres sont exclusivement des organismes d'HLM qui interviennent dans le bassin de la Sambre, l'Avesnois et le Cambrésis, un territoire économiquement et démographiquement peu dynamique et dont la population dispose de revenus plus faibles que dans le reste du département. Le groupe est composé exclusivement d'organismes dédiés au logement social et très social, à savoir deux SA d'HLM et une SCP d'HLM, tous trois membres du GIE, ainsi que d'un CAL-PACT qui n'a recours que très partiellement aux moyens du GIE. Le groupe Sambre Avesnois Immobilier (SAI) est indépendant des grands groupes nationaux et des collecteurs de la PEEC. Le capital des sociétés est en effet détenu soit par la holding, soit par une des SA d'HLM.

Points forts

- Des coûts de gestion contenus et une répartition de la redevance cohérente entre les membres
- Le GIE permet, en ajustant les dépenses de fonctionnement à l'activité, de maintenir la SCP Logis Sambre-Avesnois, actuellement inactive, dans une situation financière favorable

Points faibles

- Le GIE exerce à tort la totalité de l'activité de ses membres
- La concentration des pouvoirs de décision sur quelques personnes génère des risques de conflits d'intérêt
- L'insuffisance du système qualité et des outils de contrôle ne permet pas aux organes de gestion des sociétés de disposer de l'ensemble des éléments permettant de contrôler l'application de leur stratégie.
- Le choix organisationnel retenu requiert un cadrage des processus comptables et financiers

INFORMATIONS GENERALES SUR LE GIE SAMBRE AVESNOIS IMMOBILIER

RAISON SOCIALE : GIE Sambre Avesnois Immobilier

SIÈGE SOCIAL :

Adresse du siège : 6 rue de la Croix – BP 60119	Téléphone : 03 27 69 70 71
Code postal : 59602	Télécopie : 03 27 69 70 96
Ville : Maubeuge cedex	

ADMINISTRATEUR UNIQUE : PROMOCIL représenté par Joël VARLET

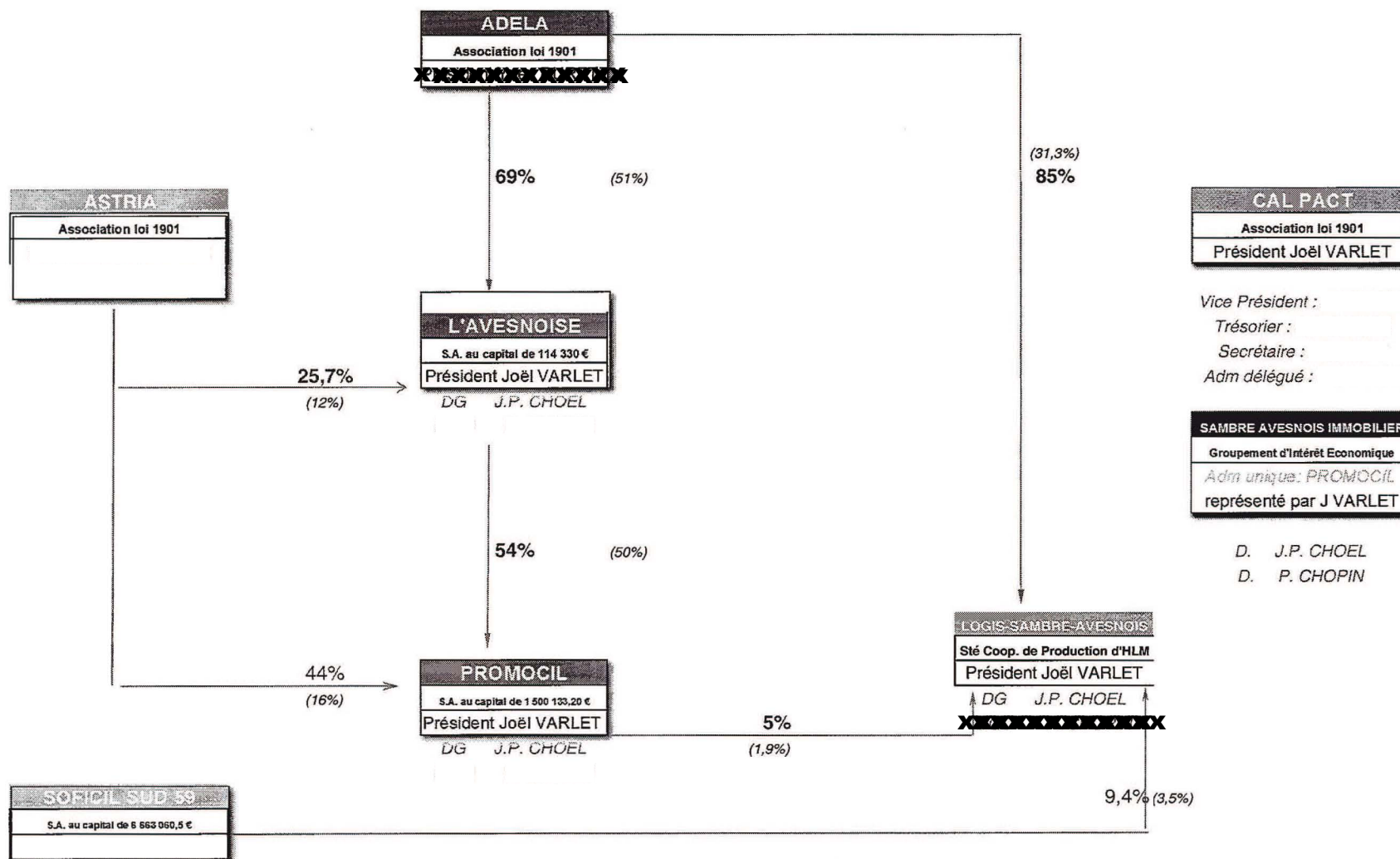
MEMBRES au 01/04/2014

Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants
L'AVESNOISE	DESOUTTER Jean
RPOMOCIL	VARLET Joël
SCP Logis Sambre-Avesnois	DURETZ Yves

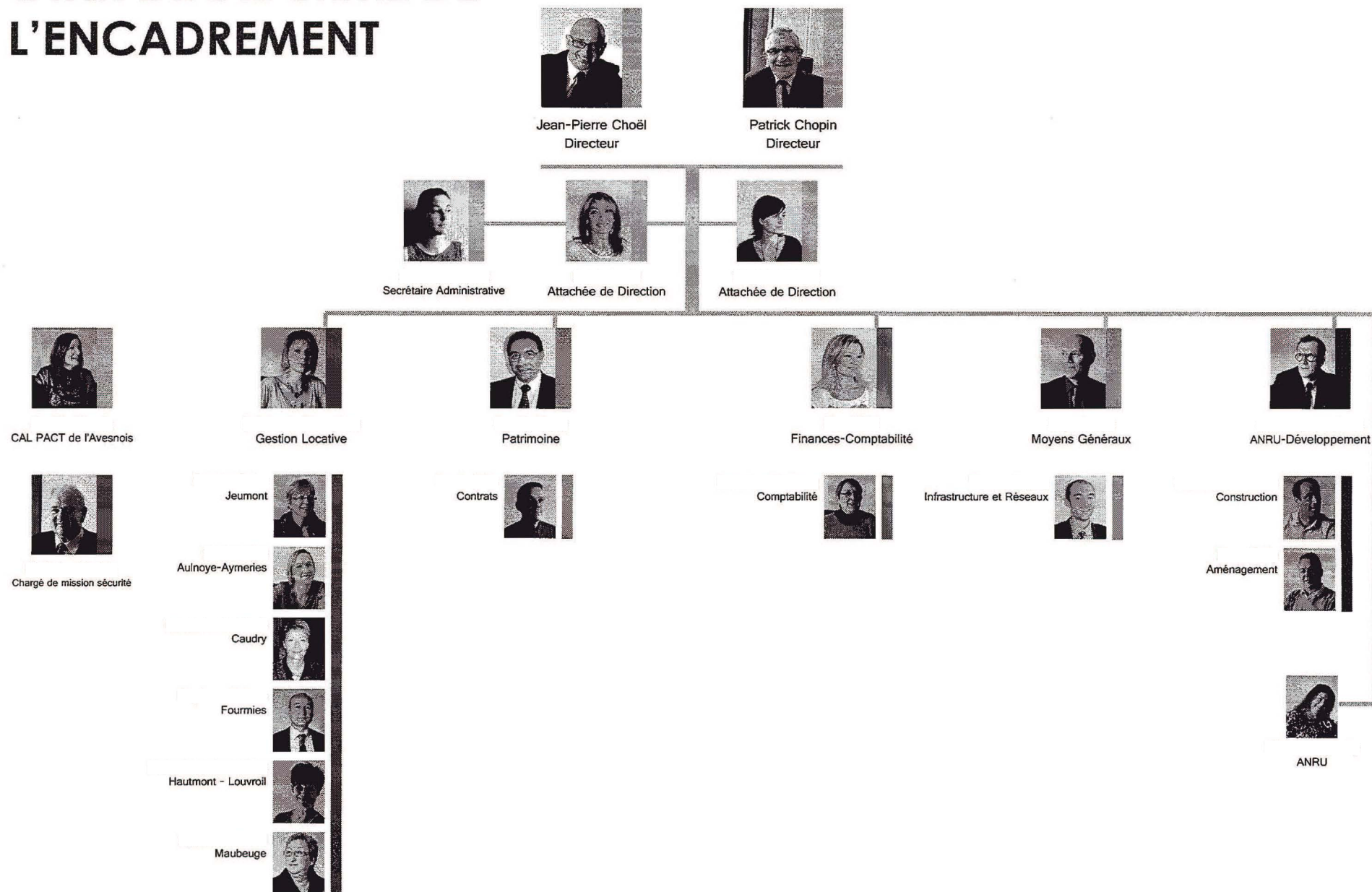
COMMISSAIRE AUX COMPTES : CHD COLAS HUBER & Associés

CONTROLEURS DE GESTION : Jean-Luc FLAMME
Georges de BECO
Albert FICHAUX

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2013	Cadres : 17	Total administratif et technique : 162
	Maîtrise : 43	
	Employés : 77	
	Gardiens : 25	Effectif total : 187
	Employés d'immeuble : 15	
	Ouvriers régie : 10	



ORGANIGRAMME DE L'ENCADREMENT



FONCTION COMPTABLE ET FINANCIERE AU SEIN DU GIE

1. ORGANISATION

Réorganisation fonctionnelle

La fonction financière et comptable au sein du groupe Sambre Avesnois Immobilier (SAI) a connu des évolutions sur la période contrôlée. Des efforts de rationalisation nécessaires ont été faits, motivés principalement par le besoin de mise en ordre de marche pour assurer un support financier adapté à la montée en charge opérationnelle induite par l'ANRU et par la nécessité de sécuriser le montage de ces dossiers complexes. Ainsi, peu à peu, les fonctions financières et comptables sensibles dispersées au sein des services ont été centralisées, essentiellement :

- Rattachement au sein du service financier des personnels en charge du suivi administratif et financier des opérations neuves et de réhabilitations et création du « Pôle financier » afin de concentrer les missions de suivi financier sous une responsabilité unique;
- Rattachement au sein du pôle fournisseur du service comptable, des personnels en charge des saisies d'engagements et de facturation afférentes à la production neuve afin de centraliser et homogénéiser au maximum les saisies comptables.

Fin 2009, les fonctions comptables et financières réparties jusqu'alors sur deux services sont groupées au sein d'un unique service comptable et financier.

Une organisation par pôle a été instaurée qui permet notamment l'identification claire d'un référent comptable et financier sur chaque thématique pour les services opérationnels. Des repositionnements internes sont encore en cours lors du contrôle concernant notamment le suivi de la dette et la comptabilité de programmes. A fin 2014, 18 agents sont rattachés à la fonction financière et comptable au sein du GIE. L'équipe a été en bonne partie renouvelée et dispose d'un personnel compétent et motivé.

Système d'information comptable et financier

Au plan informatique, le groupe utilise le progiciel Estia 2 pour la comptabilité, la gestion locative et la gestion des opérations et le progiciel Salvia pour la gestion des emprunts et des amortissements. Les simulations d'équilibres d'exploitation sont effectuées pour les comptes des membres sur un outil interne développé sur Excel qui doit être remplacé pour un outil plus fiable. Les études prévisionnelles pour les deux principales SA membres du GIE sont effectuées sur des tableurs complexes à mettre à jour et sources d'erreur.

2. AXES D'AMELIORATION ORGANISATIONNELS IDENTIFIES

Quelques axes de rationalisation et d'amélioration subsistent lors du contrôle, il s'agit notamment par ordre d'importance :

- De l'absence de cadrage des processus comptables et financiers

Lors du contrôle, un souci naissant de formalisation des process comptables et financiers est identifié mais le travail est peu avancé et une fragilité persistante demeure sur ce volet.

L'organisme n'a pas effectué de cartographie des risques financiers et comptables. Il dispose d'un guide des procédures inter-services (13) et de supports méthodologiques de saisie (6) construits sur la base de sorties écran. Les procédures existantes se résument essentiellement à :

- la définition partielle du « qui fait quoi » sur quelques procédures sensibles essentiellement afin de sécuriser et homogénéiser les saisies comptables au sein du groupe (ex : « cycle de trésorerie » ou « saisie locataires » pour préciser la répartition des rôles entre la comptabilité, les

opérateurs de saisie comptable dans les services métier notamment au service maintenance et à la gestion locative) ;

- des besoins ciblés d'amélioration suite à des écueils comptables identifiés essentiellement lors des contrôles du commissaire aux comptes (ex : fiche « contrepartie comptes de trésorerie » suite au défaut de comptabilisation via des comptes de tiers ; fiche « limite saisie utilisateurs » suite au constat de besoin de cadrage des accès à l'application comptable au regard de la diversité des opérateurs de saisie dans l'organisme) ;

- à des notes ponctuelles suite à des évolutions du cadre réglementaire ou organisationnel (ex « fiche changement de fiscalité » ou « enregistrement règlement CB » suite au déploiement du paiement à la borne en agence).

Ce guide pour le volet comptable et financier, en parti actualisé durant l'été 2014, est encore très imparfait. Il ne correspond pas à une démarche d'ensemble pilotée et coordonnée par la direction. Enfin, certaines règles sensibles n'y sont pas définies dont les règles d'usage des cartes bancaires business ; les procédures relatives aux comptes bancaires et à la sécurisation des virements, les modalités de contrôle des habilitations et de leurs actualisations ; les modalités de contrôle des délégations en matière d'engagement de dépense, de visa d'exécution et de bon à payer ; les dispositions budgétaires ; les règles internes pour signature de chèques, les règles pour la gestion de caisse au sein du GIE...

Au final, l'organisme n'a pas réellement mis en œuvre de dispositif de contrôle interne comptable ni de guide de procédures précis faisant l'objet d'un suivi rigoureux garantissant une alerte en cas d'anomalie et une bonne continuité du service.

- D'un défaut de gestion prévisionnelle de trésorerie moyen terme pour le compte des membres à optimiser

Des plannings de flux dépenses – recettes sont établis à échéance de 3 semaines pour les principales sociétés membres. Cet outil est analysé par la direction générale et sert essentiellement à gérer les virements sur les comptes bancaires. Il ne s'agit pas d'un prévisionnel de trésorerie étant donné l'absence de perspective moyen terme mais plutôt d'un outil de veille à l'usage de la direction générale sur le niveau de trésorerie.

- D'un pilotage budgétaire à conforter et à mieux partager dans les outils en place

Quelques difficultés sont identifiées sur le volet budgétaire :

- Le suivi budgétaire par service n'est pas possible dans l'application comptable. Seules les agences sont créées en tant que section de regroupement. Les responsables opérationnels suivent donc essentiellement leurs enveloppes budgétaires hors de l'application sur des suivis spécifiques à chacun.

- le budget prévisionnel alloué n'est pas saisi dans Estia, l'outil est utilisé pour suivre l'engagé et le réalisé sans référence aux enveloppes autorisées ;

- aucune procédure de sécurisation informatique pour bloquer les dépassements budgétaires n'a été mentionnée lors du contrôle. Il appartient au service financier d'assurer un rôle de veille sur le sujet ;

- les droits d'accès ouverts et les entretiens conduits signalent des niveaux d'implication très disparates sur le suivi budgétaire.

- Un contrôle de gestion inexistant pour le compte des membres

Il convient de distinguer le reporting financier et le contrôle de gestion que le GIE effectue pour son propre compte, des prestations qu'il assure pour le compte de ses membres, ainsi :

Pour son propre compte :

On relève que les documents financiers et comptables sont soumis dans les formes à la gouvernance conformément aux statuts exception faite de l'annexe aux comptes. L'information financière est qualitative avec la présentation annuelle du rapport de l'administrateur unique, du rapport du contrôle de gestion prévu par les statuts et du rapport du commissaire aux comptes.

Pour le compte de ses membres :

Le GIE, via le service financier et comptable, produit à l'attention des instances de gouvernance de ses membres un jeu de tableaux de bord trimestriels et « Dix chiffres clefs » (vacance, impayé, rotation...) lesquels sont présentés régulièrement au conseil d'administration de chaque société mais sans objectif cible.

A compter de 2013 dans un souci de simplification, les rapports de gestion deviennent beaucoup plus synthétiques et de fait bien moins explicite essentiellement sur le coût du GIE.

Enfin, il n'existe pas à proprement parler, au-delà d'un reporting financier jugé efficace, de réelle fonction de contrôle de gestion au sein des sociétés et aucune perspective de mise en œuvre n'est évoquée dans le cadre du contrôle.

- De quelques fonctions comptables et financières encore éclatées (ex : saisies des engagements et factures fournisseurs au sein du service maintenance ou suivi de trésorerie effectué par un agent rattaché directement à la direction)

ANOMALIES COMPTABLES

Le contrôle d'un échantillon représentatif de 103 factures choisies sur le compte 62 (exercice 2013) a fait ressortir les points suivants :

- Comme pour l'ensemble du groupe, les fournisseurs sont réglés à 45 jours à compter de la fin du mois suivant la date d'émission de la facture. Le circuit des factures n'est pas homogène. Le principe est celui de la centralisation au service courrier du siège hormis pour la SA l'Avesnoise pour laquelle les factures sont réceptionnées sur l'antenne de Fourmies puis adressées au service courrier du siège. L'arrivée des factures ne donnent pas lieu systématiquement à l'apposition d'un tampon de réception. Quelques cas d'errements de factures sont identifiées à l'occasion du contrôle ;
- Le circuit des factures est aléatoire concernant la répartition des frais imputables directement au GIE ou à ses membres (ex : remboursements de frais de déplacement administrateurs des SA pris en charge directement par le GIE - pièce 2013-00001033 ou 2013-00001029) ;
- Les différentes étapes de visa avant mise en paiement sont insuffisamment formalisées et l'apposition des mentions de réception, attestation de service fait, du « bon à payer » et du « paiement de la facture » sont très aléatoires d'une facture à l'autre. De manière générale, la formalisation des bons à payer est très insuffisante, il s'agit souvent d'une simple signature sans identification claire du signataire. Des améliorations sont en cours sur ce sujet et la mise à jour des délégations de signature au 1^{er} juillet 2014 offre un support plus sécurisé au contrôle comptable. La vigilance de l'organisme est appelée sur ce sujet ;
- Par ailleurs, le service comptable n'est pas toujours en possession de tous les éléments lui permettant de vérifier la liquidation de la dépense. Il est rappelé que les états représentatifs des frais de mission ne peuvent donner lieu à règlement qu'au vu des pièces justificatives de dépenses ou d'un document valant ordre de mission. Faute de formalisation, le service comptabilité dispose rarement du nom des convives et de l'objet de la manifestation ou de la mission. A titre d'exemple, pour les frais de restauration: pièce 2013-00000083 pour 79,60€ ; pièce 2013-00000075 pour 334,40€ ou pièce 2013-00000224 pour 100,50€ et concernant les frais de déplacement pièce 2013-00000300 pour 1 117,17€ ;
- Il est également rappelé que toutes les pièces justificatives de dépenses doivent être remises au service comptable y compris celles réglées au moyen de cartes bancaires (ex : pièce 2013-00000085 du 31/01/13 pour 957,60€) ;
- Quelques erreurs d'imputation sont relevées qui nuisent à la bonne lecture des comptes :

Compte retenu par l'organisme	Pièce / nature de la prestation /montant	Erreur identifiée
C 6237 Publication	2013-0000102 / don tournoi de pétanque / 1 300€	Compte 6238 – relations publiques – divers (pourboires, dons ...)
C 6237 Publication	2013-00000114 / don Lion's Club Maubeuge / 1 000€	Compte 6238 – relations publiques – divers (pourboires, dons ...)
C 6237 Publication	2013-0000346 / subvention USM Basket Ball	Compte 6238 – relations publiques – divers (pourboires, dons ...)
C 6237 Publication	2013-00000045 / frais alimentaires	Compte 6257 - réceptions
C 6256 Mission et réception	Ensemble des frais de réception imputés sur le compte 6256	Isoler les frais de missions sur le compte 6256 et les frais de réception sur le compte 6257

FACTURATION DES PRESTATIONS DU GIE SAI A SES MEMBRES

1. CLEFS DE REPARTITION

La répartition des frais du GIE entre ses membres est validée annuellement à posteriori lors de l'assemblée générale selon les modalités suivantes :

Poste	Modalités de répartition entre membres
Salaires et charges	Répartition sur la base des temps passés par agent par société
Informatique	Répartition sur la base du nombre de compte gérés par société
Frais de véhicules et déplacements	Répartition sur la base d'un suivi analytique des dépenses par salarié et ventilation sur la base des temps passés par société
Frais mobiliers et assurances	Répartition sur la base des temps passés par agent par société
Affranchissement, fournitures, missions, téléphonie	Répartition sur base du décompte réel des frais par société
Communication, cotisations, documentation, honoraires, frais financier et frais généraux non affectables	Répartition forfaitaire entre les sociétés Promocil (85%) et L'Avesnoise (15%)

Le GIE effectue pour chaque exercice une répartition de la masse salariale sur la base des temps passés déclaratifs des membres du personnel pour chacune des sociétés. Cet outil permet aussi d'identifier l'activité (locative, développement...), le site et le service (gestion locative, maintenance ...) mais ces éléments ne sont pas exploités pour l'analyse.

La répartition des autres frais donne lieu à l'établissement d'une seconde matrice qui permet une ventilation par rubrique puis une analyse poste par poste.

La répartition effectuée se veut donc principalement étayée sur la base des coûts réels. La part ventilée sur une base forfaitaire est effectivement marginale, elle représente en 2013 moins de 2% de la facturation faite aux principales sociétés anonymes membres. Lors du contrôle, aucune incohérence majeure d'affectation n'a été identifiée. Ce système profite essentiellement à la SCP Logis Sambre-Avesnois qui est actuellement inactive.

2. MODALITES DE PRESENTATION, DE FACTURATION ET DE PAIEMENT DE LA REDEVANCE

La facturation est établie par le GIE à l'attention de chacune des sociétés membres. Il convient de noter que :

- Le montant prévisionnel de la redevance ne donne pas lieu à une analyse spécifique en conseil d'administration lors des exercices de préparations budgétaires de chaque société ;
- En terme de porter à connaissance à posteriori, il convient de relever que depuis 2013 les rapports de gestion des membres ne détaillent plus le montant et la composition de la redevance. Cette information figure uniquement dans les documents présentés lors de l'assemblée générale du GIE ;
- Enfin, la facturation adressée à chaque société est très succincte et ne fournit aucun élément de compréhension sur les prestations facturées.

La redevance est perçue par avance avec une régularisation en fin d'exercice. En 2013, le rythme des appels à versement est quelque peu différent pour les 2 principales sociétés membres et légèrement pénalisant pour la SA HLM l'Avesnoise, ainsi :

- Concernant la SA HLM Promocil, le versement est mensualisé et correspond au flux moyen que la société doit verser pour faire face à sa masse salariale et ses frais de fonctionnement soit un niveau de versement à fin juin qui couvre 63% des frais de fonctionnement de l'année.

- Concernant la SA HLM l'Avesnoise, les versements sont concentrés sur le 1^{er} semestre soit un niveau de versement à début juin qui couvre 71% des frais de fonctionnement.

3. EVOLUTION ET VENTILATION EFFECTIVE DE LA REDEVANCE ENTRE LES MEMBRES

Les prestations du GIE se répartissent essentiellement entre les SA HLM Promocil (83%) et L'Avesnoise (16,5%), et de manière très marginale pour le compte de la SCP du groupe. Le CAL-PACT de l'Avesnois n'est plus membre du GIE depuis le 01/01/2012. Il a conclu avec la SA Promocil une convention de prestations de service et c'est désormais cette dernière qui lui refacture les frais salariaux et frais généraux réalisés pour son compte.

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Promocil	9 104	9 050	9 372	9 853	10 235
Avesnoise	1 831	1 842	1 960	2 005	2 033
CAL-PACT	979	1 090	1 044	0	0
SCP	65	17	9	6	6
Total de la redevance au GIE	11 978	12 000	12 385	11 865	12 274
Variation en k€		+22	+385	-520	+409

L'évolution de la redevance est modérée. Il convient de distinguer deux périodes :

- Entre 2009 et 2011, la progression moyenne annuelle est de +1,7% ce qui est très contenu pour ce type de charges.
- A compter de 2012, la comparaison n'est plus pertinente car la redevance n'intègre plus la masse salariale du CAL-PACT, ce qui explique la forte baisse entre les exercices 2011/2012. Sur l'exercice 2013, la redevance enregistre une hausse de 3,5%, ce qui reste modéré.

A titre strictement informatif, si on réintégrait la masse salariale du CAL-PACT pour permettre d'analyser l'évolution globale de la redevance sur les 5 ans sur une base identique, celle-ci aurait augmentée de 2,62% par an (charges salariales et frais généraux). Cette évolution traduit la vigilance de la direction sur les coûts de gestion du groupe.

La répartition de la redevance entre les membres sur la période évolue comme suit :

En %	2009	2010	2011	2012	2013
Promocil	76,00%	75,42%	75,67%	83,05%	83,39%
Avesnoise	15,28%	15,35%	15,83%	16,90%	16,56%
CAL-PACT	8,17%	9,09%	8,43%	0,00%	0,00%
SCP	0,54%	0,15%	0,07%	0,05%	0,05%

Cette répartition est cohérente et correspond au niveau d'activité des membres du groupement. La SCP Logis Sambre-Avesnois n'a pas d'activité de production sur la période. Son dernier programme a été livré en 2009. Dans le contexte actuel de l'accession, il est pertinent que la

SCP s'appuie sur les moyens du groupe et bénéficie de la souplesse offerte par cette organisation.

4. COMPOSITION FINE DE LA REDEVANCE

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Salaires et charges	9 688	9 794	10 130	9 670	10 046
Informatique	367	294	342	430	433
Frais véhicules	343	344	389	366	327
Entretien des bureaux	250	271	256	267	297
Locations de bureaux	201	216	195	158	163
Frais mobiliers et agencement	135	117	109	131	144
Affranchissements	204	185	177	176	215
Fournitures de bureaux	239	229	207	146	155
Déplacements	99	66	70	55	44
Missions réceptions	105	109	137	110	90
Téléphone	95	114	118	112	114
Communication	110	95	96	97	109
Annonces et insertion	3	3	0	0	0
Assurances	45	48	55	43	51
Cotisations	13	12	12	8	9
Documentations	48	47	52	51	44
Honoraires	34	55	39	45	33
Produits / frais financiers	-1	0	0	0	-1
Total	11 978	12 000	12 385	11 865	12 274
Sous - total frais généraux	2 291	2 206	2 254	2 195	2 228
Sous - total salaires et charges	9 688	9 794	10 130	9 670	10 046
Evolution des salaires		1%	3%	-5%	4%
Evolution des frais généraux		-4%	2%	-3%	2%
Evolution globale de la redevance		0,2%	3,2%	-4,2%	3,4%
En ETP GIE			195,93	182,57	190,08

Les frais généraux représentent 18% du coût de gestion. Ils sont très stables entre 2009 et 2013. La masse salariale représente, quant à elle, 82% de la redevance. Son évolution est détaillée ci-après.

5. FOCUS SUR L'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE

Ventilation de la masse salariale facturée à chaque membre

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Salaires et charges GIE	9 688	9 794	10 130	9 670	10 046
<i>Dont refacturé à la SA Promocil</i>	<i>7 373</i>	<i>7 362</i>	<i>7 654</i>	<i>8 061</i>	<i>8 390</i>
<i>Dont refacturé à la SA L'Avesnoise</i>	<i>1 431</i>	<i>1 472</i>	<i>1 563</i>	<i>1 604</i>	<i>1 651</i>
<i>Dont refacturé à la SCP Sambre Avesnois</i>	<i>55</i>	<i>12</i>	<i>8</i>	<i>5</i>	<i>5</i>
<i>Dont refacturé au CAL-PACT de l'Avesnois</i>	<i>829</i>	<i>949</i>	<i>906</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

Composition de la masse salariale du groupe SAI

En k€	2009	2010	2011	2012*	2013
Rémunération du personnel	5 796	5 873	5 966	5 723	5 683
Intéressement	562	563	569	506	549
Intérim et autres (indemnité de départ...)	3	7	57	-19	1
Charges sociales	3 457	3 474	3 664	3 710	4 004
TOTAL salaires et charges AVANT AIDE	9 817	9 916	10 256	9 919	10 237
Subvention CGLLS	96	100	105	236	185
Indemnités assurance -pôle emploi	33	22	21	14	6
TOTAL salaires et charges	9 688	9 794	10 130	9 670	10 046

* sortie du CAL-PACT du GIE

- De 2009 à 2011, les salaires et charges progressent de 2,2% par an en moyenne. Le taux de progression des charges sociales avoisine les 3%.
- Entre 2012 et 2013, les salaires et charges augmentent globalement de seulement 3,2%. La rémunération globale reste stable. La baisse des rémunérations est compensée par l'augmentation de l'intéressement.
- Entre 2009 et 2013, le GIE a perçu une subvention de la commission de réorganisation de la CGLLS dans le cadre de la mise en œuvre du programme ANRU. Cette subvention couvre 2,5% des rémunérations du groupe et contribue à la maîtrise des coûts de gestion sur la période pour les 2 principaux membres (SA HLM Promocil et L'Avesnoise).

EXAMEN FINANCIER

1. RESULTATS COMPTABLES DU GIE SAI

Le GIE SAI ne dégage aucune perte et aucun bénéfice.

En k€ - Charges	2009	2010	2011	2012	2013
Charges d'exploitation	9 071	9 291	9 821	12 473	12 530
<i>Consommations</i>	265	253	259	333	343
<i>Services extérieurs</i>	1 515	1 538	1 563	1 789	2 022
<i>Impôts et taxes</i>	560	613	623	791	846
<i>Dotation aux amortissements</i>	0	0	0	62	71
<i>Charges de personnel</i>	6 731	6 887	7 376	9 498	9 247
Charges financières	0	0	0	0	0
Charges exceptionnelles	6	9	27	13	648
TOTAL CHARGES	9 077	9 301	9 848	12 486	13 177

En k€ - Produits	2009	2010	2011	2012	2013
Produits d'exploitation	8 922	9 179	9 649	12 147	12 469
<i>Prestations de service SCP</i>	12	11	7	6	6
<i>Prestations de service Promocil</i>	6 508	6 632	6 978	9 854	10 235
<i>Prestations de service CAL-PACT</i>	968	1 080	1 035	0	0
<i>Prestations de service Avesnoise</i>	1 369	1 390	1 559	2 005	2 033
<i>autres</i>	66	66	71	282	195
Produits financiers	3	1	1	2	1
Transfert de charges	152	121	197	329	68
Produits exceptionnels	0	0	0	9	639
TOTAL PRODUITS	9 077	9 301	9 848	12 486	13 177
Résultats	0	0	0	0	0

- Le flux exceptionnel 2013 est induit par la comptabilisation du contrat couvrant les indemnités de fin de carrière. La comptabilisation par l'organisme n'appelle pas d'observation (art. L. 123-13 du code de commerce). Il est toutefois relevé dans le cadre du contrôle qu'avant 2013, l'organisme faisait apparaître au bilan le montant correspondant à ses engagements pour les indemnités de fin de carrière dues à ses salariés. Au-delà, il opte pour une gestion externe assurée par une compagnie d'assurance via le versement d'une cotisation annuelle ce qui lui permet, sur cet exercice, de supprimer l'engagement figurant au bilan. Il n'a toutefois pas satisfait à l'obligation de mention dans l'annexe (art. 123-13 alinéa 3 du code de commerce). La seule référence visible figure dans le rapport de l'administrateur unique et dans le procès-verbal de l'assemblée générale du 2 avril 2014 dans la partie afférente aux engagements hors bilan.
- Le flux « Autres produits » est induit par le versement des subventions de la CGLLS qui contribue au financement de la masse salariale des équipes affectées à la conduite des projets ANRU.

2. BILAN DU GIE SAI

ACTIF	2009	2010	2011	2012	2013
Immobilisations Corporelles					
<i>Matériel de transport</i>	0	0	129	193	194
<i>Matériel informatique</i>	0	0	0	2	3
<i>Matériel de bureau</i>	0	0	0	1	1
Immobilisations financières	11	11	11	12	17
Créances d'exploitation					
<i>Débiteur divers : SCP</i>	22	11	7	13	6
<i>Débiteur divers : Promocil</i>	1 520	1 946	1 879	2 601	1 711
<i>Débiteur divers : CAL-PACT</i>	56	0	0	0	0
<i>Débiteur divers : Avesnoise</i>	232	238	158	151	239
<i>Débiteur divers : autres</i>	255	9	79	0	8
<i>Produits à recevoir</i>	42	45	44	276	202
Créances diverses					
<i>Avances et acomptes</i>	21	10	56	72	49
Disponibilités					
<i>Etablissement financier</i>	3	55	20	8	9
<i>Caisse</i>	1	1	2	1	1
Charges constatées d'avance	110	133	114	115	103
TOTAL GENERAL	2 273	2 458	2 499	3 446	2 543
PASSIF	2009	2010	2011	2012	2013
Dettes d'exploitation					
<i>Fournisseurs</i>	75	199	204	472	175
<i>Fournisseurs: factures non parvenues</i>	0	1	15	17	16
<i>Dettes fiscales, sociales et salariales</i>	2 139	2 103	2 195	2 797	2 200
<i>Subrogation CPAM</i>	5	7	3	2	4
<i>Créditeurs divers</i>	0	0	0	59	0
<i>Créditeurs divers CAL-PACT</i>	0	29	31	26	0
<i>Charges à payer</i>	53	119	50	74	148
<i>Comptes de régularisation</i>	0	0	0	0	0
TOTAL GENERAL	2 273	2 458	2 499	3 446	2 543

SIGLES UTILISES

Sigle		Sigle	
AAH	Allocation pour Adultes Handicapés	ORU	Opération de Renouvellement Urbain
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	PALULOS	Prime à l'amélioration des Logements à Usage Locatif et à Occupation Sociale
APL	Aide Personnalisée au Logement	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement	PLATS	Prêt Locatif Aidé Très Social
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PLR	Programme à Loyer Réduit
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	PRU	Programme de Rénovation Urbaine
CMP	Code des Marchés Publics	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	PSR	Programmes Sociaux de Relogement
DALO	Droit Au Logement Opposable	RHI	Résorption de l'Habitat Insalubre
DTA	Dossier technique d'amiante	RMI	Revenu Minimum d'Insertion
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes	SA d'HLM	Société Anonyme d'HLM
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SCI	Société Civile Immobilière
FSL	Fonds de Solidarité Logement	SCLA	Société Coopérative de Location Attribution
GIE	Groupement d'Intérêt Économique	SCP	Société Coopérative de Production
GPV	Grand Projet de Ville	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
HBM	Habitation à Bon Marché	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
HLM	Habitation à Loyer Modéré	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
HLMO	Habitation à Loyer Modéré Ordinaire	USH	Union sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations d'organismes d'HLM)
MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
OPH	Office Public de l'Habitat	ZUS	Zone Urbaine Sensible