



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE « EURALILLE »

(Département du Nord)

Exercices 2016 à 2020

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 22 février 2022.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	2
RECOMMANDATIONS*	3
INTRODUCTION.....	4
1 PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ ET FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL.....	5
1.1 Les instances	6
1.1.1 L’assemblée générale.....	6
1.1.2 Le conseil d’administration	6
1.1.3 La direction de la société	7
1.2 L’organisation des services et les effectifs	8
1.3 La gestion des ressources humaines	10
1.4 Les relations avec la SCET	11
2 LES OPÉRATIONS D’AMÉNAGEMENT.....	13
2.1 Une stratégie qui reste à définir par le conseil d’administration.....	13
2.2 Les concessions d’aménagement : la prédominance de la Métropole Européenne de Lille	14
2.2.1 Présentation générale	14
2.2.2 La qualité des comptes rendus d’exécution	15
2.2.3 Les autres opérations réalisées par la société.....	18
2.2.4 Les perspectives incertaines du plan d’affaires	19
2.3 Une activité à risques portée quasi exclusivement par la Métropole Européenne de Lille	20
2.3.1 Les risques opérationnels.....	20
2.3.2 Les risques contentieux.....	24
2.3.3 Les risques financiers	27
3 LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE.....	31
3.1 L’analyse financière de la société	31
3.1.1 Les produits	31
3.1.2 Les charges d’exploitation.....	34
3.1.3 Le résultat d’exploitation.....	36
3.2 La situation bilancielle de la société	37
3.2.1 Des fonds propres en augmentation.....	37
3.2.2 La trésorerie et le besoin en fonds de roulement	38
3.3 Les premiers effets de la crise sanitaire	39
ANNEXES	41

SYNTHÈSE

La société Euralille (Nord) a été créée en 1990 sous la forme d'une société anonyme d'économie mixte, en vue de l'aménagement du centre international d'affaires des gares à Lille, dénommé Euralille. Elle est devenue une société publique locale (SPL) en 2011, régie par le code de commerce. Elle est l'un des outils d'aménagement de la Métropole Européenne de Lille (MEL), principal actionnaire de la société avec la ville de Lille.

Le portefeuille d'activités de la SPL correspond essentiellement aux concessions d'aménagement confiées par la Métropole Européenne de Lille, seule collectivité concédante. Si la société est, de ce fait, dépendante des contrats et des orientations données par la métropole, il appartient cependant à son conseil d'administration de définir sa stratégie à moyen terme ainsi que son plan d'actions.

Plus largement, la fin des opérations sur le secteur d'Euralille conduit la société à étendre son activité sur de nouveaux territoires, avec des projets davantage centrés sur l'aménagement urbain durable. Si l'affermissement récent de son portefeuille d'affaires paraît être de nature à lui assurer une visibilité opérationnelle jusqu'en 2025, il n'est pas encore certain que ces opérations génèrent, à l'avenir, autant de recettes que durant la période précédente.

La métropole (MEL), concédant unique des opérations prises en charge par la société, porte l'essentiel des risques opérationnels et financiers qui y sont afférents (retards dans la commercialisation des surfaces aménagées ou prolongation de la durée des concessions en raison de procédures contentieuses). Les opérations d'aménagement sont, au final, exécutées aux risques financiers du concédant et se traduisent, au surplus, par des rémunérations forfaitaires complémentaires à verser à la SPL, des participations supérieures aux prévisions et par la couverture des emprunts contractés par cette dernière sur les concessions en difficulté. Ce risque significatif pour la MEL est illustré par le déroulement « heurté » des opérations « Pépinière » et « Saint-Sauveur » ; mais il se traduit aussi positivement par les bénéfices substantiels que la société a tirés des cessions exceptionnelles réalisées en 2018 sur les concessions « Euralille 2 » et « Euralille 3000 ».

Si la MEL est tenue informée par la société de l'état d'avancement des concessions, les comptes rendus d'exécution lui sont transmis très tardivement, ce qui ne lui permet pas de suivre, dans de bonnes conditions, le déroulement technique et financier des opérations et surtout, d'anticiper les besoins de financement restant à mobiliser.

Le résultat fortement excédentaire de l'exercice 2018 repose très largement sur l'impact des cessions exceptionnelles précitées. Toutefois, il se dégrade sensiblement en 2020, en raison d'un fort ralentissement des commercialisations résultant de la fin de cycle de certaines opérations, surtout sur le secteur d'Euralille. Au cours de cet exercice, la valeur ajoutée produite par la société n'a pas permis de couvrir les charges de personnel qui ont augmenté de 26 % depuis 2016. Ses salariés bénéficient d'un régime de primes favorable. Ce choix est assumé par la société, qui indique rencontrer des difficultés pour recruter des chefs de projets et connaît un taux de rotation élevé de ses effectifs.

La société dispose de liquidités abondantes pour permettre le financement de ses opérations d'aménagement, dont la mise en œuvre se déroule sur le long terme. En 2020, elle n'a été que peu affectée par la crise sanitaire.

RECOMMANDATIONS**(classées dans l'ordre de citation dans le rapport)***Recommandations (performance)**

	<i>Totalement mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre en cours</i>	<i>Mise en œuvre incomplète</i>	<i>Non mise en œuvre</i>	<i>Page</i>
Recommandation n° 1 : faire définir et adopter par le conseil d'administration le plan stratégique de la société.				X	13
Recommandation n° 2 : respecter les obligations contractuelles fixées par les traités de concession concernant les délais de transmission des comptes rendus annuels à la collectivité concédante.				X	17
Recommandation n° 3 : établir un plan d'affaires pluriannuel mettant en œuvre la stratégie arrêtée par le conseil d'administration tout en s'assurant de sa soutenabilité financière.		X			19

* Voir notice de lecture en bas de page.

NOTICE DE LECTURE	
SUR L'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RAPPELS AU DROIT ET DES RECOMMANDATIONS	
<i>Les recommandations de régularité (rappels au droit) et de performance ont été arrêtées après examen des réponses écrites et des pièces justificatives apportées par l'ordonnateur en réponse aux observations provisoires de la chambre.</i>	
Totalement mise en œuvre	L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre la totalité des actions ou un ensemble complet d'actions permettant de répondre à la recommandation, même si les résultats escomptés n'ont pas encore été constatés.
Mise en œuvre en cours	L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et indique un commencement d'exécution. L'organisme affirme, de plus, avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.
Mise en œuvre incomplète	L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans exprimer d'intention de les compléter à l'avenir.
Non mise en œuvre	Trois cas de figure : - l'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir l'intention de le faire ; - ou il ne précise pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ; - ou il ne fait pas référence, dans sa réponse, à la recommandation formulée par la chambre.

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de la société publique locale Euralille (Nord) au cours des exercices 2016 à 2019 a été ouvert par lettres du président de la chambre, adressées, respectivement, le 9 février 2021 à M. Florent Sainte-Fare-Garnot, directeur général par intérim du 11 septembre 2020 au 16 mai 2021, le 18 mars 2021 à M. Fabrice Veyron-Churlet, directeur général du 10 décembre 2015 au 11 septembre 2020, ainsi, qu'à titre d'information, à Mme Martine Aubry, présidente du conseil d'administration.

Par lettres des 11 et 21 mai 2021, ces derniers, ainsi que Mme Fabienne Duwez, représentante légale et directrice générale en fonctions depuis le 17 mai 2021, ont été informés de l'extension de ce contrôle à l'exercice 2020.

Celui-ci a porté sur la gouvernance et la stratégie de la société, les opérations d'aménagement et les risques associés, la situation financière et les effets de la crise sanitaire.

Les entretiens de fin de contrôle, prévus à l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, se sont tenus, séparément, le 13 juillet 2021 avec la directrice générale actuelle et le directeur général par intérim, et le 15 juillet 2021 avec leur prédécesseur.

La chambre, dans sa séance du 24 août 2021, a arrêté des observations provisoires qui ont été notifiées à ces derniers. Elles ont également été adressées à la présidente du conseil d'administration et au président de la Métropole Européenne de Lille.

Après avoir examiné leurs réponses, la chambre, lors de sa séance du 22 février 2022, a arrêté les observations définitives suivantes.

AVERTISSEMENT

Le contrôle de la chambre régionale des comptes s'est déroulé dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, qui a pris fin le 1^{er} juin 2021. Ce contexte est susceptible d'affecter la situation financière de la société publique locale Euralille pour l'exercice 2020.

La chambre, à partir des éléments qui lui ont été communiqués au cours de son contrôle, a cherché à en apprécier les effets.

1 PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ ET FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL

Les sociétés publiques locales

Créées respectivement par la loi n° 2010-559 du 28 mai 2010 pour le développement des sociétés publiques locales, et la loi n° 2006-872 du 13 juillet 2006 portant engagement national pour le logement, les sociétés publiques locales (SPL) et les sociétés publiques locales d'aménagement (SPLA) permettent aux collectivités territoriales et à leurs groupements de contracter directement, sans publicité ni mise en concurrence, sous réserve que ces sociétés soient en situation de prestataire « intégré ». Cela suppose que les critères de la quasi-régie (le pouvoir adjudicateur doit exercer sur son cocontractant un contrôle analogue à celui qu'il exerce sur ses propres services, le cas échéant de façon conjointe avec d'autres pouvoirs adjudicateurs et le cocontractant du pouvoir adjudicateur doit réaliser plus de 80 % de son activité pour ce dernier) doivent être remplis tout au long de la vie des contrats concernés afin que la relation contractuelle puisse être qualifiée de « quasi-régie ».

Initialement créée en 1990 en société anonyme d'économie mixte (SAEM), sous l'impulsion de M. Pierre Mauroy, en vue de l'aménagement du centre international d'affaires des gares¹, « Euralille » s'est transformée en société publique locale (SPL) en 2011. Elle est régie par le code de commerce et l'article L. 1531-1 du code général des collectivités territoriales.

L'objet social, défini à l'article 1^{er} de ses statuts et qui n'a pas évolué depuis 2011, lui permet d'intervenir, de manière large, dans le domaine de l'aménagement² sur le territoire de la Métropole Européenne de Lille, principale actionnaire de la société. Elle est l'une des quatre sociétés d'aménagement de la Métropole avec les sociétés d'économie mixte « Soréli »³ et « Ville renouvelée » et la SPL d'aménagement « Fabrique des quartiers ».

Elle peut également agir dans le champ du tourisme et de la culture.

Depuis sa création, son capital social n'a pas varié et s'élève à 1 160 097 €, divisé en 26 979 actions de 43 €, dont près des deux tiers sont détenus par la Métropole Européenne de Lille (35 %) et la ville de Lille (30 %). Viennent ensuite la région et le département⁴ avec,

¹ 3^{ème} quartier d'affaires français après La Défense à Paris et La Part-Dieu à Lyon.

² Au sens de l'article 300-1 du code de l'urbanisme qui dispose que : « *les actions ou opérations d'aménagement ont pour objets de mettre en œuvre un projet urbain, une politique locale de l'habitat, d'organiser le maintien, l'extension ou l'accueil des activités économiques, de favoriser le développement des loisirs et du tourisme, de réaliser des équipements collectifs ou des locaux de recherche ou d'enseignement supérieur, de lutter contre l'insalubrité et l'habitat indigne ou dangereux, de permettre le renouvellement urbain, de sauvegarder ou de mettre en valeur le patrimoine bâti ou non bâti et les espaces naturels* ».

³ Société anonyme d'économie mixte de rénovation et de restauration de Lille.

⁴ Aux termes de l'article L. 1531-1 du code général des collectivités territoriales, complété par la loi n° 2019-463 du 17 mai 2019 tendant à sécuriser l'actionnariat des entreprises publiques locales, il est possible à une collectivité territoriale d'être actionnaire d'une société publique locale dont l'objet social permet l'exercice d'au moins une de ses compétences, même si elle n'est pas compétente sur l'ensemble du champ d'intervention de la société.

chacun, 10,28 % des actions puis les communes de Villeneuve d'Ascq, La Madeleine et Tourcoing, détenant, chacune, 4,63 % des actions. En 2017, la commune de Roubaix s'est retirée de la société en cédant ses 1 250 actions, soit 4,63 % du capital social, à la Métropole Européenne de Lille, qui a ainsi accru sa prépondérance au sein de l'actionnariat⁵.

1.1 Les instances

1.1.1 L'assemblée générale

Constituée des actionnaires de la société, elle se tient en formation ordinaire pour approuver les comptes et les conventions réglementées, décider de l'affectation des résultats et nommer le commissaire aux comptes, ainsi qu'en formation extraordinaire pour autoriser les modifications directes ou indirectes des statuts.

Conformément à l'article 35 des statuts de la société, l'assemblée générale ordinaire est réunie annuellement dans les six mois suivant la clôture de l'exercice, comme le prévoit l'article L. 225-100 du code de commerce, sauf en 2020 compte tenu de la crise sanitaire.

En règle générale, l'assemblée générale précède la réunion du conseil d'administration qui se déroule immédiatement après sa clôture.

1.1.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé, régulièrement, de 18 membres dont 6 représentent la métropole lilloise⁶.

Les administrateurs n'ont pas été rémunérés et n'ont pas perçu d'avantage au titre de leur fonction durant la période sous revue.

Si les statuts ne fixent pas de périodicité minimale, le règlement intérieur adopté le 19 décembre 2011 prévoit, au minimum, deux réunions par an et aussi souvent que l'activité de la société l'exige. Au cours de la période en contrôle, le conseil d'administration a respecté cette fréquence. En moyenne, 10 administrateurs participent à chaque séance, soit plus de la moitié de présents sur la période.

Par ailleurs, en application de l'article L. 1524-5 du code général des collectivités territoriales, les représentants des actionnaires au conseil d'administration doivent soumettre à leur assemblée délibérante, au moins une fois par an, un rapport écrit sur l'activité de la SPL, qui porte notamment sur les modifications des statuts, les évolutions contractuelles et les orientations stratégiques de la société. Les mandataires référents de la Métropole Européenne de Lille ont satisfait à cette obligation durant la période.

⁵ Cf. annexe n° 1 ci-jointe.

⁶ Les dernières modifications sur la période contrôlée sont intervenues en 2020 pour tenir compte du renouvellement des conseils municipaux et du conseil communautaire de la Métropole Européenne de Lille.

1.1.3 La direction de la société

Sur la période, la fonction de directeur général, qui n'a pas été assisté de directeurs délégués, a toujours été dissociée de celle du président du conseil d'administration, comme le permet l'article 20 des statuts.

Conformément à l'article 17 des statuts, la présidence du conseil d'administration est assurée par un représentant d'une collectivité ou d'un groupement de collectivités territoriales actionnaires. Élu en 2014 présidente du conseil d'administration, Mme Martine Aubry, maire de Lille, a été réélue lors de la séance du 11 septembre 2020. Aucune rémunération ne lui a été versée durant la période sous contrôle.

Les directeurs généraux qui se sont succédé depuis 2016 n'ont perçu aucun avantage en nature. Le secrétaire général de la société, qui a assuré les fonctions de directeur général par intérim du 11 septembre 2020 au 17 mai 2021, a perçu, à ce titre, une indemnité mensuelle limitée en complément de sa rémunération en tant que salarié de la société.

L'actuelle directrice générale a pris ses fonctions le 17 mai 2021. Elle est salariée de la société « services, conseil, expertises et territoires » (SCET)⁷. Elle a également été mise à disposition de la SPL en qualité de directrice technique⁸ en sus de son mandat social, à hauteur de 80 % de son temps de travail. Les 20 % restants sont consacrés à l'exercice de ces mêmes missions au sein de la SEM Soréli.

Si le mandat social de la directrice générale ne s'accompagne pas d'indemnité de fonctions ni d'avantage en nature, cette dernière perçoit une rémunération annuelle au titre de ses fonctions de directrice technique réparties entre la SPL et la SEM, selon le ratio de temps de travail précité et composée d'un salaire et d'une prime de performance plafonnée à 15 % du salaire brut.

La chambre relève qu'ainsi, la directrice générale bénéficie d'un cumul de fonctions entre son mandat social et un contrat de travail de directrice technique. De jurisprudence constante⁹, ce cumul n'est pas interdit de manière absolue, à condition que soient remplies les conditions permettant de s'assurer de la réalité du contrat de travail. Cette effectivité est définie par un lien de subordination à l'employeur, dans des fonctions bien distinctes des attributions de mandataire social. La chambre n'est pas en mesure d'identifier à qui la directrice technique devrait être subordonnée, si ce n'est à elle-même.

⁷ Filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations, la SCET propose des missions de conseil stratégique et d'appui opérationnel aux entreprises publiques locales et bailleurs sociaux, aux collectivités locales, aux acteurs privés ainsi qu'aux institutions et opérateurs publics.

⁸ Le conseil d'administration du 22 avril 2021 a limité la délégation de signature à Madame Duwez, en excluant de son champ les conventions concernant la SCET.

⁹ Cour de cassation, civile, chambre sociale, n° 79-14.798, 5 février 1981 ; Cour de cassation, civile, chambre sociale, n° 11-28.020, 13 mars 2013 ; Cour de cassation, civile, chambre sociale, n° 12-12.649, 14 mars 2013.

1.2 L'organisation des services et les effectifs

Jusqu'en juin 2016, la structure était organisée autour de trois pôles (missions fonctionnelles incluant les ressources humaines et les finances, projets et supports opérationnels¹⁰). Depuis, elle est articulée autour de deux axes, le pôle « supports » et le pôle « projets », pilotés par la direction générale.

Le pôle « supports » correspond aux activités transversales qui sont utiles à la mise en œuvre des projets urbains, ainsi qu'aux fonctions « supports » classiques. Il est composé de la communication, de l'architecture et de l'urbanisme, du développement et de la commercialisation, de la démarche environnementale, de la gestion administrative et financière, de l'action foncière et des marchés publics.

Le pôle « projets » regroupe l'ensemble des actions en cours, portées par un ou plusieurs chefs de projet aidés, sous l'autorité d'une directrice opérationnelle. Au vu des fiches de poste, le chef de projet assure les missions de maîtrise d'ouvrage d'opérations d'aménagement, et la conduite des projets (études, montage, acquisitions foncières, réalisation de travaux, commercialisation, clôture des opérations).

La direction encadre l'équipe de la SPL, impulse et veille au bon déroulement des projets urbains. Elle s'organise autour du directeur général, du secrétaire général, de la directrice opérationnelle.

Des comités de direction et des comités de projets se réunissent de façon hebdomadaire. Si les premiers ne sont pas formalisés, les seconds, pilotés par la directrice opérationnelle, font l'objet de relevés de décision et ont vocation à faire le point sur l'avancée des projets et les éventuelles difficultés rencontrées.

La SPL Euralille n'a pas constitué de comité d'entreprise, l'effectif de la structure étant inférieur au seuil de 50 salariés. Néanmoins, un comité social et économique, élu en juin 2019, est consulté sur toutes les questions collectives d'organisation du travail, notamment durant la crise sanitaire. La société dispose également d'un règlement intérieur sur le personnel, en application de l'article L. 1311-2 du code du travail¹¹.

Un accord de réduction et d'aménagement du temps de travail a été conclu en 2000. Il fixe la durée de travail hebdomadaire à 37 heures 30. Pour les cadres, qui bénéficient d'une indépendance dans l'organisation de leurs plans de charges, le temps travaillé est fixé à 212 jours par an.

¹⁰ Le pôle « supports opérationnels » regroupe l'action foncière (2 personnes dirigées par le secrétaire général), l'architecture-urbanisme (2 personnes), le développement et la commercialisation (2 personnes) et le développement durable (2 personnes).

¹¹ La loi fait obligation aux entreprises ou aux établissements occupant habituellement au moins 20 salariés d'avoir un règlement intérieur.

Sur la période 2016 à 2020, les effectifs de la SPL Euralille sont légèrement en hausse ; ils sont passés de 20 salariés en 2016 à 23 en 2020¹², essentiellement en contrat à durée indéterminée, ce qui témoigne d'une volonté de stabilisation des équipes. Deux tiers des employés sont des cadres (directeur général, secrétaire général, directrice opérationnelle, responsable administratif et financier, chefs de projets et chargés de mission).

Les effectifs de la société sont principalement consacrés à son activité d'aménageur. En 2020, ce sont ainsi 15 salariés sur les 23 que compte la structure qui sont strictement dédiés aux opérations d'aménagement, soit 65 % des salariés. Ce ratio s'élevait à 55 % en 2016.

Au cours de la période sous-revue, plus de la moitié du personnel a été renouvelée, avec 11 départs et 13 arrivées. Ces mouvements concernent essentiellement les chefs de projets, affectés aux missions opérationnelles en lien avec les concessions d'aménagement en cours.

Tableau n° 1 : Évolution des effectifs de la SPL Euralille (2016-2020)

Effectifs	2016	2017	2018	2019	2020
Au 31 décembre	20	22	22	23	23
dont arrivées	2	0	5	1	5
dont départs	1	0	5	0	5
Taux turn-over	16 %	0 %	45 %	5 %	43 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données de la SPL Euralille.

Entre 2016 et 2020, le taux de rotation moyen du personnel, de 22 %, est élevé. Il traduit le fait que la société rencontre des difficultés pour fidéliser ses salariés.

Dans leur réponse commune aux observations provisoires de la chambre, la présidente du conseil d'administration et les directeurs successifs de la société indiquent que cette situation est due à la concurrence, de plus en plus forte, sur le marché de l'emploi dans le secteur de l'aménagement, avec la montée en puissance des aménageurs privés, l'affirmation de grands projets d'aménagement en région et le lancement de la phase opérationnelle de « Grand Paris Aménagement ».

Pour contrecarrer ce phénomène, elle fait le choix d'accueillir des collaborateurs « junior », en les formant en interne. Ainsi au 31 décembre 2019, la moyenne d'âge générale s'établit à 41 ans et celle des cadres se situe à 38 ans, constat qui s'explique par le recrutement d'ingénieurs sur des postes de « chef de projet », qui sont effectués essentiellement en sortie d'école¹³.

¹² Cf. annexe n° 2 ci-jointe.

¹³ Les deux grandes filières de recrutement sont l'institut d'études politiques de Paris et l'école centrale de Lyon.

1.3 La gestion des ressources humaines

La société se concentre sur le pilotage de la fonction « ressources humaines » : recrutement, gestion de carrière, évolution des missions, politique salariale, notamment indemnitaire. Elle ne possède pas, à proprement parler, de service de ressources humaines ; elle a recours à un prestataire extérieur pour l'administration du personnel et la gestion de la paie.

Au cours de la période 2013-2017, la société SCET était chargée de la paie des salariés de la SPL. Elle a été rémunérée à ce titre pour un montant total de 38 880 € HT. Depuis juin 2017, c'est la société Aequitas qui a pris en charge cette prestation pour un montant de 19 056 € HT sur une durée de quatre ans. Toutefois, au vu des grands livres, la rémunération globale s'est élevée à presque 25 000 € sur la période 2017-2020, en raison notamment de la hausse des effectifs qui a entraîné celle du nombre de payes à traiter.

Les décisions portant sur les ressources humaines relèvent du directeur général. À ce titre, il détermine seul la politique salariale de la société, notamment en ce qui concerne les primes et indemnités versées aux agents, sans en avoir à référer au conseil d'administration. Ce dernier est informé des évolutions de la masse salariale dans leur globalité, lors du vote du budget en décembre N-1 ou de l'arrêté des comptes.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la présidente du conseil d'administration et les directeurs successifs de la société précisent que la direction générale a présenté un rapport sur la politique salariale de la société au conseil d'administration le 21 octobre 2021. Cette présentation devrait être effectuée chaque année.

Le salaire annuel moyen¹⁴ de la société a progressé de 8,5 % en cinq ans.

À cet égard, dans leur réponse, la présidente du conseil d'administration et les directeurs successifs de la société font valoir que cette évolution tient d'abord à l'inflation et, dans une moindre mesure, à la politique de fidélisation des salariés. De plus, ils soulignent que cette progression de la rémunération est justifiée par leur forte implication dans l'activité de la société, compte tenu de l'avancée de nombreux projets en phase opérationnelle et en phase d'acquisition contractuelle, traduisant ainsi la reconnaissance de leur montée en compétences.

Au cours de la période, trois primes ont été versées : la prime de vacances, la prime d'intéressement depuis 2019, ainsi qu'une prime exceptionnelle.

La prime de vacances est encadrée par la convention « SYNTEC »¹⁵ qui en fixe les modalités de calcul. Elle n'appelle pas d'observations.

Le 28 juin 2019, la SPL Euralille a signé un accord d'intéressement pour une durée de trois ans. Le calcul de la prime d'intéressement est fixé par rapport au résultat d'exploitation de la société. Elle est limitée à 25 % du résultat réalisé, avec un plancher de 50 000 € et un plafond de 300 000 €. L'objectif affiché est d'impliquer et d'associer l'ensemble du personnel à l'amélioration constante de la situation économique de la société. Outre cette démarche

¹⁴ En prenant en compte les reversements effectués dans le cadre de la mise à disposition de l'ancien secrétaire général.

¹⁵ Le personnel de la SPL Euralille relève de la convention collective nationale des bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs conseils, sociétés de conseils.

managériale, cette dernière y trouve également un intérêt financier dans la mesure où l'intéressement attribué aux bénéficiaires est déductible des bases retenues pour l'assiette de l'impôt sur les sociétés.

Le premier versement de l'intéressement a eu lieu en 2020, au titre de l'année 2019. Le montant global a été de 75 000 €¹⁶, correspondant, conformément au seuil défini dans l'accord précité, à 22,23 % du résultat d'exploitation, bénéficiaire à hauteur de 337 428 €.

En outre, une prime de performance est attribuée chaque année aux salariés, dont les clés de répartition sont à l'appréciation de la direction générale. Son montant a progressé de 68 % entre 2016 et 2020, passant de 97 880 € à 165 047 €. Elle traduit, selon la société, le souhait de fidéliser les salariés et conserver les compétences acquises en son sein, alors que la concurrence en termes d'offres d'emploi est élevée sur le secteur de l'aménagement et de la promotion immobilière.

1.4 Les relations avec la SCET

Outre la gestion des ressources humaines, la SCET est également prestataire de la SPL dans le cadre d'un marché alloti de services (assistance et gestion des contrats d'assurances).

Tableau n° 2 : Attribution et montants des contrats de réseau

Lot du contrat	2013-2017	2017-2021
Lot 1 : service d'accès permanent et illimité à un réseau professionnel	SCET (192 000 € HT)	SCET (192 000 € HT)
Lot 2 : appuis et conseils d'experts	SCET (72 000 € HT)	SCET (72 000 € HT)
Lot 3 : gestion des assurances et contrats d'assurances	Groupement SCET* (12 000 € HT pour la gestion et 46 262,12 € HT pour les contrats)	Groupement SCET (12 000 € HT pour la gestion et 47 463,72 € HT pour les contrats)
Lot 4 : administration du personnel et gestion de la paie	SCET (38 880 € HT)	AEQUITAS (19 056 € HT)
TOTAL	361 142,12 € HT	342 519,72 € HT

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données transmises par la SPL.

* Groupement associant la SCET à divers assureurs (ALLIANZ IARD, DAS SA, AIG EUROPE et MMA).

¹⁶ Soit une moyenne de 3 260 € par salarié. En 2020, pour les salariés présents la totalité de l'année, le montant minimum de la prime s'élève à 4 300 € et le maximum à 12 300 €. Le montant moyen est de 7 167 €.

Par ailleurs, la SCET a mis à disposition l'ancien secrétaire général de la société, du 1^{er} juin 2013 au 30 juin 2018¹⁷. La société a payé à la SCET les sommes correspondantes à sa rémunération qui comprenait le salaire, la prime de performance, les frais de gestion correspondant à la contribution aux charges générales de la SCET GE, et la TVA applicable¹⁸.

Or, les conditions juridiques de la convention ne semblaient pas être en accord avec le code du travail et cette pratique aurait pu être assimilée à un prêt illégal de main-d'œuvre¹⁹. Toutefois, en avril 2018, il y a été mis fin avec le recrutement d'un nouveau secrétaire général, en contrat à durée indéterminée.

CONCLUSION INTERMEDIAIRE

La société Euralille a été créée en 1990 sous la forme d'une société d'économie mixte, en vue de l'aménagement du centre international d'affaires des gares à Lille, Euralille. Elle est devenue une société publique locale en 2011, régie par le code de commerce. Son objet social lui permet d'intervenir dans le champ de l'aménagement de manière large. Elle est l'un des outils d'aménagement de la Métropole Européenne de Lille, actionnaire majoritaire de la société, sur l'arc de rénovation urbaine lillois.

Le fonctionnement des organes statutaires n'appelle pas d'observation.

Malgré l'attractivité de son champ d'intervention, la société rencontre des difficultés pour recruter des chefs de projets. Au regard du taux de rotation élevé des effectifs, elle accorde à ses salariés un régime de primes favorable afin, notamment, de les fidéliser.

La société, qui ne dispose pas d'un service des ressources humaines, a recours à un prestataire extérieur pour l'administration du personnel et la gestion de la paie.

¹⁷ Convention signée le 14 mai 2013 entre la SPL et la SCET GE. Cette mise à disposition s'inscrit dans le cadre d'une adhésion à un groupement d'employeurs (GE), dénommé SCET-GE, constitué entre la SCET et les entreprises publiques locales adhérentes. L'objet social de ce groupement d'employeurs, constitué sous forme associative, porte exclusivement sur « la mise à disposition auprès de ses membres de salariés liés au groupement par un contrat de travail. »

¹⁸ Dans un rapport de mai 2016 concernant la gestion de la SCET, la Cour des comptes avait relevé les risques juridiques induits par les pratiques de cette société en matière de mise à disposition de personnels qui facturait davantage que la seule rémunération chargée et pouvait donc se voir mise en cause en pratiquant le prêt illicite de main d'œuvre. Le cadre juridique des mises à disposition a cependant évolué suite à l'adoption de la loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels, et s'inscrit désormais dans le cadre d'une adhésion à un groupement d'employeurs (GE), dénommé SCET-GE, constitué entre la SCET et les entreprises publiques locales adhérentes.

¹⁹ Les articles L. 1253-1 et suivants du code du travail dispose notamment que « les groupements mentionnés au présent article [dont les groupements d'employeurs] ne peuvent se livrer qu'à des opérations à but non lucratif ». De plus, l'article L. 8241-1 du même code mentionne qu'« une opération de prêt de main-d'œuvre ne poursuit pas de but lucratif lorsque l'entreprise prêteuse ne facture à l'entreprise utilisatrice, pendant la mise à disposition, que les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition ».

2 LES OPÉRATIONS D'AMÉNAGEMENT

Le portefeuille actuel d'activités de la société Euralille comprend huit concessions d'aménagement ainsi qu'un mandat et cinq accords-cadres de prestations intellectuelles. Il a pour objectif le développement du cœur métropolitain, l'aménagement du périphérique lillois et du parc de la Haute-Borne, à Villeneuve d'Ascq.

2.1 Une stratégie qui reste à définir par le conseil d'administration

En application des dispositions de l'article L. 225-35 du code de commerce, le conseil d'administration doit déterminer les orientations de l'activité de la société et leur mise en œuvre. Dans ce cadre, il définit les axes stratégiques, ainsi que les politiques opérationnelle et financière. Il se saisit également de toutes les questions « intéressant la société ».

La chambre constate que *de facto*, le « projet d'entreprise » d'Euralille est dicté par la mise en œuvre des traités de concession confiés par la Métropole Européenne de Lille, seul acteur public à délivrer des concessions à la société. Les orientations stratégiques décidées par le conseil d'administration de cette dernière sont ainsi totalement dépendantes des contrats qui lui sont attribués par son actionnaire majoritaire.

Si la SPL est un outil d'aménagement piloté très étroitement par la Métropole Européenne de Lille, il convient cependant que l'autonomie stratégique de la société soit respectée, conformément aux dispositions du code de commerce et de ses statuts. Dès lors, la chambre recommande au conseil d'administration de définir sa stratégie à moyen terme, ainsi que son plan d'actions.

Recommandation n° 1 : faire définir et adopter par le conseil d'administration le plan stratégique de la société.
--

Dans leur réponse commune, la présidente du conseil d'administration et les directeurs successifs de la société considèrent que le conseil d'administration remplit sa fonction de pilotage stratégique, en dotant la SPL d'orientations cohérentes partagées avec la Métropole Européenne de Lille, qui selon eux affirment notamment la nature métropolitaine de cet outil d'aménagement et qui mobilisent ses compétences en matière de gestion de projets urbains complexes.

2.2 Les concessions d'aménagement : la prédominance de la Métropole Européenne de Lille

2.2.1 Présentation générale

La concession d'aménagement

Il s'agit d'un contrat par lequel la personne publique compétente pour réaliser une opération d'aménagement en transfère la maîtrise d'ouvrage d'ensemble à un aménageur, public ou privé. L'article L. 300-4 du code de l'urbanisme limite expressément le champ de la concession d'aménagement à la seule réalisation d'opérations d'aménagement.

Durant la période sous revue, seule la Métropole Européenne de Lille, actionnaire majoritaire, a confié à la SPL l'exécution de prestations dans le cadre de concessions d'aménagement.

Tableau n° 3 : Concessions d'aménagement confiées à la SPL « Euralille » sur la période contrôlée

Concessions d'aménagement	Date effet	Date expiration	Durée concession (en années)	Recettes prévisionnelles HT en M€	Dépenses prévisionnelles HT en M€
ZAC Porte de Valenciennes	4/05/2007	31/08/2022 ²⁰	15	39,67	39,06
ZAC Pépinière ²¹	28/03/2013	27/03/2025	8	13,18	13,18
ZAC Euralille 2	3/02/2016	2/02/2023	7	44,10	16,36
Euralille 3000	3/02/2016	2/02/2023	7	54,70	43,25
ZAC de la Haute-Borne	14/02/2017	13/02/2026	9	13,39	13,20
ZAC Saint-Sauveur	22/12/2017	21/12/2032	15	96,92	96,92
Concorde	30/01/2020	29/01/2035	15	90,79	90,79

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données transmises par la SPL.

* Hors ZAC du Centre international d'affaires des gares (CIAG) clôturée le 31/12/2016.

Les projets urbains qui ont été confiés à la SPL ont d'abord étendu son périmètre d'intervention du nord-est au sud-est de la ville sur les 130 hectares d'Euralille, au cœur de la métropole lilloise, puis au-delà lorsque la société a été missionnée pour aménager le parc technologique et scientifique de la Haute-Borne, représentant 140 hectares répartis sur les communes de Villeneuve d'Ascq et Sainghin-en-Mélantois.

²⁰ Durée initiale fixée à 12 ans (avenant d'avril 2018 l'a prolongée de 3 ans).

²¹ Durée prolongée d'un an par avenant n° 1 du 22 janvier 2020 délibéré par la Métropole Européenne de Lille le 19 décembre 2019 puis de 4 ans par avenant n° 2 du 29 avril 2021.

Carte n° 1 : Périmètre des concessions de la SPL Euralille*



Source : site internet de la SPL Euralille.

* Hors parc scientifique de la Haute-Borne situé à l'est de Lille sur les communes de Villeneuve d'Ascq et Sainghin-en-Mélantois.

Sur les huit concessions d'aménagement²², une est désormais clôturée. Elle a duré 26 ans et avait pour objet l'aménagement du centre international d'affaires des gares. Le bilan financier de la concession, achevée au début de la période contrôlée, fait état d'un résultat négatif de 15,24 M€ (214 M€ en recettes et 229 M€ en dépenses).

Concernant les sept concessions en cours, seules les opérations « ZAC Euralille 2 » et « Euralille 3000 » présentent un résultat prévisionnel nettement excédentaire. Les autres sont à l'équilibre ou en léger déficit.

Trois concessions, les ZAC « Porte de Valenciennes », ZAC « Euralille 2 » et « Euralille 3000 » devraient s'achever en 2022 et 2023. Ainsi, fin 2023, le nombre de conventions sera réduit de moitié par rapport à 2020. Dans l'objectif de reconstituer son portefeuille d'opérations, la SPL a engagé des discussions avec son principal actionnaire. Une nouvelle concession a été conclue en janvier 2020 sur le projet « Concorde », au sud-ouest du territoire, pour une durée de 15 ans. D'autres projets pourraient émerger à l'avenir, dont celui portant sur le renouvellement urbain du quartier des Oliveaux, à Loos.

2.2.2 La qualité des comptes rendus d'exécution

Les relations entre la SPL et sa collectivité concédante sont caractérisées par le principe des relations « *in house* », qui exonère des règles de publicité et de mise en concurrence applicables à la commande publique, les contrats conclus entre un pouvoir adjudicateur et une structure distincte. Cependant deux conditions cumulatives doivent être remplies. Il convient, d'une part, que le pouvoir adjudicateur exerce sur la structure un contrôle analogue à celui qu'il exerce sur ses propres services et, d'autre part, que cette dernière réalise l'essentiel de ses activités pour le ou les pouvoirs adjudicateurs qui la détiennent.

²² Cf. annexe n° 3 ci-jointe.

Le principe du contrôle analogue est prévu à l'article 31 bis des statuts de la SPL et les modalités de sa mise en œuvre sont mentionnées à l'article 2 du règlement intérieur.

Il est exercé par un organe *ad hoc*, le comité de liaison, qui comprend des élus représentant les collectivités territoriales actionnaires et le directeur général. En pratique, sur la période sous revue, le comité de liaison s'est réuni en moyenne cinq fois par an. L'examen des fiches de présence atteste de l'assiduité de l'élu représentant l'actionnaire principal et de celle de la ville de Lille. Si le contenu des ordres du jour du comité apparaît cohérent, la réalité du contrôle n'est pas formalisée par la rédaction d'un compte rendu, en dépit de l'obligation fixée à l'article 1^{er} du règlement intérieur.

Dans leur réponse commune, la présidente du conseil d'administration et les directeurs successifs précisent que suite au contrôle, un compte-rendu est désormais rédigé à la suite de chaque comité de liaison et adressé à ses membres.

En outre, depuis 2019, un rapport d'activité de la société est présenté au conseil d'administration. Autre manifestation de la réalité de ce contrôle, un administrateur référent a été désigné par la Métropole Européenne de Lille pour participer à la préparation des séances, analyser les points inscrits à l'ordre du jour et rendre compte, devant le conseil communautaire, de l'activité de la SPL. Ces réunions préparatoires matérialisent l'exercice du contrôle analogue effectué par l'actionnaire majoritaire.

Un comité technique se réunit également en amont de la réunion préparatoire, soit quinze jours à trois semaines avant celle du conseil d'administration, regroupant services techniques des actionnaires et ceux de la société.

Par ailleurs, la société respecte ses obligations légales en adressant à la collectivité concédante, la Métropole Européenne de Lille, des comptes rendus précis qui présentent l'avancement opérationnel, administratif et financier des opérations en cours, ainsi que les conditions de leur poursuite avec, notamment, un bilan prévisionnel des activités et un plan de trésorerie actualisé, conformément aux dispositions de l'article L. 300-5 du code de l'urbanisme²³.

La chambre constate que le concédant a fixé, pour certaines concessions, des règles contractuelles plus contraignantes vis-à-vis du concessionnaire. Ainsi, concernant la concession « ZAC Saint-Sauveur », il exige la remise d'un bilan financier actualisé, accompagné d'une note de conjoncture sur les conditions physiques et financières de réalisation de l'opération. Le concessionnaire s'engage aussi à ce que la note de conjoncture remise à l'appui du compte rendu annuel aux collectivités locales (CRACL) pour le 31 mai n+1 comporte un état des risques sur l'opération et leurs éventuels impacts financiers. La chambre relève que, s'agissant de l'exercice 2020, ces documents ne sont pas finalisés.

²³ Conditions prévues à l'article L. 300-5 du code de l'urbanisme : « ... le concessionnaire doit fournir chaque année un compte rendu financier comportant notamment en annexe : a) le bilan prévisionnel actualisé des activités, objet de la concession, faisant apparaître, d'une part, l'état des réalisations en recettes et en dépenses et, d'autre part, l'estimation des recettes et dépenses restant à réaliser ; b) le plan de trésorerie actualisé faisant apparaître l'échéancier des recettes et des dépenses de l'opération ; c) un tableau des acquisitions et cessions immobilières réalisées pendant la durée de l'exercice. »

Toutefois, dans leur réponse à la chambre, les dirigeants de la société indiquent que le CRACL 2020 de Saint-Sauveur a depuis été finalisé et délibéré, lors du conseil métropolitain du 15 octobre 2021.

Pour ce qui concerne le traité de concession « ZAC Pépinière », l'article 17-7 prévoit la remise d'un rapport spécial pour toute demande d'évolution de participation du concédant. Les deux parties n'ont pas respecté ces dispositions : en dépit de l'absence de production de ce rapport par le concessionnaire, le concédant a accordé une participation globale de près de 2,7 M€²⁴, correspondant au déficit prévisionnel de l'opération (cf. *infra*).

Dans leur réponse commune aux observations provisoires, la présidente du conseil d'administration et les directeurs successifs de la société précisent que les informations relevant d'un rapport spécial ont été, dans les faits, produites dans le corps du CRACL 2020, qui a été approuvé par le concédant le 15 octobre 2021. À l'avenir, dans un cas similaire, la société s'engage à rédiger spécifiquement un tel rapport.

Par ailleurs, les CRACL des exercices 2018 et 2019 sont adressés au concédant avec plusieurs mois de retard par rapport aux délais de transmission fixés dans les traités, en règle générale, au 31 mai n+1. Ainsi, le compte rendu 2019 de la concession « ZAC Pépinière » n'a été présenté au concédant qu'en mars 2021. Durant le contrôle, la société a justifié ce retard en raison des difficultés d'ordre juridique rencontrées sur cette concession (cf. *infra*).

Les CRACL constituent des documents essentiels pour permettre au concédant de suivre et anticiper le déroulement technique et financier des opérations, ainsi que les besoins de financement à mobiliser. Pour ces raisons, la chambre recommande à la société de respecter les délais de transmission inscrits dans les traités de concession.

Recommandation n° 2 : respecter les obligations contractuelles fixées par les traités de concession concernant les délais de transmission des comptes rendus annuels à la collectivité concédante.

En réponse à la chambre, la présidente du conseil d'administration et les directeurs successifs de la société précisent que la SPL Euralille et la Métropole Européenne de Lille organisent un cycle de discussion des CRACL, par itération, à partir du mois d'avril de chaque année et jusqu'à la date de délibération par le conseil métropolitain, en octobre ou décembre. Ils estiment que cette procédure « permet un contrôle précis et en profondeur des hypothèses, tendances et chiffres des bilans d'opération, ainsi que de la situation opérationnelle des opérations et des arbitrages correspondants ».

S'agissant du respect des obligations contractuelles concernant les délais de transmission, les directeurs successifs s'engagent à transmettre les CRACL au printemps de l'exercice N+1, puis à les actualiser en fonction des analyses financières et opérationnelles du concédant.

²⁴ Cf. annexe n° 4 ci-jointe.

2.2.3 Les autres opérations réalisées par la société

Outre les concessions, la société réalise des études pour le compte des collectivités territoriales, qui donnent lieu à des mandats ou des accords-cadres.

Les SEM Euralille et Ville renouvelée se sont constituées en groupement le 5 avril 2007. Ce groupement est titulaire de la concession d'aménagement de l'Union, concédée par la Métropole Européenne de Lille. La SEM Ville renouvelée, mandataire du groupement, supporte seule le risque financier de l'opération. Cette concession arrive à échéance fin 2021. Le projet consistait à aménager d'anciennes friches industrielles d'une superficie de 80 hectares en un quartier rassemblant logements, entreprises, commerces et équipements collectifs à la jonction de Roubaix, Tourcoing et Wattrelos. Le budget prévisionnel de l'opération était de 210 M€.

La société Euralille avait pour mission l'animation de la démarche commerciale et la qualité architecturale et urbaine du projet. En contrepartie, elle percevait annuellement une rémunération, forfaitaire et variable. Ses missions ont cependant été revues à la baisse, tout comme sa rémunération forfaitaire globale, à deux reprises par voie d'avenants, passant de 2,79 M€ à 1,77 M€ à compter du 1^{er} janvier 2010 puis d'1,77 M€ à 1,48 M€ à compter du 1^{er} octobre 2016.

Par ailleurs, entre 2016 et 2020, la société s'est vue confier un mandat d'études opérationnelles du projet Saint-Sauveur et cinq accords-cadres, dont le volume financier atteint 3,8 M€.

Les mandats « Jardins des Géants » et « Trottoirs Est Euralille 2 », terminés depuis 2008 et 2011, sont toujours en attente de clôture de la part du concédant, la Métropole Européenne de Lille. Si les conventions de ces mandats prévoient des indemnités en cas de retards de clôture, la SPL n'en a, cependant, pas sollicité auprès de la Métropole.

En réponse à la chambre, le président de la Métropole précise qu'un groupe de travail a été constitué afin de réduire les délais entre la fin des mandats et leur clôture effective.

Les accords-cadres de prestations intellectuelles sont, pour la plupart, des contrats de réalisation d'études préparatoires ou de faisabilité des projets, susceptibles d'être confiés par la suite à la SPL sous la forme de concessions. À ce titre, la SPL réalise des études pour définir une programmation d'ensemble, accompagne le maître d'ouvrage dans la réalisation des démarches de communication et de concertation ou bien encore prépare les phases opérationnelles sur les aspects réglementaires, financiers et techniques. C'est par exemple le cas de l'accord-cadre portant sur des missions d'accompagnement à la conduite du projet et la réalisation d'études techniques sur le secteur de la ZAC « Saint-Sauveur », conclu en 2016 pour une durée de trois ans.

Ainsi, en dehors des concessions d'aménagement, la société intervient dans le cadre d'études pré-opérationnelles qui sont, cependant, peu significatives en termes financiers.

2.2.4 Les perspectives incertaines du plan d'affaires

Compte tenu de l'aspect cyclique des opérations d'aménagement, l'exercice 2020 a été clôturé par un résultat déficitaire de 0,158 M€, en raison de l'achèvement des travaux sur plusieurs concessions, principalement, « Euralille 3000 » et la « ZAC Euralille 2 », et d'un faible niveau de commercialisation (cf. *infra*). La fin des opérations sur le secteur d'Euralille, qui ont généré, en 2018, des recettes de cessions exceptionnelles, supérieures à celles cumulées sur les 10 années précédentes²⁵, a conduit la société à renouveler son portefeuille d'affaires sur un périmètre élargi, avec des projets axés sur les mobilités douces et le concept de « nature en ville ».

Toutefois, fin 2021, la Métropole Européenne de Lille a attribué à la SPL de nouveaux contrats, tels que la concession de « Loos les Oliveaux » dans le cadre de la requalification du quartier, qui fait partie du nouveau programme national de rénovation urbaine, ainsi que le contrat de prestation intellectuelle des Bords de Deûle et le mandat d'études « Grand Euralille » qui, à son issue, devrait aboutir à une nouvelle concession confiée par le concédant comprenant notamment un volet de construction de logements et d'immeubles tertiaires dans le triangle des gares²⁶, cœur historique d'Euralille.

Au vu des prévisions budgétaires de la SPL réalisées sur la période 2023 à 2026, l'essentiel des recettes de la société seraient issues de la rémunération des concessions « Concorde », « Loos les Oliveaux » et « Saint Sauveur ». Les produits des concessions « Euralille 3000 » et « Euralille 2 », prolongées par la Métropole Européenne de Lille, devraient nettement diminuer à compter de l'exercice 2023.

Si l'objet social de la SPL lui permet d'étendre son activité sur de nouveaux territoires en favorisant des projets avec des infrastructures paysagères incontestablement bénéfiques en termes d'attractivité, de santé et de développement durable, il n'est pas encore certain que ces opérations lui génèrent, à l'avenir, autant de recettes que durant la période précédente.

Ainsi, au regard du manquement du conseil d'administration auquel il incombe d'arrêter une stratégie pour l'entreprise (cf. *supra*) et compte tenu des incertitudes sur les projets qui pourraient changer de nature et ne devraient plus porter, pour partie, sur les mêmes types de secteurs dans la métropole, la chambre recommande à la société d'établir un plan d'affaires pluriannuel détaillant et mettant en œuvre sa stratégie sur les années à venir.

Recommandation n° 3 : établir un plan d'affaires pluriannuel mettant en œuvre la stratégie arrêtée par le conseil d'administration tout en s'assurant de sa soutenabilité financière.

²⁵ 2018 a été une année exceptionnelle totalisant 62,6 M€ de cessions, soit en une année davantage que les cessions des 10 années précédentes (54,3 M€ de 2008 à 2017) (source : rapport de gestion 2020).

²⁶ À ce titre, la SPL a signé le « Pacte Lille Bas Carbone » le 18 juin 2021 qui a pour objectif général de mettre en œuvre des actions pour atteindre la neutralité Carbone en 2050.

En réponse, la présidente du conseil d'administration et les directeurs successifs de la société assurent disposer d'une visibilité financière et opérationnelle jusqu'en 2025 et considèrent que ces perspectives sont riches de commercialisations futures, sur des zones urbaines à forte attractivité et à très haute valeur de marché, excluant ainsi l'hypothèse d'une baisse des recettes futures.

Pour autant, en dépit de cet affermissement récent de son portefeuille d'affaires, et plus particulièrement avec le lancement du mandat d'études Grand Euralille qui devrait assurer la continuité du projet Euralille, la chambre note que les prévisions budgétaires de la société font état de résultats d'exploitation nettement négatifs à compter de l'exercice 2024.

2.3 Une activité à risques portée quasi exclusivement par la Métropole Européenne de Lille

La chambre a procédé à l'analyse des risques éventuels liés à l'activité de la SPL, aussi bien pour le concessionnaire que pour le concédant.

2.3.1 Les risques opérationnels

2.3.1.1 La prolongation des opérations

Pour chacune des concessions, la SPL perçoit une rémunération forfaitaire²⁷, destinée à couvrir le coût de son intervention ainsi que, le cas échéant, une rémunération variable incitative, déterminée selon des règles spécifiques à chacun des contrats. Enfin, une rémunération de clôture est versée, dans certains cas, durant l'année de liquidation de la concession, pour couvrir les moyens humains alloués aux tâches de clôture.

L'article L. 1523-2 du CGCT prévoit que, dans le cadre d'une concession d'aménagement, « [...] les modalités de rémunération de la société ou de calcul du coût de son intervention [sont] librement négociés entre les parties [...] ».

La fixation du taux de rémunération forfaitaire fait l'objet d'échanges entre la Métropole Européenne de Lille et la SPL, qui établit sa proposition en fonction des moyens humains et du temps nécessaire à la réalisation du projet d'aménagement. Sur cette base, la collectivité analyse le coût d'un salarié en équivalent temps plein opérationnel ou support et calcule un taux de rémunération.

²⁷ Cf. annexe n° 5 ci-jointe.

Tableau n° 4 : Évolution des rémunérations de la SPL sur les concessions en cours

(en €)	Rémunération SPL figurant au bilan initial	Rémunération actualisée au CRACL 2019	En % du bilan initial	En % du bilan actualisé au CRACL 2019
ZAC Euralille 2	1 074 920	2 124 000	12,65 %	12,98 %
Euralille 3000	4 550 000	6 743 000	14,45 %	15,68 %
ZAC Porte de Valenciennes	4 314 000	5 216 000	11,63 %	13,36 %
ZAC Saint-Sauveur	8 969 099	8 969 287	9,26 %	9,25 %*
ZAC Pépinière	590 914	1 041 000	5,07 %	7,9 %
ZAC de la Haute-Borne	1 890 000	1 898 600	18,23 %	14,39 %
ZAC Concorde	9 761 000	-	10,75 %	-
Taux de rémunération moyen			11,72 %	12,26 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des contrats de concession, avenants et CRACL.

* Bilan prévisionnel non adopté par le concédant.

Sur la période, le taux moyen de rémunération s'élève à 12,26 % par rapport au total des dépenses actualisées au 31 décembre 2019. Il est sensiblement plus élevé que celui inscrit (10,5 %) dans l'Observatoire 2015 de l'activité d'aménagement, publié en 2017 par la Fédération des entreprises publiques locales²⁸.

En réponse à la chambre, le président de la Métropole Européenne de Lille considère que le taux moyen de rémunérations des contrats de la SPL n'est pas excessif au regard de la complexité technique supérieure de ses opérations sur un territoire très urbanisé.

Si le versement d'une rémunération forfaitaire est destiné à couvrir les frais généraux de l'aménageur pour mener l'opération, il peut exposer le concédant à un risque de surcoût financier en cas d'interruption liée à des procédures contentieuses, compte tenu du poids des frais fixes comprenant la rémunération du concessionnaire et du retard dans la commercialisation des terrains aménagés permettant l'encaissement de recettes.

À titre d'exemples, la prolongation de trois ans de la durée de la concession « ZAC Porte de Valenciennes » représente, pour le concédant, une charge de rémunération forfaitaire supplémentaire de 0,5 M€. Concernant la ZAC « Pépinière », qui devrait être prolongée de quatre ans, ce surcoût de rémunération, inscrit dans un projet d'avenant, se situerait à un niveau similaire (0,45 M€). Si le montant de la rémunération de l'opération « ZAC Pépinière », exclusivement forfaitaire, est le plus faible en valeur, il a fortement augmenté (+ 76 %) en raison de la prolongation de la durée de la concession suite aux difficultés foncières liées à des recours successifs (cf. *infra*).

De même, s'agissant de la ZAC « Saint-Sauveur », dont les opérations sont gelées depuis 2018 en raison d'un contentieux en cours, les recettes ont été quasi-inexistantes (3 067 €) en 2019 et les dépenses trois fois moins importantes que celles prévues au CRACL 2018²⁹. En dépit de cette faible activité, le concessionnaire a perçu une rémunération de 0,55 M€.

²⁸ Source : actu_document-8454-doc.pdf (lesepl.fr).

²⁹ 3,3 M€ de dépenses réalisées contre 10,98 M€ prévues au CRACL 2018.

2.3.1.2 Les retards de commercialisation des terrains aménagés

L'article L. 300-4 du code de l'urbanisme dispose, notamment, que le concessionnaire procède à la vente ou à la location des biens immobiliers situés à l'intérieur du périmètre de la concession.

Pour tout projet de cession de droits à construire, la SPL rédige un règlement de la consultation précisant les critères de sélection des offres des opérateurs intéressés³⁰. Leurs propositions doivent répondre aux objectifs de la société en matière d'exigence architecturale et de qualité des bâtiments, notamment environnementale, comporter un projet économique et une offre de prix de cession des terrains aménagés, communément appelés cession de « charges foncières ».

Au terme de cette phase, un lauréat est sélectionné par une commission³¹. Les éléments transmis par la SPL concernant les cessions de charges foncières des lots 10.6 et 10.8 de la concession « Euralille » font état d'une bonne pratique de mise en compétition des offres.

La société ne rencontre pas de difficultés de commercialisation grâce à l'attractivité du secteur Euralille. Pour connaître l'état du marché, elle est membre de l'observatoire des bureaux de la métropole lilloise, qui constitue sa principale source d'informations sur les transactions réalisées sur le territoire.

En termes de suivi qualitatif et quantitatif des cessions, la SPL tient un tableau de bord qui indique, pour chaque concession, les surfaces de plancher (SDP) cédées, les acquéreurs, les dates de signature des cessions, ainsi que leurs montants HT.

Au cours de la période 2016 à 2020, les surfaces foncières cédées³² correspondent à 167 410 m² pour un montant global de 83,8 M€. Près de la moitié des cessions ont été réalisées dans le cadre des opérations « ZAC Euralille 2 » et « Euralille 3000 » (82 424 m²), qui représentent 80 % des recettes (67 M€).

Tableau n° 5 : Évolution du montant des cessions réalisées de 2016 à 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020	Cessions cumulées 2016 à 2020	% cumul des cessions
Euralille 3000	3 812 426		24 567 000	8 667 591		37 047 017	44 %
ZAC Porte de Valenciennes	83 700	2 945 776	410 000	730 231		4 169 707	5 %
ZAC de la Haute-Borne		77 224	4 409 546	4 813 206	80 000	9 379 976	11 %
ZAC Euralille 2			30 000 200			30 000 200	36 %
ZAC Pépinière			3 182 222			3 182 222	4 %
Total	3 896 126	3 022 999	62 568 968	14 211 029	80 000	83 779 122	100 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir du tableau des cessions de charges foncières de la SPL.

³⁰ Pour la commercialisation du lot 10.8 (Euralille 3000) cédé pour 8,6 M€, les critères de classement des offres étaient les suivants : capacités et références de l'équipe candidate, qualité et engagement de l'utilisateur/porteur de projet économique, offre de charge foncière et respect des cahiers des charges.

³¹ Il s'agit d'une commission de sélection, dont le rôle est de départager des candidats. Elle est composée d'élus des collectivités, de représentants des services de la Métropole Européenne de Lille, de la ville de Lille et de la SPL Euralille.

³² Cf. annexe n° 6 ci-jointe.

Le faible niveau des cessions de charges foncières réalisées en 2020 est dû au fait, d'une part, que les programmes de vente des concessions « ZAC Euralille 2 » et « Euralille 3000 » arrivent à leur terme et, d'autre part, que les nouvelles concessions n'ont pas encore atteint le stade de la commercialisation³³.

En rapportant le montant des cessions réalisées aux surfaces foncières cédées sur la période 2016 à 2020, le prix au m² s'est élevé, en moyenne, à 1 000 €/m² pour la concession « ZAC Euralille 2 » et à 706 €/m² pour « Euralille 3000 ». Le prix moyen du m² est nettement plus bas pour les opérations « ZAC Pépinière » (268 €/m²), « ZAC de la Haute-Borne » (234 €/m²) et « ZAC Porte de Valenciennes » (126 €/m²).

Les CRACL font état de résultats très satisfaisants sur les prix des cessions des ZAC « Euralille 2 » et « Euralille 3000 » qui ont été, respectivement, multipliés par 3 et par 2 par rapport aux bilans prévisionnels, ce qui illustre bien l'attractivité du secteur Euralille pour les investisseurs.

Pour autant, les calendriers initiaux de programmation des cessions sont régulièrement dépassés³⁴. Par exemple, si la programmation initiale prévoyait de céder les différents lots de la concession « Euralille 3000 » pour mi-2018 au plus tard, 25 % du programme initial restaient encore à commercialiser fin 2019. La cession du dernier lot (10.9) n'a été engagée que début 2021. S'agissant des commercialisations liées à la concession « ZAC Porte de Valenciennes », elles devaient se terminer en 2017 selon le calendrier initial. Or, celle des deux derniers lots n'a été lancée qu'en septembre 2019. Enfin, s'agissant de la concession « ZAC Saint-Sauveur », les commercialisations n'ont pas encore débuté du fait du contentieux en cours (cf. *infra*).

Ainsi qu'exposé précédemment, ces fréquents retards de commercialisations peuvent entraîner une prolongation des durées des concessions et, de ce fait, faire supporter une charge supplémentaire à la Métropole Européenne de Lille, autorité concédante.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la présidente du conseil d'administration et les directeurs successifs de la société précisent que si certains décalages entre le calendrier initial et son déroulement sont dus à différents aléas (contentieux ou difficultés rencontrées avec les promoteurs immobiliers ou les entreprises), d'autres peuvent résulter d'une volonté de la SPL, de façon à maximiser les recettes de commercialisation, au bénéfice des collectivités. À titre d'exemple, la commercialisation du lot 10.9 de la concession « Euralille 3000 » a été retardée afin de profiter de conditions économiques plus avantageuses ; les charges foncières ont atteint 1 150 €/m², proches du record historique de 1 200 €/m². Pour d'autres lots, les cessions de charges foncières ont été réalisées dans des délais plus courts en fonction des opportunités offertes par le marché immobilier à un moment précis, au bénéfice du bilan des opérations « Euralille 3000 » et « Euralille 2 ».

³³ Cf. annexe n° 7 ci-jointe.

³⁴ Cf. annexe n° 8 ci-jointe.

2.3.2 Les risques contentieux

L'exposition forte au risque contentieux des opérations d'aménagement et d'urbanisme est de nature à fragiliser les équilibres financiers des projets et à générer des surcoûts *in fine* supportés par le concédant. Les ZAC « Pépinière » et « Saint-Sauveur » sont l'illustration de la nécessaire vigilance à apporter dans les phases préparatoires de construction des projets et de concertation, afin de tenter d'évaluer le plus en amont possible les risques contentieux potentiels.

La présidente du conseil d'administration et les directeurs successifs de la société soulignent, en réponse à la chambre, que le contentieux urbain de Saint-Sauveur n'a pas été généré par une faute imputable à la SPL Euralille, mais par l'évolution du débat public. De même, le contentieux de la ZAC « Pépinière » tient à un effet rétroactif de l'intégration du droit communautaire en droit français, facteur exogène à l'action de la société.

2.3.2.1 La concession « ZAC Pépinière »

L'opération d'aménagement confiée à la SPL Euralille vise à requalifier les terrains d'une ancienne pépinière « l'îlot Pépinière », d'une superficie d'1,8 hectare, située au Nord-Est de Lille, à l'entrée du quartier Saint-Maurice Pellevoisin, en prolongement direct du centre d'affaires Euralille. Il constitue le dernier site urbanisable dans ce secteur. Le projet intègre à la fois des enjeux de mixité sociale et de biodiversité³⁵.

La durée initiale de la convention, notifiée le 28 mars 2013 par le concédant, la Métropole Européenne de Lille, à la SPL Euralille, concessionnaire, est fixée à 8 ans, avec un budget prévisionnel de 12 M€, dont 5,3 M€ de cessions de charges foncières.

Depuis 2014, ce projet bénéficiait d'une déclaration d'utilité publique, signée par le préfet du Nord, qui se basait sur une étude d'impact de la pollution atmosphérique, réalisée en 2012 par l'autorité environnementale placée sous son autorité³⁶.

Sur un projet très circonscrit, conçu pour répondre aux besoins de la population en logements sociaux, les difficultés se sont multipliées du fait de procédures contentieuses sur la déclaration d'utilité publique et les acquisitions foncières. C'est ainsi que cinq ménages concernés par les expropriations liées à ce projet ont saisi le tribunal administratif de Lille en vue de l'annulation de la déclaration précitée, ainsi que la déclaration de cessibilité des parcelles utiles à la réalisation du projet d'aménagement, prise en 2015.

En 2016, le juge administratif a rejeté les demandes d'annulation des requérants. Le juge d'appel leur a, cependant, donné raison au motif principal que l'autorité environnementale qui avait rendu un avis en 2012 ne disposait pas d'une indépendance fonctionnelle. Le pourvoi en cassation, déposé en mai 2019 conjointement par le ministre de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales et la SPL, a été rejeté par le Conseil d'État.

³⁵ Le programme prévisionnel des constructions repose sur une surface de plancher globale d'environ 22 700 m² répartis entre des logements notamment sociaux (17 500 m²), une résidence d'hébergement de personnes en situation de handicap appelée « Papillons Blancs » (2 100 m²) et des commerces, activités et services (3 100 m²).

³⁶ En l'espèce, la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) placée sous l'autorité du préfet de région et sous l'autorité fonctionnelle du préfet de département.

Ces vicissitudes ont engendré un déficit prévisionnel de 2,692 M€ et une réduction attendue des recettes foncières de 1,574 M€, soit 30 % de moins de cessions de charges foncières que la prévision au bilan initial. Ce resserrement conséquent des recettes foncières traduit la perte de constructibilité essentiellement en logements sociaux. Les estimations les plus récentes portent ainsi la production de logements à seulement 184 unités, soit un tiers de moins que la programmation initiale fixée à 280 logements.

Toutes ces difficultés ont contraint les contractants à prolonger la concession d'un an, par avenant n° 1 du 22 janvier 2020, et à réviser significativement le projet pour en sauvegarder la cohérence d'ensemble et réaliser le programme d'équipements publics. Un projet d'avenant n° 2 prévoit le versement par la Métropole Européenne de Lille d'une participation globale d'un montant de 2,69 M€, correspondant au surcoût global de l'opération généré par les contraintes de maîtrise foncière. Il devrait également prolonger la durée de la concession de 4 ans et augmenter la rémunération globale de l'aménageur de 0,45 M€.

Si la concession est au risque du concessionnaire avec une clause de revoyure relative au coût réel de sujétions techniques particulières liées à une pollution ou à l'archéologie, l'article 17-7 du contrat offre la possibilité au concessionnaire de « *[solliciter une] demande d'évolution de la participation du concédant en cas de déficit [...]* ».

Au final, en tenant compte des clauses du projet d'avenant n° 2 précité, la collectivité concédante assumerait en grande partie le risque financier, en couvrant le déficit de l'opération. En prenant en compte la rémunération complémentaire de 0,45 M€ précitée, le surcoût pour le concédant s'élèverait alors à 3,142 M€, soit 24 % du bilan actualisé au CRACL 2019 de l'opération.

Le concessionnaire, pour sa part, a d'ores et déjà réglé des frais de procédure, qui s'élevaient à 69 737 € au 31 décembre 2020. S'ajoute aux frais à charge du concessionnaire le reste à régler de 113 993 € fixé par le juge de l'expropriation le 11 décembre 2020 dans son jugement ordonnant la restitution aux requérants des parcelles et immeubles s'y trouvant.

Les dirigeants de la société précisent, en réponse à la chambre, que toutes les indemnités ont fait l'objet d'un versement, à l'exception de celles concernant un requérant en raison des procédures successorales en cours.

2.3.2.2 La concession « ZAC Saint-Sauveur »

Le projet³⁷ se situe sur l'ancienne gare de fret « Saint-Sauveur », un espace de 23 hectares situé au sud-est de Lille *intramuros*, accolé au centre-ville et au quartier de Moulins. Selon le traité de concession, il a vocation à « [...] finaliser l'urbanisation, [...] développer et [...] renforcer le centre de la métropole, [...] constituer une nouvelle articulation urbaine ». Il intègre un enjeu de mixité sociale qui se traduit par un programme de logements composé à 35 % de locatif social, à 30 % de locatif intermédiaire et accession aidée et à 35 % de logements libres³⁸.

Le principal atout de cette opération réside dans la maîtrise foncière : le site de la ZAC « Saint-Sauveur » est divisé entre sept propriétaires³⁹, dont la Métropole Européenne de Lille (propriétaire de plus de 13 ha) et la ville de Lille (7,9 ha), qui détiennent à elles seules plus de 90 % de la superficie du site.

La ville de Lille a contractualisé avec la SPL Euralille, le 18 mai 2018, la mise à disposition à titre gratuit des parcelles à aménager dont elle est propriétaire, pour une durée maximale de 15 ans, suite à l'avis favorable de son conseil municipal.

La durée initiale de la convention notifiée le 22 décembre 2017 par la Métropole Européenne de Lille, concédant, à la SPL Euralille, concessionnaire, est fixée à 15 ans, dont un an de clôture administrative et financière.

Le bilan prévisionnel annexé au contrat fait apparaître un montant global de 97 M€. Si l'article 25-1 du traité précise qu'« *en cas de bénéfice, celui-ci reviendra intégralement au concédant* », aucune mention n'identifie le partage des risques en cas de déficit.

Or, le projet « ZAC Saint-Sauveur » s'est heurté à de nombreuses difficultés d'ordre juridique, qui ont compromis son équilibre financier initial.

Un recours a, en effet, été introduit par deux associations de défense de l'environnement en septembre 2018 devant le juge des référés contre la délibération de la Métropole Européenne de Lille déclarant le projet « ZAC Saint-Sauveur » d'intérêt général et approuvant la mise en compatibilité des dispositions du plan local d'urbanisme (PLU) avec ledit projet. En octobre 2018, le juge des référés a ordonné la suspension de la délibération au motif d'une information incomplète du public sur la qualité de l'air et l'état d'avancement du projet de la piscine.

Par décision du 14 octobre 2021, le tribunal administratif de Lille a annulé les délibérations du conseil de la Métropole Européenne de Lille déclarant le projet « Saint-Sauveur » d'intérêt général, au motif que l'étude d'impact est entachée d'inexactitudes et d'insuffisances.

³⁷ Le programme prévisionnel des constructions repose sur une surface de plancher globale d'environ 240 000 m² répartis entre logements (165 000 m²), bureaux (35 000 m²), commerces, activités et services (20 000 m² dont 5 000 m² pour le St-So Bazaar) et équipements publics (20 000 m²) dont un groupe scolaire, une piscine olympique métropolitaine et deux gymnases.

³⁸ À terme, 2 400 logements sont prévus.

³⁹ Métropole Européenne de Lille (131 972 m²) et Lille (78 587 m²). Le reste des propriétaires sont notamment la SNCF, Lille métropole habitat et la SPL.

Ces procédures contentieuses ont conduit au gel des opérations depuis 2018 et au report des cessions de charges foncières à l'horizon 2021-2022. Le bilan initial prévoyait des recettes foncières à hauteur de 7,5 M€ dès la période 2018-2020, le rythme de commercialisation initial ayant été fixé à 15 000 m² de SDP et environ 150 logements par an.

Par ailleurs, le site a fait l'objet d'intrusions et d'occupations illicites qui ont contraint l'aménageur à engager des dépenses supplémentaires de nettoyage, de réparation des accès et à renforcer le gardiennage. La SPL a comptabilisé un montant de 111 000 €⁴⁰ directement rattachable aux occupations illicites. Au total, les procédures contentieuses ont généré des frais juridiques à hauteur de 67 621 € sur la période contrôlée. Malgré les désordres auxquels la SPL a été confrontée, les dépenses consacrées à la gestion du site n'excèdent l'estimation initiale que de façon résiduelle (+ 2 %) (soit un coût de 878 000 € au 31 décembre 2020 pour une estimation initiale à 857 000 €).

Au regard du CRACL 2019, le concessionnaire a revu à la hausse les emprunts prévus pour financer l'opération. Ce document prévoit 34,33 M€ d'emprunts mobilisés (+ 27 % par rapport au bilan initial), alors que 26,5 M€ étaient inscrits au CRACL 2018.

Dès 2024, la SPL devra être en capacité de rembourser, *a minima*, 3 M€ par an jusqu'à la fin de la concession. En prenant en compte les prévisions de la société dans son CRACL 2019, la Métropole Européenne de Lille se porterait garante des emprunts contractés à hauteur de 80 %, soit un engagement de 27,46 M€.

Toutefois, compte tenu des incertitudes pesant sur ce projet, l'assemblée délibérante de la Métropole Européenne de Lille n'a pas approuvé le bilan prévisionnel présenté dans le CRACL 2019, qui comporte des emprunts qui ne figuraient pas dans le précédent bilan.

2.3.3 Les risques financiers

Les stipulations des contrats de concession en cours ne mentionnent pas systématiquement et de façon explicite s'ils sont conclus aux risques et profits du concédant ou du concessionnaire. Seuls quatre d'entre eux informent clairement sur le porteur des frais et risques. Pour les autres concessions, ce sont seulement les CRACL qui précisent que les risques sont portés par le concédant.

Tableau n° 6 : Porteur des risques des concessions en cours

Concession	Porteur des risques
ZAC du Centre international d'affaires des gares (CIAG)	concessionnaire
ZAC Porte de Valenciennes	concessionnaire
ZAC Pépinière	concessionnaire
ZAC Euralille 2	concédant
Euralille 3000	concédant
ZAC de la Haute-Borne	concédant
ZAC Saint-Sauveur	concédant
ZAC Concorde	concédant

Source : chambre régionale des comptes, à partir des traités de concession et CRACL.

⁴⁰ 65 000 € pour le ramassage de seringues et 46 000 € de réparations suite à des intrusions.

Les opérations d'aménagement sont, dans les faits, exécutées aux risques financiers du concédant, qui se traduisent par des participations supérieures aux prévisions ou par l'obligation de garantir les emprunts contractés, comme ce fut le cas pour la ZAC « Saint-Sauveur ».

De plus, plusieurs traités⁴¹ de concessions, pour lesquelles la SPL assume le risque, intègrent des clauses de revoyure qui transfèrent, de fait, une part de risque au concédant. Par exemple, le concessionnaire n'a sollicité qu'une seule fois une avance de trésorerie au concédant, qu'il a remboursée par anticipation⁴², ce qui prouve bien sa faible exposition au risque financier.

Sur les sept concessions mentionnées dans le tableau n° 7, seules les opérations « ZAC Euralille 2 » et « Euralille 3000 » présentent un résultat prévisionnel nettement excédentaire. Les autres sont soit déficitaires comme la ZAC « Pépinière », soit à l'équilibre ou faiblement excédentaires, en ce qui concerne les ZAC « de la Haute-Borne » et « Porte de Valenciennes ».

Tableau n° 7 : Résultat prévisionnel des concessions d'aménagement au 31/12/2020

(en M€)	Concédant	Date de signature du traité	Année d'expiration	Prise en charge du résultat	Résultat prévisionnel hors participation concédant	Participation concédant HT
ZAC Euralille 2	MEL	3/2/2016	2023	Concédant	27,73	0
ZAC Porte de Valenciennes	MEL	2/04/2007	2019	Concessionnaire	0,616	0
ZAC Pépinière	MEL	22/03/2013	2021*	Concessionnaire	- 2,474	2,274
Euralille 3000	MEL	3/02/2016	2023	Concédant	11,45	0
ZAC de la Haute-Borne	MEL	14/02/2017	2025	Concédant	0,189	0,206
ZAC Saint-Sauveur	MEL	22/12/2017	2032	Concédant	/	/
Concorde	MEL	1/01/2020	2035	Concédant	/	/

Source : chambre régionale des comptes, à partir du rapport de gestion 2020⁴³ de la SPL.

* Dans l'attente de l'avenant n° 2 qui prévoit une prolongation de la concession jusqu'en 2025.

Si la concession « ZAC Pépinière » est au risque du concessionnaire, la chambre observe cependant que c'est le concédant qui devrait assumer le déficit de l'opération. Par ailleurs, concernant la concession « ZAC du centre international d'affaires des gares », terminée en 2016, l'opération a été déficitaire de 15,24 M€, alors que le bilan financier prévisionnel initial prévoyait en valeur, en juillet 1990, un résultat positif de 17,2 MF, soit 2,6 M€. La perte a été partagée par moitié entre la SPL Euralille et la métropole de Lille⁴⁴.

⁴¹ Dont « ZAC Porte de Valenciennes » qui comporte une clause de revoyure relative au coût réel de traitement des terres polluées et « Ilot Pépinière » qui intègre une clause de revoyure relative au coût réel de sujétions techniques particulières liées à une pollution ou à l'archéologie.

⁴² Une avance de trésorerie d'1,78 M€ a été accordée par le conseil communautaire de la Métropole Européenne de Lille à la SPL pour financer le démarrage de la concession de la Haute-Borne.

⁴³ Comptabilisation selon la norme régie par l'avis 99-05 du conseil national de la comptabilité.

⁴⁴ À l'époque, Lille Métropole communauté urbaine ou LMCU.

A contrario, les opérations « ZAC Euralille 2 » et « Euralille 3000 » présentent un résultat prévisionnel largement excédentaire, respectivement, de 27,7 M€ et de 11,5 M€, en raison des produits des cessions bien supérieurs aux prévisions⁴⁵. Le bilan initial de l'opération d'aménagement « Euralille 2 » prévoyait 9,96 M€ de produits alors qu'au 31 décembre 2020, ils s'élevaient à 30,4 M€, au vu du rapport de gestion 2020 de la société. Il en est de même s'agissant d'« Euralille 3000 », avec 39,2 M€ de recettes contre 31,5 M€ prévues à l'origine.

Au final, si le concédant supporte les surcoûts liés aux aléas des opérations, la société a, pour sa part, tiré des bénéfices substantiels des concessions d'aménagement, qui ont donné lieu à des cessions exceptionnelles.

Dans leurs réponses, les dirigeants de la société et le président de la Métropole Européenne de Lille soulignent que le risque est assumé par les actionnaires concédants car il porte une dimension politique dont les enjeux dépassent très largement les capacités économiques de la société. Ce modèle consacre le rôle essentiel de la commande politique, autrement dit de la formulation du projet urbain, et de son portage démocratique et financier. Le risque étant porté par le concédant, lui reviennent aussi les bénéfices et le crédit des transformations urbaines qu'il engage. Si l'opération se montre *in fine* bénéficiaire, la Métropole Européenne de Lille est maîtresse des *bonis* réalisés qu'elle peut mettre en réserve stratégique pour le financement ultérieur de projets d'ampleur. Ainsi, la société agit au service d'un projet de transformation urbaine qui englobe les enjeux de gestion, dont l'efficacité doit être mesurée, mais qui sont inscrits dans une économie plus large de l'action publique.

⁴⁵ Concernant la ZAC « Euralille 2 », la cession des droits à construire en 2018 de l'immeuble Biotope au promoteur immobilier Linkcity s'est élevée à 30 M€. S'agissant de l'opération « Euralille 3000 », la cession des charges foncières en 2018 et 2019 des projets Shake et AFI-ESCA a représenté, respectivement, des recettes à hauteur, respectivement, de 24 M€ et 8,6 M€.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le portefeuille d'activités de la SPL correspond essentiellement aux concessions d'aménagement qui lui ont été confiées par la Métropole Européenne de Lille, seule collectivité concédante. Si la société est dépendante des contrats et des orientations données par la métropole, il appartient toutefois au conseil d'administration de définir sa stratégie.

Bien que le concédant soit correctement tenu informé par son concessionnaire de l'état d'avancement des concessions, les comptes rendus d'exécution lui sont transmis très tardivement, ce qui est de nature à affecter sa capacité à suivre et, surtout, anticiper le déroulement technique et financier des opérations, ainsi que les besoins de financement à mobiliser.

Sur les huit concessions d'aménagement, une est désormais clôturée et trois autres devraient s'achever fin 2023. Si l'affermissement récent de son portefeuille d'affaires paraît pouvoir lui assurer une visibilité opérationnelle jusqu'en 2025, il n'est pas encore certain que ces opérations génèrent, à l'avenir, à la société autant de recettes que durant la période précédente.

De 2016 à 2020, les rémunérations représentent plus de 82 % des produits d'exploitation de la société, dont près des deux tiers correspondent aux rémunérations forfaitaires versées par la Métropole Européenne de Lille. Ces versements peuvent exposer le concédant à un risque de surcoût financier.

Deux opérations, « ZAC Pépinière » et « ZAC Saint-Sauveur », illustrent les difficultés d'ordre juridique rencontrées par la SPL dans le cadre de ses activités. Le premier projet a vu son programme de construction réduit et des pertes financières estimées à 2,7 M€ et le second est à l'arrêt depuis 2018, du fait des procédures contentieuses en cours. Les cessions de charges foncières ont été reportées à l'horizon 2021-2022, avec une augmentation significative de l'encours de dette.

Si aucune participation d'équilibre n'est prévue dans les contrats, en cas de prolongation de la durée de la concession notamment en raison de procédures contentieuses ou de retards dans la commercialisation des surfaces aménagées, les opérations d'aménagement sont, au final, exécutées aux risques financiers du concédant, qui se traduisent par des rémunérations forfaitaires complémentaires, des participations supérieures aux prévisions et par la couverture des emprunts contractés sur les concessions en difficulté. Ce risque significatif est illustré par le déroulement des opérations « ZAC Pépinière » et « ZAC Saint-Sauveur », alors que, par ailleurs, la société a tiré des bénéfices substantiels d'autres concessions d'aménagement qui ont donné lieu à des cessions exceptionnelles, telles que « Euralille 2 » et « Euralille 3000 » en 2018.

3 LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Le cadre comptable applicable à la SPL est défini par le code de commerce et précisé par le plan comptable général. L'information comptable et financière repose sur les comptes sociaux annuels certifiés comprenant compte de résultat, bilan et une annexe, ainsi que sur les rapports annuels de gestion prévus à l'article L. 232-1 du code précité.

Les comptes annuels ont été régulièrement produits et établis conformément aux règles comptables et ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes⁴⁶. Les rapports de gestion présentés au conseil d'administration sont précis et complets⁴⁷.

3.1 L'analyse financière de la société

Conformément à la réglementation, la société a mis en place une comptabilité pour chacune de ses activités, lesquelles sont agrégées dans les états financiers généraux.

3.1.1 Les produits

L'essentiel des recettes de la société est tiré de la rémunération que lui verse la collectivité concédante pour gérer les opérations d'aménagement.

Tableau n° 8 : Évolution des produits d'exploitation de 2016 à 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL cumulé (2016-2020)
Prestations de services	568 909	970 031	49 615	230 314	138 091	1 956 960
+ Rémunération de mandats	52 321	71 750	0	9 601	0	133 672
+ Rémunération concession	1 181 539	1 397 242	4 334 437	2 517 845	1 926 597	11 357 660
= Chiffre d'affaires	1 802 769	2 439 023	4 384 052	2 757 760	2 064 688	13 448 292
+ Reprises sur provisions et transferts de charges diverses	2 680 575	83 983	2 782	3 702	51 553	2 822 595
+ Production stockée	- 2 473 750	0	0	715	- 715	- 2 473 750
= Produits d'exploitation	2 009 594	2 523 006	4 386 834	2 762 177	2 115 527	13 797 137

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états financiers, des rapports de gestion et des grands livres de la société.

⁴⁶ Pour chaque exercice contrôlé, le commissaire aux comptes a, cependant, exigé de la SPL la production d'une lettre d'affirmation qui consiste à recueillir des déclarations de la direction de la société qu'il estime nécessaires dans le cadre de sa mission de certification des comptes.

⁴⁷ Ils exposent la situation de la SPL durant l'exercice écoulé, ses activités et les évolutions ultérieures prévisibles. Ils comportent une décomposition du bilan et du compte de résultat, en fonctionnement propre et en ce qui concerne les comptes des concessions d'aménagement.

Sur la période, le chiffre d'affaires suit la même évolution que les rémunérations, forfaitaires et variables⁴⁸, perçues par la société dans le cadre des opérations de concessions. Il connaît par conséquent de fortes variations, en passant d'1,8 M€ en 2016 à 4,38 M€ en 2018 puis à 2,1 M€ en 2020.

En revanche, les rémunérations tirées des accords-cadres (études et prestations intellectuelles) et des opérations sous mandat sont en net repli, du fait qu'au 31 décembre 2020, il ne subsiste qu'une seule étude (l'élaboration du schéma directeur Euralille à la Deûle) qui doit se terminer en 2021 et qu'aucun mandat n'est actif opérationnellement.

Sur la période, les produits d'exploitation, qui sont passés de 2 M€ en 2016 à 2,1 M€ en 2020, après un pic à 4,38 M€ en 2018, proviennent principalement des opérations concédées (85,7 %). En moyenne, les rémunérations des concessions représentent 82,3 % des produits d'exploitation.

Tableau n° 9 : Évolution des produits d'exploitation 2016 à 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL cumulé (2016-2020)
Rémunération des concessions (compte 791200)	1 181 539	1 397 242	4 334 437	2 517 845	1 926 597	11 357 660
dont rémunération forfaitaire	833 000	1 223 000	1 587 000	1 696 000	1 860 000	7 276 000
dont autres rémunérations (sur commercialisations et travaux)	310 000	148 000	1 877 000	821 000	67 000	3 223 000
Produits d'exploitation	2 009 594	2 523 006	4 386 834	2 762 177	2 115 527	13 797 137

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports de gestion et des grands livres de la société.

Entre 2016 à 2020, elles se sont élevées, au total, à près de 11,4 M€, dont près de la moitié proviennent de la concession « Euralille 3000 ».

⁴⁸ Ainsi qu'exposé précédemment, la rémunération forfaitaire est destinée à couvrir le coût d'intervention de l'aménageur. La rémunération variable, déterminée selon des règles spécifiques à chacun des contrats, est, le plus souvent, liée aux recettes supplémentaires de commercialisation.

Tableau n° 10 : Évolution des produits cumulés des opérations concédées

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL cumulé (2016-2020)
Euralille 3000	704 000	524 000	2 315 000	1 286 000	567 000	5 396 000
ZAC Euralille 2	200 000	150 000	1 000 000	100 000	100 000	1 550 000
ZAC Porte de Valenciennes	142 000	327 000	388 000	294 000	180 000	1 331 000
ZAC Pépinière	97 000	99 000	101 000	57 000	0	354 000
ZAC de l'Union	76 600	30 000	31 000	/	230 000	367 600
ZAC de la Haute-Borne	/	230 000	230 000	230 000	550 000	1 240 000
ZAC Saint-Sauveur	/	/	300 000	550 000	300 000	1 150 000

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports de gestion de la SPL.

La concession « Euralille 3000 », qui a connu ses premières commercialisations en 2016, a compensé la fin de l'opération « ZAC Centre international d'affaires des gares ». En 2018, la hausse marquée des produits issus d'« Euralille 3000 » correspond, essentiellement, à la perception de la rémunération variable sur la commercialisation du lot 10.6 (projet Shake)⁴⁹. À la fin de cet exercice, un acte de vente a été signé entre le promoteur immobilier Nacarat et la SPL Euralille, pour un montant total de 24 M€ HT, soit 48 % des commercialisations prévues par le traité de concession.

De plus, au cours de ce même exercice, les droits à construire de l'immeuble Biotope (cf. annexe n° 3 ci-jointe) au promoteur immobilier Linkcity ont été cédés pour un montant total de 30 M€ HT, dans le cadre de la concession « ZAC Euralille 2 ».

Ces commercialisations exceptionnelles réalisées en 2018 expliquent le montant élevé des produits d'exploitation cette année-là (4,39 M€). S'ils sont en repli en 2019 et 2020, les produits se maintiennent à des niveaux élevés à hauteur, respectivement, de 2,7 M€ et 2,1 M€, principalement grâce aux rémunérations des concessions « ZAC Saint-Sauveur » et « Euralille 3000 », correspondant notamment à la cession des droits à construire pour un montant de 8,6 M€ HT pour la réalisation d'un immeuble destiné à accueillir 300 personnes.

De façon générale, les rémunérations variables, issues notamment des commercialisations, ont permis, plus particulièrement en 2018, d'améliorer significativement le résultat de fonctionnement de la société. Sur la période, elles représentent 23,4 % (3,2 M€) des produits cumulés (13,8 M€), contre 52,7 % pour les rémunérations forfaitaires versées par la collectivité concédante (7,3 M€).

Toutefois, en 2020, elles connaissent une forte érosion (67 000 € contre 0,82 M€ en 2019), qui résulte principalement d'une absence de commercialisation. En revanche, les rémunérations forfaitaires progressent en raison du lancement de la convention d'aménagement de la ZAC « Concorde »⁵⁰. Elles sont passées d'1,7 M€ en 2019 à 1,9 M€ en 2020.

⁴⁹ Le projet Shake prévoit 30 315 m² de bureaux, 2 541 m² de commerces et 517 m² d'hôtellerie.

⁵⁰ Une rémunération forfaitaire de 300 000 € a été perçue pour la 1^{re} fois en 2020 au titre de cette concession.

3.1.2 Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation progressent de plus de 16 % sur la période 2016 à 2020, en passant de 2 M€ à 2,39 M€, après un pic de 2,8 M€ en 2018, en raison essentiellement de la hausse des charges de personnel (+ 26,2 %).

Tableau n° 11 : Évolution des charges d'exploitation entre 2016 et 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 2016-2020
Charges de personnel y compris personnel mis à disposition	1 463 395	1 742 470	1 873 672	1 769 976	1 846 177	26,2 %
<i>dont charges sociales</i>	<i>378 013</i>	<i>504 407</i>	<i>551 468</i>	<i>540 050</i>	<i>563 332</i>	49 %
Autres achats et charges externes	699 557	764 602	504 394	570 955	442 150	- 36,8 %
<i>dont locations immobilières et charges locatives et de copropriété</i>	<i>180 472</i>	<i>179 186</i>	<i>146 925</i>	<i>259 558</i>	<i>62 013</i>	- 67 %
<i>dont entretien et maintenance</i>	<i>28 958</i>	<i>32 713</i>	<i>35 743</i>	<i>34 456</i>	<i>28 883</i>	- 0,3 %
<i>dont personnel mis à disposition</i>	<i>202 116</i>	<i>162 310</i>	<i>91 867</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	NS
<i>dont honoraires</i>	<i>116 846</i>	<i>141 809</i>	<i>130 291</i>	<i>109 321</i>	<i>136 621</i>	117%
<i>dont frais de missions et de réception</i>	<i>18 524</i>	<i>12 654</i>	<i>16 909</i>	<i>9 771</i>	<i>6 150</i>	- 67 %
<i>dont frais postaux, de télécommunications et bancaires</i>	<i>19 678</i>	<i>25 761</i>	<i>23 215</i>	<i>26 670</i>	<i>18 113</i>	- 8 %
Impôts et taxes	33 989	37 014	379 786	42 853	57 710	70 %
dotation aux amortissements	17 654	18 679	28 843	38 526	38 258	117 %
dotation aux provisions pour risques et charges	0	0	117 339	0	0	NS
Autres charges	42 143	2 281	2 346	2 386	2 632	- 93,8 %
Charges d'exploitation	2 054 622	2 432 736	2 814 533	2 424 749	2 386 928	16,2 %
Charges de personnel y compris personnel MAD / charges d'exploitation	71 %	72 %	67 %	73 %	77 %	

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états financiers et des grands livres de la SPL.

NS : non significatif.

Entre 2016 et 2020, les autres achats et charges externes⁵¹, qui représentent près d'un quart des charges d'exploitation, ont diminué de 37 % en raison, principalement, de la fin de la mise à disposition de l'ancien secrétaire général par la SCET (cf. *supra*) et de la baisse des dépenses liées aux locations immobilières et des charges locatives (- 0,2 M€ en 2020), suite à la résolution d'un litige avec le bailleur de la SPL.

⁵¹ Elles correspondent aux dépenses de locations et charges locatives, à l'entretien et la maintenance des locaux, aux honoraires des consultants extérieurs (commissaire aux comptes, expertise comptable, prestataire de paye, prestations de conseils et expertises), aux services externalisés, aux fournitures et à la communication.

Si les impôts et taxes ont progressé en 2018 (0,3 M€ contre 43 000 € en moyenne sur la période) en raison d'une modification dans le calcul de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises⁵², ce sont les charges de personnel qui ont connu la hausse la plus importante, en passant d'1,46 M€ à 1,85 M€. En 2020, elles ont représenté 77 % des charges d'exploitation contre 71 % en 2016.

Tableau n° 12 : Évolution de la masse salariale de la SPL Euralille (2016-2020)

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020	Variation annuelle moyenne
Charges de personnel y c. personnel mis à disposition	1 463 395	1 742 470	1 873 672	1 769 976	1 846 177	26,2 %
Effectif total	20	22	22	23	23	/
Coût moyen d'un salarié	73 170	79 203	85 167	76 955	80 269	2,3 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états financiers de la SPL et des données sur les effectifs de la commune.

La hausse significative (+ 19 %) de la masse salariale entre 2016 et 2017 s'explique essentiellement par l'intégration d'un chef de projet et d'une assistante de la SAEM « Haute-Borne ». Ce transfert de personnel, permettant de garantir la continuité de l'opération, a représenté une charge supplémentaire de 174 000 €.

La seconde hausse de 0,13 M€ constatée en 2018 est due principalement au départ et à l'arrivée de cinq agents qui ont entraîné des périodes de chevauchement induisant une augmentation de la masse salariale, sans impact cependant sur les effectifs de la société.

En 2020, la masse salariale a encore progressé de 4,3 % en raison d'une augmentation des charges patronales et des taxes (+ 45 000 €). En outre, le recrutement d'un chef de projet a été opéré au troisième semestre 2020.

En 2016, 2017 et 2020, la valeur ajoutée produite par la société n'a pas permis d'absorber les charges de personnel qui se sont maintenues à un niveau élevé sur la période, malgré la baisse de l'activité. En 2020, la masse salariale atteint 114 % de la valeur ajoutée dégagée et participe au résultat d'exploitation déficitaire.

⁵² 298 000 € de charges à payer correspondant au traitement fiscal des marges des concessions, notamment un boni prévisionnel de 19 M€ sur l'opération « ZAC Euralille 2 ».

Tableau n° 13 : Poids des charges de personnel de 2016 à 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL cumulé (2016/2020)
Chiffre d'affaires	1 802 769	2 439 023	4 384 052	2 757 760	2 064 688	13 448 292
- Autres achats et charges externes	699 557	764 602	504 394	570 955	442 150	2 981 658
- Autres charges	42 143	2 281	2 346	2 386	2 632	51 788
= Valeur ajoutée	1 061 069	1 672 140	3 877 312	2 184 419	1 619 906	10 414 846
- Impôts et taxes	33 989	37 014	379 786	42 853	57 710	551 352
- Charges de personnel y c. personnel mis à disposition	1 463 395	1 742 470	1 873 672	1 769 976	1 846 177	8 695 690
= Excédent brut d'exploitation	- 436 315	- 107 344	1 623 854	371 590	- 283 981	1 167 804
Poids des charges de personnel (charges de personnel / valeur ajoutée)	137,9 %	104,2 %	48,3 %	81 %	114 %	

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états financiers de la SPL.

En réponse à la chambre, la présidente du conseil d'administration et les directeurs successifs de la société considèrent qu'en dehors de l'intégration des salariés de la SEM de la Haute-Borne dans ses effectifs, qui a entraîné une augmentation de sa masse salariale de 25 % entre 2016 et 2017, l'évolution des charges de personnel a été maîtrisée sur la période contrôlée.

3.1.3 Le résultat d'exploitation

Tableau n° 14 : Évolution du résultat d'exploitation de la structure entre 2016 et 2020⁵³

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020
Total des produits d'exploitation	2 009 594	2 523 006	4 386 834	2 762 177	2 115 527
Total des charges d'exploitation	2 054 622	2 432 736	2 814 533	2 424 749	2 386 928
Résultat d'exploitation	- 45 028	90 270	1 572 300	337 428	- 271 401

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états financiers de la SPL.

Après un résultat fortement excédentaire en 2018 grâce à des recettes exceptionnelles⁵⁴ correspondant principalement aux concessions « ZAC Euralille 2 » et « Euralille 3000 », le résultat se dégrade sensiblement en 2020 en raison d'un fort ralentissement des commercialisations, indépendamment de la crise sanitaire. Certaines opérations sont en voie d'achèvement (Euralille 3000, ZAC Euralille 2, ZAC Porte de Valenciennes) ou, au contraire, ne sont pas encore au stade des commercialisations (ZAC Saint-Sauveur et ZAC Concorde). L'impact de la crise sanitaire a été très limité, avec des arrêts de chantiers durant un mois lors du premier confinement.

⁵³ Cf. annexe n° 9 ci-jointe.

⁵⁴ Le rapport de gestion 2020 précise que « 2018 a été une année exceptionnelle totalisant 62,6 M€ de cessions soit en une année davantage que les cessions des 10 années précédentes (54,3 M€ de 2008 à 2017). »

Très logiquement, les indicateurs sur l'évolution de la rentabilité d'exploitation de la société sont liés à son activité et au cycle pluriannuel des opérations d'aménagement. Ainsi, l'exercice 2016 était une année de transition avec la fin de l'opération « Centre international d'affaires des Gares » et le début des commercialisations de la concession « Euralille 3000 ». En 2018, les cessions exceptionnelles réalisées dans le cadre des concessions « ZAC Euralille 2 » et « Euralille 3000 » ont alimenté le fonds de roulement nécessaire au financement des opérations d'aménagement, dont la mise en œuvre se déroule sur le long terme.

Tableau n° 15 : Évolution de la rentabilité d'exploitation de la société de 2016 à 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Profitabilité d'exploitation (résultat d'exploitation / chiffre d'affaires)	- 2,5 %	3,7 %	35,9 %	12,2 %	- 13,1 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états financiers de la SPL.

Fin 2021, la SPL devrait retrouver un résultat positif avant impôt de 328 000 € en raison essentiellement d'une reprise de provision fiscale.

3.2 La situation bilancielle de la société

Les comptes annuels de la SPL distinguent le compte de résultat et le bilan liés au fonctionnement de la société de ceux des concessions d'aménagement et des mandats.

3.2.1 Des fonds propres en augmentation

Les capitaux propres s'élevaient, fin 2020, à plus de 3,4 M€, en nette hausse par rapport à 2016 (+ 57 %), du fait du cumul des résultats excédentaires, notamment celui réalisé en 2018. Les dettes ont diminué de 18 % sur la même période, en passant d'1,1 M€ à 0,9 M€. Le capital de la société est resté inchangé sur la période.

Tableau n° 16 : Évolution des capitaux propres de la société de 2016 à 2020

Au 31 décembre (en €)	2016	2017	2018	2019	2020
Capital	1 160 097	1 160 097	1 160 097	1 160 097	1 160 097
Réserve légale	116 010	116 010	116 010	116 010	116 010
Autres réserves	911 286	907 764	1 043 028	2 269 768	2 480 448
Réserves	1 027 296	1 023 774	1 159 038	2 385 778	2 596 458
Report à nouveau	0	0	0	0	0
Résultat de l'exercice	- 3 522	135 264	1 226 740	210 680	- 158 423
CAPITAUX PROPRES	2 183 871	2 319 135	3 545 875	3 756 555	3 442 018

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états financiers et des rapports de gestion de la société.

3.2.2 La trésorerie et le besoin en fonds de roulement

La trésorerie de la société agrège les éléments propres à la structure et ceux des opérations de concessions, qui sont détaillés dans la partie fonctionnement⁵⁵. Elle est passée de 11,4 M€ en 2016 à 48 M€ en 2020, en raison du produit des concessions réalisées en 2018 issus des programmes immobiliers Shake (Euralille 3000) et Biotopie⁵⁶ (ZAC Euralille 2). Elle est constituée de valeurs mobilières de placement et de disponibilités qui sont passées, en cinq années, respectivement, de 9,7 M€ à 41,5 M€, et de 1,7 M€ à 6,6 M€.

La société a constitué et maintenu une trésorerie entièrement liquide, à un niveau de crédits lui permettant d'honorer l'ensemble de ses dépenses courantes et des opérations. Le placement en comptes à terme ou compte courant rémunéré des sommes restant disponibles lui permet de faire bénéficier les opérations et son résultat annuel de rémunérations financières qui ont atténué les pertes du résultat d'exploitation en 2016 et 2020.

Hors concessions, la trésorerie de la structure elle-même s'élève, en moyenne, à 3,8 M€ sur la période 2016 à 2020.

Tableau n° 17 : Évolution de la trésorerie 2016 à 2020 de la structure après retraitement

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020
Trésorerie au 31/12/N	11 434 774	12 157 792	44 168 319	40 742 363	48 093 819
Comptes de liaison	- 8 189 052	- 9 332 119	- 39 647 614	- 36 357 801	- 43 808 007
Trésorerie nette	3 245 722	2 825 673	4 520 705	4 384 562	4 285 812

Source : chambre régionale des comptes, à partir du bilan de la structure et des données communiquées par l'expert-comptable de la société.

Le niveau du fonds de roulement ne s'explique pas par le recours à l'endettement, qui est quasi-inexistant⁵⁷, mais par la faiblesse de l'actif immobilisé. La structure ne possédant pas de locaux et ne réalisant aucune opération en propre, son actif immobilisé est, en effet, faible. Il est passé de 0,13 M€ en 2016 à 0,16 M€ en 2020. Sur cette période, le besoin en fonds de roulement vient abonder la trésorerie (0,6 M€ en moyenne).

Tableau n° 18 : Évolution du besoin en fonds de roulement de la structure 2016 à 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020
Fonds de roulement net global (FR)	3 098 741	2 253 173	3 515 664	3 757 159	3 611 564
Besoin en fonds de roulement (BFR)	- 146 981	- 572 500	- 1 005 041	- 627 403	- 674 248
Trésorerie nette (FR-BFR)	3 245 722	2 825 673	4 520 705	4 384 562	4 285 812

Source : chambre régionale des comptes, à partir du bilan de la structure et des données communiquées par l'expert-comptable de la société.

⁵⁵ Au bilan de la structure, la ligne « comptes de liaison » est le reflet des trésoreries des opérations de concessions.

⁵⁶ Sur les 30 M€ de recettes, 12 M€ ont été perçus en 2018 et 18 M€ en janvier 2020, à la fin de la construction du bâtiment.

⁵⁷ Les dettes auprès des établissements de crédits (4 M€ en moyenne) correspondent au capital restant dû des emprunts contractés sur l'opération « ZAC Saint-Sauveur ».

3.3 Les premiers effets de la crise sanitaire

La SPL Euralille a été peu affectée par la crise sanitaire liée à la Covid-19, dans son activité d'aménageur. Elle a adapté son fonctionnement en recourant au télétravail pour l'ensemble des salariés et en recentrant son plan de charges sur des missions de conception. Un guide des bonnes pratiques a été mis en place, complété par une note interne sur le télétravail. Depuis juin 2021, la reprise du travail en présentiel des salariés s'est faite de façon progressive.

Concernant les chantiers des opérations d'aménagement, la société a pris en charge l'achat des masques et autres fournitures de sécurité sanitaire des personnels de ses fournisseurs et prestataires, pour un montant estimé à 11 000 € TTC.

Si les travaux ont été interrompus durant six à huit semaines, ces retards n'ont pas remis en cause, substantiellement, le calendrier des opérations. La SPL évalue, cependant, sa perte de rémunération sur travaux en 2020 à 0,12 M€, directement imputable à la réduction du volume d'activité sur la concession « Euralille 3000 » durant la crise sanitaire. De plus, six marchés ont donné lieu à des avenants pour prolonger leur durée et/ou tenir compte des surcoûts subséquents, qui s'élèvent à 129 103 €.

La crise sanitaire a donc généré, à ce stade, une perte financière globale de l'ordre de 0,259 M€ pour la société.

Concernant la cession des charges foncières, elle n'a pas constaté de changement immédiat sur les taux et les valeurs. Le marché sur la zone Euralille s'est maintenu et a constitué une valeur refuge pour les investisseurs. À titre d'illustration, s'agissant de la concession « Euralille 3000 », le lot 10.9 a été attribué en 2021 pour 1 150 €/m² SDP, soit un niveau très proche du lot 10.8 à 1 200 €/m², cédé fin 2019⁵⁸.

Le ralentissement des commercialisations observées en 2020 est dû à la fin des concessions d'aménagement telles que « Euralille 3000 » et la « ZAC Euralille 2 », et non à la crise sanitaire elle-même. Toutefois, l'impact de cette crise sur les projets en cours et à venir demeure encore incertain et dépendra, pour l'immobilier tertiaire, de l'évolution des pratiques de travail (essor du télétravail) et d'une reconfiguration possible des besoins en logement (forte demande de balcons, suite aux confinements).

⁵⁸ Source : compte-rendu de la réunion du conseil d'administration du 22 avril 2021.

CONCLUSION INTERMEDIAIRE

La qualité de l'information financière et comptable destinée aux actionnaires est satisfaisante ; les rapports de gestion sont conformes aux exigences du code de commerce.

Après un niveau excédentaire en 2018 grâce à des recettes exceptionnelles provenant des concessions « ZAC Euralille 2 » et « Euralille 3000 », le résultat se dégrade sensiblement en 2020 en raison d'un fort ralentissement des commercialisations dû à la gestion cyclique pluriannuelle des opérations concédées. En 2016, 2017 et 2020, la valeur ajoutée produite par la société n'a pas permis d'absorber les charges de personnel. Elles ont augmenté de 26 % sur la période en raison principalement de l'intégration des salariés de la SEM de la Haute Borne dans ses effectifs.

La société Euralille, qui dispose de liquidités abondantes, acquises grâce aux commercialisations réalisées en 2018, n'a été que peu affectée par la crise sanitaire.

*
* *

ANNEXES

Annexe n° 1. Composition de l'actionnariat au 1 ^{er} août 2020	42
Annexe n° 2. Évolution des effectifs de 2016 à 2020 (au 31 décembre)	43
Annexe n° 3. Présentation des huit concessions portées par la SPL de 2016 à 2020	44
Annexe n° 4. Évolution des participations	49
Annexe n° 5. Modes de rémunération des concessions	50
Annexe n° 6. Évolution des cessions réalisées en m ² (SDP) de 2016 à 2020	51
Annexe n° 7. État d'avancement des concessions en cours au 31/12/2020	52
Annexe n° 8. Cession des charges foncières	53
Annexe n° 9. Évolution des résultats de la structure de 2016 à 2020	54

Annexe n° 1. Composition de l'actionariat au 1^{er} août 2020

Collectivité	Nombre d'actions détenues	Nombre d'administrateurs	Capital (en €)	%
Métropole Européenne de Lille	9 485	6	407 855	35,16 %
Ville de Lille	8 196	5	352 428	30,38 %
Région	2 774	2	119 282	10,28 %
Département	2 774	2	119 282	10,28 %
Ville de La Madeleine	1 250	1	53 750	4,63 %
Ville de Tourcoing	1 250	1	53 750	4,63 %
Ville de Villeneuve d'Ascq	1 250	1	53 750	4,63 %
TOTAL	26 979	18	1 160 097	100 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données de la SPL Euralille.

Annexe n° 2. Évolution des effectifs de 2016 à 2020 (au 31 décembre)

	2016	2017	2018	2019	2020
Cadres	13	14	15	16	17
Non cadres	5	6	6	6	6
Autres	2	2	1	1	0
Total effectifs	20	22	22	23	23
CDI	18	19	20	21	21
CDD	0	1	1	1	2
Autres ⁵⁹	2	2	1	1	0
Total	20	22	22	23	23
ETP au 31/12	19,86	21,84	21,69	22,52	22,60

Source : chambre régionale des comptes, à partir des tableaux des effectifs transmis par la SPL.

⁵⁹ Autres : mandataire social, personnel mis à disposition de la SCET GE.

Annexe n° 3. Présentation des huit concessions portées par la SPL de 2016 à 2020

➤ ZAC « du centre international d'affaires des gares » (CIAG)

Le conseil de la communauté urbaine de Lille a décidé, le 21 septembre 1990, de confier à la SAEM Euralille l'aménagement de la première zone d'aménagement concerté du centre international d'affaires des gares à usage de bureaux, commerces, équipements, services et logements. Le traité de concession a été signé le 24 octobre 1990 pour une durée initiale de 15 ans aux risques financiers du concessionnaire. L'objet de la ZAC ayant été réalisé au 30 juin 2016, la clôture administrative de la concession s'est faite le 31 décembre 2016.

L'objectif de la ZAC de 88 hectares était la reconquête de la frange Est de Lille pour développer un quartier d'affaires en profitant de l'arrivée du TGV Nord et du tunnel sous la Manche. Ce projet a permis l'implantation d'équipements publics⁶⁰, la réalisation d'un quartier d'affaires⁶¹, la construction de logements, d'hôtels, d'un centre commercial et la réalisation d'espaces publics⁶².

Le programme initial de constructions de 615 500 m² de la ZAC a été pratiquement entièrement réalisé (à 97,5 %).

Le bilan financier, au terme de la concession, fait état d'un résultat négatif de 15,24 M€ alors que le bilan financier prévisionnel initial prévoyait en valeur, en juillet 1990, un résultat positif de 17,2 MF, soit 2,6 M€.

➤ ZAC « Porte de Valenciennes »

Lille Métropole communauté urbaine a décidé, le 30 mars 2007, de confier à la SAEM Euralille l'aménagement de la ZAC « Porte de Valenciennes ». Le traité de concession a été signé le 2 mai 2007 pour une durée initiale de 15 ans au risque du concessionnaire, avec une clause de revoyure relative au coût réel de traitement des terres polluées. Sa durée initiale a été fixée à 12 années et prolongée de 3 ans par avenant du 12 avril 2018.

La mission confiée initialement consiste à aménager une zone d'une superficie de 16 hectares dite « ZAC Porte de Valenciennes ». Située entre Fives et Moulins, à proximité d'Euralille, du centre-ville et de la gare Saint-Sauveur, elle est devenue un espace parsemé de friches suite à la démolition d'un parc de logements vétustes et à des modifications d'infrastructures (déplacement du périphérique, construction du métro en viaduc).

L'objectif de la concession est de permettre la réalisation⁶³ de 125 000 m² de surfaces hors œuvre nette (SHON) dont 67 % de logements, 25 % de bureaux et 5 % de commerces. Les 1 000 logements devraient comprendre 30 % de logements sociaux.

⁶⁰ Voirie (aménagement d'un viaduc, réalisation de 2 bretelles d'accès, aménagement de carrefours), assainissement, un groupe scolaire de 8 classes).

⁶¹ Un ensemble de tours de bureaux à vocation internationale, une offre de logements et résidences services, une offre renouvelée en matière d'équipements culturels, de loisirs et de détente.

⁶² Le parc urbain « Matisse » d'une superficie de 10 hectares, réaménagement de la Place des Buissons.

⁶³ 82 500 m² de logements, 32 000 m² de bureaux, 6 600 m² de commerces, activités, services et 3 900 m² d'équipements.

En 2018, le périmètre a été revu car le secteur du Belvédère a été rattaché à la concession ZAC « Saint-Sauveur » pendant que le programme des constructions augmentait de 16 000 m² de surface de plancher. Celui des équipements publics a également été modifié : le Parc du Belvédère et un pont ont été supprimés, deux espaces sportifs ont été ajoutés.

Ces évolutions ont induit une réduction des participations de la Métropole Européenne de Lille et de la ville de Lille.

Fin 2019, le CRACL fait apparaître un résultat prévisionnel positif à terminaison de 0,62 M€ (39,7 M€ en recettes et 39,1 M€ en dépenses). Toutefois, les recettes à percevoir sur les derniers lots en cours de commercialisation demeurent incertaines compte tenu de la possible contraction du marché immobilier.

➤ **ZAC « Pépinière »**

Le conseil communautaire de Lille Métropole communauté urbaine a décidé, le 15 février 2013, de confier à la SPL Euralille l'aménagement de la ZAC « Pépinière ». Le traité de concession a été signé le 22 mars 2013 pour une durée initiale de 8 ans. Il a fait l'objet de deux avenants qui ont prolongé la date de la concession d'un an puis de quatre. La concession est au risque du concessionnaire avec une clause de revoiture relative au coût réel de sujétions techniques particulières liées à une pollution ou à l'archéologie.

L'objectif du projet est d'aménager des terrains et des espaces publics pour permettre la construction⁶⁴ d'une résidence pour l'association des Papillons Blancs, des commerces, activités et services ainsi que 280 logements sur un îlot d'1,8 hectare au sein du quartier Saint-Maurice, faiblement doté en logements sociaux.

Le budget prévisionnel initial était de 12 M€ mais le CRACL 2019 fait apparaître un équilibre prévisionnel à terminaison (13,2 M€ en recettes et dépenses) après versement complémentaire par le concédant d'une participation globale de 2,7 M€.

Cette concession est emblématique des risques supportés par le concédant lorsque des procédures contentieuses sont engagées au titre de la maîtrise foncière.

➤ **ZAC « Euralille 2 » – secteurs « Champ Libre » et « Triangle Sud »**

Le projet ZAC « Euralille 2 », initié en 2000, a eu comme objectif de recomposer la frange sud-est de la ville de Lille. Enclavé entre un boulevard à l'ouest et par le périphérique à l'est, ce territoire d'une vingtaine d'hectares apparaissait comme un « entre-deux » relégué aux frontières de la ville. La réalisation de la ZAC « Euralille 2 » dans la continuité du centre international d'affaires des gares d'Euralille a été confiée par voie de concession d'aménagement à la SAEM Euralille (devenue depuis SPL Euralille), par délibération du conseil de communauté du 23 juin 2000, pour une durée de 15 ans. Le programme des constructions comprenait la construction du siège de Région, une extension de Lille Grand Palais, environ 600 logements, des bureaux et autres activités.

⁶⁴ Initialement 22 700 m² de SDP.

Le programme de la ZAC « Euralille 2 » n'étant pas terminé, le conseil communautaire de la Métropole Européenne de Lille a décidé, le 18 décembre 2015, de confier à la SPL Euralille l'aménagement de la ZAC « Euralille 2 – secteurs Champ Libre et Triangle Sud ». Le traité de concession a été signé le 29 janvier 2016 pour une durée initiale de 7 ans au risque du concédant afin d'achever le programme de la ZAC « Euralille 2 », deux secteurs restant à aménager. La concession est au risque du concédant.

Le secteur du « Champ Libre », situé entre Lille Grand Palais et le siège de Région, dispose de 43 500 m² de SDP afin de renforcer le pôle économique d'Euralille. Dans ce cadre, l'immeuble Biotope de 30 000 m² sur sept étages, situé entre l'Hôtel de Région et Lille Grand Palais, initialement envisagé dans le cadre de la candidature de Lille à l'accueil de l'agence Européenne des Médicaments, est terminé et accueille, depuis mars 2020, le siège de la Métropole Européenne de Lille⁶⁵.

Par ailleurs, l'aménagement du secteur du « Triangle Sud » a pour objectif d'accueillir le regroupement du Rectorat de Lille et de la direction des services départementaux de l'éducation nationale du Nord (DSDEN 59) et de réaliser la commercialisation de 1 500 m² d'habitat adapté aux gens du voyage.

Le bilan initial de la concession prévoyait 10 M€ de produits et 8,5 M€ de dépenses. Fin 2019, le CRACL présente un résultat prévisionnel à terminaison excédentaire de + 27,7 M€ (44,1 M€ en recettes et 16,4 M€ en dépenses) principalement grâce à la cession des droits à construire en 2018 de l'immeuble Biotope au promoteur immobilier Linkcity pour un montant total de 30 M€.

➤ « Euralille 3000 »

Le conseil communautaire de la Métropole Européenne de Lille a décidé, le 18 décembre 2015, de confier à la SAEM Euralille l'opération d'aménagement dite « Euralille 3000 ». Le traité de concession a été signé le 29 janvier 2016 pour une durée initiale de 7 ans. Le périmètre de la concession comprend notamment le secteur des deux gares, le parc Matisse et ses rives, le boulevard périphérique, le secteur Chaude Rivière, les abords de Lille Grand Palais et l'Îlot Delory. La concession est au risque du concédant.

Le premier volet de la mission consiste à aménager le secteur central dit « Euraflandres⁶⁶ », le secteur « Chaude Rivière » et les abords de Lille Grand Palais. Le second volet vise à réaliser les études techniques opérationnelles correspondant aux secteurs de projet Metropolitan Polder, Leeds-Parc Matisse et Tournai-Saint-Venant.

Le programme global de constructions prévoyait quatre lots d'une superficie totale de 70 000 m² de SDP. Au 31 décembre 2019, trois lots ont été commercialisés soit 52 423,66 m².

⁶⁵ Suite à la délibération métropolitaine du 23 février 2018 précisant la volonté de la Métropole Européenne de Lille de déplacer son siège dans le projet Biotope.

⁶⁶ Le site « Euraflandres », contraction de Lille Flandres et Lille Europe, est le cœur du quartier Euralille et un bi-pôle de gares fonctionnel (source : site Internet de la SPL).

Fin 2019, le CRACL fait apparaître un résultat prévisionnel à terminaison de + 11,45 M€ (54,7 M€ en recettes et 43,2 M€ en dépenses) en raison principalement de la cession des charges foncières en 2018 et 2019 des projets Shake pour 24 M€ et AFI-ESCA pour 8,6 M€ HT. Un avenant au traité de concession serait contractualisé avant le 2 février 2023, date d'expiration de l'opération pour prolonger sa durée et annuler totalement les participations.

➤ **ZAC « de la Haute-Borne »**

Le conseil communautaire de la Métropole Européenne de Lille a décidé, le 2 décembre 2016, de confier à la SPL Euralille la poursuite de la réalisation de la ZAC « de la Haute-Borne » au terme du contrat passé avec la SAEM « Haute-Borne ». Le traité de concession a été signé le 14 février 2017 pour une durée initiale de 9 ans. Le parc scientifique de la Haute-Borne, situé sur les communes de Villeneuve d'Ascq et Sainghin-en-Mélantois, accueille des laboratoires, entreprises et services tournés vers la recherche et l'innovation ainsi que les activités scientifiques ou encore le développement durable. Il accueille également un quartier d'habitat et de nombreux espaces verts paysagers.

La mission confiée à l'aménageur consiste à réaliser les travaux de viabilisation et d'aménagement des terrains dits du « Grand Carré » nécessaires à la commercialisation de 60 000 m² de SDP à usage d'activités orientées vers la recherche et l'innovation. La concession est au risque du concédant. Elle a fait l'objet d'un avenant le 5 mars 2020 qui visait à inscrire au titre des missions de l'aménageur la mise en œuvre et l'animation de la démarche « mobilité ».

À fin 2019, le résultat prévisionnel présenté au CRACL 2019 à la date d'échéance de la concession est excédentaire de 0,188 M€ (13,39 M€ en recettes et 13,2 M€ en dépenses).

➤ **ZAC « Saint-Sauveur »**

Le conseil communautaire de la Métropole Européenne de Lille a décidé, le 15 décembre 2017, de confier à la SPL Euralille la réalisation du site de la ZAC « Saint-Sauveur » à Lille. Le traité de concession a été notifié le 22 décembre 2017 pour une durée initiale de 15 ans. La concession est au risque du concédant.

Le site est celui de l'ancienne gare Saint-Sauveur, espace de 23 hectares au sud-est de Lille accolé au centre-ville et au quartier Moulins.

Le projet prévoit 240 000 m² de SDP répartis entre logements (70 % de la SDP disponible), bureaux, commerces et activités, équipements publics (dont un groupe scolaire, une piscine olympique et deux gymnases).

Le bilan prévisionnel initial a été estimé à 96,9 M€ et demeure stable au CRAC 2019 en dépit des risques apparus. Les difficultés rencontrées dans le cadre de cette opération d'aménagement sont développées en partie 8.

➤ **ZAC « Concorde »**

Le conseil communautaire de la Métropole Européenne de Lille a décidé, le 12 décembre 2019, de confier à la SPL Euralille la réalisation du site de la ZAC « Concorde » à Lille. Le traité de concession a été signé le 28 janvier 2020 pour une durée initiale de 15 ans. La concession est au risque du concédant.

Le secteur « Concorde » regroupe, sur une superficie de 23 hectares, près de 1 500 logements sociaux ne répondant plus aux normes actuelles de confort. Situé en bordure d'autoroute A25, le secteur expose ses habitants à une forte exposition aux bruits et à la pollution atmosphérique.

« Concorde » a été confirmé par arrêté ministériel du 29 avril 2015 en tant que quartier d'intérêt national du nouveau programme de renouvellement urbain (NPRU) et le 17 décembre 2015, le comité national d'engagement de l'agence nationale de renouvellement urbain (ANRU) a affirmé sa volonté d'agir sur le quartier.

Le projet prévoit environ 164 000 m² de SDP, dont 114 600 m² de logements⁶⁷, 32 000 m² de bureaux, 10 000 m² de commerces, services, activités artisanales et 7 400 m² d'équipements publics dont une médiathèque et un groupe scolaire.

L'ambition du projet est de créer un quartier à vocation mixte et équilibrée basé sur la qualité des logements et espaces résidentiels qui réponde à un objectif de santé et d'urbanisme environnemental.

Le bilan financier prévisionnel fait état d'un budget de 90,8 M€.

⁶⁷ 20 % de locatif social, 30 % de locatif intermédiaire et accession aidée, 50 % de libre.

Annexe n° 4. Évolution des participations

	Initiale	Actualisée CRAC 2019	Écart
ZAC Euralille 2	Néant	-	-
Euralille 3000	<i>Apports en nature :</i> MEL : 2 564 415 € <i>PE</i> ⁶⁸ : MEL : 11 450 000 € HT	<i>Apports en nature :</i> MEL : - €	<i>Apports en nature :</i> MEL : - 2 564 415 €
ZAC Porte de Valenciennes	<i>PE :</i> Ville de Lille : 4 254 000 € HT MEL : 8 121 000 € HT <i>Subvention pour complément de prix :</i> MEL : 1 242 000 €	<i>PE :</i> Ville de Lille : 3 105 000 € HT MEL : 7 432 000 € HT <i>Subvention pour complément de prix :</i> MEL : 1 122 000 €	<i>PE :</i> Ville de Lille : - 1 149 000 € HT MEL : - 689 000 € HT <i>Subvention pour complément de prix :</i> MEL : - 120 000 €
ZAC Saint-Sauveur	<i>PE :</i> Ville de Lille : 6 924 000 € MEL : 20 771 204 €	Ville de Lille : 6 924 000 € MEL : 20 771 204 €	-
ZAC Pépinière	<i>Apports en nature :</i> Ville de Lille : 2 138 856 € MEL : 658 401 € <i>PE :</i> MEL : 3 867 298 €	<i>Apports en nature :</i> Ville de Lille : 2 138 856 € MEL : 658 401 € <i>PE :</i> MEL : 3 867 298 € HT <i>PG</i> ⁶⁹ : MEL : 2 692 000 €	+ 2 692 000 € (PG)
ZAC de la Haute-Borne	Néant	-	-
ZAC Concorde	<i>Apports en nature :</i> MEL : 764 080 € Ville de Lille : 907 012 € <i>PE :</i> MEL : 4 445 390 € HT Ville de Lille : 9 407 012 €	-	-

Source : chambre régionale des comptes, à partir des traités de concession et des avenants transmis par la SPL.

⁶⁸ Participation aux équipements publics.

⁶⁹ Participation globale « d'équilibre ».

Annexe n° 5. Modes de rémunération des concessions

	Rémunération forfaitaire (montant global sur la durée de la concession)	Rémunération variable	Rémunération de clôture
ZAC Euralille 2	750 000 €	3 % du montant fixé dans les actes de cessions, concessions d'usage ou locations à long terme à l'exception de la surface d'extension de LGP pour laquelle le taux est fixé à 2 %	50 000 € révisable
Euralille 3000	3 M€	3 % du montant HT des acquisitions amiables (hors acquisitions par apport en nature ou transfert de biens) 4 % du montant TTC des études générales telles qu'inscrites au bilan financier 4 % du montant TTC des travaux tels qu'inscrits au bilan financier 5 % du montant TTC fixé dans les actes de cessions	50 000 € révisable
ZAC Porte de Valenciennes	3,681 M€ (dont 0,5 M€ suite à la prolongation de la durée de concession)	4 % du montant TTC des cessions, y compris la cession à l'AFL pour sa valeur prise en compte par LMCU, hors les cessions pour les équipements publics	
ZAC Saint-Sauveur	7,85 M€ ferme, non révisable, non actualisable	1,65 % sur les cessions de charges foncières hors équipements publics, hors rachat des biens de reprise, plafonnée à 1,12 M€ % non défini sur les subventions que l'aménageur aura réussi à obtenir	
ZAC Pépinière	1,04 M€	-	-
ZAC de la Haute-Borne	1,84 M€		50 000 € non actualisable
ZAC Concorde	8,55 M€ (valeur décembre 2019) actualisable au taux d'1,5 % par an	4 % du montant TTC des actes de cessions de charges foncières 5 % du montant TTC des nouvelles subventions que l'aménageur permettrait d'obtenir au bénéfice de l'opération d'aménagement	

Source : chambre régionale des comptes, à partir des traités de concession et des avenants transmis par la SPL.

Annexe n° 6. Évolution des cessions réalisées en m² (SDP) de 2016 à 2020

SDP (en m ²)	2016	2017	2018	2019	2020	Cessions cumulées 2016 à 2020	en % cumul des cessions
Euralille 3000	11 773		33 516	7 135		52 424	31 %
ZAC Porte de Valenciennes	655	14 405	8 199	9 775		33 034	20 %
ZAC de la Haute-Borne		381	18 039	21 265	372	40 057	24 %
ZAC Euralille 2			30 000			30 000	18 %
ZAC Pépinière			11 895			11 895	7 %
Total SDP	12 428	14 786	101 649	38 175	372	167 410	100 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir du tableau des cessions de charges foncières de la SPL.

Annexe n° 7. État d'avancement des concessions en cours au 31/12/2020

Concession	Date échéance	Taux d'avancement au 31 décembre 2020
ZAC Porte de Valenciennes	31/08/2022	86 %
ZAC Euralille 2	2/02/2023	69,01 %
Euralille 3000	2/02/2023	71,59 %
ZAC Pépinière	27/03/2025	49,43 %
ZAC de la Haute-Borne	13/02/2026	74,37 %
ZAC Saint Sauveur	21/12/2032	0,02 %
ZAC Concorde	29/01/2035	-

Source : chambre régionale des comptes, à partir du rapport de gestion 2020 de la SPL.

Annexe n° 8. Cession des charges foncières

	Bilan initial		CRACL 2019 (cumul réalisé)		Ecart / bilan initial (= reste à commercialiser)	
	En m ² SDP	En M€	En m ² SDP	En M€	En m ² SDP	En % du bilan initial
ZAC Euralille 2	45 243	10	30 000	30	15 243	34 %
Euralille 3000	70 000	16,5	52 424	36,9	17 576	25 %
ZAC Porte de Valenciennes	125 000	24,7	114 256	22,6	10 744	9 %
ZAC Saint-Sauveur	240 000	69,2	0	0	240 000	100 %
ZAC Pépinière	22 700	5,4	11 895	3	10 805	48 %
ZAC de la Haute-Borne	60 000	10,2	40 057	9,3	19 943	33 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des traités de concession et des CRACL 2019.

Annexe n° 9. Évolution des résultats de la structure de 2016 à 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020	2020-2016
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 802 769	2 439 023	4 384 052	2 757 760	2 064 688	14,5 %
Reprises sur provisions et transferts de charges diverses	2 680 575	83 983	2 782	3 702	51 553	- 98 %
Subventions d'exploitation	0	0	0	0	0	NS
Production stockée services	- 2 473 750	0	0	715	- 715	NS
PRODUITS D'EXPLOITATION (A)	2 009 594	2 523 006	4 386 834	2 762 177	2 115 526	5,3 %
Autres achats et charges externes (3)	699 557	794 602	504 394	570 955	442 150	- 37 %
Impôts, taxes et versements assimilés	33 989	37 014	379 807	42 907	57 710	70 %
Salaires et traitements	883 266	1 075 753	1 230 337	1 229 926	1 282 845	45 %
Charges sociales	378 013	504 407	551 468	540 050	563 332	49 %
Autres charges	42 143	2 281	2345	2366	2 632	- 94 %
CHARGES D'EXPLOITATION (B)	2 036 968	2 414 057	2 668 351	2 386 204	2 348 669	15 %
Dotations aux amortissements et aux provisions (C)	17 654	18 679	146 182	38 526	38 258	NS
CHARGES TOTALES D'EXPLOITATION (B + C = D)	2 054 622	2 432 736	2 814 533	2 424 730	2 386 927	16 %
RESULTAT D'EXPLOITATION (A - D)	- 45 028	90 270	1 572 301	337 447	- 271 401	NS
Produits financiers	46 937	40 807	53 576	88 046	229 749	390 %
Charges financières	0	0	23 497	49 518	178 334	NS
RESULTAT FINANCIER	46 937	40 807	30 079	38 528	51 415	10 %
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	1 909	131 077	1 602 380	375 956	- 219 986	NS
Produits exceptionnels	20 565	100	970	0	430	- 98 %
Charges exceptionnelles	25 997	- 4 088	0	6 013	463	- 98 %
RESULTAT EXCEPTIONNEL	- 5 432	4 188	970	- 6 013	- 33	NS
Participations des salariés aux résultats	0	0		75 000	- 61 596	NS
Impôts sur les bénéfices	0	0	376 610	84 263	0	NS
PERTE OU BENEFICE	- 3 523	135 265	1 226 740	210 680	- 158 423	

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états financiers et des rapports de gestion de la SPL.



RÉPONSES AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE « EURALILLE »

(Département du Nord)

Exercices 2016 à 2020

Représentants légaux en fonctions pour la période examinée :

- Mme Fabienne Duwez : pas de réponse.
- M. Florent Sainte Fare Garnot : } réponse commune de 8 pages avec la présidente
- M. Fabrice Veyron-Churlet : } de la SPL Euralille, maire de la commune de Lille.

Organisme et collectivités territoriales actionnaires :

- Métropole Européenne de Lille : réponse de 2 pages.
- Région Hauts-de-France : pas de réponse.
- Département du Nord : pas de réponse.
- Commune de Lille : réponse commune avec les anciens directeurs généraux de la SPL Euralille (voir ci-dessus).
- Communes de Tourcoing, Villeneuve d'Ascq et La Madeleine : pas de réponse.

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. **Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs** » (article 42 de la loi n° 2001-1248 du 21 décembre 2001).



Les publications de la chambre régionale des comptes
Hauts-de-France
sont disponibles sur le site :
www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-france

Chambre régionale des comptes Hauts-de-France
14 rue du Marché au Filé - 62012 Arras cedex

Adresse méI : hautsdefrance@ccomptes.fr