



# **PACT METROPOLE NORD**

## **Rapport sur le droit d'alerte 2015**

32 rue de Chabrol – 75010 Paris  
Tél. 01 53 72 00 00 - Fax 01 53 72 00 01  
[info@apex.fr](mailto:info@apex.fr)

[www.apex-isast.fr](http://www.apex-isast.fr)

SA d'expertise comptable inscrite au Tableau de l'Ordre de Paris Île-de-France - Capital 2 000 000 € - RCS Paris B 392 109 781- APE 6920 Z

# PACT METROPOLE NORD

## Rapport sur le droit d'alerte 2015

Le Comité d'entreprise du Pact Métropole Nord (devenu SOLIHA en cours de notre mission) a désigné notre cabinet lors de sa réunion du 20 avril 2015 pour l'assister dans le cadre de la procédure d'alerte qu'il a ouverte en vertu de l'article L.2323-78 du code du travail.

La situation est étudiée à partir des documents financiers et sociaux, ainsi que des diverses informations complémentaires disponibles ou fournies par la direction :

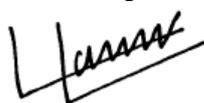
- Madame Démotié, Directeur Général
- Monsieur Buniet, Directeur du Développement de l'Offre Patrimoniale
- Monsieur Akli, Directeur du Développement Social
- Monsieur Lorthiois, Responsable Administratif et Financier

Nous remercions les membres du Comité d'entreprise pour leur coopération.

En tête de rapport se trouvent **nos principales conclusions**. Elles sont suivies d'**un dossier d'analyse** qui étudie successivement les différents éléments de la situation.

Lille, le 1<sup>er</sup> octobre 2015

Nicolas Curella  
Patrick Caspar, Expert-comptable



## SOMMAIRE DU RAPPORT

<b>PRINCIPALES CONCLUSIONS .....</b>	<b>4</b>
<b>DOSSIER D’ANALYSE.....</b>	<b>7</b>
1. CONTEXTE .....	8
2. PRESENTATION DE LA STRUCTURE.....	9
2.1. Statuts et activité .....	9
2.2. Gouvernance et organisation .....	9
2.3. Liens avec la SA UES.....	11
2.4. Suivi de gestion .....	12
3. L’ACTIVITE ET LE PATRIMOINE .....	13
3.1. Typologie de population accompagnée .....	13
3.2. Patrimoine.....	13
3.3. Les CHRS.....	16
4. UNE SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DEGRADEE .....	18
4.1. Un déséquilibre économique structurel significatif .....	18
4.2. Une situation financière inquiétante .....	24
5. LES AXES DE REDRESSEMENT .....	29
5.1. Rééquilibrer les conventions avec les Tiers .....	29
5.2. Réduire la vacance .....	30
5.3. Diminuer l’impayé ou le reporter sur les tiers .....	31
5.4. Etablir un PGSP réaliste .....	31
5.5. Réfléchir à une optimisation des demandes de financement.....	32
5.6. Projet site unique : sous conditions.....	32
5.7. Stabiliser l’activité sur le cœur de métier .....	34
5.8. Solder le passif .....	34
6. L’ENTREE EN PROCEDURE CGLLS COMME GARANTIE DE LA PERENNITE DE L’ASSOCIATION.....	35

# **PRINCIPALES CONCLUSIONS**

**①**

Le PMN est un acteur singulier qui œuvre à la croisée du logement social et de l'action sociale en faveur des populations les plus défavorisées de la métropole lilloise. Son utilité sociale est incontestable comme en attestent de nombreux indicateurs.

**②**

Depuis 2012, le PMN fait face à des difficultés économiques qui, sur le plan comptable, ont été amplifiées par le souci de « nettoyer les comptes » en 2013.

Au-delà de ces opérations, et nous situant en régime de croisière, nous estimons que le PMN fait face à un déséquilibre structurel de l'ordre de 1,5 à 2 M€ annuels, un déficit lourd pour une structure de la taille et la nature de PMN. Ce déséquilibre a des sources internes et externes.

En interne, il apparaît que l'association a été longtemps sous administrée : organisation peu efficiente, absence de procédures, absence de comptabilité analytique, vacance importante, procédure travaux non efficiente générant de la vacance, développement d'activités non financées, conventions contractées avec des bailleurs sociaux à des conditions défavorables au gestionnaire qu'est le PMN.

En externe, il ressort que l'association est insuffisamment financée pour réaliser son activité qui ne correspond pas à celle du bailleur social classique. Le public accueilli génère mécaniquement un impayé élevé qu'il est très difficile de réduire, et l'accompagnement social est important. En outre, les mécanismes de financements sont variés, complexes et instables ; ils sont consommateurs de ressources d'ingénierie.

**③**

Les difficultés vont se poursuivre en 2015. Nous estimons que le résultat net, initialement attendu à +289 K€, devrait se situer aux alentours de -1,4 M€ du fait de l'absence de revalorisation de la subvention de la MEL, de la non réalisation de ventes de logements, des nouveaux marchés obtenus par la DDS.

**④**

Dans ce contexte, le PMN est entré dans un cercle vicieux classique : pertes d'exploitation et dégradation accélérée des équilibres financiers... qui ont entraîné une perte de confiance des principaux partenaires (MEL, CDC). En bas de bilan, la trésorerie est très tendue et largement soutenue par des moyens exceptionnels depuis 2013 : levée de fonds, vente exceptionnelle de logements, affacturage, non règlement de dettes d'exploitation. Les découverts demandés en 2015 auprès de la SG ont quant à eux été refusés.

A fin 2015, l'association portera une dette à apurer de l'ordre de 10 M€ dont 4 M€ auprès de Vilogia.

**5**

Face à cette situation, des réorganisations ont été opérées par vagues successives en 2013 et 2014 mais l'organisation demeure complexe et peu lisible du fait de transversalités entre métiers. Elle mériterait d'être simplifiée autour de 3 pôles : la DDOP, la DDS et les fonctions support.

Les actions déployées récemment n'ont pas encore donné de résultats probants : la vacance a augmenté ces dernières années, l'impayé naissant est contenu mais les impayés anciens s'aggravent de sorte que l'impayé total est stable, les cessions d'immeubles ou de logements ne sont pas au niveau attendu, et l'exploitation reste déficitaire.

**6**

La priorité accordée au redressement des équilibres financiers fondamentaux a conduit à agir sur le patrimoine lui-même ; les cessions d'actifs immobiliers, la difficulté à réinvestir ont réduit au fil des ans un patrimoine vieillissant. Qualitativement, l'actif immobilier de PMN se dégrade au profit de la SA UES, l'entretien n'est pas à la hauteur des besoins, et comptablement l'institution ne peut plus doter sa provision pour gros entretien.

**7**

Au total, l'association ne peut sortir seule de l'impasse dans laquelle elle se trouve. Une procédure CGLLS, récemment ouverte, est désormais la principale garante de la pérennité de l'association et de la SA UES.

Dans ce cadre, le redressement doit s'appuyer sur les indispensables soutiens externes (Etat, MEL, CGLLS) et des efforts internes, notamment : simplification et opérationnalité de l'organisation, renégociation des conventions avec les bailleurs, réduction importante de la vacance, optimisation de l'entretien du patrimoine via la régie, réduction de l'impayé ou report sur des Tiers (Etat, bailleurs), réalisation d'un PGSP réaliste, site unique sous conditions de maintien d'antennes locales et de gains économiques réels, renégociation/simplification des modalités de financement de la DDS, pause dans le développement de nouvelles activités.

Sous 3 à 5 ans, ces efforts internes et externes pourraient être à même de combler l'impasse de financement actuelle tout en garantissant le maintien de l'objet social.

# DOSSIER D'ANALYSE



## 1. CONTEXTE

Depuis 2012, le PMN fait face à une situation économique et financière difficile qui s’est dégradée en 2014/2015. Cette situation se caractérise par des pertes importantes, un niveau de dettes élevé et une trésorerie insuffisante.

Pour faire face, l’association se finance par des moyens exceptionnels depuis 2013 : levée de fonds, vente de 105 logements en urgence, recours à l’affacturage, découverts bancaires, plan d’apurement de dettes. La vente des 105 logements en urgence s’est de plus faite à un coût qui apparaît très faible (25 K€/logement en moyenne) et sans estimation des Domaines.

Début 2015, la demande d’augmentation de subvention faite auprès de la MEL n’a pas abouti et cette dernière a diligenté un audit externe mené par le cabinet Deloitte afin d’établir un diagnostic opérationnel et financier de l’association.

A mai 2015, l’association n’avait pas établi de plan de redressement structuré et la situation restait très dégradée.

Après avoir estimé que les interpellations au niveau des réunions ordinaires de CE effectuées dès 2014 n’avait aucune incidence sur les choix de la politique de la direction, le Comité d’Entreprise a exercé officiellement son droit d’alerte en mai 2015.

La direction de l’association a bloqué notre mission jusque fin juillet, date à laquelle nous avons commencé à recevoir la documentation et à pouvoir réaliser les entretiens nécessaires.

## 2. PRESENTATION DE LA STRUCTURE

### 2.1. Statuts et activité

Le PACT METROPOLE NORD (PMN) est une association loi 1901 à but non lucratif. Il est issu de la fusion en 2007 des PACT de Lille, Roubaix et Tourcoing. Il œuvre dans les domaines du logement social et de l'action sociale. Il a un positionnement singulier qui regroupe des activités diversifiées ciblées vers les populations les plus défavorisées :

- gestion locative en propre et pour compte de tiers ; son patrimoine locatif est d'environ 4 200 logements dont 1 300 pour le compte de tiers
- production et entretien de logements adaptés
- aménagement et amélioration de l'habitat / résorption de l'habitat insalubre
- insertion par l'habitat (dont gestion de 2 CHRS)
- accompagnement social

Le PMN est membre de la Fédération Nationale (du réseau) SOLIHA créé en mai 2015, issu des mouvements PACT et Habitat & Développement.

En tant qu'opérateur du champ de l'habitat et du logement social, le PMN est partenaire de la MEL, de l'Etat, du Conseil Général.

### 2.2. Gouvernance et organisation

La gouvernance est organisée autour d'un Conseil de Surveillance et d'un Directoire.

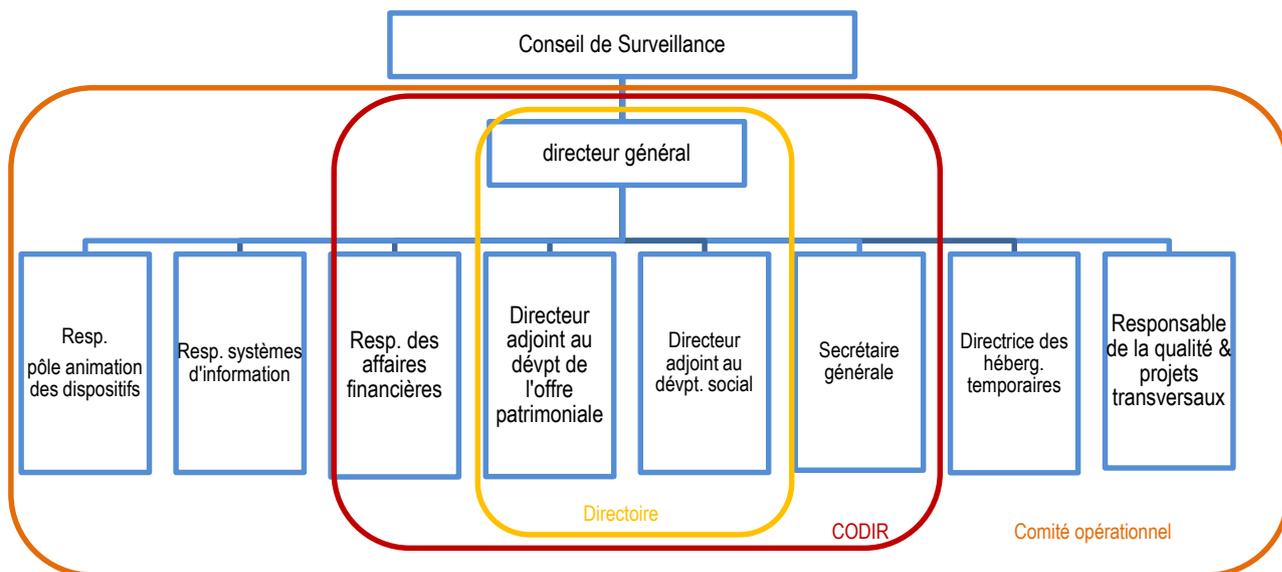
Le Directoire est l'instance de gestion ; à ce titre, il doit fournir trimestriellement un rapport au Conseil de surveillance<sup>1</sup>. L'organisation est ensuite déclinée entre un CODIR et un Comité opérationnel. **Cette organisation demeure complexe étant donné les transversalités existantes entre les différents pôles. De plus, l'organisation telle que présentée reflète mal la réalité qui est que l'association est principalement organisée autour de la DDOP et de la DDS.** A l'intérieur même des directions/départements l'organisation est également complexe du fait de transversalités fortes (exemple : chaque activité réalise plus ou moins de la gestion locative).

Dans cette organisation, nous avons constaté un manque de vision collective partagée du projet de l'association. Il peut exister des objectifs et visions divergentes voire contradictoires entre DDS et DDOP.

---

<sup>1</sup> Non réalisée en 2014/2015.

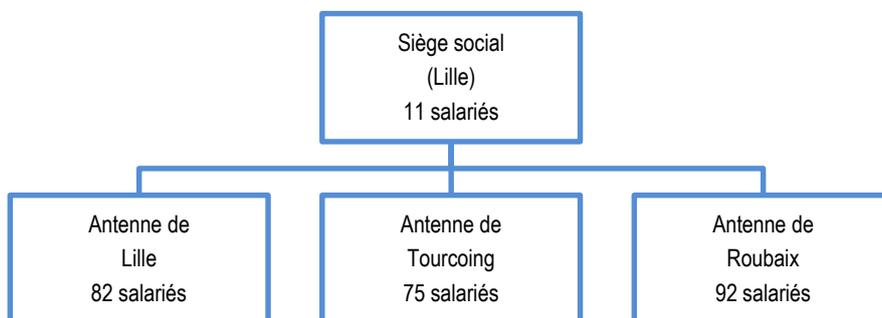
L’organisation mériterait d’être simplifiée autour de 3 pôles : DDOP, DDS, Services centraux.



Cette nouvelle organisation s’est accompagnée d’un changement profond à la direction puisque DAF, DRH, DDOP, directrice CHRS Cap Ferret ont été licenciés entre fin 2012 et début 2014 par la directrice générale arrivée en septembre 2012.

Ces évictions sont, entre autres, la conséquence d’une volonté de remise en cause d’un mode de gestion qui tendait à « embellir » la situation réelle : nombre de logements mis en service intégrant des logements toujours en travaux et donc livrés en N+1, non neutralisation de financements pour lesquels les travaux n’avaient pas été réalisés, provisionnement insuffisant.

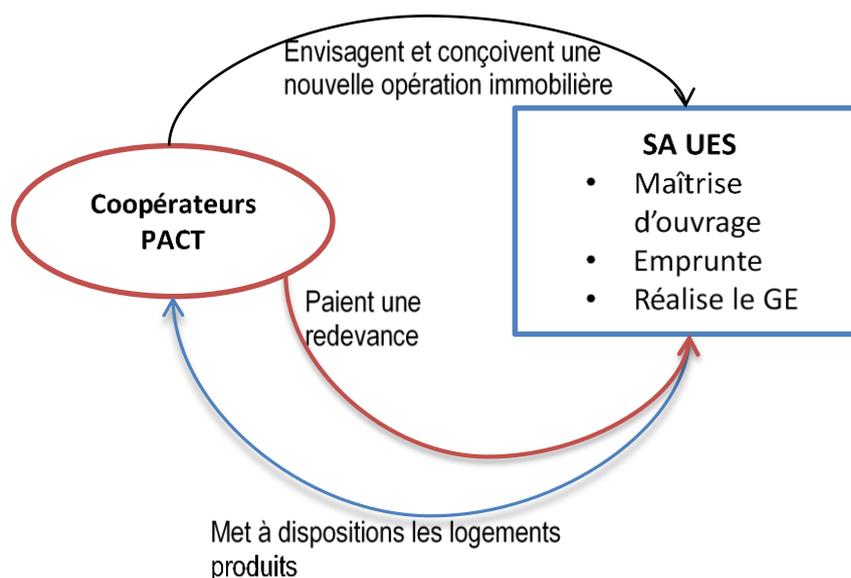
En matière d’implantations, le PMN est présent sur les principaux territoires sur lesquels il agit aux travers de 3 antennes locales : Lille, Roubaix, Tourcoing. Il emploie au total 260 salariés.



### 2.3. Liens avec la SA UES

Le PMN entretient des liens très étroits avec la SA UES Habitat Pact, structure de portage des opérations immobilières des PACT des Hauts de France dont le PMN est le principal « actionnaire-coopérateur ». Schématiquement l'organisation est la suivante :

**Organisation schématique des relations des coopérateurs PACT avec la SA UES dans une opération de portage immobilier**



La redevance payée par le PMN à la SA UES comprend notamment les remboursements d'emprunts et d'intérêts sur les opérations, le gros entretien, les assurances, la taxe foncière sur les propriétés bâties et une quote-part de frais généraux aux frais réels.

**La création de la SA UES voulue par la CDC et soutenue par la gouvernance de l'époque ne profite en rien au PMN. Non seulement le PMN se défait petit à petit de son patrimoine au profit de la SA mais bien que largement majoritaire dans l'activité de l'UES, il n'en contrôle pas la gouvernance.**

En outre, jusque récemment, le PMN n'avait pas de vision précise de la redevance à verser ; ce qui a nécessité par exemple de mettre en place un plan de régularisation de la redevance 2013 qui s'est avérée supérieure de 400 K€ à ce qui était prévu. Cette situation aurait été régularisée en 2014 selon la direction.

A septembre 2015, les 2 entités ont des dettes réciproques de l'ordre de 4 M€. Un montage est en cours de réalisation pour « compenser » ces dettes.

## 2.4. Suivi de gestion

Le PMN est une structure complexe à appréhender du fait notamment de son mix d'activité et de financement.

Les documents économiques et financiers produits ne permettent pas d'appréhender la situation de l'association dans toute sa complexité. Un rapport financier serait utile afin d'apprécier au mieux la situation économique et financière, tant pour le management que pour le Conseil de surveillance.

L'absence de comptabilité analytique (jusque fin 2014) ne permet pas d'apprécier au mieux la situation, d'autant que l'association réalise des activités variées, avec des financements divers. Au total, il est difficile d'identifier et chiffrer d'où proviennent les difficultés. Une comptabilité analytique a seulement vu le jour début 2015.

Enfin, jusque 2013 certaines options comptables retenues par le DAF tendaient à améliorer la situation (travaux rémunérés mais non réalisés, provisionnement insuffisant). Dans ces conditions, un apurement exceptionnel sur exercices antérieurs a été opéré en 2013.

### 3. L'ACTIVITE ET LE PATRIMOINE

#### 3.1. Typologie de population accompagnée

Le PMN accueille un public très fragile et constitue un dernier rempart avant l'exclusion comme en attestent les critères ci-dessous. Dans ce cadre, son utilité sociale apparaît incontestable.

Critères	En % du Public du PMN
Nb de personnes accompagnées	10 000
Ménages en dessous du seuil de pauvreté	95%
Ménages endettés	56%
Chômeurs	62%
RSA	47%
AAH	17%

Au-delà de l'habitat, ce public appelle par ailleurs un niveau d'accompagnement important de la part de l'association. Cet accompagnement au quotidien est difficile à quantifier et à objectiver ; de fait le PMN réalise un travail « caché » difficile à justifier auprès des financeurs. La situation financière exige désormais de travailler à cette objectivation, sans toutefois tendre vers la bureaucratie qui éloignerait le travail des salariés de l'objet social. C'est un point d'appui pour « vendre » au juste prix le travail effectué.

#### 3.2. Patrimoine

Le nombre de logements gérés a diminué ces 2 dernières années suite notamment aux ventes nécessaires au soutien de la trésorerie...

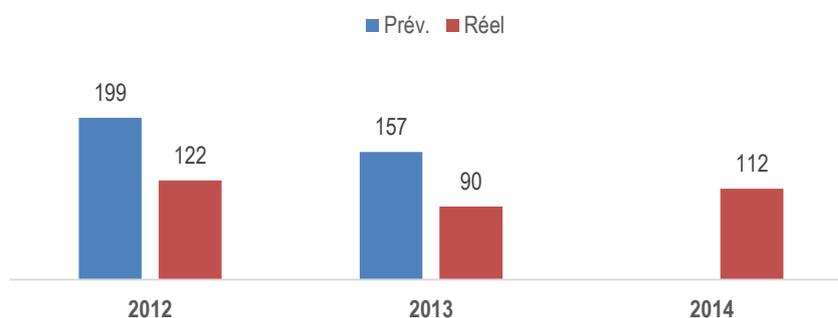
Nb de logements	2012	2013	2014	30/06/15	Ecart 15/12	Var
Lille	1 515	1 465	1 325	1 299	-216	-14%
Roubaix	1 029	983	901	863	-166	-16%
Tourcoing	1 831	1 846	2 029	2 049	218	12%
<b>TOTAL</b>	<b>4 375</b>	<b>4 294</b>	<b>4 255</b>	<b>4 211</b>	<b>-164</b>	<b>-4%</b>

... mais aussi à une mise en service de logements nettement inférieure aux prévisions.

Ce patrimoine est détenu par globalement pour 1/3 par le PMN, 1/3 pour la SA UES et 1/3 pour compte de tiers (*dont environ 50% avec Vilogia*). Au fil du temps, le patrimoine du PMN diminue mécaniquement au profit de celui de la SA.

Nb lgt par propriétaire	2008	2015
PMN	2 021	1 377
SA UES	598	1 405
Tiers	1 489	1 429

Logements mis en service



*Prév 2014 non communiqué, ce qui peut avoir un impact sur l'équilibre de la DDOP en 2014 et 2015*

De fait, cette situation a des impacts sur les équilibres économiques (trésorerie à court terme, diminution du patrimoine, moindres recettes de loyers).

L'état du patrimoine fait apparaître que la réduction du nombre de logements gérés s'est portée presque exclusivement sur les logements loués. Ce qui a pour conséquence une augmentation significative du taux de vacance.

Patrimoine	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	30/06/2015	Ecart 15/12	Var 15/12
A vendre	16	25	38	45	29	181%
Attente Prémption	25	14	18	21	-4	-16%
Blocage décision pro	116	105	86	98	-18	-16%
Blocage décision vil	7	2	3	3	-4	-57%
En travaux	59	91	124	138	79	134%
En travaux HU	7	13	9	17	10	143%
Gestion locative	3 550	3 496	3 405	3 392	-158	-4%
Gestion locative HU	176	154	157	141	-35	-20%
Rech. Candidat HU	12	10	14	13	1	8%
Recherche candidat	78	68	69	42	-36	-46%
Réhabilitation	329	316	327	301	-28	-9%
Autre			5		0	
<b>Total</b>	<b>4 375</b>	<b>4 294</b>	<b>4 255</b>	<b>4 211</b>	<b>-164</b>	<b>-4%</b>

### 3.2.1. La vacance

En effet, alors que la diminution du taux de vacance est un axe du redressement économique, celui-ci n’a cessé de progresser ces 3 dernières années. Et il apparaît élevé au regard des taux moyens constatés dans le secteur du logement social même en tenant compte des spécificités du PMN ; selon le Commissariat général au développement durable, le taux moyen de la vacance totale en France est de 3% en 2014 (hors réhabilitation). Soit un écart de plus de 6 points.

Vacance hors réhabilitation	Logements en gestion	logements vacants (hors Réhab)	total logements	taux de la vacance
2012	3 726	320	4 046	7,9%
2013	3 650	328	3 978	8,2%
2014	3 562	366	3 928	9,3%
Au 03/07/2015	3 533	377	3 910	9,6%

Si l’on ajoute les réhabilitations, la vacance progresse dans des proportions comparables et montre que le PACT a environ en permanence 300 logements en réhabilitation ; ce qui porte à 16% (678) le nombre total de logements non exploités.

Vacance totale Dont réhabilitation	Logements en gestion	logements vacants	Dont logt en réhab.	Total logements	Total
2012	3 726	649	329	4 375	14,8%
2013	3 650	644	316	4 294	15,0%
2014	3 562	693	327	4 255	16,3%
Au 03/07/2015	3 533	678	301	4 211	16,1%

Diminution de la vacance et une meilleure « efficacité » de la réhabilitation assureraient des revenus complémentaires.

Pour rappel un loyer moyen est quittancé 350 €, soit 4200€/an. Par conséquent 1% de vacance (40 logements) = 168 K€ de recettes annuelles.

L’objectif de réduire la vacance de 2 à 3 points est à la portée du PMN, ce qui assurerait un revenu complémentaire de l’ordre de 300 à 500 K€/an. Il convient notamment de regarder du côté des logements en travaux dont le nombre a fortement augmenté ces dernières années.

Par ailleurs, la vacance génère des dépenses, par exemple de mise en sécurité (coût Sitex 2014 : 213 K€).

### 3.2.2. Les impayés

Le PMN fait face à un niveau élevé d’impayés qui s’explique en partie par la typologie du Public accueilli mais qui peut également s’expliquer très partiellement par des procédures trop tardives en matière de recouvrement.

A fin 2014, l'impayé atteint 5.3 M€ dont :

- 3 M€ pour des locataires sortis du logement. Créance par conséquence qui ne sera en grande partie non recouvrée
- 2.3 M€ pour les locataires présents qui se répartissent comme suit :

<u>Impayés fin 2014 (K€)</u>	<u>Montant</u>	<u>Nb dossiers</u>	<u>Impayé/dossier</u>
PMN	872	700	1 246
SA UES	590	551	1 071
Tiers	884	629	1 405
<b>Total</b>	<b>2 346</b>	<b>1 880</b>	<b>1 248</b>

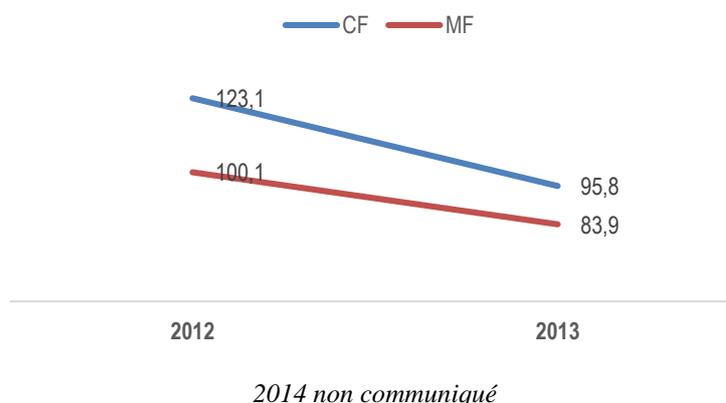
On constate que le PMN subit un impayé sur l'ensemble du patrimoine géré ; on note particulièrement que l'impayé moyen est nettement plus élevé dans les logements gérés pour compte de Tiers. Or, comme nous le verrons, le PMN supporte totalement cet impayé. Les conventions sont, sur ce plan, défavorables au PMN. La renégociation des conventions est un levier d'amélioration de la situation.

Pour faire face à cette situation, le PMN a engagé des procédures de recouvrement via la DDS dès l'apparition des impayés. Sur les 1<sup>er</sup> mois de 2015, on constate une très légère baisse des impayés naissants. Les procédures de recouvrement étaient trop tardives et que le cumul des dettes rendait de facto celles-ci très difficiles à régler pour les familles.

### 3.3. Les CHRS

Côté CHRS, les 2 établissements affichent un niveau d'occupation moyen que l'on peut qualifier de pleine occupation.

Taux d'occupation CHRS (en %)



On notera que le financement à la place est bas, et très inférieur aux moyennes constatées.

	Maison Familiale	Cap Ferret
Tarif à la place	7 900	8 900
Moyenne nationale	13 000	

**En résumé :**

- ✓ **L'utilité sociale du PMN sur la métropole lilloise apparaît tout à fait indiscutable. Le PMN constitue un dernier rempart avant l'exclusion. A ce titre, il évite des coûts à la Collectivité.**
- ✓ **Le patrimoine tend à diminuer au fil des ans. Ce qui est susceptible de peser sur les équilibres à long terme.**
- ✓ **Le taux de vacance, notamment de vacance technique, est élevé et a progressé ces dernières années.**
- ✓ **Les logements mis en service sont à des niveaux relativement modestes ces dernières années, en partie du fait d'insuffisance de financement.**
- ✓ **Le niveau d'impayés est élevé en lien avec le Public accueilli.**
- ✓ **Les CHRS sont financés à des tarifs qui sont faibles.**

## 4. UNE SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DEGRADEE

### 4.1. Un déséquilibre économique structurel significatif

La situation s'est fortement dégradée en 2013 à 2 niveaux :

- L'exploitation : perte de 2 M€ liée à une baisse importante des ressources (-1 M€ de chiffre d'affaires sur l'assistance à MO car construction inférieure aux prévisions et sur l'accompagnement social)
- L'exceptionnel : PMN a supporté 1.6 M€ de perte liées notamment à des charges sur exercices antérieurs (MOUS CUDL notamment) et des charges passées de gestion pour compte de tiers ont été apurées. L'association a « nettoyé » les comptes.

La perte atteint 4.1 M€ pour 24 M€ de produit, ce qui a consommé énormément de cash...  **dans ces conditions, la levée de fonds réalisée fin 2013 (4.5 M€ demandés auprès des banques – 3.7 M€ obtenus) a à peine servi à combler cette perte.**

Compte de résultat	2012	2013	2014	Var
Chiffre d'affaires	20 950	19 932	20 658	3,6%
Subventions	1 033	1 056	1 123	6,3%
Reprise de provisions & amort.	1 843	1 405	943	-32,9%
Autres (dont QP sub virée à rés.)	2 447	1 832	2 324	26,9%
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>26 273</b>	<b>24 225</b>	<b>25 048</b>	<b>3,4%</b>
Achats	8 641	8 306	8 636	4,0%
Impôts et taxes	1 869	1 871	1 513	-19,1%
Frais de personnel	10 860	10 983	10 706	-2,5%
Dotations aux amort & prov.	4 548	4 319	3 969	-8,1%
Autres charges	735	789	1 178	49,3%
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>26 653</b>	<b>26 268</b>	<b>26 002</b>	<b>-1,0%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-380</b>	<b>-2 043</b>	<b>-954</b>	<b>-53,3%</b>
Produits financiers	0	0	0	
Charges financières	548	470	440	-6,4%
<b>Résultat financier</b>	<b>-548</b>	<b>-470</b>	<b>-440</b>	<b>-6,4%</b>
Produits exceptionnels	357	150	2 460	1540,0%
Produits sur exercices antérieurs	246	991	281	-71,6%
Charges exceptionnelles	345	1 383	510	-63,1%
Charges sur exercices antérieurs	202	1 362	794	-41,7%
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>56</b>	<b>-1 604</b>	<b>1 437</b>	<b>-189,6%</b>
<b>Résultat net</b>	<b>-872</b>	<b>-4 117</b>	<b>43</b>	<b>-101,0%</b>

En 2014, l'amélioration de la situation est liée à la vente exceptionnelle de 105 logements pour 2.4 M€ (produit exceptionnel).

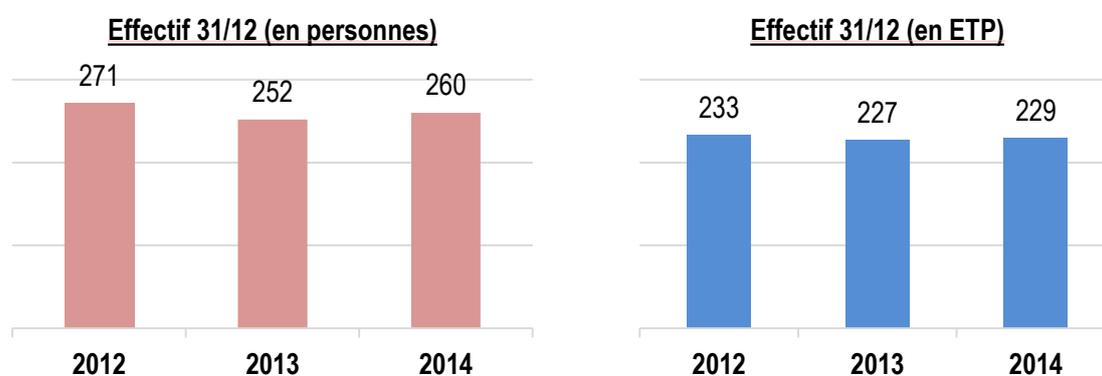
Sur la période 2012-2014, on constate que le PMN fait face à un déséquilibre d'exploitation que nous estimons entre 1,5 et 2 M€.

#### **4.1.1. Les dépenses d'exploitation sont maîtrisées**

Globalement, on constate un effort de maîtrise des charges ces 2 dernières années. On notera que les charges du PMN sont essentiellement des charges fixes (locaux, personnel).

##### **4.1.1.1. Effectif et frais de personnel**

L'effectif (ETP moyen) a été ajusté ces 2 dernières années notamment par 19 ruptures conventionnelles 9 sur la période, 7 licenciements, des départs naturels non remplacés. **Mais au total, l'effectif a peu évolué depuis 2012.**



En 2014, l'effectif progresse en lien avec l'ouverture de nouvelles structures (résidences sociales résidence hôtelière à vocation sociale).

La structure de qualification a peu évolué ces dernières années ; les employés/ouvriers représentent près de 80% de l'effectif, les AM 7%, les cadres 15%. Le taux d'encadrement est conforme aux pratiques des secteurs du logement social et de l'action sociale.

Effectifs (en Pers)	2012	2013	2014	2014 en %
Cadres	38	37	38	14,6%
AM	20	17	17	6,5%
Employés	193	179	185	71,2%
Ouvriers	20	19	20	7,7%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>252</b>	<b>260</b>	<b>100,0%</b>

Dans ce contexte, les frais de personnel ont été maîtrisés et sont assez stables sur la période. Globalement, les frais de personnel représentent 50% des ressources courantes<sup>2</sup>.

<b>Frais de personnel (K€)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Var 14/12</b>
salaires et traitements	7 273	7 253	7 105	-2,3%
charges sociales	3 588	3 730	3 600	0,3%
<b>Total</b>	<b>10 860</b>	<b>10 983</b>	<b>10 705</b>	<b>-1,4%</b>
<b>FP / ressources courantes (%)</b>	<b>49,4</b>	<b>52,3</b>	<b>49,1</b>	

Il est assez difficile de juger du poids des frais de personnel au PMN étant donné son mix d'activité. A titre de comparaison, les frais de personnel dans les secteurs d'activité du PMN sont :

<b>Ratio FP/ ress courantes (%)</b>	
Médico-social/social	65 à 70%
Logement social	20%
<i>Benchmark APEX</i>	

#### 4.1.1.2. Les autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation ont également été placées sous contrôle ces dernières années. La baisse des dotations aux provisions est cependant en partie liée à un manque de provisions pour gros entretien.

<b>Autres charges d'exploitation</b>	<b>26 273</b>	<b>24 225</b>	<b>25 048</b>	<b>3,4%</b>
Achats	8 641	8 306	8 636	4,0%
Impôts et taxes	1 869	1 871	1 513	-19,1%
Dotations aux amort & prov.	4 548	4 319	3 969	-8,1%

#### 4.1.2. Les recettes sont plus volatiles

Si les dépenses sont maîtrisées, le PMN fait face à un chiffre d'affaires moins stable et plutôt orienté à la baisse. En 2013, le PMN a subi une perte de CA de 1 M€ liée à une baisse d'activité sur l'AMO suite à une réduction du nombre de constructions et à des baisses de financement en matière d'accompagnement social. L'association, qui a essentiellement des charges fixes, supportent directement ces pertes de revenus. Si le CA est remonté en 2014, il n'atteint toujours pas le niveau de 2012. Ce CA, outre les loyers, intègre une multitude de financements, au titre de l'accompagnement social entre autres.

<sup>2</sup> Chiffre d'affaires + subventions

Les subventions sont assez stables, constituées principalement de la subvention de la MEL.

Ressources courantes (K€)	2012	2013	2014	Var
Chiffre d'affaires	20 950	19 932	20 658	3,6%
Subventions	1 033	1 056	1 123	6,3%

#### 4.1.3. Situation par activité

La comptabilité analytique, récemment mise en œuvre, est organisée autour de 5 services pour lequel il existe 3 sous-niveaux analytiques.

Les charges de structure (locaux, services support) sont affectées au prorata de la masse salariale, ce qui n'est pas suffisamment précis (ex : les locaux peuvent être affectés au m<sup>2</sup> utilisés). De fait, elle conduit à faire porter la structure très largement par la DDS alors que la gestion immo est peu impactée. De plus la subvention MEL n'est pas affectée, or elle est bien fléchée et devrait donc être affectable analytiquement.

**Au total, il convient donc d'affiner l'analytique, et de faire ressortir l'autofinancement comme indicateur majeur, ce qui n'est pas le cas dans les tableaux que nous avons utilisés.**

Sur base de la compta analytique, les résultats par activité ressortent comme suit :

Compte de résultat par activité 2014 (K€)	Acc soc.	Prod et			Animation dispositifs	Structure	Total
		Gestion immo	amélioration hab.	Projets transverses			
Chiffre d'affaires	6 122	10 815	1 748	23	666	378	19 752
Sub d'exp.	86			37			123
QP sub virée à rés.		1 157					1 157
Autres prod (dt fin. & exc.)						898	898
<b>Total des produits</b>	<b>6 208</b>	<b>11 972</b>	<b>1 748</b>	<b>60</b>	<b>666</b>	<b>1 276</b>	<b>21 930</b>
Achats	678	5 383	111	27	36	1 257	7 492
Impôts et taxes	309	851	110	12	70	161	1 513
Personnel	4 318	1 631	1 565	164	991	2 036	10 705
Autres charges						354	354
Dotations aux amort. & prov.	584	3 171	240			458	4 453
Ch. financières		246				194	440
Ch. Exceptionnelles	2	519	80			304	905
<b>Total des charges</b>	<b>5 891</b>	<b>11 801</b>	<b>2 106</b>	<b>203</b>	<b>1 097</b>	<b>4 764</b>	<b>25 862</b>
<b>Résultat avant frais de structure</b>	<b>317</b>	<b>171</b>	<b>-358</b>	<b>-143</b>	<b>-431</b>	<b>-3 488</b>	<b>-3 932</b>
Frais de structure	1 737	656	630	66	399		3 488
<b>Résultat après frais de structure</b>	<b>-1 420</b>	<b>-485</b>	<b>-988</b>	<b>-209</b>	<b>-830</b>		<b>-3 932</b>
Sub MEL non répartie							1 000
Vente logements							3 373
PGE							-400
<b>Résultat comptable PMN</b>							<b>41</b>

Nous constatons que :

- 3 pôles d'activités sur 5 n'équilibrent pas leurs comptes avant affectation des charges de structure et de la subvention MEL (production et amélioration de l'habitat, animation des dispositifs, projets transverses). Sur ces activités le poids des frais de personnel par rapport aux recettes est très élevé. L'animation des dispositifs subit les aléas d'attribution des marchés qui sont intervenus tardivement en 2014 (année exceptionnelle) pour les marchés MOUS LHI et PIG ADH, alors que ce dispositif fonctionne principalement avec des charges fixes, personnel notamment.
- A contrario, la DDS et la gestion immobilière dégagent un excédent avant frais de structure. On notera que la DDS bénéficie dans ses financements d'une quote-part de de frais de structure de 500 K€.
- aucun des pôles n'est à l'équilibre après affectation des charges de structure et avant la subvention MEL.
- Les charges de structure (intégrant locaux et services support) sont élevées (3.5 M€) pour une structure dont les ressources courantes (CA, subventions) sont de l'ordre de 21 M€.

#### ***4.1.4. Le budget 2015 reste dégradé***

La subvention MEL demandée en forte progression (1.9 M€ vs 1.1 M€) n'a pas été acceptée. Pénalisée par le coût de l'audit Deloitte, la subvention 2015 devrait même passer sous la barre de 1 M€. Or le budget initial, présentant un excédent de 289 K€, intégrait cette subvention.

Le budget prévoyait également une vente de 26 PLAI en bloc à un bailleur social Partenord ou Vilogia (1,1 M€) et une vente d'une vingtaine de logements pour 1.3 M€. Il s'avère que les PLAI ne devraient pas être vendus en 2015 ; les produits de cessions devraient s'élever à 1.2 M€ sur les 2.4 M€ prévus.

Enfin la DDS a obtenu des nouveaux marchés pour 500 K€.

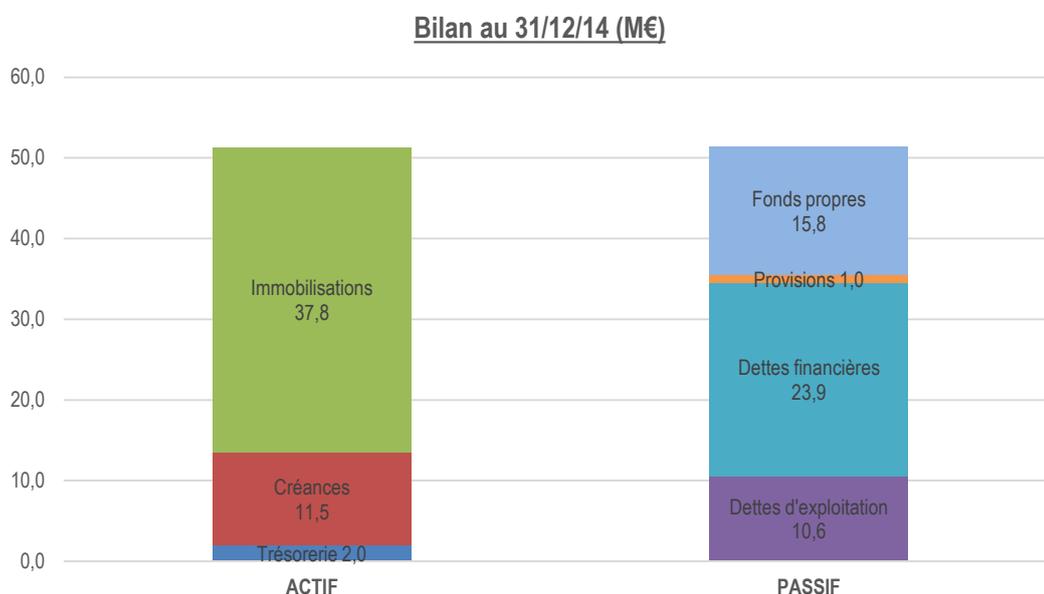
**Après retraitement de la subvention des cessions et des marchés nouveaux, le budget ressort donc déficitaire de l'ordre de -1 341 K€.**

Ce budget intègre les décalages de recettes MOUS LHI et PIG ADH de 2014 sur 2015 pour environ +700 K€.

<b>Budget initial</b>	<b>R2014</b>	<b>B2015</b>
Chiffre d'affaires	20 658	19 981
Subventions	1 123	1 930
Reprise de provisions & amort.	943	458
Autres (dont QP sub virée à rés.)	2 324	3 348
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>25 048</b>	<b>25 717</b>
Achats	8 636	7 902
Impôts et taxes	1 513	2 005
Frais de personnel	10 706	11 145
Dotations aux amort & prov.	3 969	3 668
Autres charges	1 178	313
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>26 002</b>	<b>25 033</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-954</b>	<b>684</b>
Produits financiers	0	0
Charges financières	440	385
<b>Résultat financier</b>	<b>-440</b>	<b>-385</b>
Produits exceptionnels	2 460	0
Produits sur exercice antérieur	281	
Charges exceptionnelles	510	10
Charges sur exercice antérieur	794	
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>1 437</b>	<b>-10</b>
<b>Résultat net prévu B1</b>	<b>43</b>	<b>289</b>
Retraitement sub MEL		-930
Cessions		-1 200
Marchés DDS		+500
<b>Résultat retraité APEX</b>	<b>43</b>	<b>-1 341</b>

## 4.2. Une situation financière inquiétante

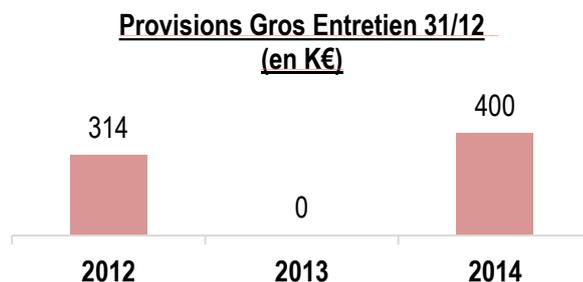
Le bilan fait ressortir une situation financière déséquilibrée : Fonds propres modestes, au regard notamment des dettes financières qui sont élevées, trésorerie positive mais soutenue par une vente exceptionnelle de 2.5 M€ à cette date (trésorerie courante négative), un niveau de créances et de dettes d’exploitation élevées (= 6 mois de fonctionnement).



Les fonds propres se sont dégradés rapidement ces 2 dernières années sous l’effet des pertes (5 M€) et de la baisse des subventions d’investissements nettes (-3.5 M€) suite à la diminution des subventions et aux cessions. A fin 2014, les fonds propres sont constitués aux  $\frac{3}{4}$  de subventions d’investissement.

Fonds propres	2012	2013	2014
Fonds associatifs	2 302	2 302	2 302
Réserves	4 426	4 418	4 418
Report à nouveau	1 849	984	-3 132
Résultat	-873	-4 116	43
Subv. D’investissements	15 629	13 943	12 163
<b>Total</b>	<b>23 333</b>	<b>17 531</b>	<b>15 794</b>

La provision pour gros entretien est largement insuffisante aux regards des besoins d’entretien du parc. Cette provision devrait être de l’ordre de 1,2 M€ (400 €/logement).

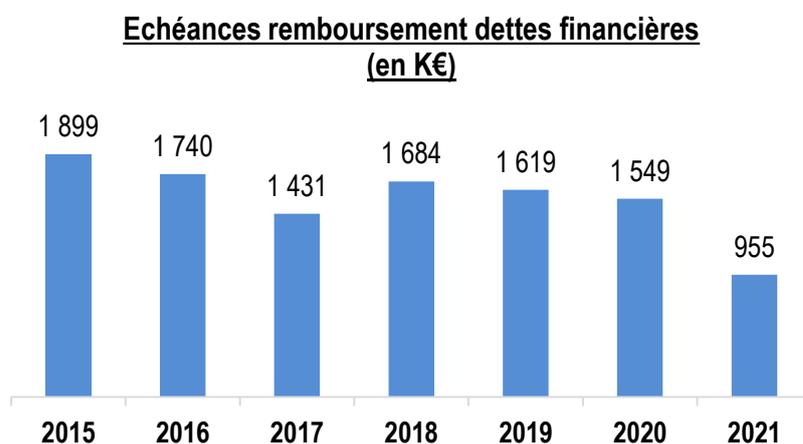


Les dettes financières sont importantes et 1/3 est à rembourser dans l’année.

Dettes financières	A 1 an au +	1 à 5 ans	+5 ans	Total
Emprunts réhabilitation	3 077	8 235	5 594	16 906
Autres dettes financières	3 040	622		3 662
Découverts	1 438			1 438
<b>Total</b>	<b>7 555</b>	<b>8 857</b>	<b>5 594</b>	<b>22 006</b>

*Hors dettes SA UES et URPACT reclassées en dettes d’exploitation (1.2 M€)*

Les échéances de remboursement de dettes montrent que le PACT a un besoin de dégager un autofinancement de l’ordre de 2 M€ pour assurer leur remboursement.



Or, l’autofinancement est très inférieur aux besoins ces dernières années :

En K€	2013	2014
Autofinancement	828	997
Remboursement emprunts	- 2 197	- 2 302
Autofinancement net	- 3 025	-1 305

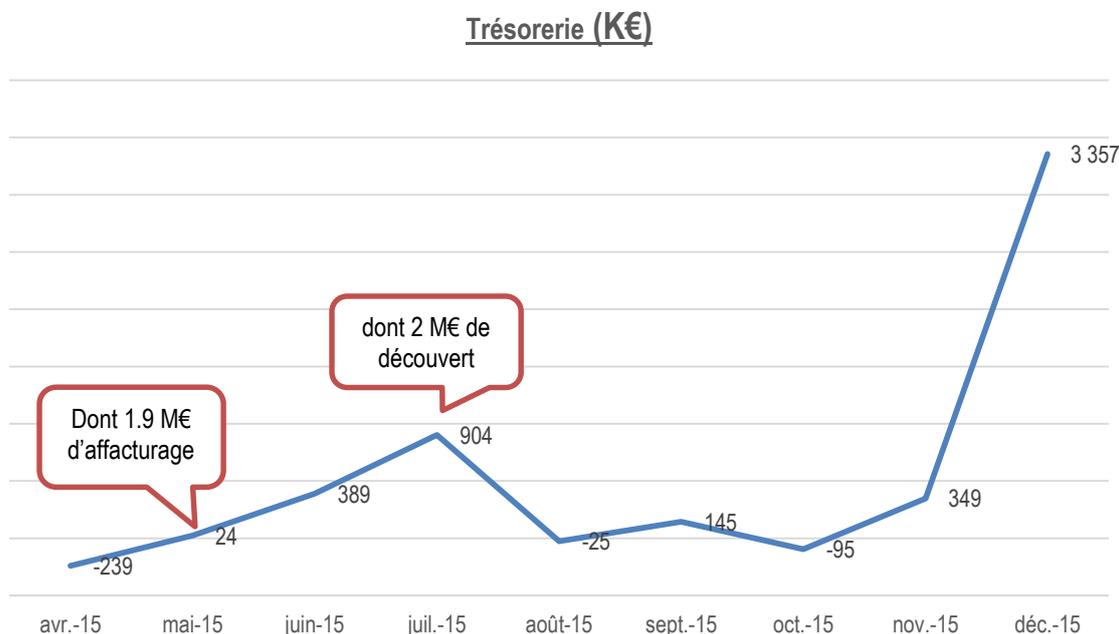
Signe des difficultés financières, les dettes d'exploitation font l'objet d'un plan d'apurement hormis la dette sur loyers Vilogia concernant 2013 et 2014 (2 M€) en cours de négociation.

<b>Dettes d'exploitation (M€)</b>		<b>A juin 2015</b>
	Loyers Vilogia sept oct	310
2013	Taxes foncières	156
	<b>Ss-total</b>	<b>466</b>
	Emprunt Vilogia	608
	Loyers Vilogia mars/déc	1 755
2014	Redevance SAUES	1 052
	URPACT cotisation	252
	<b>Ss-total</b>	<b>3 667</b>
	Loyers Vilogia janv./mars	502
	Loyers Autres bailleurs	265
2015	Fournisseurs	1 548
	Charges sociales	854
	<b>Ss-total</b>	<b>3 169</b>
	<b>Total PMN</b>	<b>7 302</b>

Dans ce contexte financier difficile, l'association recourt à des procédés exceptionnels pour soutenir sa trésorerie qui est très tendue depuis au moins 2 ans :

- Levée de fonds en 2013 de 3.6 M€, immédiatement consommée par les besoins de cash
- Non règlement de dettes : Vilogia
- Plan d'apurement des dettes (cf. ci-dessus) qui pèsent pour 2.8 M€
- Vente exceptionnelle de logements pour 2.5 M€ fin 2014
- Recours à l'affacturage en 2015 sollicité à hauteur de 1.8 M€ début 2015 auprès de la CGA filiale de la Société Générale. Coût annuel 60/75 K€
- Demande d'autorisation de découvert de 2 M€ auprès de la SG en 2015.

Le PMN fait face à des encaissements (subventions) et décaissements irréguliers qui nécessitent d’avoir une trésorerie suffisante pour passer les périodes consommatrices de cash ; son plan de trésorerie à juin était le suivant :



**Si l’affacturage a bien été obtenu, le découvert de 2 M€ n’a pas été accepté par la SG ; seule la banque postale a ouvert une ligne de 300 K€.**

**Dans ce contexte, à mi-septembre la trésorerie est négative de 2 M€ et non positive comme le prévoyait le plan. Un versement de subvention de la CDC doit combler la trésorerie en octobre.**

Enfin, on notera que les impayés pèsent très lourds sur la trésorerie puisqu’à fin 2014, le cumul des impayés est provisionné à hauteur de 5.7 M€, dont 3 M€ liés à des personnes sorties du logement.



**En résumé :**

- ✓ Le PMN fait face à un déséquilibre d'exploitation structurel de l'ordre de 1.5 à 2 M€/an.
- ✓ Sa situation financière est très dégradée caractérisée par une trésorerie très tendue et une accumulation de dettes d'exploitation à apurer qui s'élèveront à 10 M€ fin 2015.
- ✓ Cette situation n'est pas récente ; la prise de conscience du Conseil de Surveillance ne semble pas avoir été jusqu'alors à la hauteur des difficultés... expliquant ainsi l'absence d'un plan de redressement formel ces dernières années.
- ✓ Le PMN ne peut plus se sortir seul de l'impasse financière dans laquelle il est entré, sauf à vendre une partie considérable de son patrimoine qui remettrait en cause ses équilibres à moyen terme. Par conséquent, des soutiens extérieurs (Etat, CGLLS) sont devenus indispensables au redressement.
- ✓ La situation nécessite à la fois de redresser l'exploitation (le PMN doit dégager en régime de croisière une capacité d'autofinancement d'au moins 2 M€ annuels) et d'apurer les passifs (10 M€).
- ✓ Les axes de redressement s'appuient sur des éléments internes et des soutiens des partenaires.

## 5. LES AXES DE REDRESSEMENT

Plusieurs axes de redressement sont identifiés qui sont à la fois d'ordre purement interne (maîtrise par le PMN) et d'ordre externe (dépendant des autres acteurs).

### 5.1. Rééquilibrer les conventions avec les Tiers

Nous avons résumé comme suit les conventions :

En €/an	Vilogia	Partenord	LMH
Nb logements à date	761	29	97
Frais de gestion	632 (~ 1.5 mois loyer)	0	10% du loyer
Frais d'entretien (hors grosses réparations)	330	0	350
Vacance	Supportée par PMN (sauf si due à Vilogia)	Supportée par PMN	Supportée par PMN (sauf si due à LMH)
Impayés	Supportés PMN	Supportés PMN	Supportés PMN
Accompagnement social	A charge PMN	A charge PMN	A charge PMN

Il en ressort que les conventions sont déséquilibrées tant en terme de frais de gestion (Partenord ne fait même pas apparaître de frais de gestion !), et de prise en charge de l'impayé.

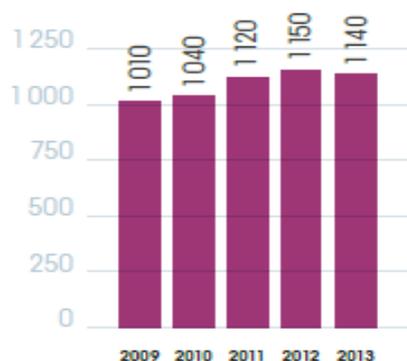
Les axes d'amélioration sont :

- Faire supporter une quote-part des impayés au bailleur
- Augmenter les tarifs des frais de gestion

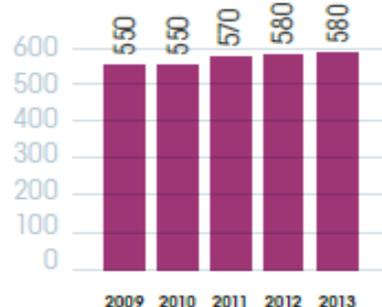
Ces charges peuvent être directement internalisées aux frais de gestion pour simplifier la démarche.

De fait, les frais payés au PMN pour assurer cette gestion locative et l’entretien sont loin des standards médians constatés dans le secteur :

Coût de gestion d’un logement social (hors régie, TFPB et gros entretien) / logement (médiane)



Coût de maintenance immobilière / logement (médiane)



Source : Ministère du Logement – Les organismes de logement social – Chiffres clefs 2013

Sur cette base, les conventions devraient établir un tarif de gestion & entretien du logement moyen du PMN de l’ordre de 1700 € / an contre actuellement 800 à 1000 €.

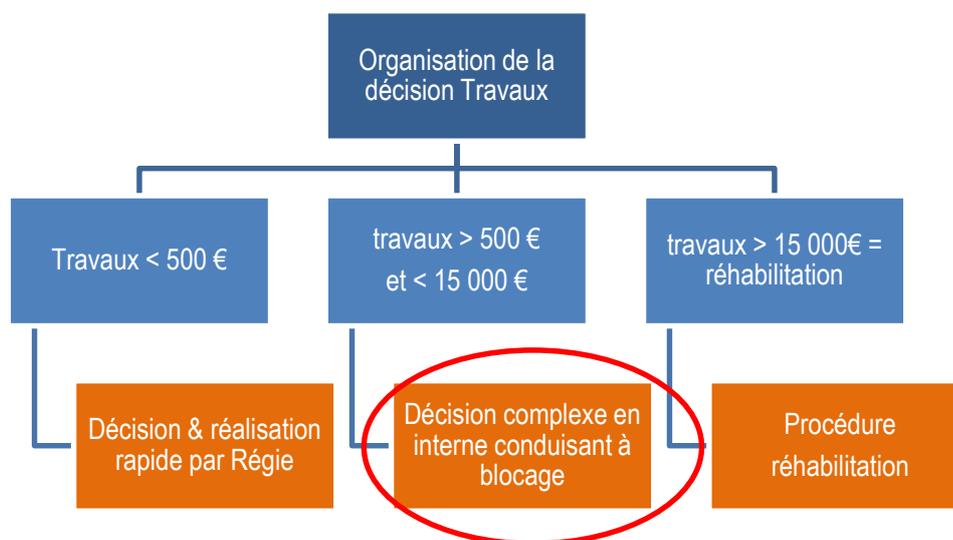
Sans nécessairement fixer comme objectif 1700 €/ an / logement car le pas à franchir est trop important, le PMN doit être en mesure de négocier plus favorablement ses conventions avec les bailleurs. Ceci pourrait avoir un rapide impact sur les équilibres d’exploitation. En effet, une hausse moyenne de 100 € / logement / an = 140 K€ de chiffre d’affaires sans charges supplémentaires. On notera aussi que la juste rémunération de Partenord apporterait immédiatement 30 K€/ an.

Cette discussion aura comme préalable le règlement des dettes d’exploitation (Vilogia 4 M€ fin 2015).

## 5.2. Réduire la vacance

Les chiffres montrent que la vacance est en grande partie due à des blocages pro ou à des travaux (hors réhabilitation) et qu’elle n’a pas diminué ces dernières années. C’est sur cette vacance que peut agir le PMN avant tout. En effet, le nombre de logement y est élevé (243 fin 2014), en partie pour des raisons de gestion peu optimisée des travaux.

Le système était basé sur une segmentation des autorisations de travaux comme suit :



Globalement le système est bloquant pour les travaux intermédiaires (500 à 15 000 €), d'autant qu'il est ensuite fait appel des entreprises extérieures pour la réalisation allongeant ainsi les délais de vacance. L'organisation doit être fluidifiée avec pour seul acteur la DDOP et une amélioration du processus de décision (réduction des procédures, des acteurs). Cette action peut être réalisée sans délais.

Des pistes de simplification sont envisagées par la DDOP : arrêt des chantiers communs régie/entreprise au profit de la seule entreprise ; développement de marchés à bons de commande » qui permettrait d'accélérer les remises en état des logements.

Il ressort de nos entretiens que la Régie est toutefois largement sous-utilisée, pouvant expliquer une partie de la vacance. Ce choix est difficile à comprendre au regard du niveau de vacance.

### 5.3. Diminuer l'impayé ou le reporter sur les tiers

Le Public du PMN est en très grande difficulté. Par conséquent, l'impayé sera nécessairement élevé, et sa diminution devrait être limitée. Le déploiement de procédures précontentieuses devrait permettre de réduire légèrement l'impayé mais le PMN doit surtout chercher à renvoyer une partie de la prise en charge sur les financeurs et sur les bailleurs sociaux (convention).

### 5.4. Etablir un PGSP réaliste

**Le PGSP s'est avéré non réaliste notamment dans la capacité du PMN à réaliser le nombre de logements prévus.**

Raisonnement, la capacité du PMN se situe davantage aux alentours de 120 logements en régime de croisière alors que le PSP faisait, il y a encore quelques années, référence à une production pouvant aller jusque 200 logements (PSP 2010-2018).

Il convient de revenir à un plan réaliste permettant de mieux piloter le budget et les finances. Le plan doit tenir compte du redressement des finances de l'association, ce qui va peser dans les prochaines années sur la capacité à produire des logements.

Le PGSP doit par ailleurs veiller à maintenir un patrimoine relativement stable en volume afin de ne pas dégrader les recettes de l'association.

## 5.5. Réfléchir à une optimisation des demandes de financement

Le PMN fait face à un maquis de subvention nécessitant une ingénierie importante consommatrice de ressources (80 demandes de subvention + rendus compte des activités très détaillés).

Le PMN doit chercher à engager une négociation avec ses financeurs en vue de simplifier / regrouper les financements et éventuellement de les pluri-annualiser.

Ces évolutions peuvent s'appuyer sur des modèles mis en œuvre dans le secteur médico-social au travers des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM).

Ces pistes de réflexion pourraient aussi être étudiées par la DDOP.

## 5.6. Projet site unique : sous conditions

L'organisation actuelle des sites résulte de la fusion de 2007 mais aussi du besoin de proximité avec le Public.

Les 3 antennes + le siège conduisent à une organisation éclatée des structures (ex : les membres du CODIR sont sur 3 sites différents, les services support parfois éloignés des directions opérationnelles...).

Actuellement les locaux appartiennent au PMN à l'exception du siège qui est loué. Ces locaux sont intégralement payés. Le coût de fonctionnement des bâtiments est estimé à 700 K€/an selon la direction.

La cession des locaux est estimée à 4 M€ maximum. Mais la spécificité des locaux empêche une évaluation précise des prix de vente réels (capacité du marché à répondre). Néanmoins l'intérêt de récupérer du cash pour solder une partie des passifs est réel.

**Le regroupement sur un site unique nécessitera de maintenir une antenne locale dans les 3 villes, afin de recevoir le public (accompagnement social).** Se posera la question de l'avenir de Imm pact à Roubaix.

Ce regroupement s'accompagnerait pour la direction d'une réduction de personnel de 7 à 8 ETP, soit une économie annuelle de l'ordre de 150 K€.

Il s'agit de créer un site pour 220 salariés (les autres étant notamment dans les CHRS). Le besoin est estimé à 3500 m<sup>2</sup>, ce qui confirme nos hypothèses. A Roubaix, commune bénéficiant des prix les plus bas en métropole, les prix sont de l'ordre de 100€ HT et hors charges le m<sup>2</sup>/an. Soit une location estimée à 420 K€ TTC hors charges et hors coûts de fonctionnement. En moyenne les charges peuvent être estimées à 10% du loyer.

Coûts auxquels il convient d'ajouter des locations d'antennes indispensables au maintien de l'activité dans les bassins de vie.

Dès lors, nos estimations les plus favorables ressortent comme suit :

Poste	Coûts TTC (dont charges locatives)	Commentaires
Site principal (220 postes)	460 K€	
3 Antennes	45 K€	Négocier une mise à disposition gracieuse d'un local par les communes
Coûts fluides	32 K€	Hypothèse 8€/m <sup>2</sup> pour un total avec antennes de 4000 m <sup>2</sup>
Maintenance et entretien courant (hors ménage)	20 K€	Hypothèse 5€/m <sup>2</sup> pour un total avec antennes de 4000 m <sup>2</sup>

Selon nos estimations, une organisation sur site unique avec 3 antennes coûterait environ 550 K€/an en tenant compte d’hypothèses favorables de prix vs 700 K€ estimés actuellement. Il convient d’y ajouter des économies de personnel de 150 K€ estimées par la direction.

**Ce projet pourrait générer une économie annuelle de l’ordre de 300 K€ maximum en régime de croisière. Il y aura auparavant des coûts significatifs à supporter de façon exceptionnelle : déménagement, aménagement du site aux besoins PMN (aménagements mobiliers, réseaux...). Il faut tenir compte de ces coûts pour mesurer l’intérêt économique du projet.**

Financièrement, la vente des locaux pourrait financer ces investissements.

La DDOP nous a fait part en fin de mission d’un projet temporaire de 3 à 4 années sur un site à Croix pour un tarif modique de l’ordre de 20€ du m<sup>2</sup> et sur lequel il y aurait peu d’investissements à engager.

Le loyer serait de 125 K€ HT/ an (150 K€ TTC) et les investissements à l’entrée sont estimés à 300 K€, soit sur 3 ans un coût de location de 250 K€/an. Dans ces conditions, le gain économique est estimé à environ 350 K€ / an sur locaux + 150 K€ de réduction de frais de personnel, soit 500 K€/ an.

Poste	Coûts TTC (dont charges locatives)	Commentaires
Site principal (dont invest)	250 K€	
3 Antennes	45 K€	Négocier une mise à disposition gracieuse d'un local par les communes
Coûts fluides	32 K€	Hypothèse 8€/m <sup>2</sup> pour un total avec antennes de 4000 m <sup>2</sup>
Maintenance et entretien courant (hors ménage)	20 K€	Hypothèse 5€/m <sup>2</sup> pour un total avec antennes de 4000 m <sup>2</sup>

## 5.7. Stabiliser l'activité sur le cœur de métier

Malgré ses difficultés financières, le PMN a développé de nouvelles activités en 2014/2015 sous l'impulsion de la ville de Roubaix : résidence sociale les Coursives à Roubaix, Résidence hôtelière à vocation sociale à Roubaix.

Ces activités font progresser les charges en 2015 du fait notamment des recrutements nécessaires avec des financements instables ; en effet, ces structures vont être déficitaires car les taux d'occupation y sont faibles. Par conséquent, sauf à ce que la ville couvre les déficits, le PMN supportera des déficits complémentaires dès 2015.

Ces activités s'avèrent ne pas relever du cœur de métier du PMN et conduisent à des équilibres économiques incertains. **L'association devrait faire une pause pendant plusieurs années sur le développement de nouvelles activités hors cœur de métier.**

Plus généralement, il convient de faire un état des lieux des activités et de leur financement, et le cas échéant de réfléchir aux évolutions nécessaires (réallocation de moyens).

## 5.8. Solder le passif

De toute évidence, le PMN ne peut solder son passif par les marges dégagées par son exploitation. Le retour à l'équilibre d'exploitation doit donc s'accompagner d'un nettoyage du passif. Dans ce contexte, le PMN doit recourir à des procédés exceptionnels qui sont :

- Subvention CGLLS à négocier
- Subvention MEL complémentaire à négocier
- Cession d'immeubles

Ce nettoyage du passif est d'autant plus nécessaire que l'amélioration des conditions de rémunération de Vilogia exige un remboursement de la dette.

### En résumé :

- ✓ L'association a des marges de redressement de son exploitation. Des actions ont été engagées récemment mais n'ont pas encore donné de résultats probants à mi-2015. Le PMN doit réinterroger l'efficacité des mesures et les revoir si nécessaire.
- ✓ Les actions envisageables sont susceptibles de résorber le déficit d'exploitation à un horizon de 3 à 5 ans. Dans l'attente, des soutiens au redressement (CGLLS, MEL) sont nécessaires pour soutenir ce redressement car le PMN ne peut se redresser seul.

## **6. L'ENTREE EN PROCEDURE CGLLS COMME GARANTIE DE LA PERENNITE DE L'ASSOCIATION**

La CGLLS est un établissement public à caractère administratif (EPA), opérateur de l'Etat, est une société de financement chargée de :

- garantir les prêts réglementés accordés par la Caisse des dépôts et consignations aux bailleurs sociaux, en l'absence d'une garantie des collectivités territoriales ;
- prévenir les difficultés financières des bailleurs sociaux et aider au rétablissement de leur équilibre.

Elle est principalement financée par deux cotisations prévues par les articles L.452-4 et L.452-4-1 du Code de la construction et de l'habitation (CCH).

Le PMN est entrée en procédure CGLLS le 28 juin 2015, tout comme la SA UES. L'objectif de cette procédure est d'accompagner le PMN en ingénierie (construire le PGSP) et en lui accordant une subvention moyennant un plan d'actions visant à redresser la situation.

Les montages classiques CGLLS font état d'une répartition de l'effort à 3 tiers en l'occurrence : 1/3 PMN, 1/3 MEL, 1/3 CGLLS.

**Nous pouvons toutefois rappeler la hauteur des besoins :**

- **10 M€ de dettes d'exploitation à apurer**
- **Revenir à une capacité d'autofinancement d'au moins 2 M€ par an qui nécessite de soutenir l'exploitation le temps du redressement (sur 3 ans au moins).**

A date, nous n'avons pas obtenu d'informations complémentaires sur la procédure et les montants que les parties sont prêtes à engager.

**PARIS**

32 rue de Chabrol  
75010 Paris  
Tél. 01 53 72 00 00  
info@apex-isast.fr

**NORD**

**LILLE**

36 rue Inkermann - Gounod V  
59000 Lille  
Tél. 03 20 15 86 19  
nord@apex-isast.fr

**GRAND SUD**

**MONTPELLIER**

117 av. de Palavas  
34070 Montpellier  
Tél. 04 67 06 96 55  
grand-sud@apex-isast.fr

**GRAND OUEST**

**RENNES**

Im. Alizés - 22 rue de la Rigourdière  
35510 Cesson-Sévigné  
Tél. 02 99 83 53 98  
grand-ouest@apex-isast.fr

**NANTES**

5 rue Le Nôtre  
44000 Nantes  
Tél. 02 51 82 82 38

**RHÔNE-ALPES**

**GRENOBLE**

45 av. Alsace Lorraine  
38000 Grenoble  
Tél. 04 76 20 33 10  
rhone-alpes@apex-isast.fr

**LYON**

Le Mercure  
94 rue Servient  
69003 Lyon  
Tél. 04 76 20 33 10

