Procès Verbal

Séance Extraordinaire du 15 février 2024

L'an deux mille vingt-quatre, le quinze du mois de février à dix heures, le CSEE dûment convoqué le six février deux mille vingt-quatre, s'est réuni en la salle Océane de la CCIR Hauts de France, sous la présidence de M. David BRUSSELLE.

Etaient Présents Représentants titulaires du personnel :

Nom - Prénom	Présent	Excusé	A distance
BAHCIC Marie-Isabelle	X		
DELERUE Dorothée	X		
DEVIN SARAH	X		
FERFAILLE Hugo	X		
FOURNIER Jérôme	X		
HENNEBELLE Laurence remplacée par Sylvie LEFRANC		X	
MADEJ Marie-Christine	X		
LAMALETIE Bastien	X		
LAVERAT Thierry	X		
LE MIGNON Virginie	X		
LEMAITRE François	X		
MEISSNER Agnès remplacée par Christophe HARINCK		X	
PUCHOIS Bernard	X		
THUILLARD Céline	X		
VILLELLA Michel	X		

Etaient Présents Représentants « Suppléant » du personnel :

Nom - Prénom	Présent	Excusé	A distance
LEFRANC Sylvie remplace Laurence HENNEBELLE	X		
HARINCK Christophe remplace Agnès MEISSNER	X		

Etaient présents Représentants Employeur

Nom - Prénom	Présent	Excusé	A distance
BRUSSELLE David (Président)	X		
COTHENET François	X		
DELECOURT Irène	X		
LIPKIEWICZ François	X		
VASSEL Nathalie		X	

Était présent Représentant syndical
Laurent VANDEWOESTYNE pour le syndicat UNSA

Étaient invités :
Christine TROTIGNON, secrétaire générale de la CCI Hauts de France
Rodolphe RICHEZ, Directeur Rev 3

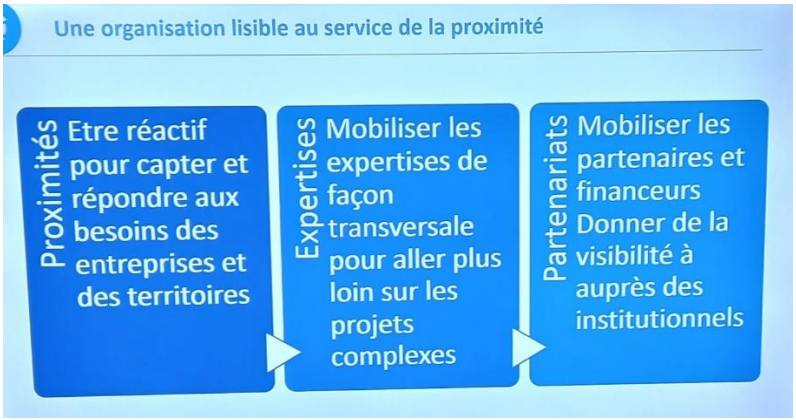
1) Approbation du procès-verbal de la réunion extraordinaire du 05/02/2024

Le procès-verbal de la séance du 5 février est approuvé à l'unanimité

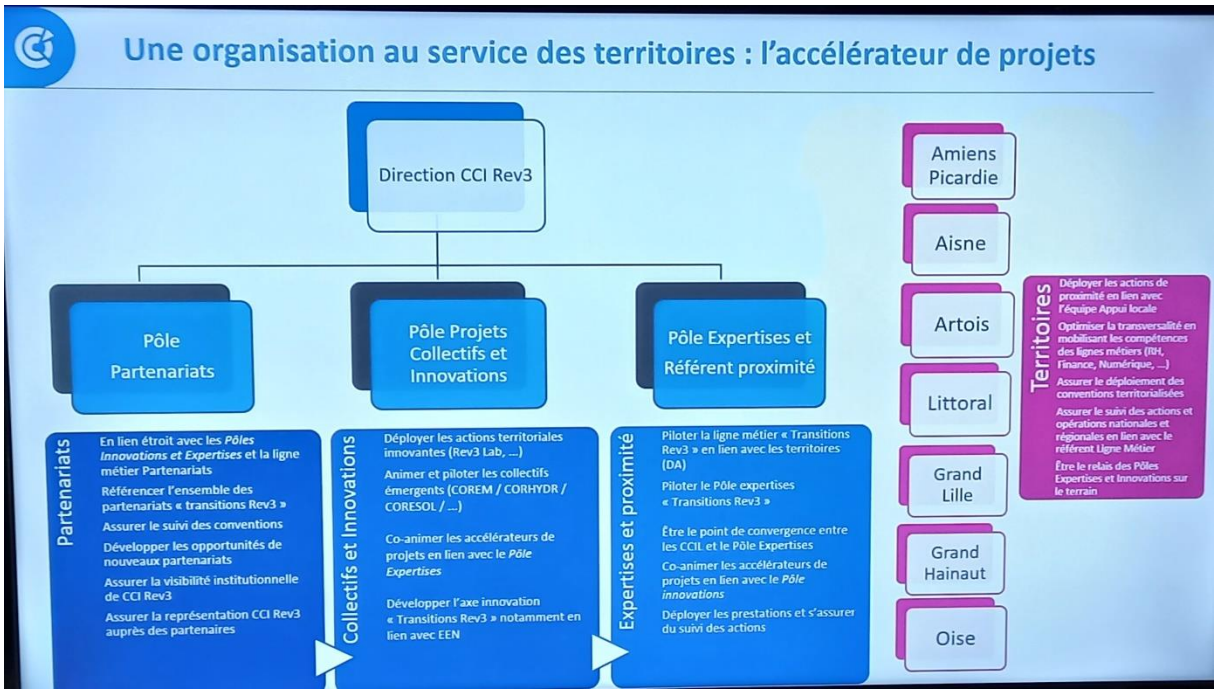
2) Consultation sur le projet de réorganisation de REV3

Suite à une alerte du CSEE, David BRUSSELLE avait organisé 3 séminaires. A l'issue de ces 3 séminaires, l'équipe REV3 a été réunie afin d'échanger sur les perspectives. Le reproche qui avait été formulé, était de travailler trop en silo et pas suffisamment de manière coordonnée, croisée avec l'ensemble des territoires. David BRUSSELLE rappelle que depuis 10 ans, les équipes REV 3 ont dépensé beaucoup d'énergie pour faire de la pédagogie, de la sensibilisation aux besoins de la transition des entreprises, notamment sur le plan environnemental et sur le plan énergétique.
Aujourd'hui, nous ne sommes plus dans une phase de sensibilisation mais dans une phase d'accélération et de passage à l'acte.

Rodolphe RICHEZ, nouveau Directeur de l'équipe REV 3 vient présenter la nouvelle organisation. Il s'agit d'un extrait d'une présentation qui a été faite à l'ensemble de l'équipe le 5 février dernier. Suite à sa prise de poste, Rodolphe RICHEZ a tenu à rencontrer l'ensemble des collaborateurs de l'équipe REV3 individuellement. A l'issue de ces rencontres, un briefing a eu lieu. Ce qui en ressort, c'est une ligne de conduite et des axes sur lesquels nous sommes pertinents et qui sont utiles pour l'entreprise. Parce que l'objectif est d'apporter du service et de l'accompagnement aux entreprises.



Le constat de Rodolphe RICHEZ est qu'il y avait des déconnexions sur le plan organisationnel et sur le plan fonctionnel. L'idée est d'avoir plus d'imbrication de REV3 dans l'appui.



Partant de ce constat, Rodolphe RICHEZ propose une organisation. Afin de porter de la lisibilité, une simplification et du positionnement de Rev 3, on va renforcer la proximité avec les territoires. Il faut remettre de la cohérence pour que les actions de REV 3 soient mieux diffusées et puissent être managées au plus proche des besoins des entreprises, mais aussi en lien avec les pôles experts.

De plus, il y a un volet important, c'est le positionnement partenarial, Véritable enjeu stratégique. REV 3 c'est une galaxie d'acteurs institutionnels et il faut être beaucoup plus visible.

Pour l'organisation, l'idée est de se caler sur l'organisation des lignes métiers telles qu'elles existent dans tous les autres domaines (Digital, RH, Finances, Développement commercial…). Désormais, il y aura une ligne métier Transitions Rev 3.

David BRUSSELLE souhaite que l'équipe REV 3 se repositionne au sein de la CCI. Les collaborateurs REV 3 sont avant tout des collaborateurs CCI. Ils appartiennent à l'action de la CCI dans toutes ses dimensions. Il n'est pas question de tourner le dos à ce qui a été fait mais de s'imbriquer davantage au National. IL faut donc réfléchir à comment nous positionnons la marque CCI avant de positionner la marque REV 3. Pour aider la CCI, un prestataire externe a été mandaté. Il s'agit du cabinet qui avait été choisi pour le repositionnement de la marque LAHO. L'idée sous-jacente = permettre aux entreprises de comprendre ce qu'est REV 3.
Toute cette stratégie de repositionnement va devoir se matérialiser par une offre de services concrète, comme cela a été fait avec le guide Utile. L'offre de services va être redéfinie, marketée de façon à ce qu'elle soit simple, avec des prix, des tarifs. Cette offre sera revue, augmentée et épurée de ce qui n'est pas utile. Il faut travailler sur ce sur quoi on est légitime et compétent. Alors cela ne veut pas dire qu'il faut tourner le dos à tout, mais en tout cas il faut se poser une question de positionnement stratégique.

Michel VILLELLA souhaite qu'il y ait une communication interne et une communication externe.

David BRUSELLE est tout à fait d'accord. Pour lui, il est nécessaire de redéfinir REV 3, ensuite proposer une offre de services et montrer qu'on a des partenaires et qu'on est au cœur de l'écosystème et qu'on a des références. Il espère que « REV 3 soit le premier créateur des transitions pour les entreprises ». Enfin, David BRUSSELLE évoque la formation sur le développement durable.

Rodolphe RICHEZ revient sur l'organisation. Un référent de proximité sera nommé. Il sera également le manager du pôle expertise. Il y aura donc une interconnexion entre l'équipe régionale d'animation, d'expertise et l'équipe locale qui a une mission de proximité, d'accompagnement des entreprises, de déploiement des actions qui sont les opérations qu'on connaît tous, nationales, régionales. L'organisation, c'est donc la proximité avec un ou des correspondants dédiés par territoire et une équipe sur 3 plots : Les partenariats, les projets collectifs et les innovations avec une vocation complètement régionale et pas que locale.
Donc forcément, il va y avoir pour les uns et pour les autres un repositionnement managérial.

Bernard PUCHOIS demande si une répartition des collaborateurs a déjà été actée et demande un organigramme avec le nom des collaborateurs.

Rodolphe RICHEZ affirme que la plupart des collaborateurs connaissent leur rattachement.

Christophe HARINCK et Jérôme FOURNIER interviennent suite aux remontées terrain des collaborateurs de REV 3. Les souhaits :

- Avoir un organigramme avec le nom et le positionnement de tous les collaborateurs
- Connaître le rayonnement géographique des experts
- Avoir une fiche de poste pour les conseillers rattachés au territoire
- Connaître les objectifs de chacun et le rattachement hiérarchique
- Connaître l'obligation ou pas, d'être sur le territoire pour un conseiller

Rodolphe RICHEZ précise que le schéma est simple. Les collaborateurs rattachés au territoire vont être sous l'autorité du Directeur Appui. En termes d'objectifs, ils seront définis en fonction des opérations nationales ou régionales.

Le raisonnement de DAVID BRUSSELLE est de dire que les conseillers qui sont dans l'activité et la proximité dans le territoire, doivent être sur le même mode de gestion que tous les autres conseillers. Certes, il faut néanmoins régler la situation individuelle des collaborateurs.
Concernant la répartition par territoire, le nombre de conseillers sera répartie en fonction du poids économique.

Pour les experts, la direction réfléchit au fait de scinder la région en deux, en fonction des besoins d'expertises. La décision devrait être prise rapidement. Tout doit être prêt avant l'été.

Rodolphe RICHEZ et David BRUSSELLE affirment que pour 90% des collaborateurs, le positionnement est limpide.

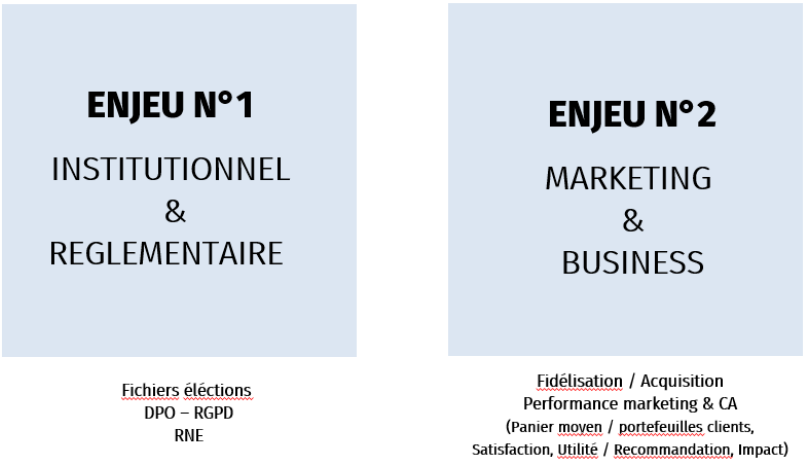
Les membres du CSEE émettent un avis de principe favorable mais avec un point de vigilance : le périmètre géographique des experts.

3) Consultation sur le projet d'organisation de l'équipe d'exploitation de la solution CRM

David BRUSSELLE a invité Christine TROTIGNON à venir présenter le projet d'organisation de l'équipe dédiée au CRM. David BRUSSELLE en profite pour remercier toutes les équipes. Il rappelle que tout le monde doit l'utiliser. C'est un outil de transformation de notre modèle économique.

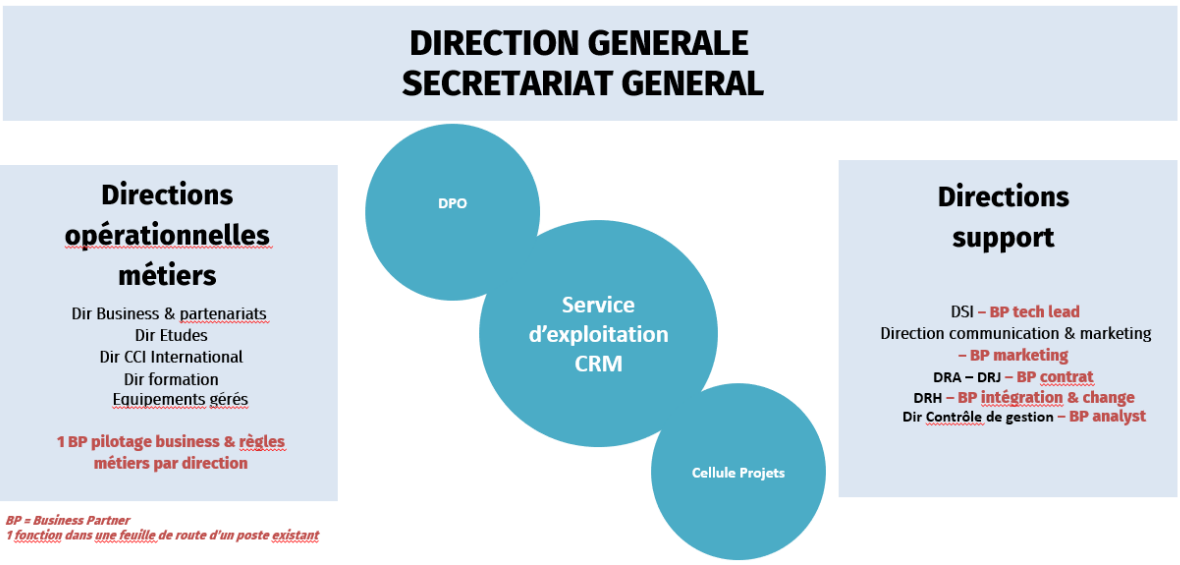
Christine TROTIGNON rappelle que le CRM est un enjeu majeur pour conduire, contribuer à la transformation de notre modèle. Et comme l'a souligné David BRUSSELLE, on arrive désormais dans une séquence d'exploitation où il y a encore des chantiers à conduire. Néanmoins la mise en service, s'est effectuée dans des conditions relativement satisfaisantes.

Désormais, nous rentrons dans une phase d'exploitation de la solution. Il est donc important de distinguer ce qui est du ressort de l'exploitation donc du fonctionnement du pilotage d'activité, de l'exploitation de la solution CRM et de ce qui est du ressort du projet du pilotage projet.



Christine TROTIGNON évoque 2 enjeux :

- Un enjeu réglementaire et institutionnel. Puisque dans cette solution CRM sont embarquées des données entreprises qui constitue notre fichier entreprises. Fichier sur lequel se base également la conformité RGPD et le fichier élection
- Un enjeu de transformation de notre modèle économique, orienté marketing et business



Puisque c'est stratégique, cette équipe sera positionnée au cœur de la Direction Générale.
Ensuite, il faut bien distinguer les fonctions et les activités des uns et des autres.

3 Fonctions clés ont été identifiées

3 fonctions clés		
Manager – Product owner	Business Analyst / Qualité Donnée	Administrateurs data fonctionnels
1 enjeu d'accompagnement dans la montée en compétence		
Formation	Transfert de compétence	Manager / PO spécialiste salesforce
Commencée en 2023 A poursuivre en 2024	Commencée en 2023 A poursuivre en 2024	Recrutement 2024

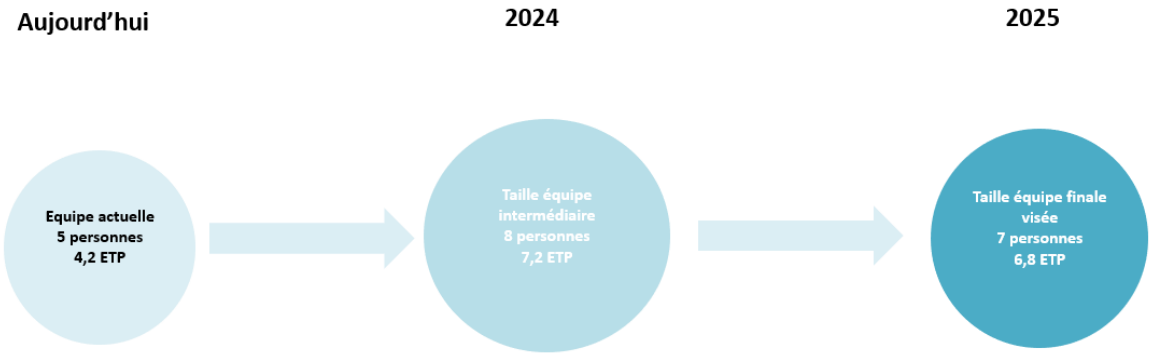
Christine TROTIGNON nous présente les fonctions du Manager Product Owner, du Business Analyst fonctionnel et de l'administrateur data fonctionnel

Manager Product owner	· Fonction 1 : management d'équipe et d'activité - management d'équipe, pilotage d'activités - Coordination des interfaces DSI, équipe CRM, intégrateur - Conduite du changement · Fonction 2 : pilotage de la stratégie Data entreprises et client - Force de proposition dans l'exploitation et l'analyse des données - Garant de la qualité et de la cohérence de la donnée - Garant de la mise à disposition des Directions, des données exploitées de façon pertinentes · Fonction 3 : pilotage de la stratégie CRM - Garant du bon fonctionnement du produit « solution CRM » - Assure la gouvernance et arbitrage des sujets liés à l'exploitation, aux montées de version et aux évolutions - Garant de la documentation (versioning, maj, ..)
Business analyst fonctionnel	· Fonction 1 : Mise en œuvre des outils et des méthodes pour analyser et implémenter les données métiers. - maîtriser la reprise de données : modéliser et automatiser ce process - superviser la qualité de la donnée (logs, doublons, saisie, ...) et l'usage de la donnée - analyser la donnée avec des recommandations - produire les tableaux de bord KPI et TDB personnalisés - traiter les demandes d'évolution de la donnée En support de l'équipe exploitation CRM · Fonction 2 : être en support de l'équipe d'exploitation - Garant de la cohérence du catalogue produit - Accompagnement au changement - Ticketing et besoins d'évolution
Administrateur data fonctionnel Ratio métier 1 administrateur data / 150 utilisateurs	· Fonction 1 : Administrer la base de données de la solution CRM - Gérer, développer et optimiser des Bases De Données Entreprises et Clients - Recettage des évolutions et maintien de la base de connaissance fonctionnelle · Fonction 2 : Assurer en direct et en autonomie le suivi et l'accompagnement des utilisateurs - Assistance et support aux utilisateurs face aux dysfonctionnements - Conception et animation de formations - Mise à jour et contrôle de la Documentation Fonction 3 : Assurer en permanence la parfaite adaptation de l'outil aux besoins - Remonter les demandes d'évolution fonctionnelle au Product Owner et participer aux choix - Garantir le catalogue Produits Fonction 4 : Construire des tableaux de bord spécifiques - Produire et créer des indicateurs et des reportings à partir des bases de données - Transposer l'expression des besoins clients Fonction 5 (profil dédié) : Gérer les interfaces applicatives avec les différentes solutions logicielles utilisées - Marketing - SI extérieur (Région HDF, CCI France, etc)

Christine TROTTIGNON nous informe qu'un enjeu d'accompagnement dans la montée en compétences est crucial. 3 leviers ont été identifiés :

- la formation
- le transfert de compétences
- le recrutement

Actuellement, l'équipe c'est 4,2 équivalents temps plein. Christine TROTIGNON présente une proposition de recrutement (Manager spécialiste Salesforce) et des montées en compétences. Christine TROTIGNON a rencontré tous les collaborateurs de l'équipe.



David BRUSSELLE demande aux membres du CSEE s'il y a des retours sur la mise en place de la CRM.

François LEMAITRE évoque les dysfonctionnements encore présents à ce jour. Par exemple, le montant des devis ne sont toujours pas exacts (notamment des problèmes de TVA). Les conseillers sont donc contraints de réaliser des devis à la main. Dans le cadre des boosters, les attestations minimis, les fiches bilans ne peuvent pas être générées.

La nouvelle CRM n'est pas facile d'utilisation, elle nécessite beaucoup plus de manipulations et de saisies que précédemment dans la GRC.

David BRUSSELLE assure que les dysfonctionnements ou plutôt des ajustements sont en cours de réalisation.

Virginie LE MIGNON profite de ce point pour évoquer à nouveau la problématique de mise à jour du fichier des entreprises. Une demande de renfort avait déjà été formulée lors de divers CSEE.

Christine TROTIGNON prend le sujet.

Les membres du CSEE émettent un avis de principe favorable.

4) CRM & RGPD : Quelles responsabilités du salarié en cas de problèmes/de réclamations ?

Virginie LE MIGNON évoque la notion de RGPD lors de la saisie des informations dans le CRM. Qui est responsable ?

Irène DELECOURT explique que lors d'une réclamation, c'est le responsable de traitement qui est responsable. Le responsable de traitement c'est la CCI, et son représentant. Si un utilisateur porte plainte, c'est la CNIL qui va s'emparer du sujet. C'est elle qui va décider d'exercer un contrôle ou pas. Si le contrôle révèle des manquements, elle va prendre du coup des sanctions.

La seule manière pour un collaborateur de voir sa responsabilité engagée : c'est de commettre une infraction pénale (collecte frauduleuse ou déloyale).

5) Information sur la réorganisation des missions au sein des Accueils de la CCI Littoral

François COTHENET fait état d'un travail qui débute sur le littoral concernant les missions des collaboratrices qui sont affectées à l'accueil dans les agences de proximité. Cette réflexion résulte d'un double constat : les collaborateurs de l'accueil semblent en mesure d'assurer en fait d'autres missions et leur souhait, émis lors des EAD, d'avoir des missions élargies.

6) Solution envisagée pour la part variable aux collaborateurs de droit privé

Hugo FERFAILLE intervient sur la part variable. Il souhaite une harmonisation et une clarté concernant cette mesure.

David BRUSSELLE est heureux de cet échange car il démontre le changement culturel opéré dans la structure. Aujourd'hui, il n'y a aucune contestation sur le fait qu'il faille facturer nos prestations. David BRUSSELLE souhaite mettre en évident 2 perspectives :

- Avant de parler du variable, il y a un fixe. Le fixe est là pour rémunérer une action qui doit être définie et mesurée par des objectifs et des résultats.
- Après quand on va au-delà, on définit une part variable.

David BRUSSELLE rappelle que nous avons 2 populations, une de droit privé et une de droit public avec des problématiques différentes. Aujourd'hui les droits privés représentent 30% de l'effectif.

Concernant les parts variables, David BRUSSELLE propose la création d'un groupe de travail pour étudier la question, pour analyser les distorsions.

Hugo FERFAILLE évoque les paliers. François LIPKIEWICZ rappelle que la grille est toujours la même.

Virginie LE MIGNON demande la possibilité de déplafonner. David BRUSSELLE accepte le principe d'un déplafonnement après étude du groupe de travail.

Michel VILLELLA attire l'attention sur la communication qui doit être faite sur ce sujet.

Jérôme FOURNIER intervient au sujet de la campagne de primes pour les droits publics. Il est étonné que si un manager demande de déplafonner une prime, la DRH refuse. David BRUSSELLE comprend le raisonnement individuel mais cette année la volonté d'homogénéisation empêche de créer de nouveau des exceptions.

7) Information sur la nomination des coordinateurs régionaux

Sylvie LEFRANC intervient sur ce point. Les membres du CSEE souhaitent savoir comment ont-ils été nommés ? quelles sont leurs missions ? Sont-ils considérés comme un échelon supplémentaire ? remplacent-ils les managers du territoire ?

François LIPKIEWICZ informe le CSEE que les coordinateurs régionaux sont nommés par lettre de mission. A la base, il s'agit de collaborateurs qui ont une expertise terrain. Leurs missions ne sont pas managériales. Ils ont un rôle d'animation, de coordination, de montée en compétences, de mise en commun d'outils... Ils ne se substituent pas au management hiérarchique.

8) Point de vigilance à la DSI

Christophe HARINCK intervient sur le sujet. Ce dernier avait été ajouté à l'ordre du jour avant l'annonce du déménagement de la DSI à la CCIR et de la nomination de Vincent DANNELS au poste de Directeur.
Christophe HARINCK évoque le fait que le déménagement est une bonne nouvelle pour la DSI dans le sens où le bâtiment de la CCIR est plus adapté pour la DSI.
Cependant, la pérennité des effectifs est un véritable sujet au sein de la DSI.
Christophe HARINCK demande à David BRUSSELLE de rester vigilant sur ce point.

9) Information ASC

- Point sur le voyage en Thaïlande. Il est complet
- Point sur Disney = les inscriptions sont en cours
- Présentation du budget ASC et fonctionnement (en annexe)

Vote favorable à l'unanimité du budget ASC et fonctionnement.

10) Consultation économique et financière

David BRUSSELLE présente le budget 2024. Il s'agit du budget de la CCI hors filiale. Ce budget se trouve en annexe.

Le point de vigilance est le service général (appuis, fonction support, vie institutionnelle et immobilier)

RESULTATS GLOBAUX – CCI HAUTS DE France (hors filiales)

K€		(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024	Ecart/BP23
SERVICE GENERAL	SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR.	-17 485	-19 634	-19 933	-19 389	245
	SERVICE SUPPORT	-18 149	-19 732	-20 695	-20 745	-1 013
	IMMOBILIER CONSULAIRE	-5 877	-6 714	-5 677	-5 862	852
Total SERVICE GENERAL		**-41 510**	**-46 080**	**-46 304**	**-45 996**	**84**
RESSOURCE FISCALE		38 081	38 032	38 032	38 032	0
Total SERVICE GENERAL		**-3 429**	**-8 049**	**-8 272**	**-7 965**	**84**
SERVICE FORMATION		5 028	1 069	1 071	733	-336
PATRIMOINE LOCATIF		2 715	18	692	1 060	1 042
SERVICE AMENAGEMENTS		679	2 228	1 309	1 935	-294
SERVICE AEROPORTS		2	23	32	-11	-34
SERVICE PORTS		155	840	398	1 263	423
Résultat courant		**5 150**	**-3 870**	**-4 772**	**-2 985**	**885**
RESULTATS EXCEPTIONNELS		1 712	6 032	8 529	3 306	-2 726
Résultat net		**6 862**	**2 162**	**3 758**	**320**	**-1 842**

- BR 2023 : le résultat net s'améliore de 1,5 M€ en raison de la plus value de cessions de Lomme non prévue au BP23
- BP 2024 : Résultat courant à -3 M€, couvert par des cessions et dividendes pour un équilibre à 320 K€

Ce service général est financé par la ressource fiscale, mais il est aussi financé grâce au chiffre d'affaires réalisé par les collaborateurs. Cependant, il coûte de plus en plus cher par rapport au chiffre d'affaires que l'on arrive à générer et dans le même temps le service Formation va générer moins de chiffre d'affaires car les coûts contrat de l'apprentissage sont en train de baisser.

Le constat, il faut aller chercher davantage de chiffres d'affaires ou diminuer les charges. A effectif constant, notre masse salariale augmente.

Les membres du CSEE émettent un avis favorable à l'unanimité.

L'ordre du jour étant épuisé, **la séance est levée à 13h45**

ANNEXE BUDGET FONCTIONNEMENT

BUDGET PREVISIONNEL DE FONCTIONNEMENT 2024					
Dépenses		2024 (prév)	**Recettes**		2024 (prév)
Founitures administratives		800	Subvention CCIR		74000
Autres achats		1000			
Site internet		7980			
Honoraires comptables		3600			
Frais de déplacement - mission - salon		3000			
Abonnement revues		900			
Formation		3500			
Aide juridique		3000			
Frais bancaires		230			
Frais de dossiers ANCV		7500			
Audit		24000			
TOTAL DES DEPENSES		55510	TOTAL DES RECETTES		74 000
RESULTAT EXCEDENT		18490			

ANNEXE : BUDGET ASC

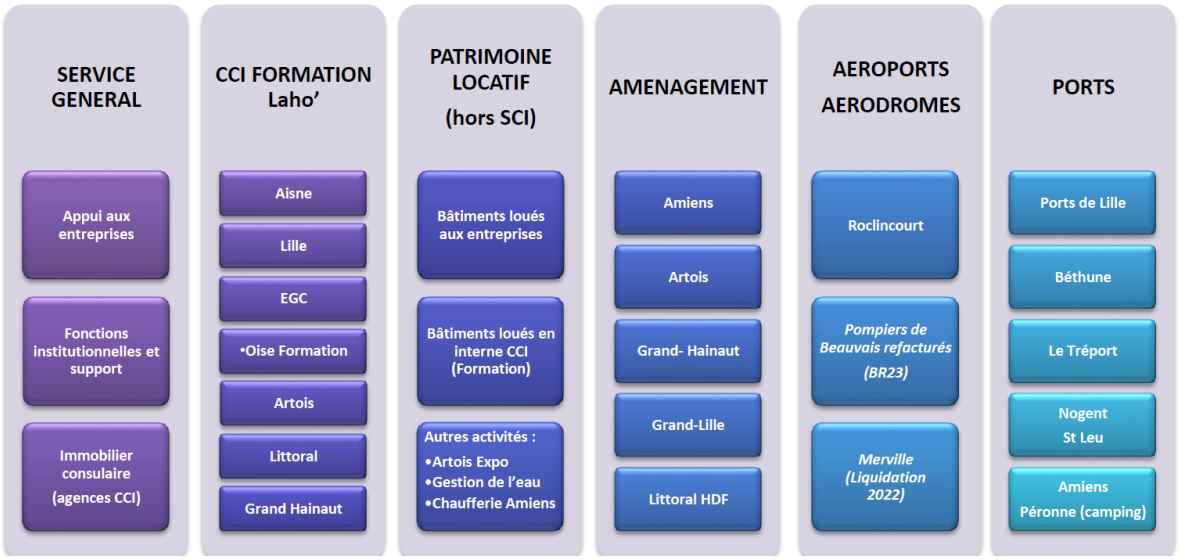
Budget prévisionnel ASC 2024

Postes et activités	Estimation du nombre de participants	Montant / Personne	Montant de subvention du CSE par ouvrants droits	Montant subvention CSE global	Dépenses	Recettes
Reliquat Budget Estmatif N-1*						**94 085 €**
Abondement employeur estimé						293 000 €
Chèques vacances	900	200 €	110		99 000 €	
Weekend Capitale 2 jours	120	500 €	250		30 000 €	- €
Voyage 1 THAILANDE	40	1 600 €	400	16000	16 000 €	- €
Voyage 2 MAROC	40	963 €	241	9640	9 640 €	- €
Salon/ Déplacement 1 journee	120			10000	10 000 €	
Déplacement Disney	400			35000	51 000 €	16 000 €
Homair Tohapi Le Bouquet	-	- €	0		- €	- €
Abondement TOHAPI	50	100 €	100		5 000 €	
Site plateforme ASC Dream services	-	- €	0		3 420 €	- €
Evenements familiaux	50	50 €	0		2 500 €	- €
Abondement activites sportives ou culturelles	905	30 €			27 150 €	
Noel salariés Décembre 2024	902				120 000 €	
Sortie fin d'année 2024					20 000 €	
Abondement exceptionnel employeur Noel						*10 000 €*
Déplacements missions divers					3 000 €	
Tout apprendre					14 600 €	- €
Abondement exceptionnel employeur RSE						*7 300 €*
Fonds social si souhaité par la majorité					15 000 €	
			Sous total		**426 310 €**	**420 385 €**

*Solde budget réalisé au 31/12/2023

ANNEXE 3 . Budget

PERIMETRE BUDGETAIRE – CCI HAUTS DE France (hors filiales)



RESULTATS GLOBAUX – CCI HAUTS DE France (hors filiales)

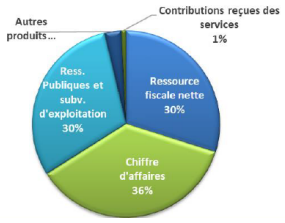
K€		(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024	Ecart/BP23
SERVICE GENERAL	SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR.	-17 485	-19 634	-19 933	-19 389	245
	SERVICE SUPPORT	-18 149	-19 732	-20 695	-20 745	-1 013
	IMMOBILIER CONSULAIRE	-5 877	-6 714	-5 677	-5 862	852
Total SERVICE GENERAL		**-41 510**	**-46 080**	**-46 304**	**-45 996**	**84**
RESSOURCE FISCALE		38 081	38 032	38 032	38 032	0
Total SERVICE GENERAL		**-3 429**	**-8 049**	**-8 272**	**-7 965**	**84**
SERVICE FORMATION		5 028	1 069	1 071	733	-336
PATRIMOINE LOCATIF		2 715	18	692	1 060	1 042
SERVICE AMENAGEMENTS		679	2 228	1 309	1 935	-294
SERVICE AEROPORTS		2	23	32	-11	-34
SERVICE PORTS		155	840	398	1 263	423
Résultat courant		**5 150**	**-3 870**	**-4 772**	**-2 985**	**885**
RESULTATS EXCEPTIONNELS		1 712	6 032	8 529	3 306	-2 726
Résultat net		**6 862**	**2 162**	**3 758**	**320**	**-1 842**

- BR 2023 : le résultat net s'améliore de 1,5 M€ en raison de la plus value de cessions de Lomme non prévue au BP23
- BP 2024 : Résultat courant à -3 M€, couvert par des cessions et dividendes pour un équilibre à 320 K€

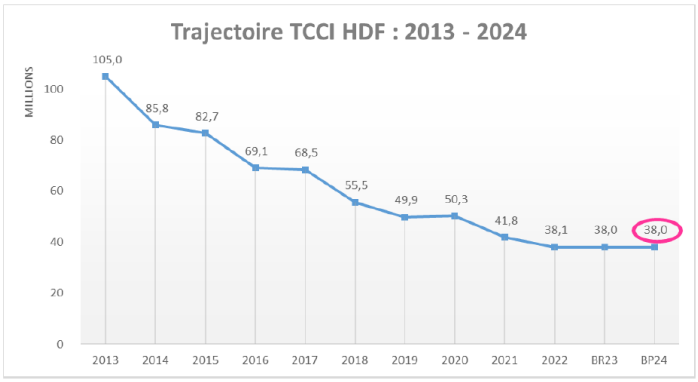
RESULTATS GLOBAUX PAR ACTIVITES (hors filiales)

Rubriques Cl	Rubriques Niveau 4	SERVICE GENERAL	SERVICE FORMATION	PATRIMOINE LOCATIF	SERVICE AMENAGEMENTS	AEROPORTS	SERVICE PORTS	TOTAL CCI HDF
A - PRODUITS	PRODUITS LIES A L'ACTIVITE	61 351	39 306	15 523	11 280	34	25 782	153 274
	CHARGES LIEES A L'ACTIVITE	60				60		121
	PRODUITS ET CHARGES CALCULES	708	721	1 420	597		4 153	7 600
	RESULTAT FINANCIER	856			80		564	1 500
	RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS	2 830	1	1 366			0	4 196
Total A - PRODUITS		**65 805**	**40 027**	**18 309**	**11 956**	**94**	**30 499**	**166 691**
B - CHARGES	CHARGES LIEES A L'ACTIVITE	-65 498	-36 844	-11 082	-9 673	-100	-18 931	-142 127
	PRODUITS ET CHARGES CALCULES	-4 684	-2 405	-4 644		-4	-9 729	-21 467
	RESULTAT FINANCIER	-758	-45	-157	-349		-577	-1 886
	RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS	-35		-763			-93	-891
Total B - CHARGES		**-70 975**	**-39 294**	**-16 646**	**-10 022**	**-105**	**-29 329**	**-166 371**
TOTAL CCI HDF		**-5 170**	**733**	**1 663**	**1 935**	**-11**	**1 170**	**320**

- Le budget primitif représente 167 M€ de produits et 166 M€ de charges pour l'ensemble des activités
- Hors Ports, la TCCI représente 30% des produits, le CA 36% et les subventions 30%
- Les charges de personnel représentent 47% du budget global



ZOOM SUR LA RESSOURCE FISCALE



TCCI 2024 stabilisée à 38 M€

Hypothèse retenue pour le BP 2024 à 38 M€ pour la CCI Hauts-de-France, conformément à l'AG CCI France du 24/10/2023

LE SERVICE GENERAL

Rubriques Niveau 4	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024	Ecart /BP23
PRODUITS LIES A L'ACTIVITE	22 070	23 870	21 800	23 319	-551
CHARGES LIEES A L'ACTIVITE	-60 173	-65 480	-64 179	-65 437	43
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**-38 103**	**-41 610**	**-42 379**	**-42 118**	**-508**
PRODUITS ET CHARGES CALCULES	-4 016	-4 540	-4 248	-3 976	564
RESULTAT FINANCIER	608	70	322	98	28
RESULTAT COURANT	**-41 510**	**-46 080**	**-46 304**	**-45 996**	**84**
RESSOURCE FISCALE	38 081	38 032	38 032	38 032	0
BESOIN DE FINANCEMENT COURANT	**-3 429**	**-8 049**	**-8 272**	**-7 965**	**84**
RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS	-621	2 517	1 231	2 795	278
BESOIN DE FINANCEMENT	**-4 050**	**-5 532**	**-7 041**	**-5 170**	**362**

ETP ET MASSE SALARIALE PERMANENTS

Organigramme Niveau	Organigramme Niveau 4	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024	Ecart / BP23
⊟SERVICE GENERAL	⊞SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR	385,2	419,1	391,1	410,1	-9,0
	⊞SERVICE SUPPORT	167,9	177,6	169,0	178,9	1,3
	⊞IMMOBILIER CONSULAIRE	1,8	1,8	1,7	1,1	-0,7
Total SERVICE GENERAL		**554,8**	**598,5**	**561,8**	**590,1**	**-8,3**
⊞SERVICE FORMATION		281,9	290,1	277,5	310,3	20,2
⊞SERVICE PORTS		102,7	108,7	102,6	105,9	-2,9
⊞SERVICE AMENAGEMENTS		3,5	3,5	3,5	3,2	-0,3
⊞PATRIMOINE LOCATIF		29,7	28,2	28,2	31,5	3,3
⊞SERVICE AEROPORTS		24,2	26,0	24,4	1,0	-25,0
Total général		**996,8**	**1 055,0**	**998,0**	**1 042,0**	**-13,0**

Organigramme Niveau 5	Organigramme Niveau 4	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024	Ecart /BP23
⊟SERVICE GENERAL	⊞SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR	-25 977	-27 383	-26 466	-27 513	-130
	⊞SERVICE SUPPORT	-15 898	-13 626	-13 865	-13 879	-252
	⊞IMMOBILIER CONSULAIRE	-110	-106	-98	-66	40
Total SERVICE GENERAL		**-41 985**	**-41 115**	**-40 429**	**-41 458**	**-343**
⊞SERVICE FORMATION		-16 678	-17 290	-16 902	-18 700	-1 410
⊞SERVICE PORTS		-7 749	-7 323	-7 225	-7 512	-189
⊞SERVICE AMENAGEMENTS		-368	-328	-328	-315	14
⊞PATRIMOINE LOCATIF		-1 991	-1 820	-1 864	-2 051	-230
⊞SERVICE AEROPORTS		-1 470	-1 456	-1 464	-60	1 396
Total général		**-70 242**	**-69 334**	**-68 212**	**-70 096**	**-762**

LE BESOIN DE FINANCEMENT DE L'APPUI AUX ENTREPRISES

Rubriques Niveau 4	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024	Ecart /BP23
⊞PRODUITS LIES A L'ACTIVITE	16 263	19 091	16 443	18 110	-981
⊞CHARGES LIEES A L'ACTIVITE	-33 481	-37 878	-35 936	-37 074	804
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**-17 218**	**-18 787**	**-19 493**	**-18 964**	**-177**
⊞PRODUITS ET CHARGES CALCULES	-267	-845	-437	-425	420
⊞RESULTAT FINANCIER	0	-2	-2		2
⊞RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS	-401		123	0	0
BESOIN DE FINANCEMENT APPUI	**-17 886**	**-19 634**	**-19 810**	**-19 389**	**245**

LES FONCTIONS SUPPORT, FONCTIONNEMENT GENERAL ET INSTITUTIONNEL

Organigramme Niveau 3	Organigramme Niveau 2	(j) REALISE 2022	(k) BP 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024	Ecart / BP 23
FONCTIONS SUPPORT	FINANCES	-2 147	-2 263	-2 266	-2 263	-1
	ACHATS MARCHES PUBLICS	-589	-617	-691	-708	-92
	COMMUNICATION	-2 090	-1 763	-2 096	-1 882	-120
	JURIDIQUE	-557	-729	-633	-705	24
	SYSTEMES D INFORMATION	-4 325	-4 682	-4 543	-4 876	-194
	RESSOURCES HUMAINES	-1 901	-2 123	-2 099	-2 129	-6
Total FONCTIONS SUPPORT		**-11 610**	**-12 175**	**-12 328**	**-12 565**	**-389**
FONCTIONS INSTITUTIONNELLES	PILOTAGE GENERAL DG	-3 397	-3 123	-3 350	-3 095	28
	VIE INSTITUTIONNELLE PRESIDENCE ELU	-1 503	-1 562	-1 640	-1 607	-45
	GESTION IMMOBILIERE	-1 525	-1 616	-1 645	-1 560	56
	MOYENS GENERAUX LOGISTIQUE	-1 977	-2 146	-2 235	-2 262	-116
Total FONCTIONS INSTITUTIONNELLES		**-8 402**	**-8 447**	**-8 871**	**-8 524**	**-78**
BESOIN DE FINANCEMENT SUPPORT ET INSTITUTIONNEL		**-20 012**	**-20 622**	**-21 199**	**-21 089**	**-467**
TECHNIQUE	DSP AEROPORTS	-2	1 850	-618	1 431	-419
	OPERATIONS SPECIFIQUES CLOTURE	1 388	1 065	2 232	913	-153
		1 385	**2 915**	**1 614**	**2 344**	**-571**
BESOIN DE FINANCEMENT FONCTIONNEMENT GENERAL		**-18 627**	**-17 707**	**-19 585**	**-18 745**	**-1 039**

- Le besoin de financement est constant à 21 M€, hors opérations techniques

PARTENARIATS – SUBVENTIONS VERSEES

SUBVENTIONS VERSEES

K€	BP 2023	BR 2023	BP 2024
AISNE	-15	-57	-41
AMIENS	-81	-32	-41
ARTOIS	-58	-54	-54
GRAND HAINAUT	-148	-148	-148
GRAND LILLE	-174	-176	-176
LITTORAL HDF	-131	-152	-141
OISE	-7	-13	-8
REGION HDF	-346	-346	-346
Total général	**-959**	**-977**	**-955**

PRINCIPALES SUBVENTIONS VERSEES PROPOSEES AU BP 2024

BENEFICIAIRES	CCIR/L	BP 2024 (€)
SUBV NORD FRANCE INVEST	CCIR	300 000
subvention de fonctionnement AIF	HAINAUT	60 000
LILLE PLACE TERTIAIRE	LILLE	56 000
MCGH	HAINAUT	50 000
CLUBS D'ENTREPRISES	LITTORAL	40 000
HODEFI	LILLE	40 000
SOUTIEN AUX UC	LITTORAL	40 000
TRIBUNAL DE COMMERCE LILLE	LILLE	30 000
WTC	CCIR	30 000
RESEAU ALLIANCES	LILLE	29 450
CCI ROUEN METROPOLE	LITTORAL	25 000
SOUTIEN AUX UC	HAINAUT	25 000
AISNE AVENIR	AISNE	21 500
SOUTIEN AUX UC	ARTOIS	20 000
SYGOS	LITTORAL	20 000
TRANSALLEY	HAINAUT	13 000
ASSO JUGES TC LILLE	LILLE	10 000
DIVERSES SUBVENTIONS	ARTOIS	10 000
FONDS SOCIAL CCI HAUTS DE France	CCIR	8 500
PFIL - INITIAVE GOHELLE	ARTOIS	8 000
CLUB E6	CCIR	7 500
ALTYTUD POLE HYDRAULIQUE ALBERT	AMIENS	7 000
ASSO JUGES TC ARRAS - TRIBUNAL	ARTOIS	5 468
ASSO DES JUGES DE BOULOGNE - TRIBUNAL	LITTORAL	5 115
Sous-total des subventiosn versées supérieures à 5 000 €		**861 533**
Autres subventions de moins de 5 000€		93 095
TOTAL SUBVENTIONS VERSEES		**954 628**

L'IMMOBILIER CONSULAIRE

Rubriques Niveau 4	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024
⊞PRODUITS LIES A L'ACTIVITE	3 707	3 427	3 715	3 609
⊞CHARGES LIEES A L'ACTIVITE	-5 991	-7 332	-6 612	-6 667
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**-2 284**	**-3 905**	**-2 897**	**-3 058**
⊞PRODUITS ET CHARGES CALCULES	-3 156	-2 508	-2 674	-2 704
⊞RESULTAT FINANCIER	-437	-301	-106	-100
RESULTAT COURANT	**-5 877**	**-6 714**	**-5 677**	**-5 862**
⊞RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS	258	517	0	795
RESULTAT NET	**-5 618**	**-6 197**	**-5 677**	**-5 068**
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	***-2 701***	***-4 206***	***-3 001***	***-3 158***

- Les produits de locations sont stables
- Les charges du BP23 tenaient compte d'une forte hausse du poste énergie. Le réalisé moins élevé et la signature d'un nouveau marché électricité nous permettent de réduire cette ligne budgétaire de 300 K€ au BR23 et au BP24
- Le produit exceptionnel au BP 2024 correspond à la cession de bâtiments à Abbeville pour une plus value de 795K€

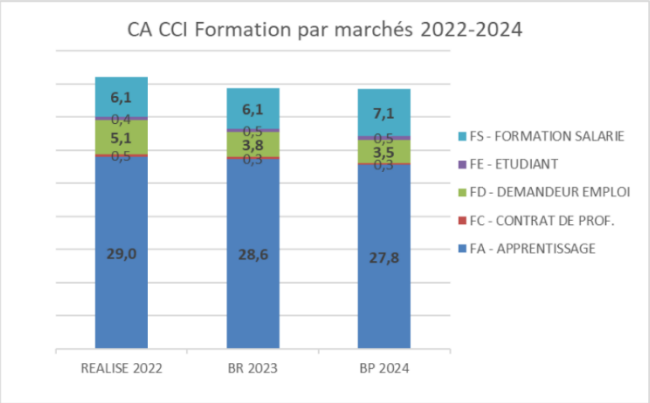
CCI FORMATION (hors filiales)

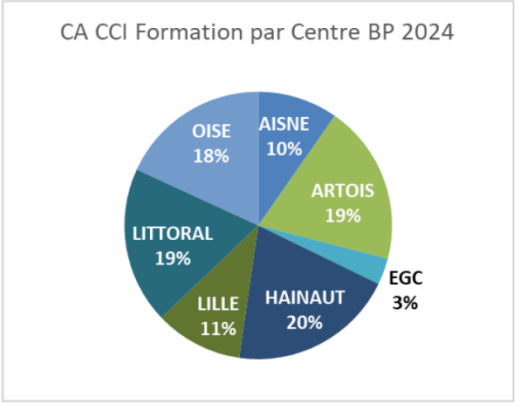
BP24 : 3914 apprentis

en K€	(j) REALISE 2022	(l) BP 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024
PRODUITS LIES A L'ACTIVITE	41 198	40 635	39 418	39 298
CHARGES LIEES A L'ACTIVITE	-31 900	-35 112	-33 948	-34 048
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	9 298	5 522	5 471	5 249
PRODUITS ET CHARGES CALCULES	-1 391	-1 662	-1 460	-1 601
RESULTAT FINANCIER	-40	-51	-17	-45
MARGE DES CENTRES	**7 867**	**3 810**	**3 994**	**3 603**
TETE DE RESEAU ET FCT SUPPORT	-2 839	-2 741	-2 924	-2 871
RESULTAT COURANT CCI FORMATION	**5 028**	**1 069**	**1 071**	**733**
RESULTAT EXCEPTIONNEL / EX ANT	2 501	-10	-31	1
RESULTAT NET	**7 529**	**1 059**	**1 039**	**733**
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	***9 147***	***2 916***	***2 686***	***2 252***

- Stabilisation des produits au BP24, en raison de la stabilité des effectifs et de la baisse des tarifs de l'apprentissage, de la baisse du marché PRF, compensés par un développement de l'offre salariés / dirigeants
- Augmentation de la masse salariale, liée notamment à l'obligation réglementaire sur les vacataires
- Les contributions à la tête de réseau et aux fonctions support sont intégrées pour 2,9 M€
- Pour rappel, les produits exceptionnels 2022 correspondent à des facturations OPCO des exercices précédents

CCI FORMATION : PRODUITS PAR MARCHES ET CENTRES





L'AMENAGEMENT DE ZONES D'ACTIVITES

Rubriques Niveau 4	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024
⊞ PRODUITS LIES A L'ACTIVITE	5 280	13 983	2 974	11 280
⊞ CHARGES LIEES A L'ACTIVITE	-4 184	-11 216	-1 633	-9 673
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**1 096**	**2 767**	**1 340**	**1 607**
⊞ PRODUITS ET CHARGES CALCULES	-506	544	24	597
⊞ RESULTAT FINANCIER	89	-1 082	-56	-269
⊞ RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS	265		-6	
RESULTAT NET	**944**	**2 228**	**1 302**	**1 935**
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	***1 450***	***1 685***	***1 278***	***1 338***

Ventes par CCIL :

Projets-Récurre	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024
AMIENS	554	2 469	1 647	1 436
ARTOIS		693	0	693
GRAND HAINAUT	192	467	733	1 115
GRAND LILLE	1 239	1 688	2 072	2 030
LITTORAL HDF	450	1 611	473	2 093
Total général	**2 436**	**6 927**	**4 925**	**7 367**

- Ventes prévues 2024 : 7,3 M€
- Achats et Travaux 2024 : 7,4 M€, dont reports de 2023

L'IMMOBILIER LOCATIF

Rubriques Niveau 4	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024
⊞PRODUITS LIES A L'ACTIVITE	14 196	14 494	15 087	15 523
⊞CHARGES LIEES A L'ACTIVITE	-9 451	-11 310	-10 465	-11 082
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**4 745**	**3 183**	**4 622**	**4 441**
⊞PRODUITS ET CHARGES CALCULES	-1 794	-2 972	-3 736	-3 224
⊞RESULTAT FINANCIER	-237	-194	-194	-157
RESULTAT COURANT	**2 715**	**18**	**692**	**1 060**
⊞RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS	7	3 627	7 331	603
RESULTAT NET	**2 721**	**3 645**	**8 023**	**1 663**
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	***4 531***	***2 990***	***4 442***	***4 284***

- BR23 : Cession de Lomme Sequedin réalisée en janvier 2023, pour un R. Exceptionnel de 5,3M€ + autres cessions prévues 2M€
- BP24 : Cessions Bâtiment douanes (Littoral) + Eiffel (Oise)

Projets-Récurrer	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024
AISNE	-1	2	-2	6
AMIENS	1 368	1 316	901	1 582
ARTOIS	225	-120	-7	4
GRAND HAINAUT	-248	-795	-215	-371
GRAND LILLE	1 060	-470	-134	-302
LITTORAL HDF	9	-192	-133	-63
OISE	302	276	283	245
REGION HDF	0	0	0	-42
Total général	**2 715**	**18**	**692**	**1 060**

LES PORTS (hors filiales)

EBE 6,8M€
CAF 6,9M€

Remboursement d'emprunts 2,6M€

Rubriques Niveau 4	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024	Ecart / BP23
⊞PRODUITS LIES A L'ACTIVITE	24 445	25 550	25 269	25 782	232
⊞CHARGES LIEES A L'ACTIVITE	-17 924	-18 304	-19 781	-18 931	-627
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**6 521**	**7 246**	**5 488**	**6 851**	**-395**
⊞PRODUITS ET CHARGES CALCULES	-5 868	-5 826	-4 845	-5 576	251
⊞RESULTAT FINANCIER	-497	-580	-245	-13	567
⊞RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS	-561	-102	4	-93	9
RESULTAT NET	**-405**	**738**	**402**	**1 170**	**432**
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	***6 164***	***6 749***	***5 521***	***6 930***	***181***

LES PORTS (hors filiales)

Les résultats du BP 2024 par CCIL :

Rubriques Niveau 4	AMIENS	ARTOIS	GRAND LILLE	LITTORAL HDF	OISE	CCI HDF
⊞PRODUITS LIES A L'ACTIVITE	351	1 402	21 936	2 090	3	25 782
⊞CHARGES LIEES A L'ACTIVITE	-330	-756	-15 930	-1 894	-21	-18 931
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**21**	**645**	**6 005**	**196**	**-17**	**6 851**
⊞PRODUITS ET CHARGES CALCULES	-24	-270	-5 118	-163	0	-5 576
⊞RESULTAT FINANCIER			-1	-11		-13
⊞RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS			-93	0		-93
RESULTAT NET	**-3**	**375**	**793**	**23**	**-17**	**1 170**
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	***21***	***645***	***6 095***	***185***	***-17***	***6 930***

LES INVESTISSEMENTS ET SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS

INVESTISSEMENTS :

Organigramme Niveau 5	Organigramme Niveau 4	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024
⊟SERVICE GENERAL	⊞SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR.	-204	-912	-551	-776
	⊞SERVICE SUPPORT	-488	-570	-550	-458
	⊞IMMOBILIER CONSULAIRE	-639	-4 245	-980	-2 483
Total SERVICE GENERAL		**-1 331**	**-5 727**	**-2 081**	**-3 717**
⊞SERVICE FORMATION		-7 347	-11 593	-8 925	-8 908
⊞SERVICE AMENAGEMENTS		0			
⊞PATRIMOINE LOCATIF		-5 876	-5 163	-2 019	-9 751
⊞SERVICE PORTS		-2 444	-14 669	-8 125	-13 552
Total général		**-16 998**	**-37 151**	**-21 149**	**-35 929**

SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS :

Organigramme Niveau 5	Organigramme Niveau 4	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024
⊟SERVICE GENERAL	⊞SERVICE SUPPORT			1 900	800
	⊞IMMOBILIER CONSULAIRE	9	1 000	0	
Total SERVICE GENERAL		**9**	**1 000**	**1 900**	**800**
⊞SERVICE FORMATION		1 674	2 519	2 069	1 519
⊞PATRIMOINE LOCATIF		0	855	908	1 705
⊞SERVICE PORTS		1 119	8 430	5 899	8 772
Total général		**2 802**	**12 804**	**10 777**	**12 796**

PROJET DE PLAN PLURIANNUEL D'INVESTISSEMENTS 2024-2027

SERVICE BUDGETAIRE	INSTANCES SITE / BATIMENT	2024	2025	2026	2027	Total général
Total SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR.	Investissements récurrents / CCI DATA	-345				-345
Total SUPPORT ET INSTITUTIONNEL	Investissements récurrents	-458	-40	-40	-40	-578
IMMOBILIER CONSULAIRE	Investissements récurrents	-987	-73			-1 060
	VALIDE 265 - CCIGH HOTEL CONSULAIRE VALENCIENNES	-665				-665
	Enveloppe non validée (Energétique/ études)	-1 262				-1 262
Total IMMOBILIER CONSULAIRE		-2 914	-73			-2 987
FORMATION	Investissements récurrents	-1 527	-339	-49		-1 915
	VALIDE 301 - LAHO GRAND HAINAU INGHENIA FORMASI	-180				-180
	335 - LAHO AISNE FA	-90	-210			-300
	473 - LAHO LITTORAL GRAVELINES SITE	-680				-680
	477 - LAHO LITTORAL BOULOGNE SITE	-4 000	-1 094			-5 094
	493 - LAHO ARTOIS LENS SITE	-2 151				-2 151
	672 - CCIGH BATIMENTS TERTIA	-3 000	-2 100			-5 100
	Enveloppe non validée	-280				-280
Total FORMATION		-11 908	-3 743	-49		-15 700
PATRIMOINE LOCATIF	Investissements récurrents	-558	-89	-120	-30	-797
	VALIDE 631 - CCIA ARRAS 14BIS RUE ROSATI	-3 600	-421			-4 021
	842 - CCIAP UR POSTEL 57 ROUTE DE PARIS		-1 100			-1 100
	861 - CCIAP BUREAUX 4 RUE JEAN CATELAS	-468	-468			-936
	900 - CCIAP GESTION DE L EAU EIN	-700	-1 400			-2 100
	Enveloppe non validée (Energétique/ études)	-1 425				-1 425
Total PATRIMOINE LOCATIF		-6 751	-3 478	-120	-30	-10 379
Total PORTS CONCESSIONS		-13 552	-5 928	-5 350	-5 900	-30 730
Total général		-35 929	-13 262	-5 559	-5 970	-60 719

- En 2024, ont été intégrés les projets déjà validés en CPI, auxquels ont été ajoutées des enveloppes non validées et **sous réserve d'arbitrages par les Présidents**

LES PRINCIPAUX INDICATEURS DU RESULTAT BUDGETAIRE

Rubriques Niveau 4	Rubriques Niveau 3	(j) REALISE 2022	(l) BPR 2023	(n) BR 2023	(t) BP 2024	Ecart /BP23
RAPPEL DU RESULTAT NET		*6 862*	*2 162*	*3 758*	*320*	*-1 842*
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT		**20 317**	**12 872**	**11 173**	**12 852**	**-19**
⊟**INVESTISSEMENTS**	⊞Participations financières	2 863	-1 500	-1 500	-1 500	0
	⊞Investissements	-16 998	-37 151	-21 149	-35 929	1 223
	⊞Subventions d'investissements	2 802	12 804	10 777	12 796	-8
Total INVESTISSEMENTS		**-11 333**	**-25 848**	**-11 873**	**-24 633**	**1 215**
⊟**RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS**	⊞Produits exceptionnels	820	4 458	9 640	2 196	-2 262
Total RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS		**820**	**4 458**	**9 640**	**2 196**	**-2 262**
⊟**AUTRES OPERATIONS EN CAPITAL**	⊞Remboursement d'emprunts	-16 282	-7 069	-7 342	-5 681	1 388
	⊞Souscription d'emprunts			2 500	700	700
	⊞Cautions prêts	168				
Total AUTRES OPERATIONS EN CAPITAL		**-16 114**	**-7 069**	**-4 842**	**-4 981**	**2 088**
RESULTAT BUDGETAIRE		**-6 310**	**-15 586**	**4 099**	**-14 565**	**1 021**

- Une CAF totale de 13 M€ qui couvre les remboursements d'emprunts courants de 6 M€
- Décision de remboursement anticipé en décembre 2023 d'un emprunt de 1,5 M€ (Aménagement GL)
- La cession de Lomme prévue au BR22 a été reportée en janvier 2023 et représente 7M€ de produits exceptionnels