



Séminaire interrégional « La Gamme Epl et son développement »

Abbaye de Fontevraud – 29 juin 2012





Programme de la matinée

9H-10H30 Première partie:

Débat sur la gamme Epl et son possible élargissement à la Sem Contrat par Daniel Raoul, sénateur du Maine-et-Loire, président de la Commission des Affaires économiques du Sénat

10H30-10H45 : Pause

10H45-12H45 Deuxième partie:

Retour d'expérience sur la Spl; La création ex nihilo, la transformation d'une structure, l'adossement à une structure existante

12H45: Déjeuner au Bas Dortoir

Les chiffres clés au 1^{er} juin 2012

Nombre d'Epl en France au 1^e juin 2012	Sem	Spl	Spla	Total
	1036	70	39	1145
	91%	6%	3%	

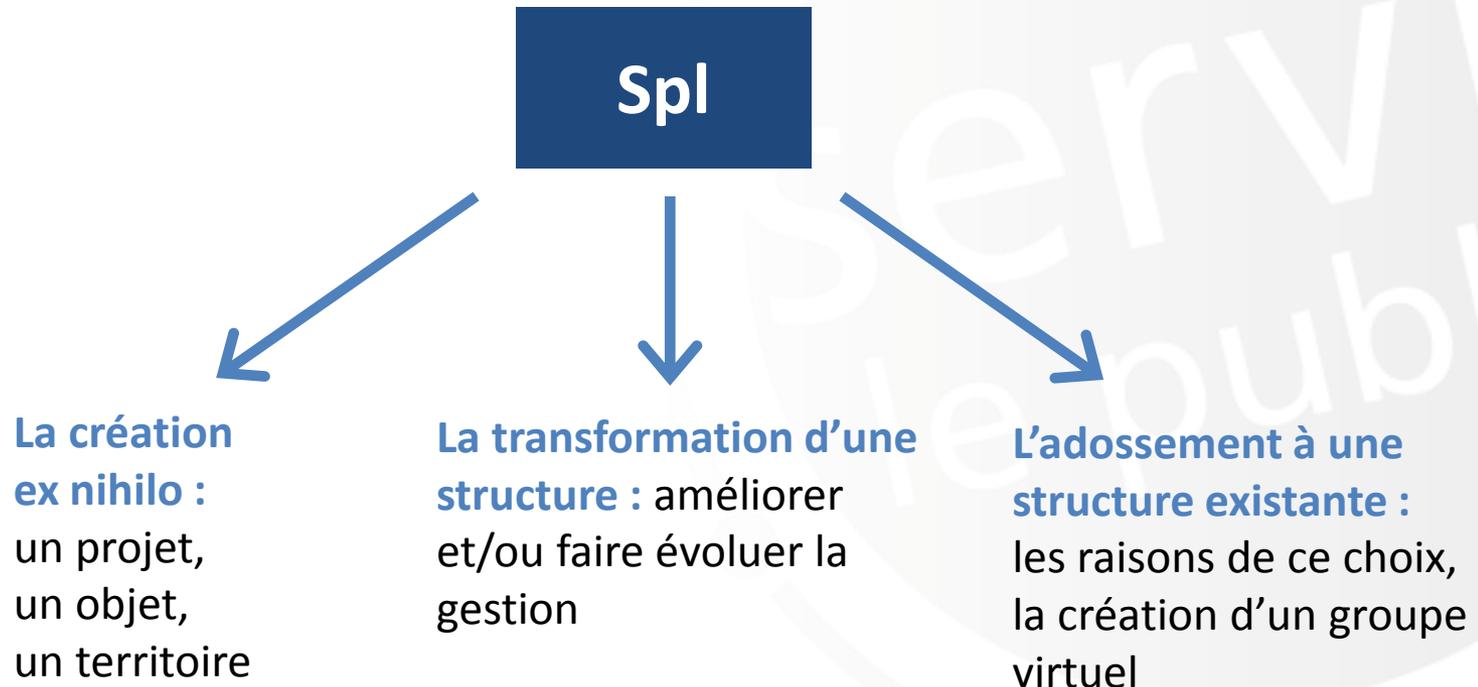
109 Spl(a)

Les chiffres clés au 1^{er} juin 2012

Nombre d'Epl créées depuis le 1 ^e juin 2010	Sem	Spl	Spla	Total	
	Immobilier	7	2	0	9
Aménagement et dév. économique	14	22	16	52	42%
Tourisme Culture et Loisirs	7	17	0	24	19%
Environnement et Mobilité	31	9	0	40	32%
Total	59	50	16	125	
	47%	40%	13%	100%	



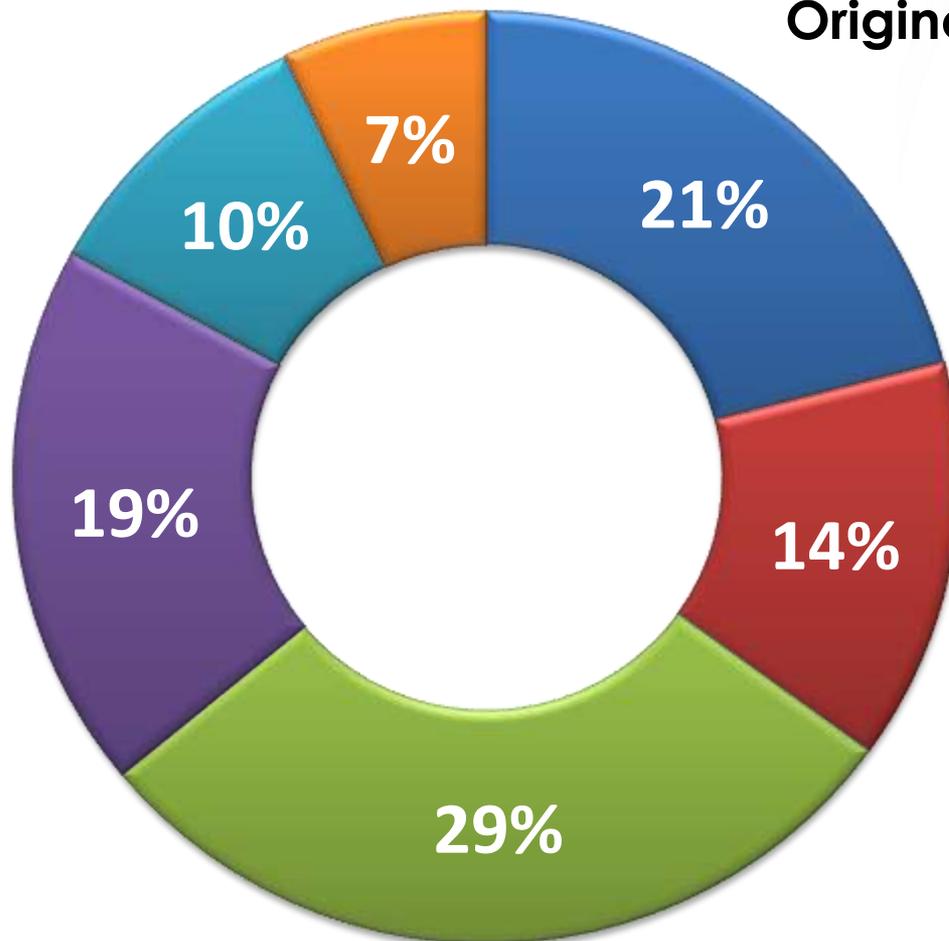
Les alternatives possibles





Focus sur la Spl, 2 ans après le vote de la loi

Origine des 70 Spl créées au 1^{er} juin 2012



■ Spl créées ex nihilo : 15

■ Spl créées aux côtés d'une Sem: 10

■ Spl issues de la transformation d'une Sem: 20

■ Spl issues de la transformation d'une régie: 13

■ Spl succédant à une association: 7

■ Spl succédant à un délégataire privé: 5



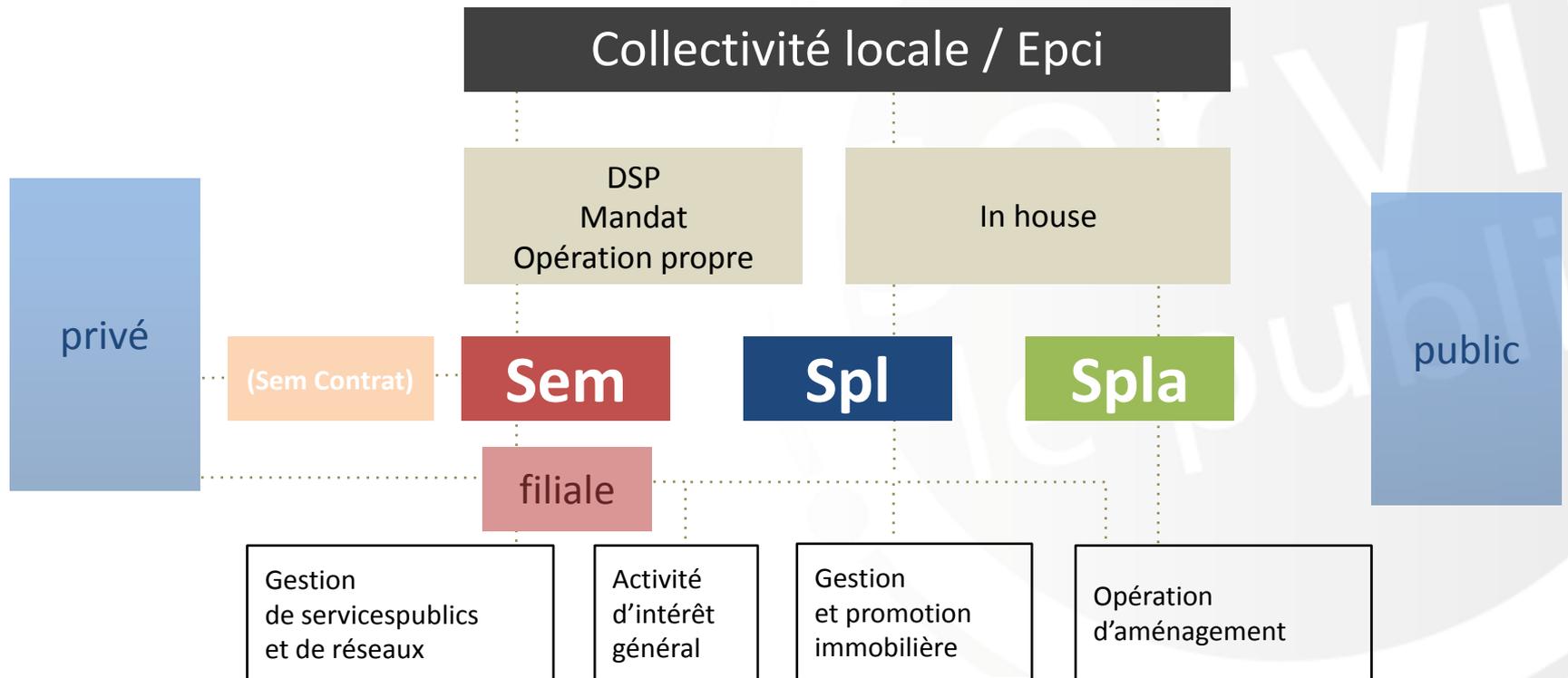
Focus sur la Spl, 2 ans après le vote de la loi

Répartition des Spl créées Au 15 juin 2012 par métier		
Opération d'aménagement	29	41%
Gestion d'équipements touristiques, culturels et de loisirs	14	20%
Gestion de réseaux d'eau et d'assainissement	2	3%
Gestion de réseaux de transport de voyageurs	7	10%
Promotion territoriale et tourisme d'affaires	8	12%
Construction et Habitat	1	1%
Pépinières d'entreprises, technopoles, parcs d'activités	7	10%
Gestion d'équipements funéraire	1	1%
Gestion des déchets	1	1%
Total	70	

Les projets de création d'Epl

Répartition des projets d'Epl par secteur d'activités	Au 01/06/2012					Au 01/12/2011
	Nb	%	Spl	Sem	Spla	%
Environnement et Réseaux	60	27%	33	27		26%
Tourisme, culture et Loisirs	61	28%	43	18		30%
Aménagement	50	22%	31	5	15	16%
Développement économique	20	9%	11	8		11%
Logement immobilier	7	3%	4	3		6%
Gestion Service à la personne	13	6%	11	2		7%
Gestion déplacement	12	5%	11	1		4%
Total	223	100%	144	64	15	100%

La naissance d'une gamme d'entreprises



Le comparateur Sem, Spl, Spla

Tableau comparatif des modes de gestion à la disposition des collectivités locales

	Sem	Spl	Spla	Régie simple Service municipal	Régie personnalisée EPIC	Délégataire privé	SCIC	Association
Maîtrise par la collectivité locale	****	*****	*****	*****	*****	*	**	*
Simplicité contractuelle	***	*****	*****	*****	*****	*	**	**
Polyvalence (géo, clients...)	*****	**	**	*	*	*****	**	****
Management d'entreprise	****	***	***		*	*****	***	**
Expertise d'autres acteurs	****	*	*			*****	***	**
Niveau d'investissement privé	***					*****	***	*



Programme de la matinée

10H45-12H45 Deuxième partie:

Retour d'expérience sur la Spl; La création ex nihilo, la transformation d'une structure, l'adossement à une structure existante

- ✓ La gestion d'un office de tourisme en Spl par Philippe LACAÏLE, D.G.S et Fabienne GARON, Directrice des affaires institutionnelles, juridiques et du tourisme – Tours Plus
- ✓ La constitution d'un groupe virtuel autour d'une Sem par Michel BALLARINI, Directeur général de la Sodemel
- ✓ La transformation d'une Sem de service en Spl par Mélanie ROUAULT, directrice opérationnelle de la Spl Saumur Agglo Bus

Des offices de tourisme
communaux vers la création d'un
office de tourisme intercommunal:
la SPL
« Tours-val de Loire – Tourisme »

Séminaire interrégional des 28 et 29 juin 2012
Fédération des EPL
Pays de Loire - Bretagne

Une création juridique précédée de la prise de compétence tourisme par la Communauté d'agglomération Tour(s)plus

- * **Délibération du Conseil communautaire du 17 décembre 2008 entérinée par arrêté préfectoral du 9 avril 2009 :**

La Communauté d'agglomération se dote de la compétence tourisme (compétence facultative)

- * **Contenu de la compétence tourisme:**

- l'accueil, l'information des touristes ainsi que la promotion touristique du territoire communautaire en lien avec le Comité Départemental et Régional du Tourisme ;

- la définition, la mise en œuvre de la politique du tourisme et des programmes de développement touristique d'intérêt communautaire notamment en ce qui concerne l'élaboration des services touristiques, de l'exploitation d'installations touristiques et de loisirs, des études, de l'animation des loisirs, de l'organisation de manifestations à caractère évènementiel ;

- la coordination des interventions des divers partenaires du développement touristique ;

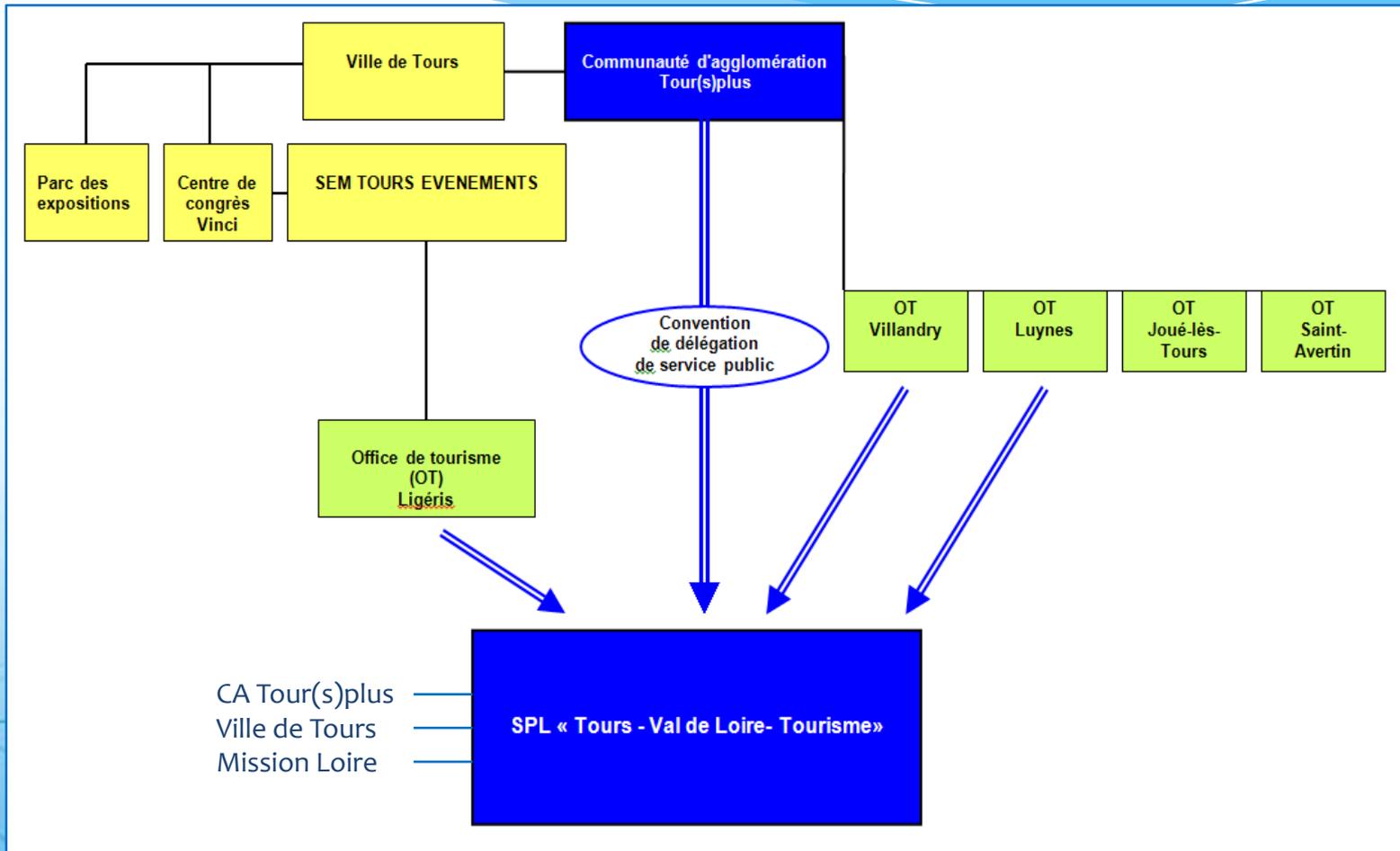
- la commercialisation de prestations de services touristiques ;

- la création, la gestion et l'entretien d'équipements collectifs touristiques d'intérêt communautaire.

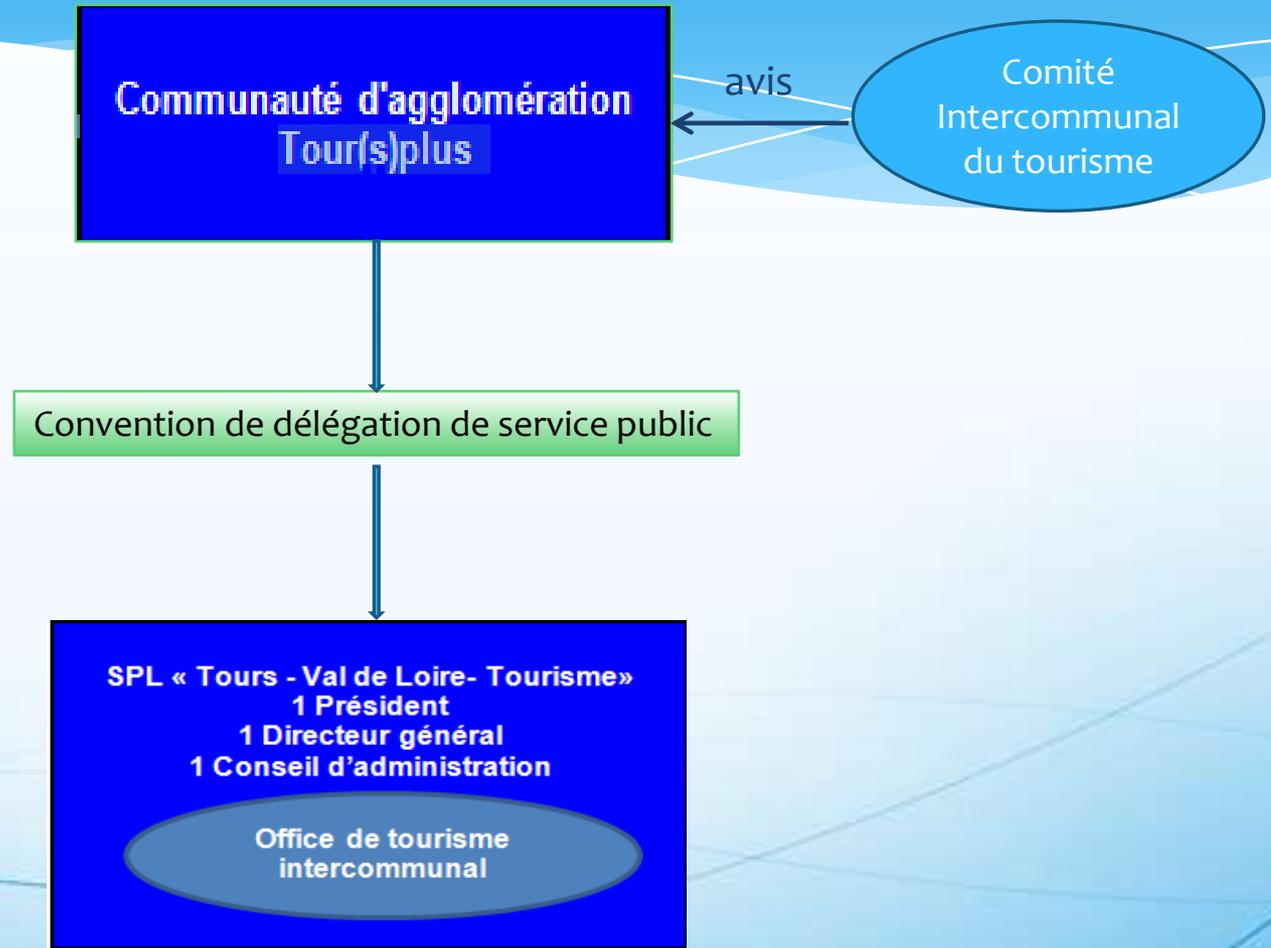
La création de la SPL au 1^{er} août 2011: Les raisons tenant au choix d'une SPL

- * La maîtrise des orientations stratégiques définies par l'agglomération via le contrôle analogue.
- * Des enjeux économiques importants pour le territoire.
- * Remédier à la parcellisation et à la juxtaposition des politiques communales reposant sur des actions de portée géographique limitée.
- * Nécessité de s'appuyer sur une équipe de professionnels immédiatement opérationnelle. (la SEM Tours Evenements)
- * Remédier à la disparité des structures juridiques préexistantes pour gérer la politique touristique (association, SEM,...).

L'exercice de la compétence tourisme depuis le 1^{er} août 2011



Fonctionnement de la SPL



La représentation au sein de la SPL

*** Un capital de 270 000€ réparti comme suit:**

- Tour(s)plus: 180 000 €
soit 9 représentants
- Ville de Tours : 60 000 €
soit 3 représentants
- Mission Loire : 30 000 €
soit 2 représentants

- * La désignation au sein de Tour(s)plus de 9 administrateurs sur 14 au total associant les maires des communes touristiques du territoire (Villandry, Savonnières, Luynes...)**

Les missions dévolues à la SPL

- * **Un champ d'actions fonctionnel et géographique large :**
 - la SPL en charge du développement culturel, patrimonial et touristique de son territoire.
 - Un périmètre géographique plus vaste.
- * **Des missions spécifiques sur le tourisme définies dans une convention de DSP.**
 - des missions liées aux sujétions de service public d'un office de tourisme.
 - Des activités de commercialisation

La mise en place d'une démarche participative : le maintien des relations avec les socioprofessionnels du tourisme

- * **La création d'un Comité intercommunal du tourisme en l'absence de représentants de la filière professionnelle du tourisme dans la SPL.**
 - 9 représentants de Tour(s)plus
 - 8 représentants des socio-professionnels du tourisme

Merci de votre attention





Séminaire interrégional

29 juin 2012

Présentation de **la SODEMEL** et
des outils associés

5 entités

pour mieux servir les collectivités locales



SODEMEL :
société d'équipement du Maine-et-Loire



SEMADE :
SEM ANJOU développement économique



SEMAER :
SEM ANJOU énergies renouvelables



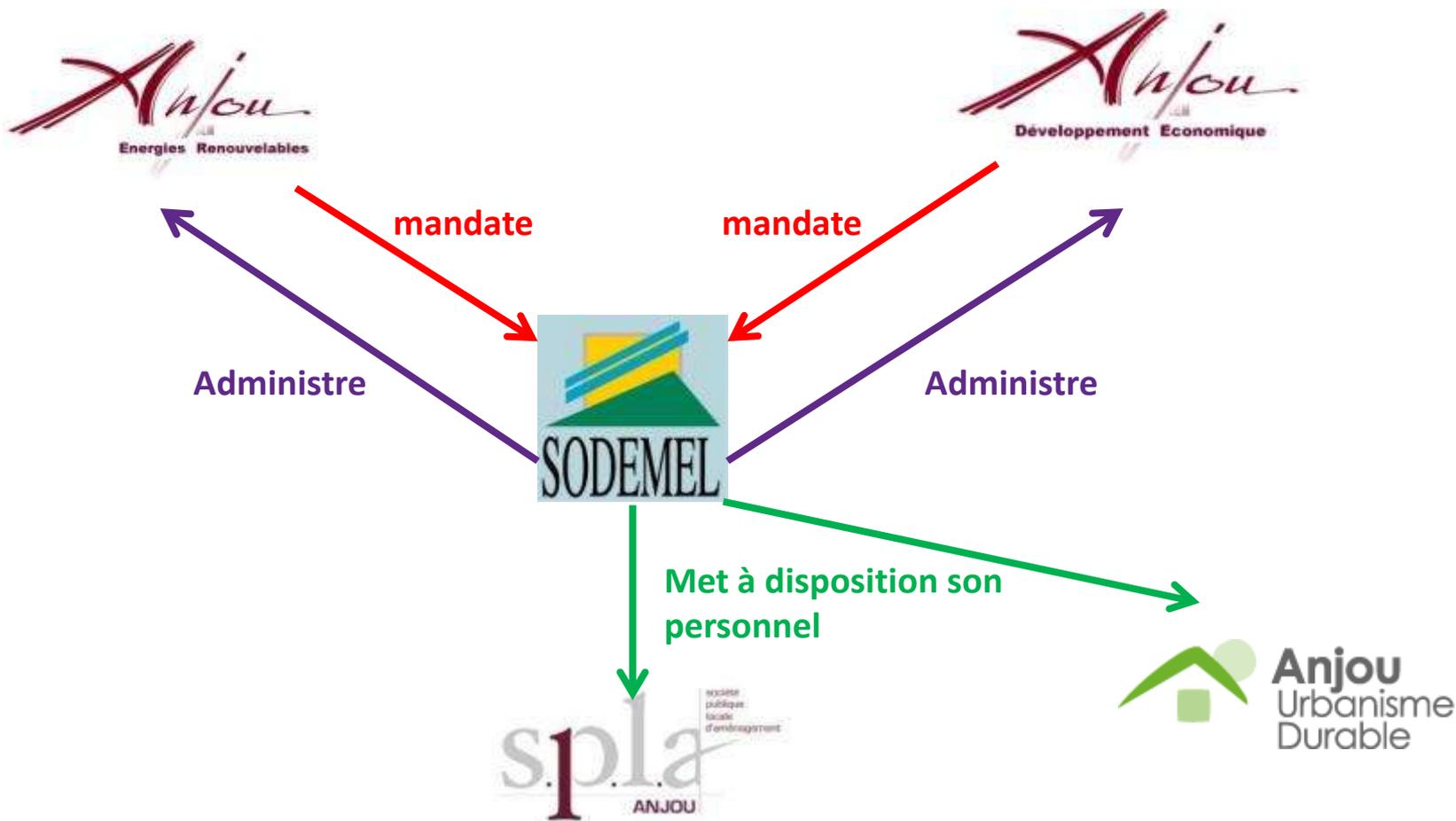
SPLA de l'ANJOU
société publique locale d'aménagement de l'ANJOU



ANJOU URBANISME DURABLE
GIE associant la SODEMEL et le CAUE 49

5 entités

pour mieux servir les collectivités locales



4 domaines de compétences

> Les éco-quartiers

> Le Développement économique

> Les Équipements publics

> L'Environnement



Notre rôle



Nous exerçons le rôle d'ensemblier. Dans ce sens, nous coordonnons, maîtrisons et dirigeons l'ensemble des acteurs d'une opération (architecte, urbaniste, paysagiste, entreprises...).

Notre action se déroule dans le cadre d'une maîtrise contractuelle par la collectivité; maîtrise qui se traduit par la liberté pour la collectivité de décider des choix stratégiques et des prestataires.



Notre savoir faire et notre expérience de la maîtrise d'ouvrage permettent à la collectivité locale de sécuriser et d'optimiser son projet.



NOS ENGAGEMENTS

- Prendre en compte les attentes des collectivités locales
- Défendre l'intérêt public
- Protéger l'environnement
- Respecter l'existant

une équipe de spécialistes



48 personnes

dont 21 responsables
d'opérations

Chaque opération est traitée par un responsable d'opérations sous l'autorité du Directeur Général.

Le responsable d'opérations a pour mission d'assurer le montage des projets, la coordination des études techniques, économiques, juridiques, le suivi de la réalisation et pour les opérations d'aménagement, la commercialisation des terrains.

L'ACTIVITE de la SODEMEL et des OUTILS ASSOCIES

Répartition du montant des investissements en 2011

83 863 000€

ÉQUIPEMENTS
PUBLICS

10 612 000 €

DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE

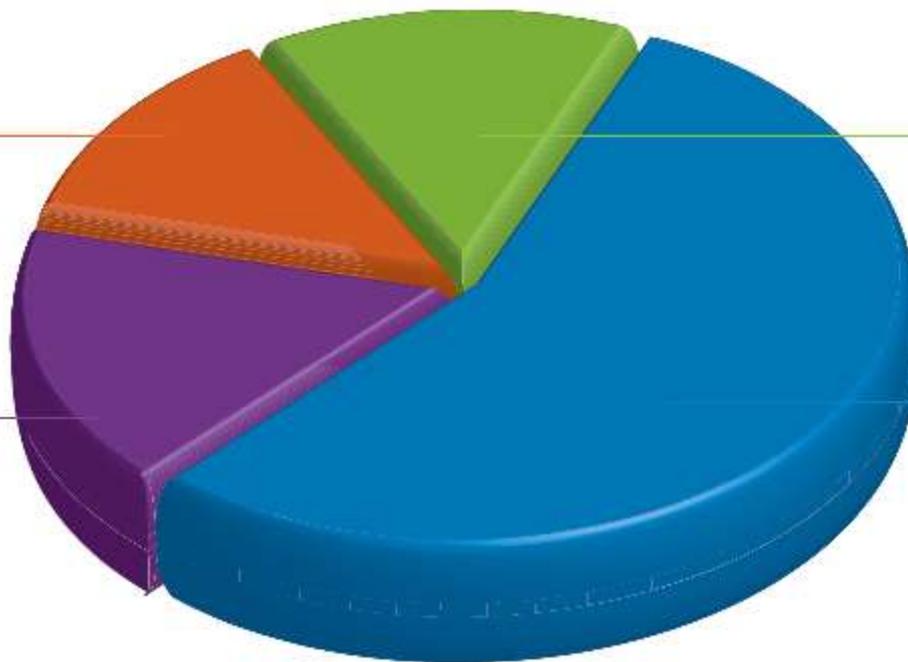
11 884 000 €

ENVIRONNEMENT

14 093 000 €

ÉCO-QUARTIERS

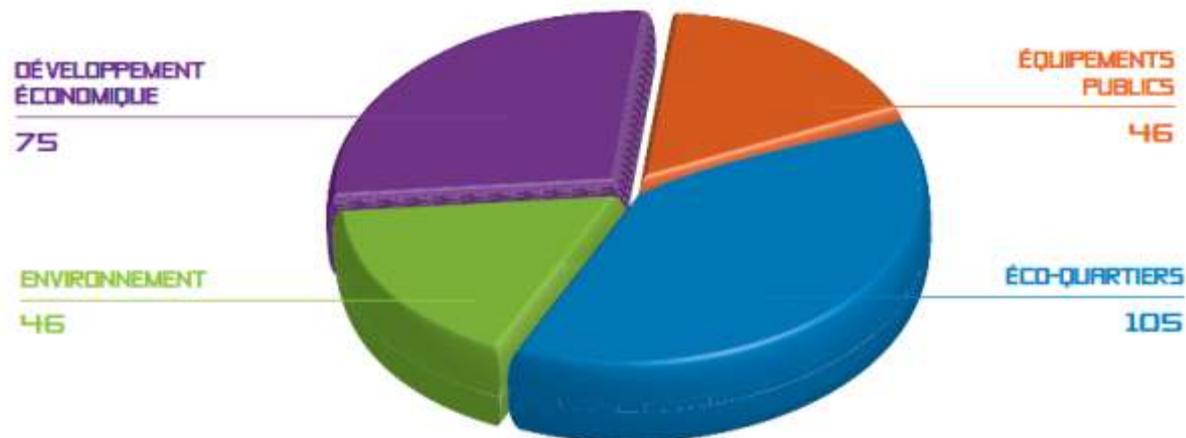
46 274 000 €



L'ACTIVITE de la SODEMEL et des OUTILS ASSOCIES

Nom de la structure	SODEMEL	SEMADE	SEM ANJOU ENERGIES RENOUVELABLES	SPLA de l'ANJOU	Total
Nombre d'opérations en cours en 2011	193	7	38	34	272

**272 opérations
en cours**



L'ACTIVITE de la SODEMEL et des OUTILS ASSOCIES

Répartition géographique des opérations



Ventes réalisées en 2011

1045 équivalents logements
dont 852 sur l'agglomération angevine

36 hectares d'activités
dont 14 h sur l'agglomération angevine



LA SODEMEL



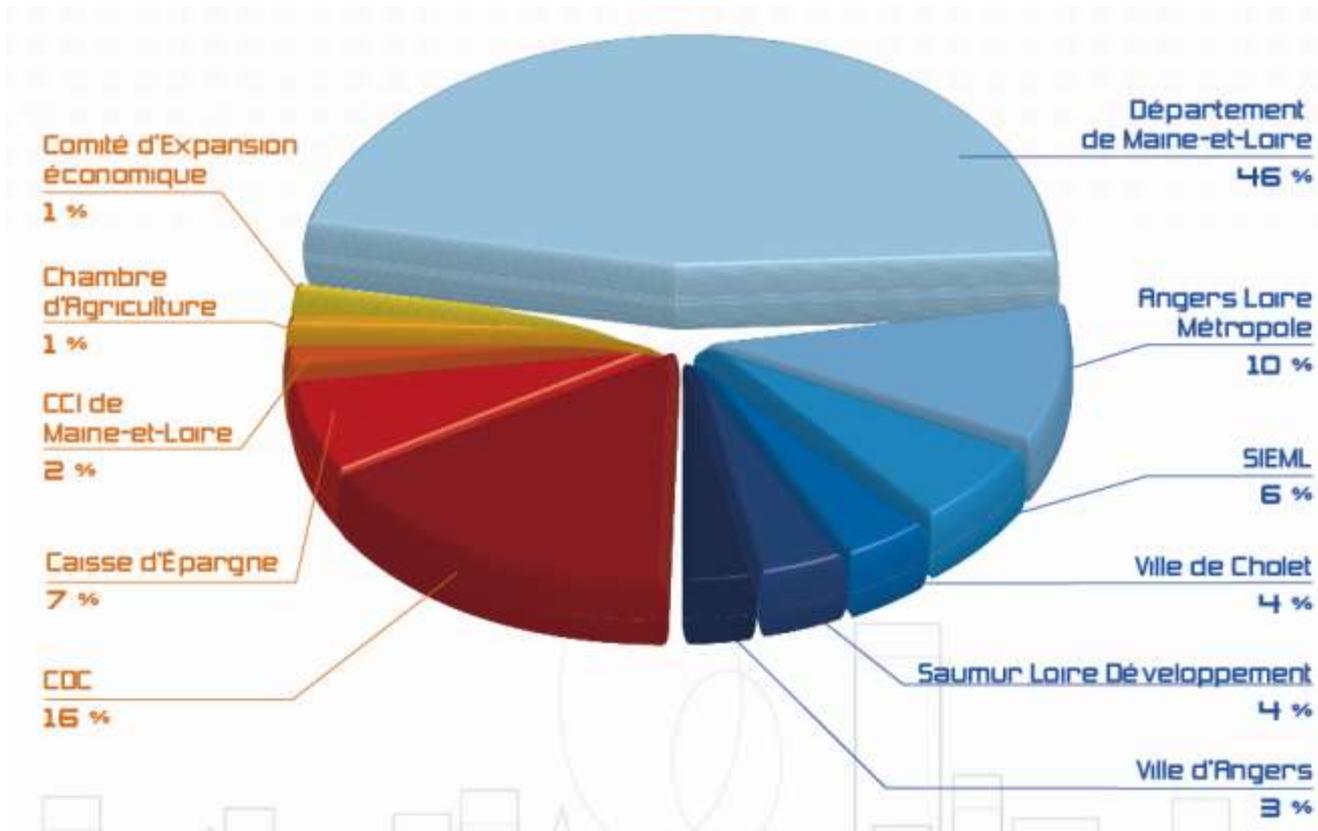


La SODEMEL est une :

- ☛ **Société Anonyme d'Economie Mixte (SEM)** : c'est à dire une société dont plus de la moitié du capital est détenu par des collectivités locales.
- ☛ Elle intervient au service des collectivités locales de Maine et Loire depuis 1957. Elle a **pour vocation principale** :
 - **D'aménager** des quartiers d'habitation ou des Parcs d'Activités par voie de Convention de concession
 - **De construire** des équipements publics par voie de Convention de Mandat (maîtrise d'ouvrage déléguée).

Répartition du capital:

Le capital de la société se divise entre des actionnaires publics (73%) et privés (27%).



Le Conseil général de Maine-et-Loire est l'actionnaire de référence avec 46% des actions.

Angers Loire Métropole, Saumur Loire Développement, Cholet, Angers et le SIEML détiennent ensemble 27 % du capital.

Le solde du capital est réparti entre les différents actionnaires privés

Notre conseil d'administration :

Administrateurs

1/Collectivités Locales

Département de Maine-et-Loire

Angers Loire Métropole

Saumur Loire Développement

Ville de Cholet

Ville d'Angers

S.I.E.M.L

2/Autres Administrateurs

Caisse des Dépôts et Consignations

Chambre de Commerce de Maine-et-Loire

Chambre d'agriculture de Maine-et-Loire

Caisse d'Epargne Bretagne Pays de la Loire

Président

Vice-président

Vice-président

Représentants

Christophe BECHU

Michel MIGNARD

Paul JEANNETEAU

Michel PIRON

Gilles GRIMAUD

Gilles LEROY

Grégory BLANC

Marc BERARDI

Jean-Claude ANTONINI

Jean-Louis GASCOIN

Michel APCHIN

Michel CHAMPION

Jean-Claude BACHELOT

Dominique TERTRAIS

Gilles BONNY

Joël BLANDIN

François BEAUPERE

André Le CLEC'H

Christophe BECHU

Jean-Claude ANTONINI

Michel MIGNARD

Le Conseil d'Administration de la Sodemel est composé de 18 personnes, élus locaux et directeurs d'établissements.

Christophe Béchu, son Président est élu à cette fonction depuis 2004.

Le capital de la société est de 2,2 millions d'euros





La SEMADE est une :

➤ **Société Anonyme d'Economie Mixte (SEM)** : c'est à dire une société dont plus de la moitié du capital est détenu par des collectivités locales.

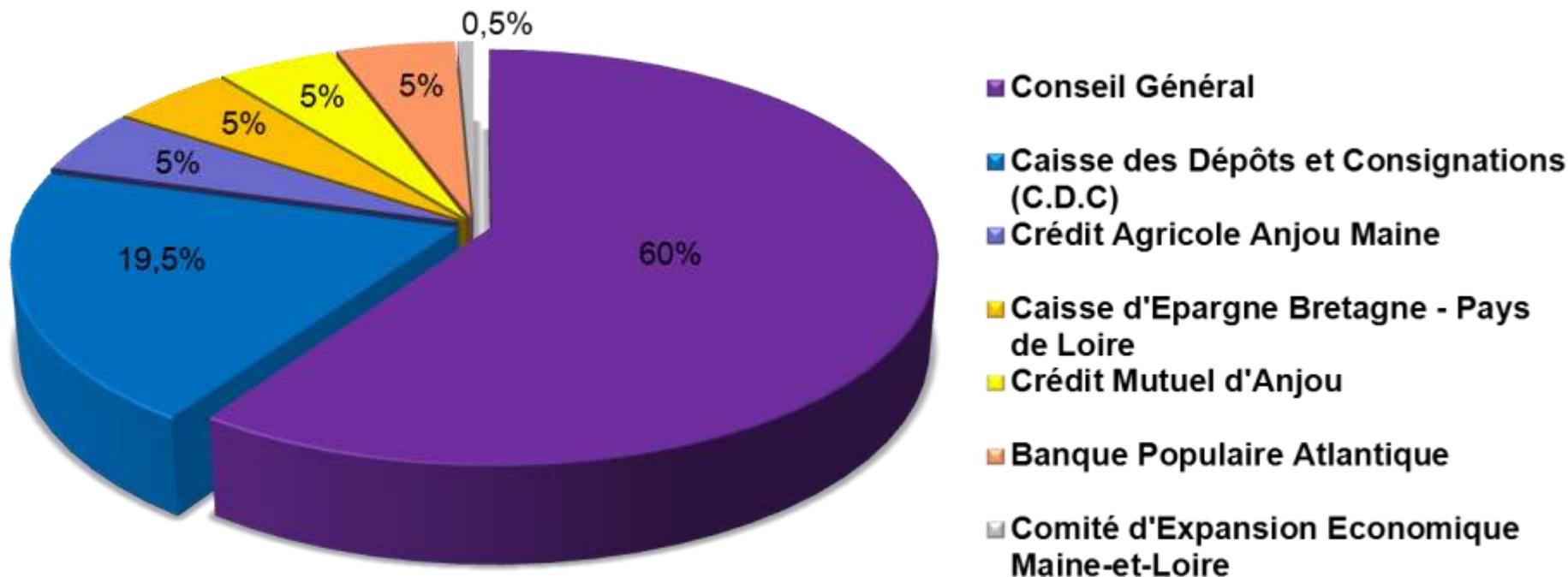
➤ Elle intervient au service des collectivités locales de Maine et Loire depuis 2006. Elle a **pour vocation principale** :

➤ **d'offrir aux industriels une solution originale dans leur développement ou leur installation sur le département).**



Répartition du capital :

Le capital de la société se divise entre des actionnaires publics (60%) et privés (40%).



Le Conseil général de Maine-et-Loire est l'**actionnaire de référence** avec 60% des actions.

Le solde du capital est réparti entre 5 organismes bancaires et le comité d'expansion économique de Maine et Loire



Présentation

Dédiée à la construction et à la location d'immobilier d'entreprise, la SEM Anjou Développement économique a été créée en 2005 pour offrir aux industriels une solution originale dans leur développement ou leur installation sur le département.

Actuellement plus de 1 100 emplois sont hébergés dans des bâtiments construits par la SEMADE et loués à des entreprises.

En 2011, la SEMADE a livré l'extension de l'usine SERMO à LA SEGUINIÈRE et engagé son 8^{ème} projet, l'entreprise ATLANTIC CONDITIONNEMENT basée à VERTOUCHE et qui construira une nouvelle unité sur l'Anjou Actiparc du VAL DE MOINE à SAINT GERMAIN SUR MOINE.

32 millions d'€ d'investissements depuis 2005



LA SEM ANJOU ENERGIES RENOUVELABLES



Environnement

La SEM Anjou Energies renouvelables a pour rôle de porter les investissements nécessaires au développement des énergies renouvelables sur notre territoire dans les domaines suivants :

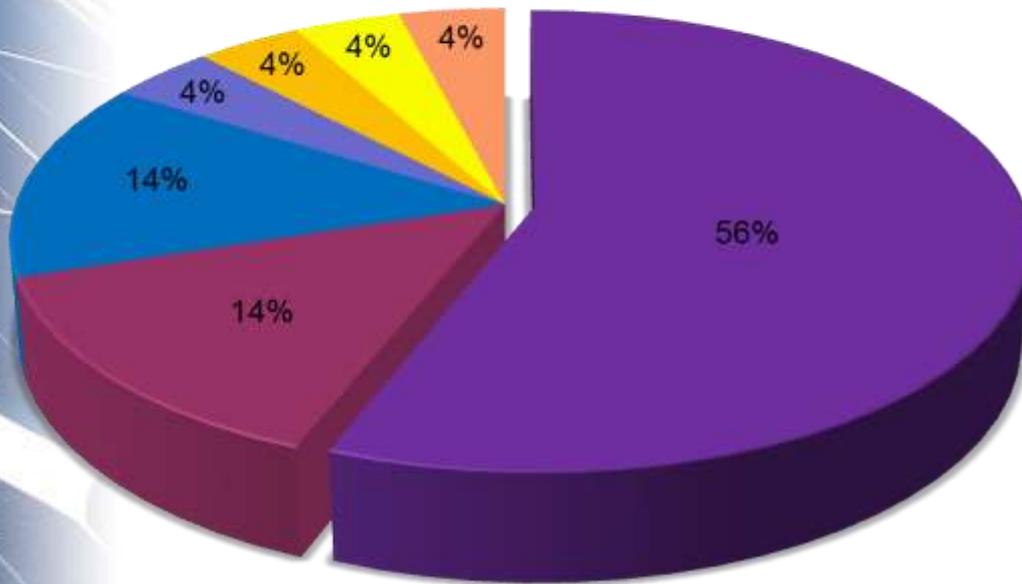
- photovoltaïque,
- bio masse,
- éolien.

En un an, la SEM aura engagé en travaux la réalisation de **19 projets** représentant une puissance d'environ **864 kWc** sur une surface de **6889 m²**, et un investissement de **3,76 M€** dans le domaine du photovoltaïque.



Répartition du capital :

Le capital de la société se divise entre des actionnaires publics (70%) et privés (30%).



- Conseil Général
- Syndicat Intercommunal d'Energies de Maine-et-Loire
- Caisse des Dépôts et Consignations (C.D.C)
- Crédit Agricole Anjou Maine
- Caisse d'Epargne Bretagne - Pays de Loire
- Crédit Mutuel d'Anjou
- Banque Populaire Atlantique

Le Conseil général de Maine-et-Loire est l'actionnaire de référence avec 56% des actions.

Le solde du capital est réparti entre 5 organismes bancaires et le syndicat d'électricité de Maine et Loire



En un an, la SEM aura engagé en travaux la réalisation de

19 projets

représentant une puissance d'environ
864 kWc sur une surface de **6889 m²**

un investissement de **3,76 M€** dans le
domaine du photovoltaïque.





SPLA de l'Anjou

Présentation

Créée officiellement le 27 septembre 2010, la Société Publique Locale d'Aménagement de l'Anjou est le nouvel outil au service des collectivités locales de Maine et Loire.

Permettant une collaboration optimum avec la collectivité porteuse du projet, tout en renforçant le contrôle des élus, cette société, entièrement publique, est spécialisée dans le domaine de l'aménagement, du développement économique et des équipements publics.

58 collectivités locales membres

33 opérations lancées au 31 décembre 2011



1 principe



Permettre aux collectivités locales partenaires de la SPLA de l'Anjou, selon les principes du « **in house** », une maîtrise complète de leurs opérations d'aménagement et de constructions d'équipements publics.

2 dates



- La loi 2010-559 du **28 mai 2010**, pérennise le statut des sociétés publiques locales d'aménagement a titre expérimental ;
- Le **27 septembre 2010**, le Conseil général de Maine-et-Loire, les trois Agglomérations d'Angers, de Cholet et Saumur ainsi que 40 communes réunis en Conseil d'Administration créent ensemble la Société Publique Locale d'Aménagement de l'Anjou.

3 avantages



- Permet d'**associer la SPLA de l'Anjou en amont** de la réalisation des projets des collectivités et **réduit ainsi leur délai de mise en œuvre.**
- **Conforte la solidité juridique** des concessions d'aménagement et des mandats de maîtrise d'ouvrage déléguée et dispense les collectivités actionnaires des formalités de mise en concurrence.
- Permet aux élus et aux services des différentes **collectivités actionnaires d'échanger sur les métiers de l'aménagement et de la construction.**

ANJOU URBANISME DURABLE



Eco-quartiers

Le GIE Anjou Urbanisme Durable

Regroupement d'une partie des moyens de la SODEMEL et du CAUE de Maine et Loire, le GIE Anjou Urbanisme Durable, outil au service des élus territoriaux, a pour objet de promouvoir sur l'ensemble du territoire départemental de Maine-et-Loire, une pratique durable de l'urbanisme et de l'aménagement.

Le groupement a pour mission, notamment :

- D'orienter les élus territoriaux dans le domaine de l'urbanisme durable
- De promouvoir les orientations du PDH et en particulier le concours d'habiter autrement
- D'établir des "schémas d'aménagement communautaires" à l'échelle des intercommunalités du département
- De définir des "plans d'actions foncières" à l'échelon des intercommunalités du département
- D'élaborer un portail internet sur l'Urbanisme et l'Aménagement



Une SPL pour les transports : l'expérience de la communauté d'agglomération de Saumur



1- LA GENÈSE

**2- LA TRANSFORMATION DE
LA SEM EN SPL**

3- LA MISE EN PLACE

4- LE BILAN



1- LA GENESE



1- Le mode de gestion avant 2011:

- une délégation de service public entre la SEM STUS et la CTS (filiale de véolia) 2005- juillet 2011 à contribution financière forfaitaire

Missions de la STUS: Investissement

Missions de la CTS: exploitation

- Un budget annexe transport: la compensation du budget général croissante et de moins en moins soutenable...Compensation du budget général est passé de 550 000 € TTC en 2005 à 1 150 000 € TTC en 2011
- Des difficultés sur différents points du contrat et notamment sur l'optimisation, les avenants...

La genèse (suite)



2- Les réflexions engagées:

2-1 Commande :

- d'un audit du contrat de DSP avec comme mission de vérifier la conformité de l'exécution du contrat, d'examiner les marges et les possibilités de négociations
- d'une comparaison des modes de gestion à AGIR

AGIR: association du transport public indépendant (1987)

2-2 Les principaux résultats

Audit: Des clauses du contrat non respectées (exemple intéressement charges d'affetement non reversé...

Des marges importantes. Des possibilité de négociation.

Peu de proposition d'évolution de réseau optimisé

Genèse (suite)



Mode de gestion:

Les différentes solutions proposées:

- Création d'une régie ou EPIC et dissolution de la SEM
- Dotée la SEM de moyen pour gérer seule le réseau sans la CTS
- Dissolution de la SEM : recours au privé
- transformation de la SEM en SPL:

Genèse (suite)



3-Le choix des élus:

Les élus sont très intéressés par la SPL car
fonctionnement similaire à la SEM mais avec des
capitaux 100% publics

mais la loi n'était pas votée  lancement d'une
procédure de DSP

Transformation de la SEM en SPL



La loi n°2010-559 du 28 mai 2010 pour le développement des sociétés publiques locales a introduit en droit français une nouvelle forme de société anonyme ouverte à l'actionnariat des collectivités territoriales et de leurs groupements dénommée « société publique locale »

Arrêt de la procédure de la DSP  création de la SPL.

Le but : l'optimisation: proposer le meilleur service de transport au meilleur coût pour la collectivité.

Transformation de la SEM en SPL



La transformation:

- **Délibération concomitante des assemblées délibérantes des collectivités actionnaires de la SEM. Délibérations portent notamment sur:**
 - le principe de création d'une SPL par transformation de la SEM,
 - Le montant du capital social de la SPL (min 37 000 € article L224-2 code du commerce)
 - Le montant et le pourcentage de participation de chaque collectivité (min 2 actionnaire , dérogation code du commerce)
 - Les conditions de retrait des actionnaires privés
 - La désignation des représentants élus au sein de la SPL ainsi que de son président (choix de gouvernance PDG + CA (10 membres)
 - L'approbation des projets de statut

Transformation de la SEM en SPL



- **Recomposition du capital social** (interdiction actionnaire privé contrairement à SEM) en fonction prix de l'action et rachat des titres de actionnaires privés

Ici deux problématiques:

- Retrouver les actionnaires privés (procédure action en déshérence)
- Trouver accord sur la valeur de actions (différentes possibilité d'évaluation)

Rachat des actions par l'agglo aux particuliers et à la ville de Saumur. La nouvelle répartition

- ✦ Agglo: 90%
- ✦ Ville de Saumur (ville centre):10%

- **Evolution de l'objet de la société: le cas de la SPL (élargissement nécessaire)** L1531-1 CGCT: collectivités peuvent créer des SPL dans le cadre des compétences qui lui sont attribuées par la loi. Une coll qui veut intégrer la SPL soit avoir au moins une compétence qui correspond à l'objet social de la SPL. Mais attention les collectivités actionnaires ne sont pas tenues de détenir l'intégralité des compétences regroupées dans l'objet social de la société (au moins une). Parallèlement les actionnaires ont après un droit de regard sur tous les contrats et toutes les actions mêmes s'ils n'ont pas les compétences.

Transformation de la SEM en SPL



- **Les représentants:**

- 1 pour la VDS : le maire de Saumur
- 9 pour la CASLD

- **Continuité de l'exploitation:**

- N°RCS non modifié
- Pas de changement d'employeurs pour les salariés
- Continuité comptable et financière
- Maintien de contrats en cours..... Enfin pas tous

La SPL ne peut travailler que pour le compte de ses actionnaires (le soucis de l'occasionnel) la SPL ne peut satisfaire que les besoins de ses actionnaires

La gestion du réseau par la SPL



- **Le personnel:**
 - Reprise des salariés de la CTS selon la convention collective des transport urbains (inquiétude de la part de syndicat)
 - Choix de mise à disposition à temps partiel du responsable du service transport pour la direction opérationnelle de la société
- **Le contrat OSP (obligation de service public) entre la collectivité actionnaire et la SPL:**

Les principes du contrat (établis dans le ROSP du 23 octobre 2007):

Définition des objectifs, des missions, de la rémunération de la SPL, les moyens de contrôle (important avec la notion de contrôle analogue), compte d'exploitation prévisionnel

Validation par le Conseil communautaire et le conseil d'administration de la SPL du contrat type marché public de service : contrat à prix kilométrique forfaitaire

Attribution directe (différence avec SEM)

La gestion du réseau par la SPL



- Respect de l'ordonnance 2005 pour les marchés d'achat comme les SEM (définition d'un règlement pour les achats)

Pour sous traitance, attention le ROSP rappelle que l'opérateur interne doit assurer lui même la majorité des service confiés)

- La régie de recette: la SPL encaisse les recettes pour le compte de la CASLD: **récupération TVA**
- Mise en place d'un règlement intérieur sur les modalités de contrôle analogue de la SPL.

BILAN



- Optimisation du réseau, adaptabilité aux demandes des élus, connaissance des vrais coûts... positif mais peut devenir négatif
- Fréquentation réseau: +5,1% en 2011 et +6,3 de recettes en 2011
- Economie réalisées sur une année d'exploitation: 560 000 sur un coût de contrat de 3950 000 € HT.
- Les sources: optimisation, choix des prestataires, pas la recherche de bénéfices....
- Assistance technique, juridique par AGIR, ne pas être seul



Programme de l'après-midi

14H - 15H : Relations et gouvernance avec les collectivités actionnaires

Présentation de l'étude « La Ville et ses entreprises : les modes de gouvernance en Europe » par Hugo RICHARD, Responsable Europe et Relations internationales, FedEpl

15H – 16H : Quelle coopération entre Epl (G.I.E, S.A.S, Filiales) ?

La clôture des comptes 2011 correspond véritablement à la première année d'exercice de ces structures. Retour d'expérience par Sébastien FRANCHI, Expert comptable associé, Sémaphores.

La ville et ses entreprises Les modes de gouvernance en Europe

Séminaire interrégional – Fontevraud 29.06.2012



Sommaire

Partie 1

Avant-propos

Partie 2

Cas d'études

Partie 3

Synthèse



servir
le public

Partie 1

Avant-propos



Axes d'étude

Priorités

- 1- Focus sur les relations nouvelles entre villes et Epl
 - Quelle gouvernance politique ?
 - Quelle structuration économique ?
- 2- Analyse comparative à l'échelle européenne
- 3- Réflexion prospective dans le cadre du réseau des pôles métropolitains
- 4- Diffusion en partenariat avec l'Amgvm de nouvelles idées politiques pour préparer l'Acte III de la décentralisation

Définition

Entreprise publique locale

Entreprise des collectivités locales et régionales

Société de droit privé : SA, GmbH, Aktiebolag, Société par action...

Participation financière d'une ou plusieurs collectivités locales (au moins 50%)

Exécution d'une ou plusieurs missions d'intérêt général

Définition

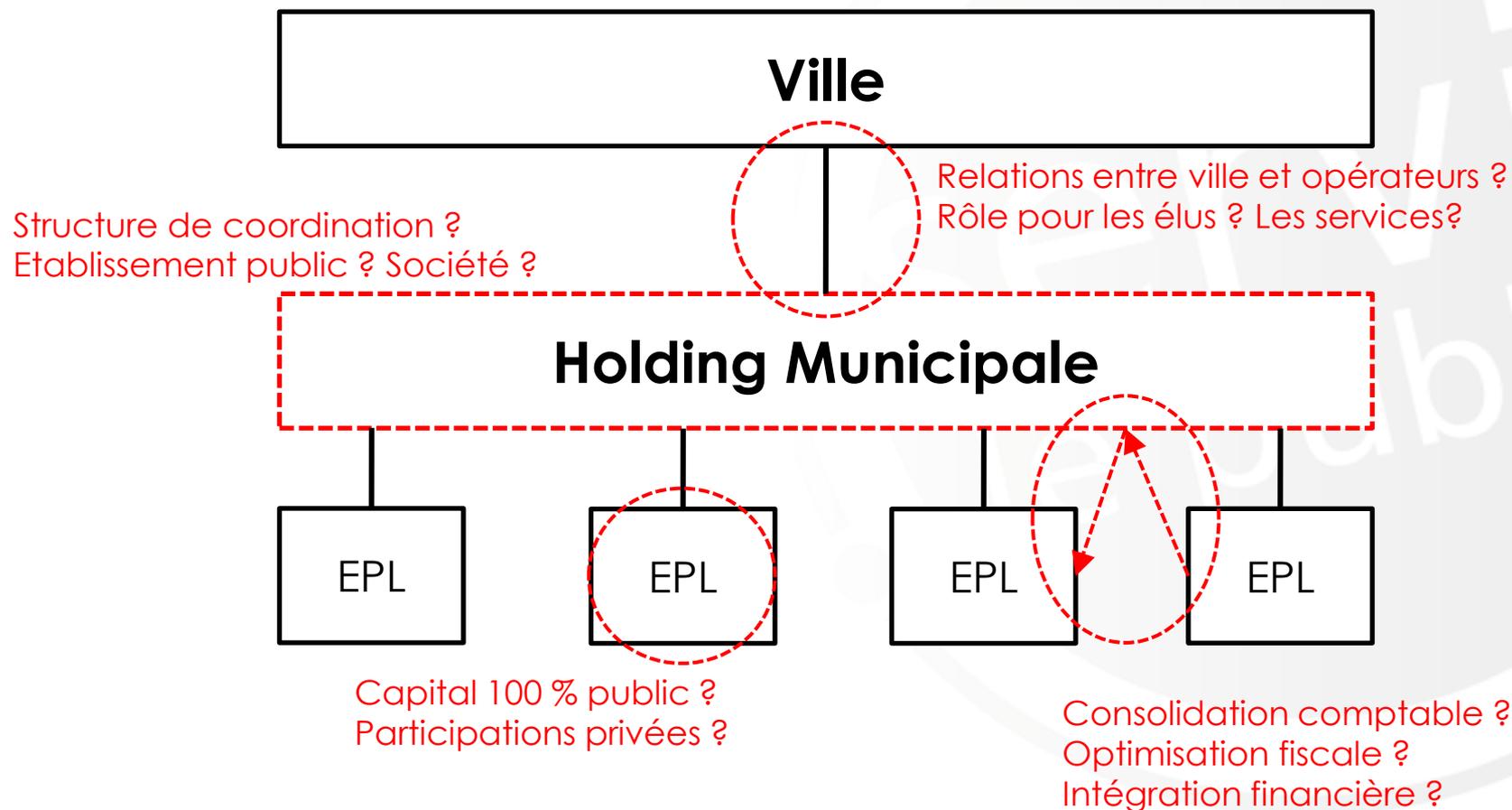
Holding

Forme d'organisation sociétaire

Relation de la société mère sur ses entreprises filiales :

- Société mère, actionnaire majoritaire
- Supervision du management par le conseil d'administration
- Contrôle des décisions financières par le conseil d'administration

Les questions à traiter



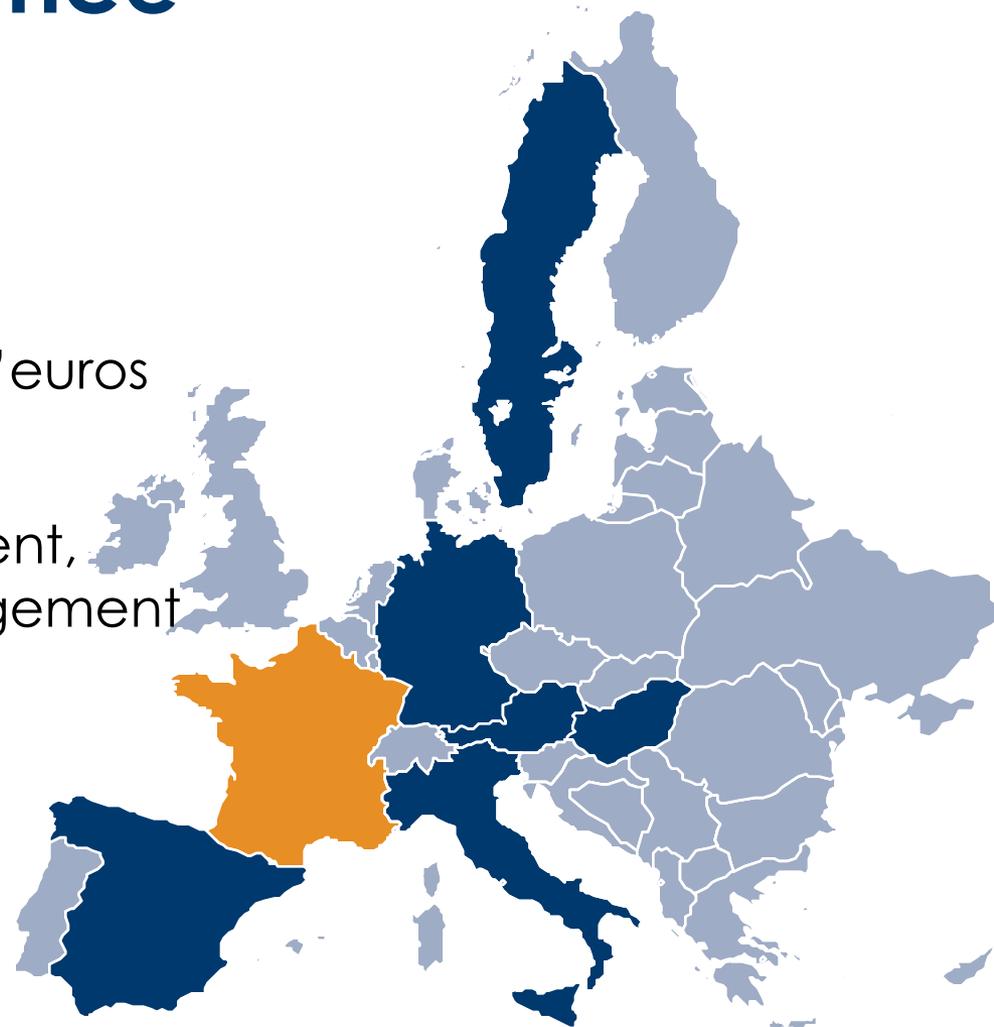
Partie 2

Cas d'études



France

- EPL :** 1 100
- Employés EPL :** 70 000 (2011)
- Chiffre d'affaires EPL :** 11 milliards d'euros (2011)
- Secteurs principaux :** Aménagement, Tourisme, Logement





Grenoble – Groupe ville

Chiffres-clé

Date de création :	2010
Statut juridique :	Néant
Domaines d'activités :	Aménagement, logement, immobilier, énergie,
Effectifs :	780 équivalents temps plein
Chiffre d'affaires :	230 millions d'euros
Champ d'activité :	ville de Grenoble



Grenoble – Groupe ville

Gouvernance

Stratégie politique - **Charte du Groupe ville** :

- Réunions 2 fois par an (dont 1 avec le Maire) -
- Notes d'orientations thématiques et Lettres de cadrage par structure (non contraignant)

Mise en œuvre au niveau des Epl

- **Suivi transversal** par la Direction du contrôle de gestion externe
- Présence des services de la ville aux conseils d'administration (observateurs)



Grenoble – Groupe ville

Finances

Vigilance aux ratios financiers des EPL

→ Résultats nets, capacité
d'autofinancement, endettement

Analyse de la direction du contrôle de gestion externe

→ Investissements, tarifs, budgets, dividendes

Distribution variable selon les secteurs :

→ Gaz/électricité: dividendes

→ Logement: pas de dividendes

Pas d'intégration financière des EPL



Ville de Grenoble

Aménagement

58 % Innovia (Sem)
95 % SAGES (Spla)

Economie/Tourisme

Marché d'intérêt national (Régie)
Office de Tourisme (EP)
35 % Alpexpo (Sem)

Logement social

51 % Grenoble Habitat (Sem)
Actis (EP)

Energie

50 % Gaz Electricité de Grenoble (Sem)
52 % Compagnie de chauffage (Sem)

Eau

Eaux de Grenoble (Régie)

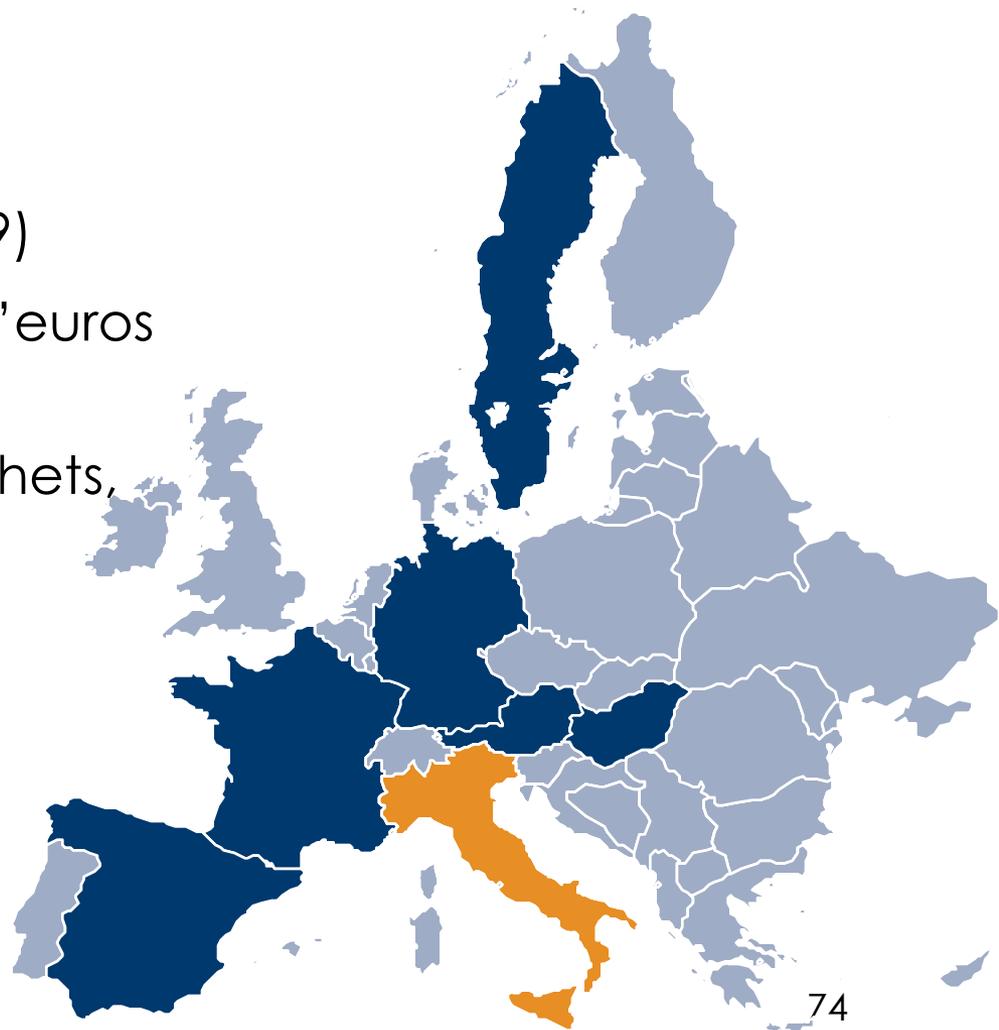
Culture

Maison de la culture (EP)

Groupe Ville

ITALIE

- EPL :** 2 000 (2009)
- Employés EPL :** 500 000 (2009)
- Chiffre d'affaires EPL :** 40 milliards d'euros (2009)
- Secteurs principaux :** Energie, déchets, eau





A2A Milan

Chiffres-clé

Date de création :	2008 (Fusion)
Statut juridique :	Société cotée
Capital :	Mixte (27,5 % ville de Brescia et 27,5 % ville de Milan)
Domaines d'activités :	Energie, eau, environnement
Effectifs :	9 200
Chiffre d'affaires :	6 Milliards (2010)
Champ d'activité :	viles de Milan et Brescia



A2A Milan

Gouvernance

Pacte d'actionnaires entre Milan et Brescia (EPL cotée en bourse)

→ Imposant une participation égale (plus de 50%)

Présence des villes au **conseil de surveillance**

→ 12 des 15 membres

→ Représentation par les **services**

La loi italienne interdit une présence des **élus** dans les organes statutaire de l'entreprise publique locale

Milan

Brescia

55 %



A2A Energia
(100%)

A2A Trading
(100%)

Delmi (51%)

A2A Calore &
servizi (100%)

A2A
Coriance
(98%)

Amsa (100%)

Ecodeco
(100%)

Aprica (99%)

A2A Reti Gas
(100%)



A2A Milan

Finances

Contrat de service entre les 2 villes et l'entreprise définissant :

- Tarifs
- Programme l'investissements
- Contrôle financier

Versement des **dividendes** aux villes

- 165 millions d'euros en 2010

Autofinancement de chaque branche

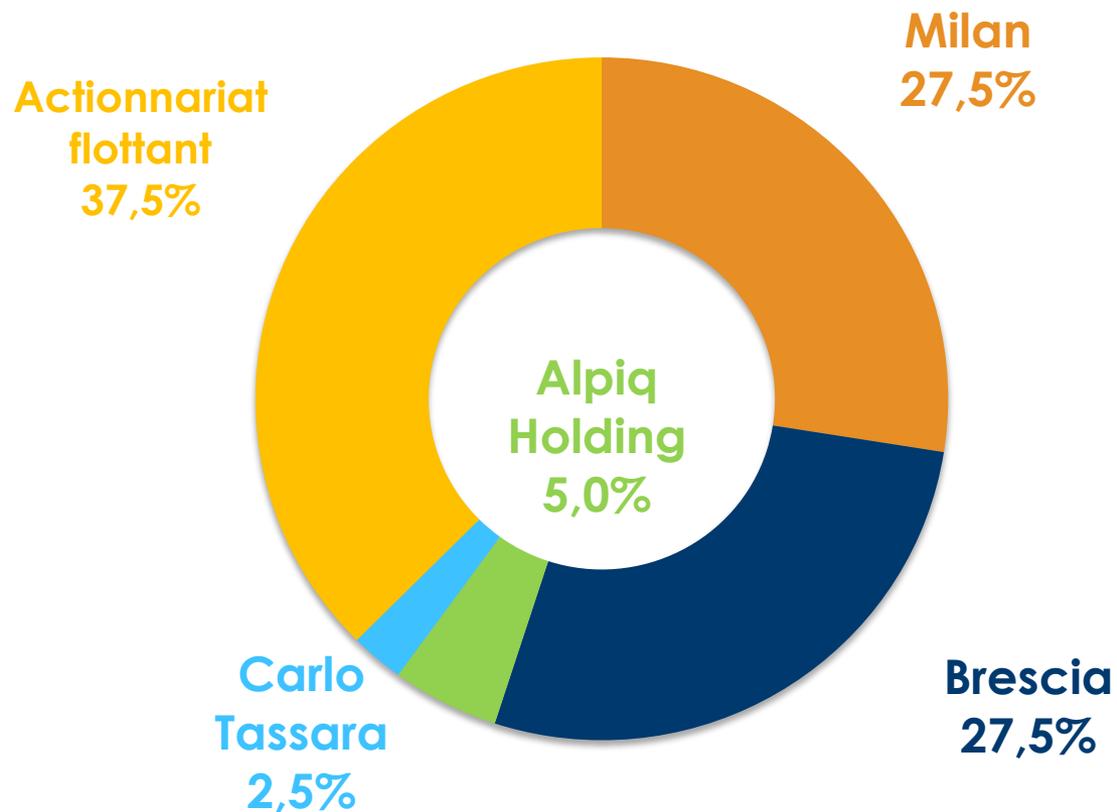
Interdiction des subventions croisées par la loi italienne



Capital A2A

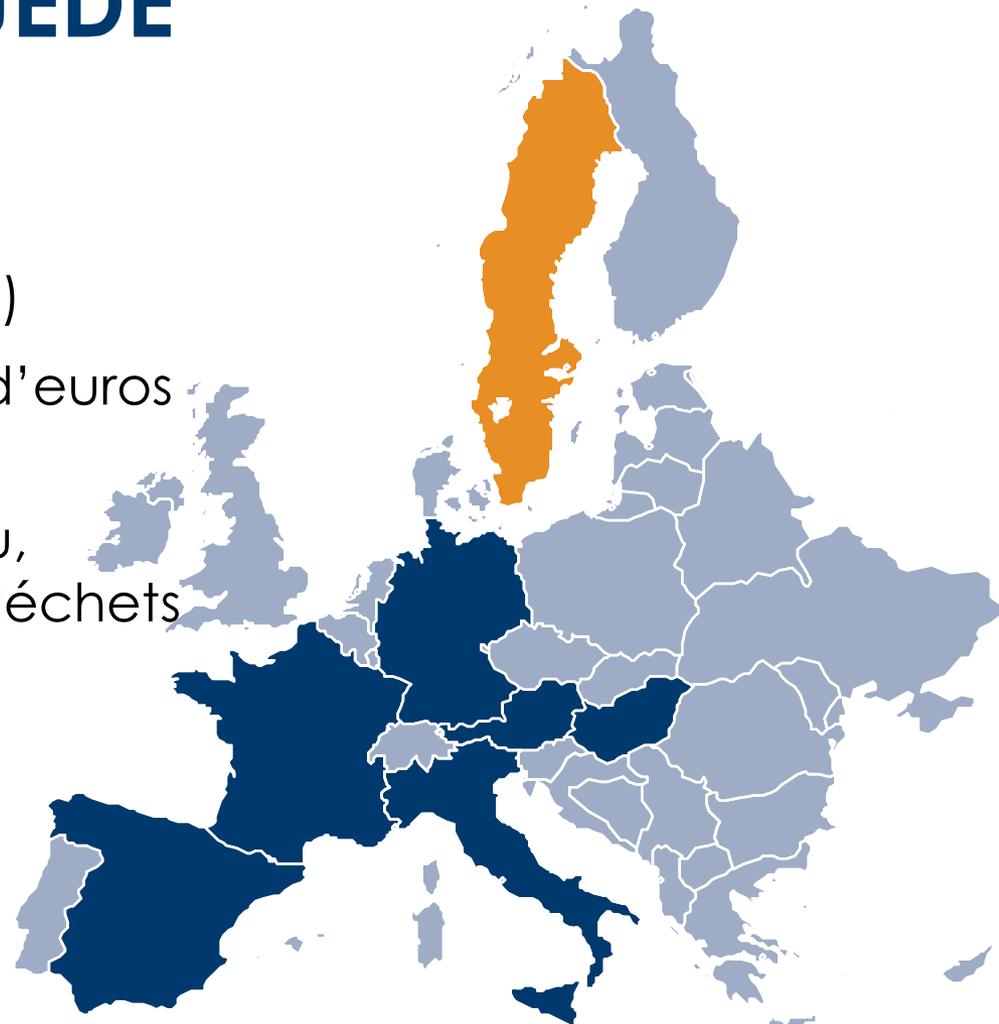
-

Interdiction juridique des participations plus de
5 %



SUEDE

- EPL :** 1 600 (2009)
- Employés EPL :** 47 000 (2009)
- Chiffre d'affaires EPL :** 18 milliards d'euros (2009)
- Secteurs principaux :** Energie, eau, logement, déchets





STOCKHOLMS
STADSHUS AB

Stadshus AB Stockholm

Chiffres-clé

Date de création :	1991
Statut juridique :	Aktiebolag (SA)
Capital :	Ville de Stockholm (100 %)
Domaines d'activités :	Transports, logement, eau, aménagement
Effectifs :	2 700 ETP
Chiffre d'affaires :	1,3 milliards d'euros (2010)
Champ d'activité :	Ville de Stockholm



STOCKHOLMS
STADSHUS AB

Stadshus AB Stockholm

Gouvernance

Holding municipale de la ville pour gérer ses entreprises

Décisions stratégiques de la ville formulées par le conseil municipal

Présence de la ville aux organes de la holding

→ **Elus**

→ Maire de Stockholm préside le **conseil de surveillance** (réunions 6 à 8 fois par an)

Comité d'investissements à partir d'un certain niveau avec l'aval du conseil municipal

Ville de Stockholm

100 %



STOCKHOLMS
STADSHUS AB

EPL aux cotés
du Stadshus
AB

SA (100%)

SA (100%)

SA (100%)

SA (50,4%)

SA (100%)

SA (100%)

SA (100%)

SA (49,9%)

SA (100%)

SA (100%)

SA (100%)

SA (50%)

SA (100%)

SA (100%)

SA (100%)



STOCKHOLMS
STADSHUS AB

Stadshus AB Stockholm

Finances

Ville de Stockholm emprunte sur les marchés pour ses EPL

→ Meilleures conditions financières

Possibilité d'utiliser les gains d'une EPL afin d'équilibrer les pertes d'une autre

→ Intégration financière des EPL

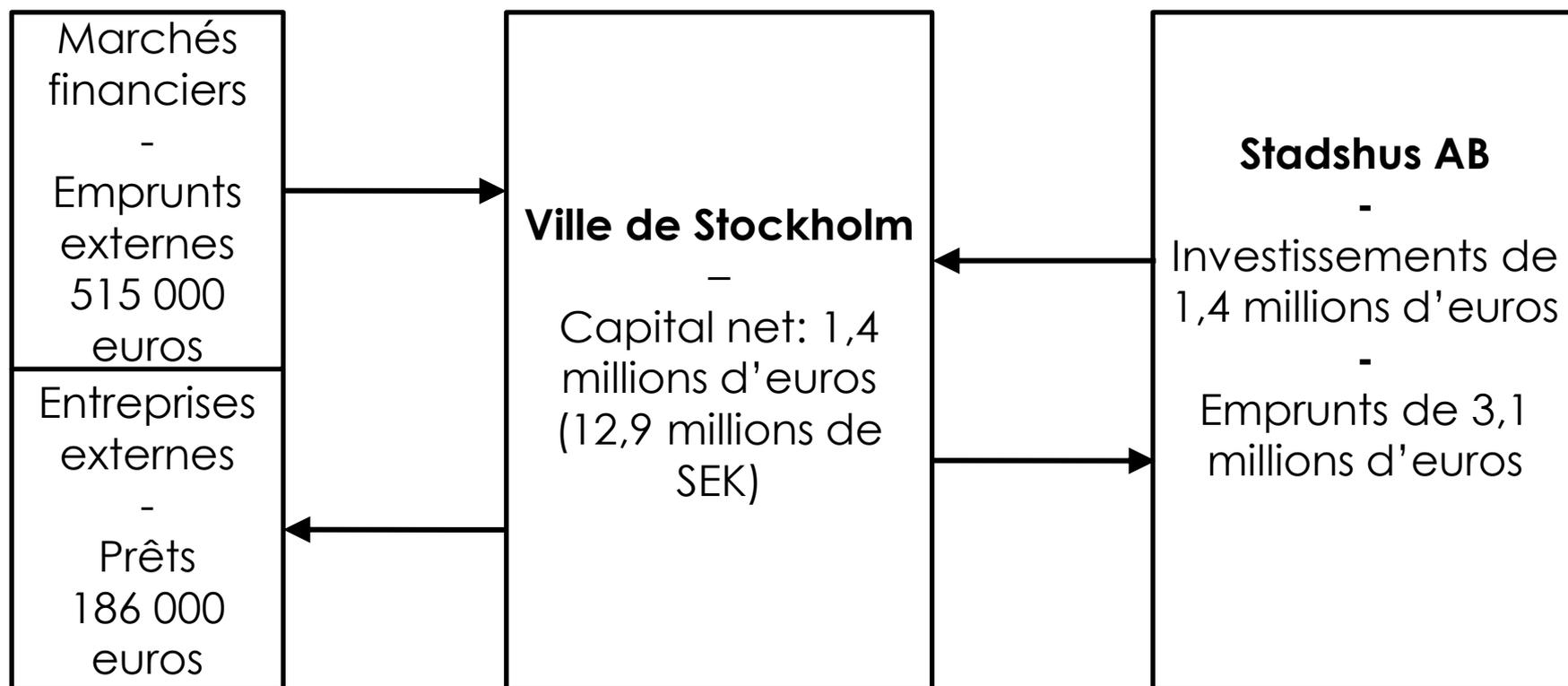
Versement des dividendes à la ville

→ 82 millions d'euros en 2010 (750 millions de SEK)



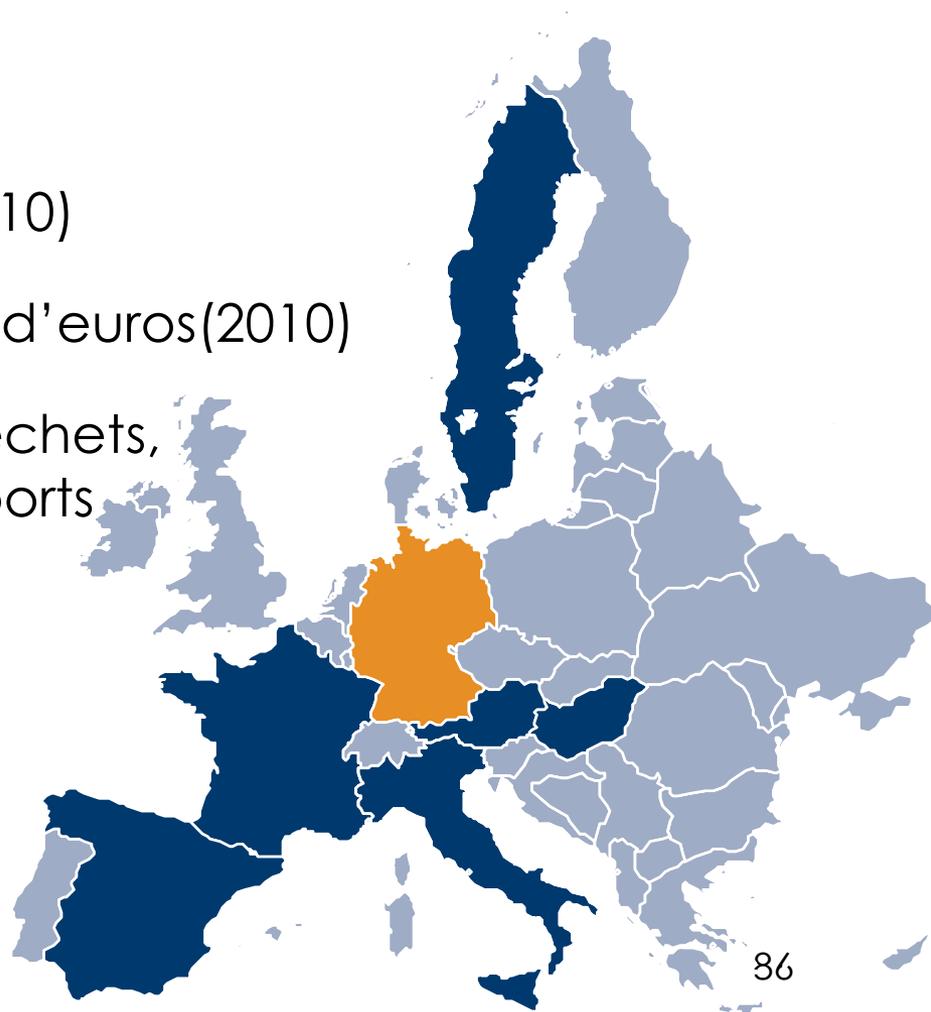
STOCKHOLMS
STADSHUS AB

Relations financières



Allemagne

EPL :	3 500
Employés EPL :	530 000 (2010)
Chiffre d'affaires EPL :	94 milliards d'euros(2010)
Secteurs principaux :	Energie, déchets, eau, transports





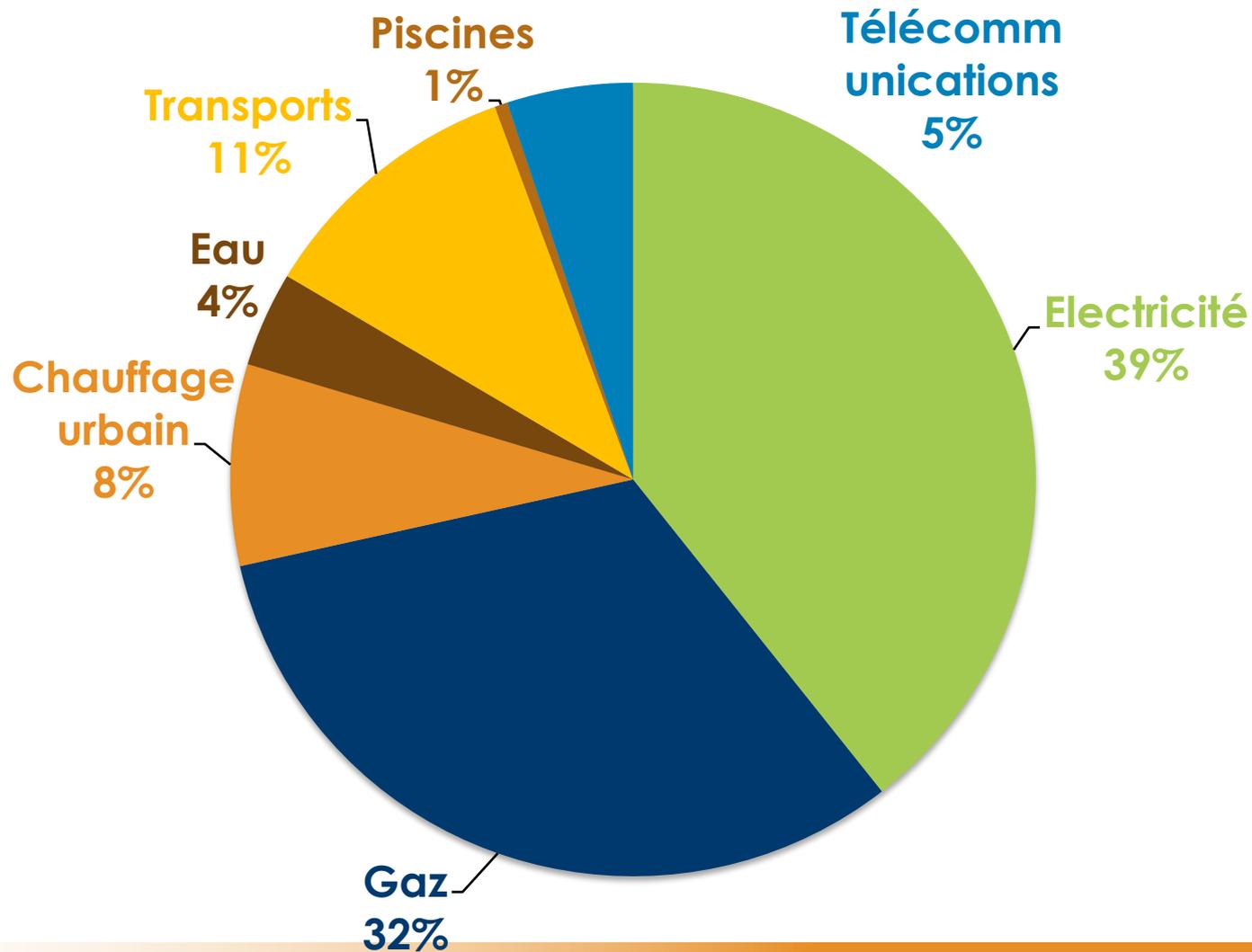
Stadtwerke Munich

Chiffres-clé

Date de création :	1998
Statut juridique :	GmbH (SA)
Capital :	100 % ville de Munich
Domaines d'activités :	Energie, eau, transports, télécommunications
Effectifs :	7 700
Chiffre d'affaires :	3,7 milliards d'euros (2010)
Champ d'activité :	ville de Munich et périphérie



Chiffre d'affaires 2010





Stadtwerke Munich

Gouvernance

Documents de cadrage

- Statuts de l'entreprise, conventions d'objectif

Décisions nécessitant l'**aval du conseil municipal**
(Stadtrat) :

- Elargissement du champs d'intervention
- Création des filiales
- Coopérations avec des acteurs privés

Système dualiste: directoire et conseil de surveillance

Composition du **conseil de surveillance**

- 16 membres
- dont **7 Elus** (Maire de Munich préside)
- Réunions 4 fois par an



Stadtwerke Munich

Finances

Objectifs fixés dans les **statuts**

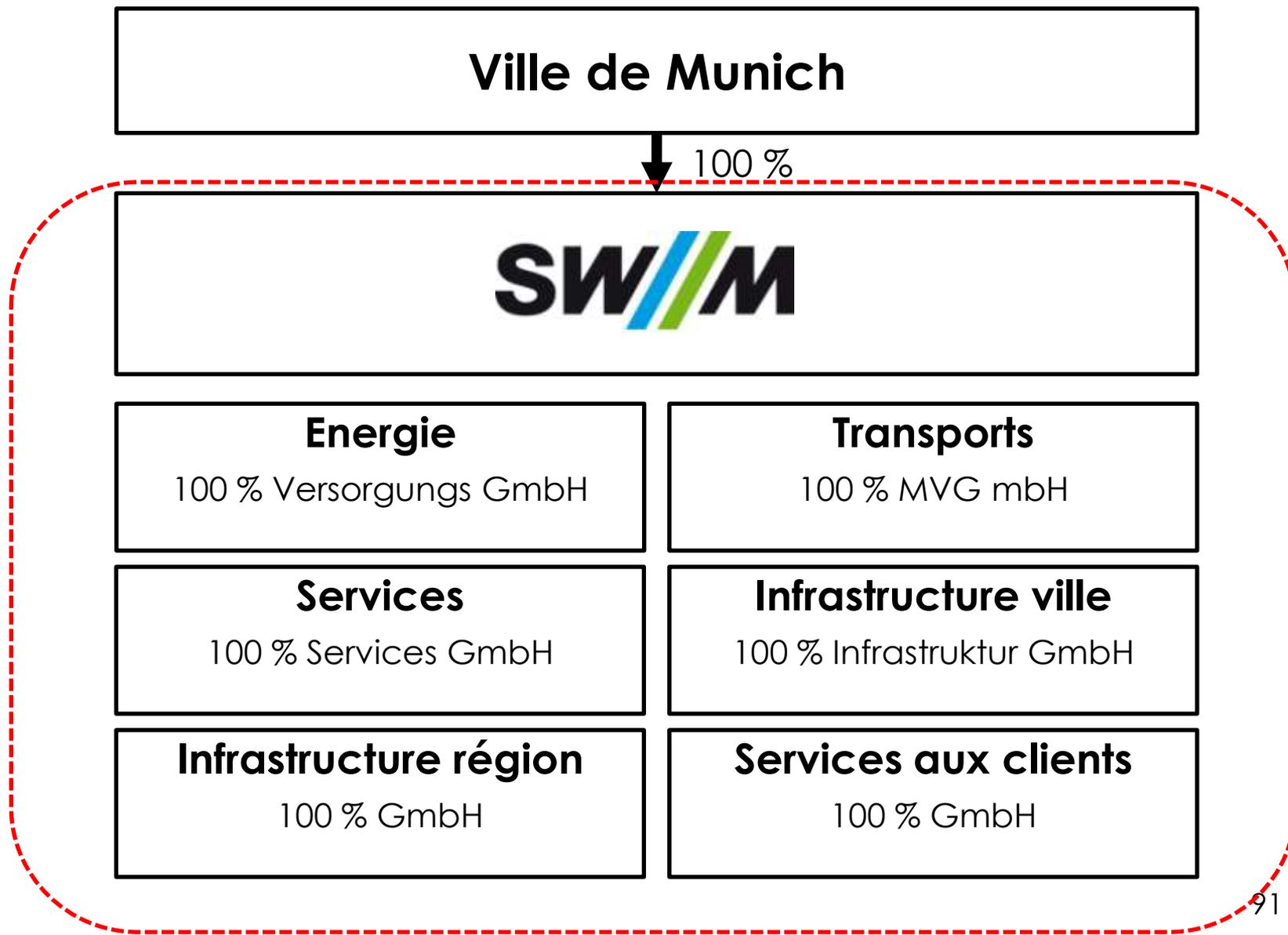
Possibilité de subventions croisées entre les EPL filiales et entre branche d'activité

→ « Querverbund »

Distribution des résultats :

→ Réinvestissement partiel des dividendes

→ Transfert annuel vers la ville (**300 millions d'euros en 2009**)



Initiative: Energies renouvelables

Objectif politique: Réduction des émissions de carbone jusqu'en 2025

Mesures d'efficacité énergétique

- Logement
- Production énergétique
- Transports publics



Mise en œuvre de la stratégie municipale par les **SWM**

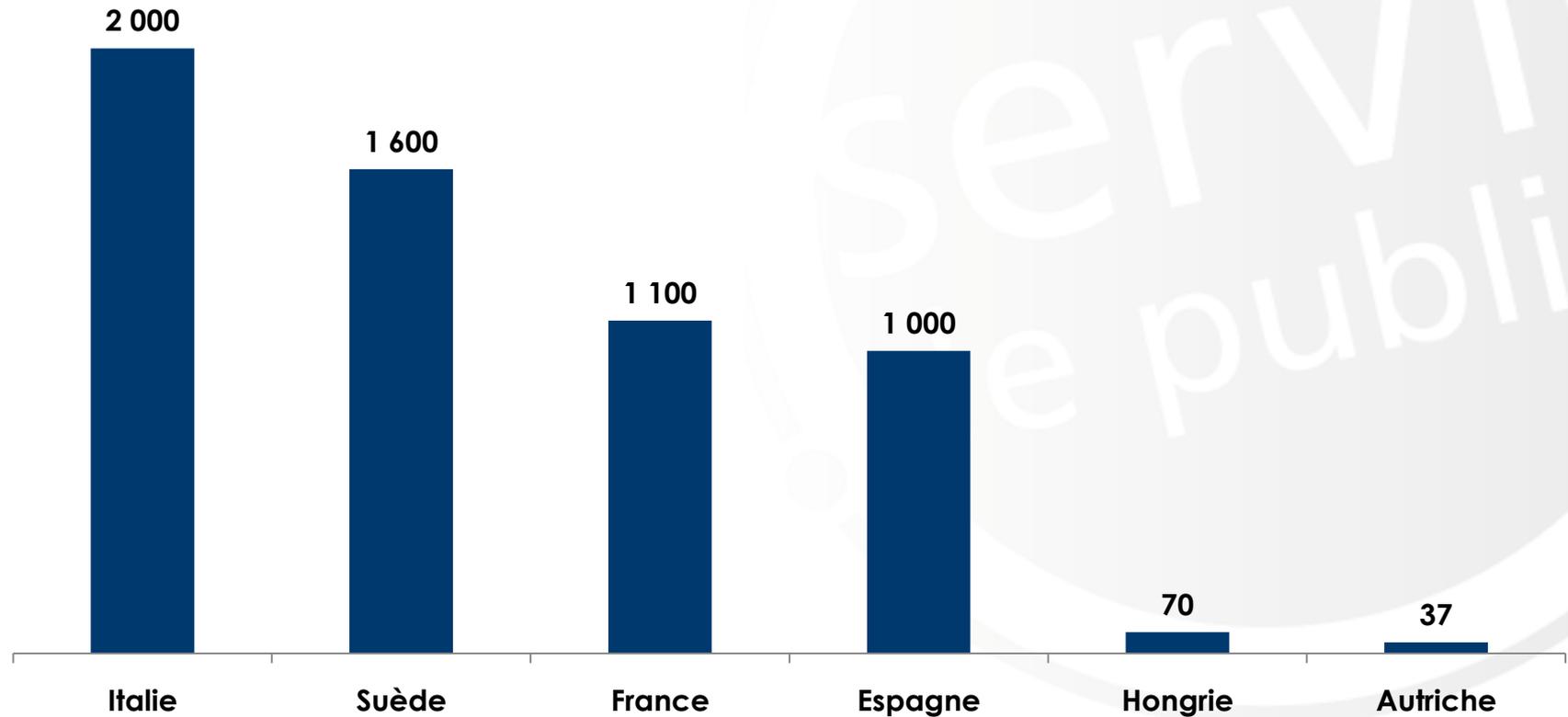
- Réalisation des projets à **Munich** et en **Europe** (Espagne, Norvège)
- **Investissements** de **9 milliards d'euros** entre 2008 et 2025 dans les énergies renouvelables

Partie 3

Synthèse

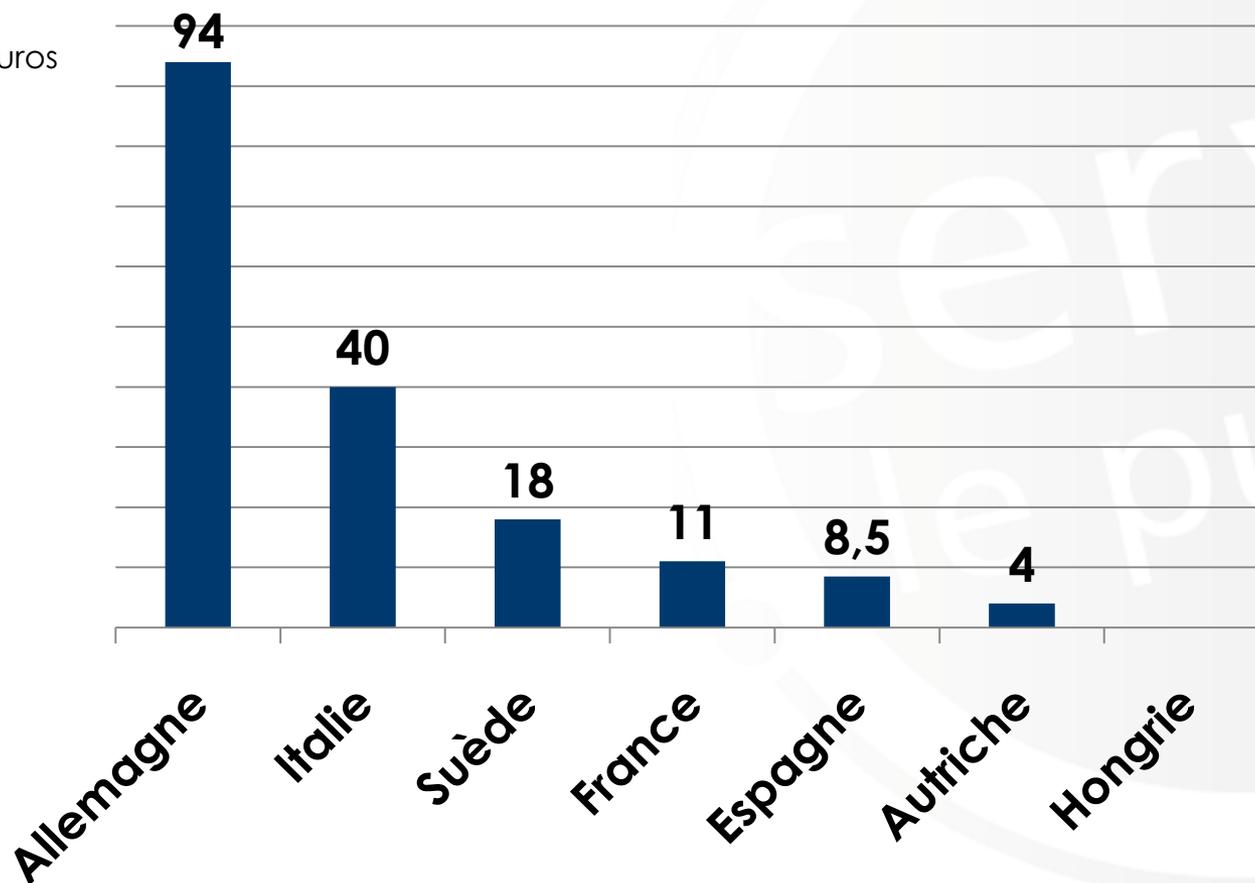


Pays – nombre d'Epl



Pays – Chiffre d'affaires cumulé

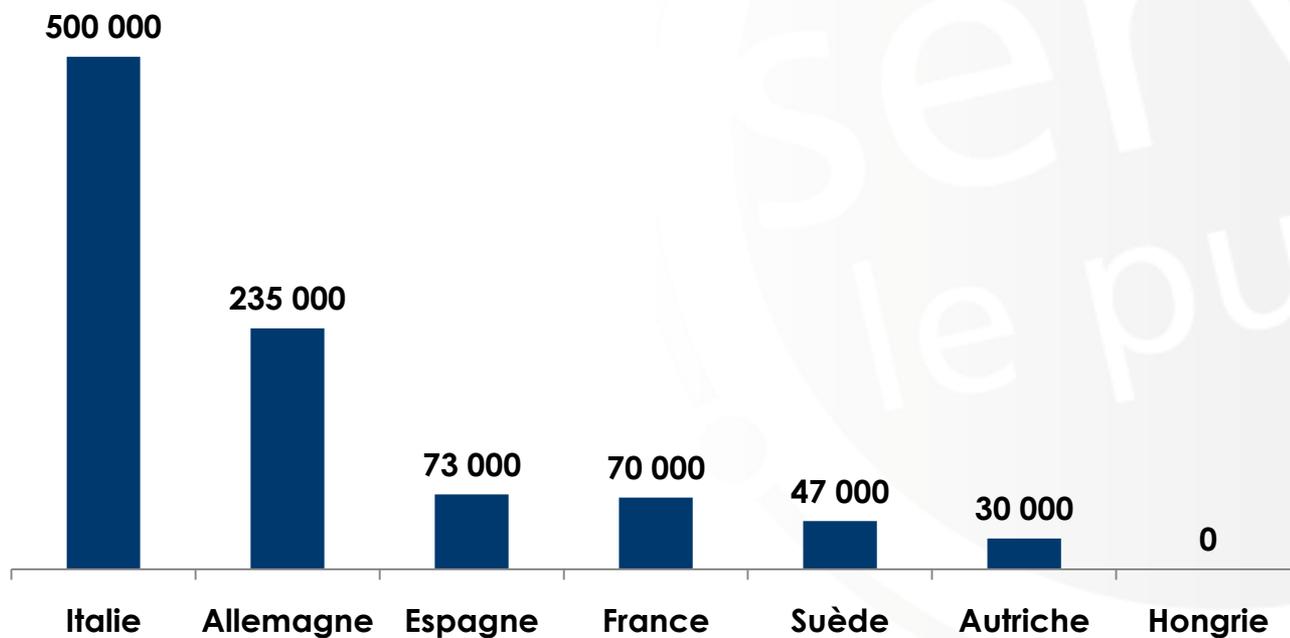
En milliards d'euros





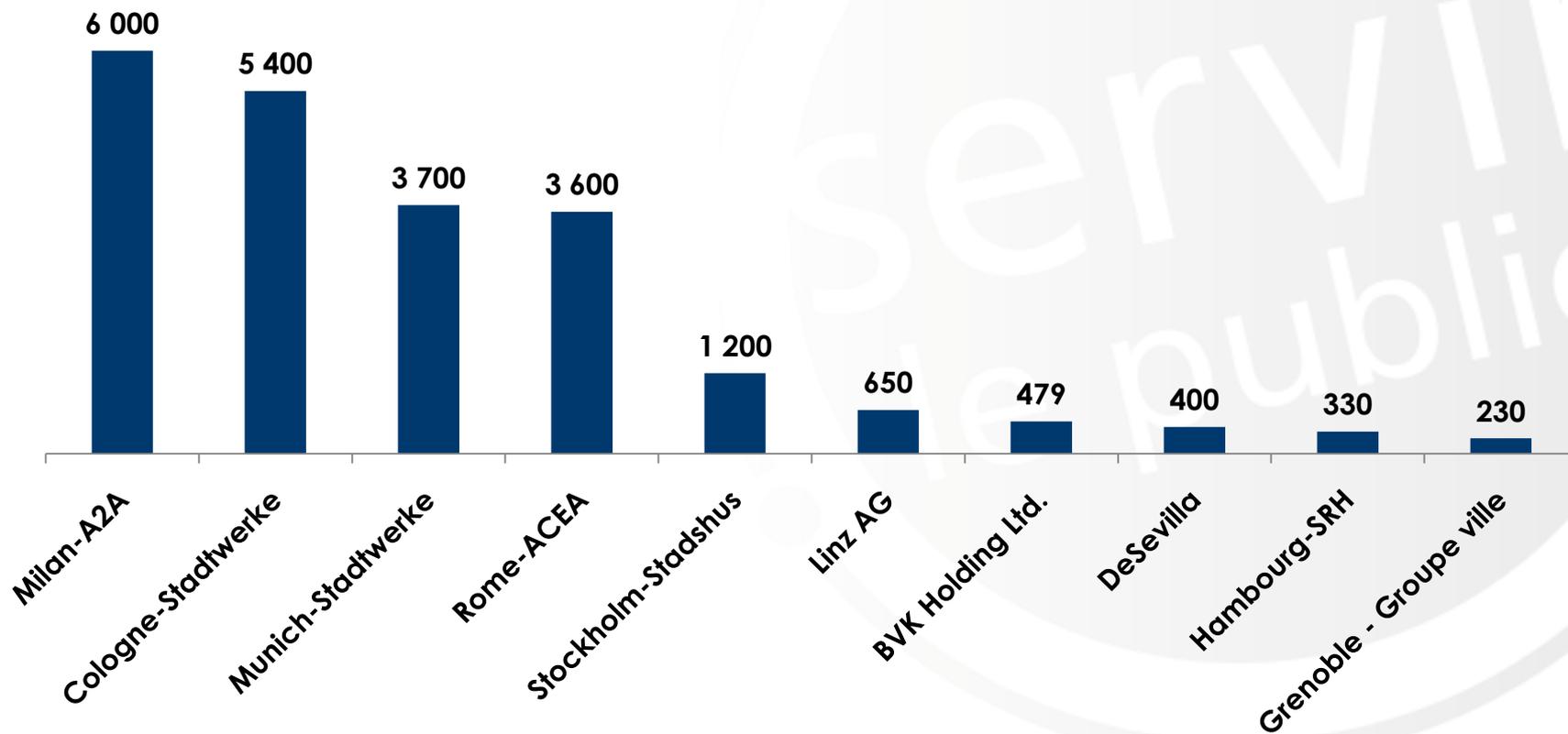
Pays – Niveau d'emploi dans les Epl

Equivalent temps
plein



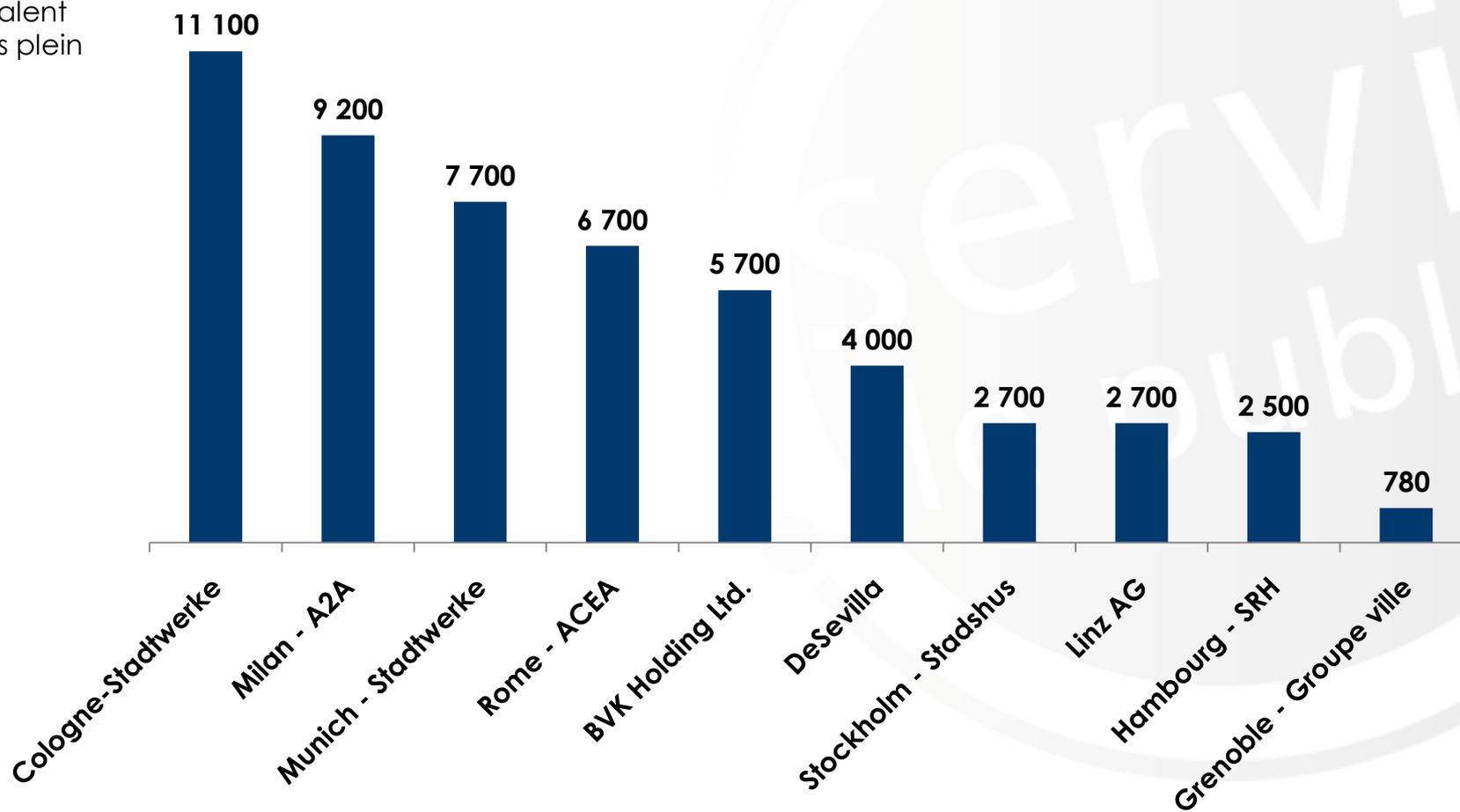
Cas d'études-Chiffre d'affaires

En Millions
d'euros



Cas d'études - Effectifs

Equivalent
temps plein



Intégration politique

Variable 1 : Niveau de contractualisation

- 1 **Documents** de cadrage : contrats de service, conventions
- 2 Contraintes imposées par la ville: statuts de l'EPL, décisions politiques du conseil municipal
- 3 Existence d'une **loi sur l'EPL**

Intégration politique

Variable 2 : Niveau d'implication des élus

- 0 Pas de présence des élus, ville représentée par les **services**
- 1 Présence des services, **Réunions EPL-Politique**
2 à 4 fois par an
- 2 **Présence des élus** dans les organes, réunions
4 fois par an
- 3 **Présence des élus** dans les organes, réunions
6 à 8 fois par an

Intégration économique

Variable 3 : Niveau de mutualisation et de consolidation

- 0 Absence de consolidation financière et fiscale
- 1 Imposition commune sur les sociétés au sein de la holding (IS)
- 2 Subventions croisées dans un secteur d'activité
- 3 Subventions croisées multisectorielles

Variable 4 : Niveau de flux financiers

- 0 Absence de transfert EPL → ville
- 1 Versement de **dividendes** EPL → ville
- 2 Accès aux marchés financiers : capitalisation boursière, accès direct au marché obligataire

Tableau de synthèse

	Grenoble - Groupe Ville	Hambourg SRH	Munich - Stadtwerke	Cologne - Stadtwerke	Linz AG	DeSevilla	BVK Holding	Milan - A2A	Rome - ACEA	Stockholm - Stadshus
1- Niveau de contractualisation	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2
2 - Niveau d'implication des élus	1	1	2	2	2	2	0	0	0	3
3 - Niveau de mutualisation et de consolidation	0	3	3	3	3	0	2	2	2	3
4 - Niveau de flux financiers	1	0	1	1	1	0	0	2	2	2

Typologie

Niveau d'intégration politique

(combinaison variables 1 et 2)



Niveau d'intégration financière

(combinaison variables 3 et 4)

REMERCIEMENTS

Cette étude s'appuie à la fois sur les réponses à nos questionnaires remises par les Epl mentionnées et sur les informations fournies par nos fédérations partenaires en Europe

Que tous soient chaleureusement remerciés de leur aide.



Pour en savoir plus

Hugo RICHARD/Michael SOHN
Département Europe/Relations internationales
+33 (0)1 53 32 22 25
h.richard@lesepl.fr
www.lesepl.fr

Fédération des Entreprises publiques locales • 95 rue d'Amsterdam • 75008 Paris





FEDERATION DES EPL REGION PAYS DE LOIRE - BRETAGNE

COOPERATION ENTRE EPL

GIE / SAS / Filiales

Retour d'expérience après une année d'activité

Siège social :
13 Rue Martin Bernard
75013 PARIS
Tél : 01 53 62 70 00
Fax : 01 53 62 24 45

Agence de Nantes :
44, boulevard des Pas Enchantés
44230 SAINT SEBASTIEN SUR
LOIRE

Affaire suivie par :	Sébastien FRANCHI
Téléphone :	02.40.35.35.17
Fax :	02.40.35.35.67
Port :	06.77.09.26.84
Mail :	sebastien.franchi@semaphores.fr



Initialement prévues pour une durée de 5 ans, les SPL ont été pérennisées par la loi du 28 mai 2010



- Extension de leurs champs de compétences par rapport aux SPLA
- Droits nouveaux



Rappel des principes de base, les SPL et SPLA sont de nouveaux outils mis à la disposition des collectivités et des élus leur permettant de recourir rapidement et efficacement à une société commerciale dès lors que certaines conditions sont remplies. Par conséquent, une SPL est une société:

- ▶ **anonyme** soumise au régime des sociétés d'économie mixte et au droit commun des SA
- ▶ **à capitaux 100 % publics**
- ▶ **constituée au minimum de 2 actionnaires** (collectivités territoriales et/ou leurs groupements)
- ▶ **pour exercer des activités exclusivement pour ses actionnaires, sur leur territoire et dans la limite de leur compétence**



LES MOUVEMENTS IDENTIFIÉS SUR NOTRE TERRITOIRE instantanés ou par palier

Des initiatives importantes ont été constatées dans nos territoires de l'Ouest et plus particulièrement au sein de notre clientèle



- Transformation de SEM en SPLA (puis parfois SPL)
- Création d'un nouvel outil à côté de la SEML
- Création pure et simple de nouveaux outils SPL ou SPLA dans le cadre de nouveaux projets du territoire
- Transformation d'outils parapublics existant par le changement de statut juridique ou le regroupement de structures (associative, syndicat, services)



Rappel de quelques principes à respecter :

- ▶ **La participation d'une collectivité à une SPL ne vaut pas transfert de compétence, la société agissant comme mandataire, prestataire ou délégataire de ses actionnaires publics.**
- ▶ **La SPL peut avoir un objet multi-activités mais ne peut exercer uniquement dans la limite des compétences de ses actionnaires**
- ▶ **Elle ne peut exercer pour le compte d'autres collectivités**
- ▶ **Elle ne peut prendre de participations dans une SEML ou une société de portage**



MISE EN PLACE DE « GROUPES » dans l'environnement proche des SEML

Compte tenu des caractéristiques et des moyens à disposition des SPL, nous avons constaté ou accompagné la mise en place de groupement de compétences



- Une SEML installée sur un territoire...
- La création d'une SPL (ou SPLA) afin de satisfaire aux demandes des collectivités futures actionnaires
- La création (possible) d'outils de portage à l'échelle d'un territoire ou sur un projet identifié
- Analyse de la structuration des outils et notamment recherche d'économies par la mutualisation de moyens...
- Création d'un GIE.

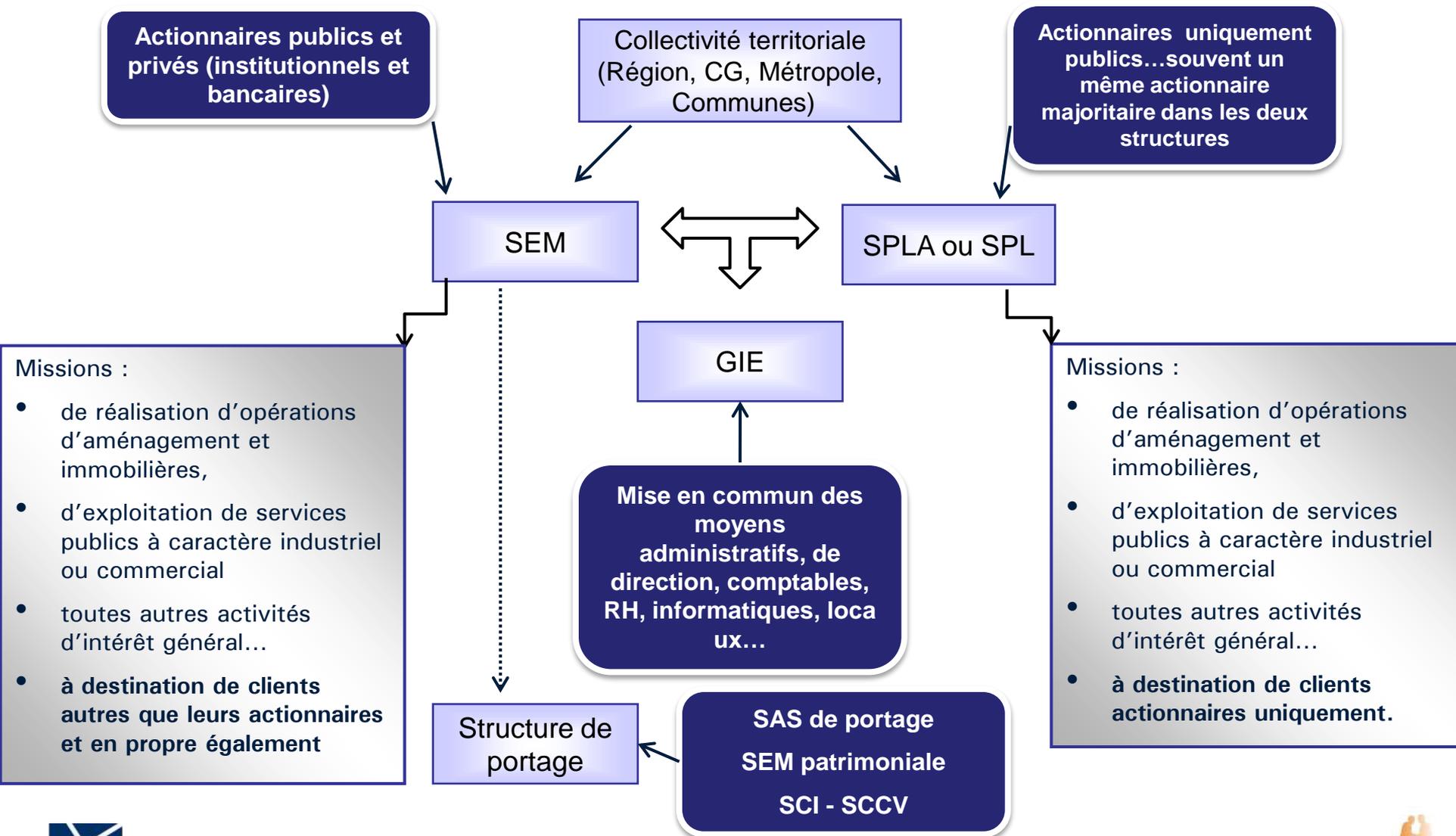


Sur notre territoire, un phénomène de création d'outils qui s'est accéléré :

- création de 6 GIE entre SEM et SPL sur la période et 2 à 3 en gestation,
- une dizaine de conventions de prestations de service en cours entre SEM/SPL ou GIE ou structure de portage



PHOTOGRAPHIE DE L'ARCHITECTURE des groupements installés sur la dernière période



LA CONVENTION DE PRESTATIONS OU LE GIE : une alternative à la création de satellites supplémentaires

Depuis 2 à 3 ans, phénomène
de transformation de SEML en
SPLA (voire SPL) puis
accentuation de création d'outils
SPLA au côté de la SEML



Un staff fonctionnel déjà installé
Des relations économiques et financières à
inventer
Des problématiques dans différents domaines à
régler (juridiques, sociales, comptables, fiscales).



Deux modes de coopérations possibles :

- ▶ **Le marché de prestations de services** : mandat de gestion ou marché d'assistance administrative et financière (soumis aux règles de passation des marchés de la SEML)
- ▶ **Le Groupement d'Intérêt Economique** régi par l'ordonnance du 23 septembre 1967 codifiés aux articles L.251-1 à L.251-23 du Code de Commerce





FOCUS SUR LE GROUPEMENT D'INTERET ECONOMIQUE

Siège social :
13 Rue Martin Bernard
75013 PARIS
Tél : 01 53 62 70 00
Fax : 01 53 62 24 45

Agence de Nantes :
44, boulevard des Pas Enchantés
44230 SAINT SEBASTIEN SUR
LOIRE



LE GROUPEMENT D'INTERET ECONOMIQUE : quelques rappels importants

Le GIE peut être constitué par **deux ou plusieurs personnes physiques ou morales** en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité.

Le GIE fournit un cadre juridique approprié aux entreprises désireuses d'unir leurs efforts là où elles ont des intérêts communs tout en conservant leur indépendance. Le GIE peut être présenté comme un groupement de moyens.



Grande souplesse dans la rédaction des statuts

Grande liberté dans le fonctionnement du GIE (administration fixée par contrat)

Principe de neutralité fiscale

Absence de but lucratif (pas obligatoire mais habituel)

Réalisation de l'objet du GIE à destination uniquement de ses membres

Responsabilité solidaire des membres du groupement

LE GROUPEMENT D'INTERET ECONOMIQUE : les principes de base à savoir

L'objet du GIE ne consiste pas à la réalisation et au partage de bénéfices mais à l'accroissement et à l'amélioration économique de ses membres



Relations « in house » ente les membres et le GIE

Prévoir dans les statuts l'interdiction de personnes qui ne seraient pas pouvoir adjudicateur

Mise en place d'une organisation permettant de valider le critère du contrôle analogue de chacun des membres

Application de l'ordonnance du 6 juin 2005 en matière de passation des marchés

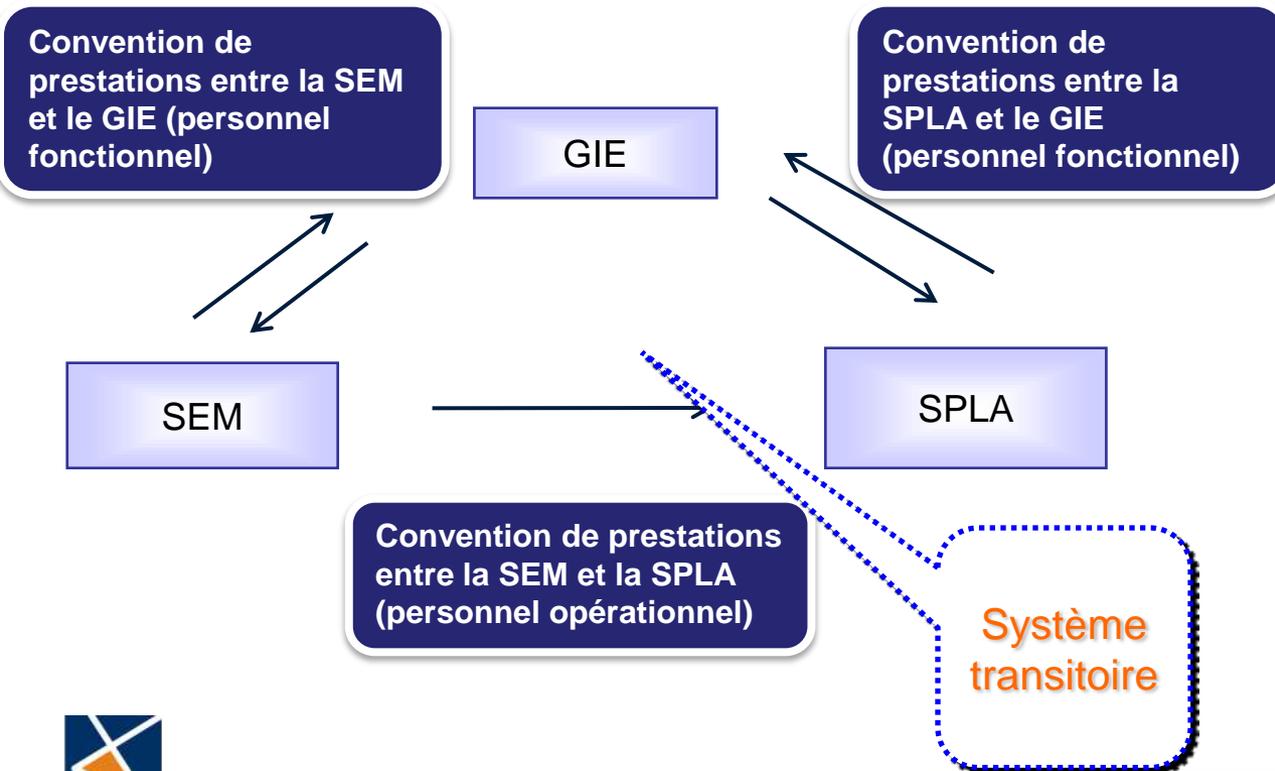


- constitué obligatoirement pour une durée déterminée
- administré par un ou plusieurs administrateurs réunis au sein d'une instance collégiale
- règles de fonctionnement et de gouvernance fixées par le contrat constitutif
- le GIE peut évidemment être employeur, possibilité également de mettre du personnel fonctionnel de la SEM à disposition (convention de prestations à mettre en place) – système transitoire



LA REALITE DU TERRAIN : une mise en place par paliers...avec des conventions de prestations au préalable

- La création du GIE dès le montage du projet accompagné de la « remontée » des contrats dans la structure de moyens parait la solution la plus efficace.
- Sur le terrain, des contraintes (notamment sociales) ne permettent pas, souvent, de coordonner l'ensemble des outils dans leur mise en œuvre dès le début.
- Dans ce cas, nous constatons la situation suivante :



Convention de mise à disposition de personnel entre la SEM et la SPLA pour la partie opérationnelle (liste des personnes, durée, exercice des mission, administration du contrat de travail, modalités de remboursement...)

Convention de mise à disposition de personnel entre la SEM et le GIE pour la partie fonctionnelle (liste des personnes, durée, exercice des mission, administration du contrat de travail, modalités de remboursement...)

LE GROUPEMENT D'INTERET ECONOMIQUE : une mise en place par paliers...avec l'activation des moyens du GIE

Une organisation à mettre en place entre les membres.



Des relations contractuelles à installer
Un accord global des membres



Des documents juridiques à mettre en place :

- ▶ **Le contrat constitutif (= statuts) du GIE** signés des représentants de la SPLA et de la SEML (Président, administrateurs ou directeur des structures membres) qui prévoit entre autres
 - ▶ les règles en matière d'organisation financière
 - ▶ les règles de gouvernance
 - ▶ les règles en matière de contrôle financier
 - ▶ renvoi au règlement intérieur qui règle l'exécution du contrat constitutif
- ▶ **Le règlement intérieur** qui précise le rôle du GIE et de ses membres ainsi que les règles de financement (capital, financement, périodicité des appels de fonds, compétences et organisation de la co-administration, règles en matière de procédures d'achats).
- ▶ **La convention cadre** qui fixe le domaine et les conditions d'intervention du GIE ainsi que les clés de répartition



Le contrat constitutif du GIE



- ▶ **Le contrat constitutif du GIE** signé des représentants de la SPLA et de la SEML (Président, administrateurs ou directeur des structures membres) prévoit entre autres
 - ▶ *les informations générales* : forme, dénomination, objet, siège et durée
 - ▶ *les règles en matière d'organisation* : adhésions, démissions, droits et obligations des membres
 - ▶ *les règles dans le domaine financier* : capital éventuel, les apports éventuels et le mode de financement entre facturation de prestations et cotisations.
 - ▶ *les règles de gouvernance* : nomination des coadministrateurs (nommés par l'AG) parmi les membres du groupement, organisation de la co-administration, pouvoirs
 - ▶ *les règles en matière de contrôle financier* : contrôleur de gestion, contrôleur des comptes
 - ▶ renvoi au règlement intérieur qui règle l'exécution du contrat constitutif



Quelles sont les situations que nous rencontrons aujourd'hui : **LE GIE COQUILLE VIDE**

- ▶ Avec ce modèle, l'ensemble des moyens (spécifiques ou communs) sont conservés par les membres. **En particulier, le GIE n'est pas employeur des services supports.**
- ▶ Le GIE est l'instance de répartition des charges communes entre les membres. Il se contente d'ailleurs d'effectuer cette répartition et d'identifier les sommes que se doivent mutuellement chacun des membres.
- ▶ Illustration :

	<i>Membre 1</i>	<i>Membre 2</i>	<i>GIE</i>	<i>Total à répartir</i>
charges personnel	1 000 000		0	1 000 000
Charges externes et coûts immobiliers	600 000	200 000	0	800 000
Totaux	1 600 000	200 000	0	1 800 000
Clé de répartition	74%	26%		
Répartition des charges communes	1 332 000	468 000		1 800 000
charges services communs à rembourser	-268 000	268 000		0

LE GIE COQUILLE VIDE – Appréciations

Avantages

- Simplicité du mode opératoire
- Simplicité de la mise en œuvre du processus (pas de transferts)

Inconvénients

- Une quasi absence de maîtrise des moyens communs par le GIE
- Un management d'équipe compliqué si les équipes communes sont disséminées entre les différents membres

Limites

- Le GIE n'est qu'un calculateur et répartiteur de charges communes
- Un modèle qui nous paraît limite, tant la gestion des moyens communs par le GIE est réduite à sa plus simple expression

Une situation qui ne peut être pérenne, souvent une position de transition

Pas de personnel dans le GIE mais des prestations facturées de la SEM au GIE puis imputées dans chacun des membres



Quelles sont les situations que nous rencontrons aujourd'hui LE GIE COQUILLE « PLEINE » DES SERVICES COMMUNS

- ▶ Avec ce modèle, l'ensemble des moyens considérés comme communs aux membres sont acquis ou employés directement par le GIE. **En particulier, le GIE est l'employeur des services supports. Le GIE maîtrise en direct le matériel et l'immobilier.**
- ▶ Le GIE achète et finance l'ensemble des moyens. Puis il les répartit entre les membres selon une clé de répartition.
- ▶ Illustration :

	<i>Membre 1</i>	<i>Membre 2</i>	<i>GIE</i>	<i>Total à répartir</i>
charges personnel			1 000 000	1 000 000
Charges externes et coûts immobiliers			800 000	800 000
Totaux	0	0	1 800 000	1 800 000
Clé de répartition	74%	26%		
Répartition des charges communes	1 332 000	468 000		1 800 000
charges services communs après répartition	1 332 000	468 000	-1 800 000	0

In fine, les charges réparties sont les mêmes qu'avec le premier modèle. Mais la méthode et surtout la maîtrise des moyens par le GIE sont radicalement différentes.

LE GIE COQUILLE « PLEINE » DES SERVICES COMMUNS

Avantages

- La maîtrise directe des moyens
- Le management des équipes des services support
- Un modèle très lisible

Inconvénients

- La valorisation du coût d'acquisition des moyens auprès de l'un des membres et le mode juridique d'acquisition (a)
- Lourdeur du processus au démarrage (e)

Limites

- Le GIE doit être capitalisé et disposer d'un fonds de roulement élevé (b)
- L'accord des tiers n'est pas non plus simple à obtenir (c)
- La frontière entre les charges spécifiques et les charges communes n'est en pratique pas évidente à arrêter et elle est en outre évolutive (d)



LE GIE COQUILLE « PLEINE » DES SERVICES COMMUNS

➤ **(a)** Le GIE doit acquérir l'ensemble des moyens commun avec, dans certains cas, des procédures achats spécifiques des membres (consultation et appels d'offres au-delà de seuils).

➤ Pour les acquisitions de moyens significatifs auprès d'un membre, comme ici les agencements, la procédure à appliquer n'est pas évidente à déterminer. Faut-il lancer une consultation pour reprendre les travaux d'agencements ? La Valeur Nette comptable peut-elle constituer une référence acceptable ? Faut-il la recouper avec une expertise ?

➤ Au-delà des aspects juridiques, les principaux écueils à éviter sont :

- faire acquérir par le GIE des moyens pour un montant pouvant être considéré comme pas assez élevé par les actionnaires du membre qui cède (et de l'administration fiscale également qui pourrait y voir une libéralité)
- faire acquérir par le GIE des moyens pour un montant pouvant être considéré comme trop élevé par les actionnaires des autres membres que celui qui cède au GIE

➤ **(b)** Pour acquérir du matériel, des constructions ou des agencements, le GIE doit disposer d'une structure financière adaptée. Il doit donc être capitalisé et pouvoir emprunter.

➤ La capitalisation d'un GIE est bien sûr possible mais elle implique que les membres mobilisent des fonds propres et les apportent au GIE au travers d'une augmentation de capital.

➤ Une solution pragmatique pourrait consister à effectuer des avances financières long terme.



➤ **(c)** Le transfert de contrats ou de financements implique l'accord du tiers et la conclusion d'un avenant.

Par exemple, dans le cas du bail, il est nécessaire d'obtenir l'accord du bailleur pour le transférer au GIE.

(d) Le découpage entre les moyens spécifiques des opérateurs (SEM et SPLA) et les moyens communs peut rencontrer de véritables difficultés pratiques.

Exemple : les téléphones portables :

- *sont-ils des moyens spécifiques*
- *ou est ce au GIE de devenir titulaire des contrats avec les opérateurs*
- *ou le GIE doit il se contenter de « gérer » la flotte des mobiles utilisés par les membres pour leur compte ?*

➤ **(5) (e)** Le transfert intégral des moyens communs et contrats relatifs aux moyens communs (EDF, bail, locations copieurs ...) implique beaucoup de démarches amont et un plan d'actions comparable à une scission d'entreprises.



Quelles sont les situations que nous rencontrons aujourd'hui

LE GIE UNIQUE EMPLOYEUR

Avec ce modèle, l'ensemble des moyens (spécifiques et communs) est acquis ou employé directement par le GIE. **En particulier, le GIE est l'employeur des services supports.** Le GIE finance l'ensemble des moyens et il les répartit entre les membres selon une clé de répartition.

Illustration :

	Membre 1	Membre 2	GIE	Total à répartir
Charges de personnel opérationnels			3 000 000	3 000 000
autres charges spécifiques			1 500 000	1 500 000
charges personnel			1 000 000	1 000 000
Charges externes et coûts immobiliers			800 000	800 000
Totaux	0	0	6 300 000	6 300 000
Clé de répartition moyens opérationnels	77%	23%		
Répartition des charges opérationnelles	3 465 000	1 035 000		4 500 000
Clé de répartition services communs	74%	26%		
Répartition des charges communes	1 332 000	468 000		1 800 000
charges services communs après répartition	1 332 000	468 000	-1 800 000	0

In fine, les charges communes réparties sont les mêmes qu'avec le premier modèle. La différence essentielle provient du fait que les membres ne maîtrisent aucun moyen en direct

Avantages

- Pas de flux croisés
- Le management des équipes des services support (en pratique, situation inchangée si ce n'est le nom de l'employeur)

Inconvénients

- La valorisation du coût d'acquisition des moyens auprès de l'un des membres et le mode juridique d'acquisition
- Lourdeur du processus au démarrage

Limites

- Un modèle qui nous paraît limite de par l'absence de moyens et d'effectifs par les membres qui deviennent des coquilles vides
- Le GIE doit être fortement capitalisé et faire l'objet d'un apport d'actifs complet par la SEM sur le mode d'une scission

Contre modèle du GIE coquille vide –
Organisation possible mais
déconseillée



Quelles sont les situations que nous rencontrons aujourd'hui

LE MODELE MEDIAN

- ▶ Avec ce modèle, le GIE est employeur des effectifs affectés à des missions communes (services généraux, accueil, marchés, juridique...). **Une partie importante des contrats de prestations et de fournitures est reprise en direct par le GIE. Une autre partie est mise à disposition du GIE au travers de conventions ou des statuts du GIE.**
- ▶ L'ensemble des moyens communs est réparti entre les membres selon une clé de répartition.
- ▶ Illustration :

	<i>Membre 1</i>	<i>Membre 2</i>	<i>GIE</i>	<i>Total à répartir</i>
charges personnel			1 000 000	1 000 000
Charges externes et coûts immobiliers	300 000		500 000	800 000
Totaux	300 000	0	1 500 000	1 800 000
Clé de répartition services communs	74%	26%		
Répartition des charges communes	1 332 000	468 000		1 800 000
charges services communs après répartition	1 332 000	468 000	-1 800 000	0
Flux financiers (sans tenir compte de l'éventuelle TVA)				
Mise à disposition moyens communs (a)	300 000			
charges services communs à rembourser (b)	1 332 000	468 000		
net dû par membres (b-a)	1 032 000	468 000		

Les charges communes réparties devraient être les mêmes qu'avec les autres modèles. La différence essentielle avec les modèles 2 et 3 provient du fait qu'il y a des flux croisés.

Avantages

- Le GIE n'a pas à être capitalisé
- Le management des équipes des services support
- Une mise en œuvre assez simple

Inconvénients

- Des flux croisés entre membre et GIE (mais bien définis)
- Une maîtrise nécessaire de l'organisation et des refacturations

Limites

La maîtrise des moyens communs n'implique pas nécessairement que le GIE soit propriétaire ou titulaire des baux et crédit baux en direct.

Périmètre des moyens communs arrêté et mise à disposition des moyens entre les membres et le GIE bien explicitée tant pour les conditions d'exercice que pour les conditions financières de la mise à disposition (pas de marge entre la SEM et le GIE)



Sur le terrain nous rencontrons davantage le modèle 4 (le modèle médian), qu'il s'agisse

- De GIE entre SEM,
- De GIE entre SEM et SPLA
- De GIE de moyens informatiques
- De structures holdings facturant des prestations communes aux membres du groupe

Les modèles ont par ailleurs tendance à évoluer avec le temps.

Ainsi, un GIE commence avec le transfert du personnel des services et de quelques contrats de fournitures et prestations.

Au fur et à mesure des projets d'investissements, de renouvellements ou de déménagements, les membres se posent la question de mettre le GIE en première ligne, quitte à le doter en capital.



Au-delà de la problématique de l'affectation du personnel (plus particulièrement fonctionnel), plusieurs questions se posent...



Identifier la structure qui porte la charge
Définir les clés de répartition des charges communes



- ▶ En principe, les charges directement affectables sont portées par les structures concernées et les charges communes sont portés par le GIE
- ▶ Certains GIE ont adopté une clé unique, d'autres ont opté pour des modèles assez sophistiqués avec de multiples clés selon la nature des prestations et les services rendus.
 - Coûts immobiliers répartis par effectifs ou m²,
 - Comptabilité répartie par nombre de lignes ou de paiements,
 - Coûts informatiques répartis selon nombre d'utilisateurs,
 - Services financiers répartis selon le temps passé du personnel,
 - Marchés répartis selon le nombre de marchés ouverts ou selon le temps passés des personnes gérant les marchés,
 - Fournitures bureaux réparties par effectif,
 - Prestations paye par nombre de bulletins émis,
 - Coûts des copieurs répartis selon le nombre de copies effectué par chacun des membres



**Proposition d'un découpage
« opérationnel » des services
fonctionnels par grande famille
avec une clé appropriée**



**Définition de fonctions dans le GIE
Comptabilisation comptable de 1^{er}
niveau et analytique en 2^{ème} niveau
Lecture appropriée des comptes du GIE**



L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE : Traduction des opérations du GIE par fonction

Fonction DIRECTION



Objet : mise en commun et partage des charges de direction et commerciale

Clé proposée : temps passés dans chaque structure ou chiffre d'affaires des membres

Périmètre :

- coût du personnel de direction (directeur, assistante de direction, président)
- frais de gestion (déplacements, location de véhicule, frais de missions)

Arbitrage : définition d'une clé pertinente au regard de l'activité à l'intérieur de chacune des structures.

L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE : Traduction des opérations du GIE par fonction

Fonction IMMOBILIERE



Objet : mise en commun et partage des charges relatives aux locaux

Clé proposée : nombre de m2

Périmètre :

- fluides (eau / gaz / électricité),
- loyers ou amortissements des constructions et agencements ainsi que les frais financiers des emprunts affectés à l'immobilier,
- charges locatives ou de copropriété,
- impôts et taxes (foncière, CET)
- gestion des locaux (nettoyage, maintenance et gros entretien, assurances).
- coût du personnel affecté à la gestion immobilière (gardien, assistante...)

Arbitrage : transfert direct ou non des charges immobilières au GIE En pratique, difficulté à transférer l'immobilier dans le GIE d'où, de manière générale, une facturation entre la société porteuse et le GIE puis répartition de la charge globale immobilière entre les membres



L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE : Traduction des opérations du GIE par fonction

Fonction MOBILIER ET FRAIS INFORMATIQUE



Objet : mise en commun et partage des charges relatives au mobilier et à l'informatique

Clé proposée : nombre d'utilisateurs



Périmètre

- entretien de matériel de bureau
- maintenance informatique
- prestations informatiques
- assurances des biens
- location (ou amortissements et frais financiers éventuels correspondants) du matériel de bureau-informatique-logiciel
- coût du personnel informatique

Il est possible que les structures d'exploitation aient des contrats d'utilisation spécifique. Pour ces contrats, les dépenses doivent être assumées directement par les structures membres.

Pour les moyens mis en commun (flotte informatique, copieurs, mobilier...), il s'agit d'identifier la charge, de l'affecter au GIE puis de la répartir.

Arbitrage : en pratique, transfert réalisé au moment du renouvellement du contrat concerné



L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE : Traduction des opérations du GIE par fonction

Fonction
**ADMINISTRATIVE, FI
 NANCIERE, et RH**



Objet : mise en commun et partage des charges relatives aux personnes intervenant en support des opérationnels

Clé proposée : temps passés ou nombre de ligne d'écritures pour chaque structure ou nombre de pièces traitées pour chaque structure



Périmètre

- Fournitures de bureau et petits achats
- Frais immobiliers du GIE (en fonction de la répartition vue pour la famille « immobilier »)
- Frais mobiliers et informatiques du GIE (en fonction de la répartition vue pour la famille « mobilier et informatique »)
- Coûts de personnel – personnel administratif, financier, juridique, accueil
- Taxes assises sur les salaires des services supports
- CVAE GIE
- Primes assurances autres
- Frais postaux, Frais Télécom, Frais internet ...

Il est essentiel de déterminer le périmètre des services supports et les personnes concernées. En effet, la base essentielle du coût à répartir sera constituée par les charges de personnel auxquelles il sera ajouté des frais d'environnement.

Il est possible d'envisager une clé de répartition des services supports qui serait la moyenne de ces 4 clés :

- temps passés,
- nombre de ligne d'écritures pour la comptabilité,
- nombre de paiements réalisés pour chaque structure,
- nombre de marchés gérés pour chaque structure,

Sous la forme :

$(\text{Clé 1} + \text{Clé 2} + \text{Clé 3} + \text{Clé 4})/4$ avec éventuellement des coefficients de pondération



L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE :

Lecture comptable des opérations réalisées

Traduction dans la
comptabilité du GIE et
de chaque membre



Pas de plan comptable spécifique aux GIE
Découpage comptable « normé » dans le GIE
Découpage analytique par fonction ou famille dans le GIE



Objectif : obtenir une lecture pertinente par fonction des comptes du GIE.

Les comptes se présentent de la manière suivante :

1^{er} niveau : classement comptable

2^{ème} niveau : classement par fonction

- Code analytique 100 : Direction
- Code analytique 200 : Immobilière
- Code analytique 300 : Mobilière et informatique
- Code analytique 400 : Administrative, financière et RH

Objectif : pour chacune des deux structures, les coûts communs refacturés par le GIE sont constatés dans un compte unique de sous-traitance générale :

Les comptes se présentent de la manière suivante :

- Compte comptable : 611000 : sous-traitance générale
- 611000-100 : Ss-traitance GIE - Direction
- 611000-200 : Ss-traitance GIE – Immobilière
- ...



Fiscalité des résultats du GIE



Rappel : neutralité fiscale

Le GIE peut être appelé à faire des bénéfices, il entre en conséquence dans le champ d'application de l'impôt. Mais le GIE n'est pas imposable en tant que tel. Les membres du GIE incluent dans leurs revenus la part de bénéfices qui leur revient (CGI art.8)

Pour les personnes morales soumises à l'IS, elles doivent inclure dans leurs propres bénéfices la part de bénéfices correspondant à leurs droits.

Les GIE constitués et fonctionnant dans les conditions fixées par les articles L 251-1 et suivants du Code de commerce sont exclus du champ d'application de l'impôt sur les sociétés.

En pratique :

PRODUITS : Les appels de cotisations auprès des membres sont à inscrire en compte 706xx (possible d'ouvrir un compte distinct par membre).

CHARGES : constatation selon la nomenclature présentée page précédente.

REGULARISATION DE FIN D'ANNEE : les régularisations déterminées en fin d'année sur les cotisations sont à enregistrer au 706 en contrepartie du 418 ou 487 en fonction des soldes attendus.

En pratique, nous constatons donc un résultat comptable et fiscal nul.

Les comptes annuels sont arrêtés et approuvés et une liasse fiscale est établie chaque année



Sebastien.franchi@semaphores.fr

Expert comptable associé

Tél. : 06.77.09.26.84

