



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES SANS RÉPONSE

ASSOCIATION « SOLIHA MÉTROPOLE NORD »

(Département du Nord)

Exercices 2018 à 2021

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 13 mars 2023.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS.....	4
INTRODUCTION.....	5
1 PRESENTATION DE L'ASSOCIATION ET DE SA GOUVERNANCE.....	6
1.1 Le statut et les relations intra-groupe	6
1.2 Les missions	7
1.3 La gouvernance	9
1.3.1 L'assemblée générale et le conseil de surveillance.....	9
1.3.2 Le directoire	10
2 UN PROTOCOLE DE RETABLISSEMENT DE L'EQUILIBRE FINANCIER (2014-2024) TOUJOURS EN COURS	11
2.1 Les engagements du protocole de rétablissement de l'équilibre financier et de son avenant	11
2.2 Les conséquences du protocole sur la gestion de l'association.....	12
2.2.1 La gestion du patrimoine.....	12
2.2.1.1 Une stratégie et un suivi patrimoniaux défaillants	12
2.2.1.2 Des opérations de gestion patrimoniale programmées sans vision stratégique globale	12
2.2.1.3 Les ventes de logements ont permis de faire face aux besoins de trésorerie	13
2.2.2 La gestion locative	14
2.2.2.1 La vacance des logements	14
2.2.2.2 Les loyers	16
2.3 Le projet stratégique « Horizon 2025 ».....	16
3 LA COMMANDE PUBLIQUE	17
3.1 Une prise en compte tardive des règles de la commande publique.....	17
3.1.1 Soliha Métropole Nord, pouvoir adjudicateur.....	17
3.1.2 Une structuration de la fonction commande publique en 2016.....	18
3.2 Une mise en place inaboutie qui se traduit par de nombreux achats en dehors des règles de la commande publique	18
3.2.1 Les achats de la direction du patrimoine et de la gestion locative adaptée.....	18
3.2.2 Les achats du secrétariat général et de la direction du développement social	19
3.2.3 L'utilisation insuffisamment encadrée de nombreuses cartes bancaires.....	20
3.2.4 Un suivi et un contrôle des marchés à mettre en place	21
4 LA QUALITE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE ET LA SITUATION FINANCIERE DE SOLIHA METROPOLE NORD	22
4.1 L'adoption et la publicité des comptes.....	22
4.2 La tenue des comptes	23

4.2.1 Les créances	23
4.2.2 Les provisions	24
4.2.3 Les fonds dédiés	26
4.3 Le délai global de paiement et le paiement des intérêts moratoires	26
4.4 La situation financière	27
4.4.1 La formation du résultat et l'autofinancement	27
4.4.1.1 Le résultat d'exploitation	28
4.4.1.2 L'évolution des résultats exceptionnels et financiers	30
4.4.1.3 L'autofinancement	30
4.4.2 La situation bilancielle	31
4.4.2.1 Le passif	31
4.4.2.2 L'actif	32
4.5 Des perspectives basées sur des hypothèses fragiles	33
ANNEXES	36

SYNTHÈSE

L'association Soliha Métropole Nord est née de la fusion des associations PACT (propagande et action contre les taudis) de Lille, Roubaix et Tourcoing, en 2007, et a pour objet social principal d'œuvrer pour l'amélioration des conditions d'habitat et pour l'insertion par le logement des personnes et familles modestes ou défavorisées.

À cette fin, elle dispose d'un budget annuel d'environ 25 M€ et d'une équipe de 215 salariés. Elle gère un parc locatif d'environ 3 000 logements, des structures d'hébergement d'urgence et temporaire, et propose des actions d'accompagnement social. Elle est étroitement liée à la SA Soliha BLI, coopérative foncière immobilière du réseau Soliha.

La gouvernance repose sur un conseil de surveillance et un directoire, qui se réunissent et fonctionnent conformément aux dispositions statutaires. Toutefois, le nombre de membres de l'association est trop restreint pour que l'assemblée générale puisse remplir réellement son rôle, et le règlement intérieur doit être mis à jour.

L'association n'applique que partiellement les dispositions du code de la commande publique, et réalise de nombreux achats de gré à gré. La chambre lui demande donc de respecter l'ensemble des obligations qui s'imposent aux pouvoirs adjudicateurs, dès le premier euro dépensé. Elle lui recommande également de prendre les dispositions lui permettant d'assurer le pilotage, le suivi et le contrôle des achats opérés par ses services, et de mieux encadrer l'utilisation des cartes bancaires délivrées à 25 salariés.

La tenue des comptes de Soliha Métropole Nord appelle quelques observations, notamment s'agissant de la fiabilisation des provisions relatives aux créances douteuses. L'association doit également veiller à publier ses comptes, à suivre le délai de paiement de ses fournisseurs, et à payer les intérêts moratoires en cas de dépassement de ce délai.

Faisant face à d'importantes difficultés, Soliha Métropole Nord a signé, en octobre 2016, un protocole visant à rétablir son équilibre financier d'ici 2024. Pour bénéficier du soutien exceptionnel de ses principaux partenaires (11,57 M€ au global) que sont la Métropole Européenne de Lille, l'État et la Caisse de garantie du logement locatif, l'association a dû réduire ses charges de fonctionnement et de personnel, moderniser et professionnaliser son fonctionnement, améliorer sa gestion des principaux risques locatifs, et intensifier ses programmes de réhabilitation de logement et de maintenance préventive. Elle a également été contrainte de céder une partie significative de son patrimoine à Partenord Habitat, afin de faire face à d'importants problèmes de trésorerie en 2019. Sans toujours atteindre parfaitement les objectifs visés, elle a réalisé des efforts et progrès, mais sa situation reste fragile, notamment dans la perspective de la fin des aides exceptionnelles apportées par ses principaux partenaires.

Il apparaît donc primordial qu'elle dispose d'une prospective financière précise, mise à jour régulièrement, et qu'elle poursuive ses efforts de gestion.

RECOMMANDATIONS

Rappels au droit (régularité)

Degré de mise en œuvre	Mise en œuvre complète	Mise en œuvre partielle	Non mise en œuvre	Page
Rappel au droit n° 1 : appliquer le code de la commande publique pour l'ensemble des achats de l'association.			X	20
Rappel au droit n° 2 : publier les comptes annuels et les rapports du commissaire aux comptes, conformément aux dispositions du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 portant sur les obligations des associations et des fondations relatives à la publicité de leurs comptes annuels.			X	22

Recommandations (performance)

Degré de mise en œuvre	Mise en œuvre complète	Mise en œuvre partielle	Non mise en œuvre	Page
Recommandation n° 1 : encadrer l'utilisation des cartes bancaires et veiller à ce que les achats effectués par ce moyen ne contreviennent pas aux règles de la commande publique.			X	21
Recommandation n° 2 : structurer le pilotage, le suivi et le contrôle des achats de l'association.			X	21
Recommandation n° 3 : fiabiliser les taux de provision et les montants des « créances locataires douteux ».			X	25
Recommandation n° 4 : mettre à jour annuellement la prospective financière de l'association afin de tenir compte des évolutions du contexte.			X	34

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association Soliha (solidaires pour l'habitat) Métropole Nord (département du Nord), pour les exercices 2018 à 2021, a été ouvert par lettres du président de la chambre, adressées le 28 septembre 2022 à Mme Lavieville, présidente du conseil de surveillance, et le 20 octobre 2022 à M. Lequenne, directeur général, président du directoire depuis le 1^{er} janvier 2021, et le 21 octobre 2022 à Mme Démotié, ancienne dirigeante.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, les entretiens de fin de contrôle ont eu lieu le 20 décembre 2022 avec M. Lequenne et Mme Lavieville, d'une part, et Mme Démotié, d'autre part.

La chambre, dans sa séance du 5 janvier 2023, a formulé les observations provisoires transmises au directeur général en fonctions, ainsi qu'à son prédécesseur et à l'actuelle présidente, en qualité de tiers concernés, par courriers du 25 janvier 2023. Seul le directeur général en fonctions a répondu le 27 février 2023.

Après avoir examiné la réponse reçue, la chambre, dans sa séance du 13 mars 2023, a arrêté les observations définitives suivantes.

Celles-ci portent sur la stratégie et l'activité de l'association, sa gouvernance, son organisation interne, les achats et la commande publique, ainsi que la fiabilité des comptes et la situation financière.

1 PRESENTATION DE L'ASSOCIATION ET DE SA GOUVERNANCE

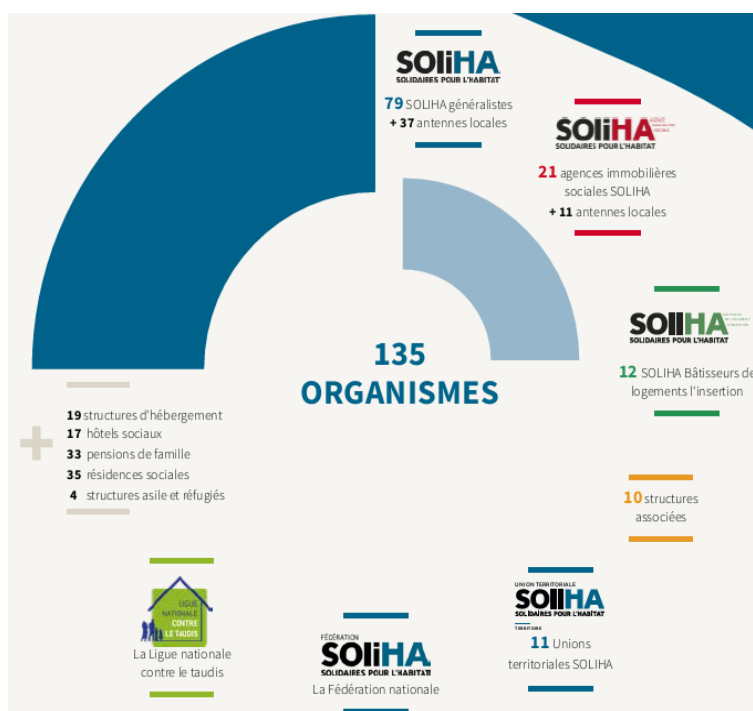
1.1 Le statut et les relations intra-groupe

L'association Soliha (solidaires pour l'habitat) Métropole Nord a pour objet social principal d'œuvrer pour l'amélioration des conditions d'habitat et pour l'insertion par le logement des personnes et familles modestes ou défavorisées.

Issue de la fusion, en 2007, des trois anciens PACT (propagande et action contre les taudis) de Lille, Roubaix et Tourcoing, elle intervient sur le territoire de la métropole de Lille.

Elle appartient à un réseau de 135 organismes, dont une fédération nationale, une union territoriale couvrant les Hauts-de-France et le département des Ardennes¹, et une coopérative dédiée à la maîtrise d'ouvrage d'insertion, Soliha bâtisseurs de logements d'insertion (Soliha BLI).

Schéma n° 1 : Les organismes du réseau national Soliha



Source : chambre régionale des comptes à partir du rapport d'activité 2021 de la fédération nationale Soliha.

¹ cf. carte en annexe n° 1.

Soliha BLI est une société anonyme coopérative d'union d'économie sociale (SA UES) qui a vocation à exercer l'activité de maîtrise d'ouvrage d'insertion pour l'ensemble du mouvement Soliha adhérant à l'union territoriale. Sa mission consiste à assurer le portage d'opérations immobilières à usage d'habitation pour le compte et/ou à la demande de ses actionnaires personnes morales à but non lucratif, appelés « coopérateurs ». Soliha Métropole Nord est l'actionnaire majoritaire de la coopérative, détenant 62,8 % du capital. Depuis sa création en 1996, les associations Soliha ne peuvent plus porter leurs opérations de développement, et doivent se limiter au patrimoine dont elles étaient propriétaires. Les liens entre l'association et cette société sont d'autant plus étroits que le même président est à la tête de leurs directoires respectifs, et que les équipes intervenant sur les programmes de BLI sont des agents de Soliha Métropole Nord.

Ce montage entraîne de multiples flux financiers entre les structures :

- flux en investissement : Soliha BLI est l'interlocuteur de la Caisse des dépôts. À ce titre, elle encaisse les subventions et les emprunts relatifs aux réhabilitations. Les fonds propres nécessaires sont avancés par les coopérateurs, puis sont censés être récupérés une fois que les emprunts sont remboursés² ;
- flux en fonctionnement : lorsque l'opération est livrée par BLI, Soliha Métropole Nord assure la gestion locative. Dans ce cadre, elle encaisse les loyers et verse une redevance à la coopérative, qui couvre les annuités d'emprunts mobilisés pour les investissements correspondants, la taxe foncière sur les propriétés bâties, la provision de gros entretien, les assurances, et les frais de gestion de BLI³.

De fait, l'association porte des risques importants. En effet, BLI n'est pas en capacité de dégager des marges sur les opérations, ce qui contraint les coopérateurs à apporter les fonds propres. Par ailleurs, si l'un d'entre eux est en situation financière délicate, cela peut engendrer des retards dans l'encaissement des redevances, puis des tensions financières pour les autres actionnaires, notamment Soliha Métropole Nord.

Pour limiter ces risques, une refonte totale des statuts de Soliha BLI a été opérée en 2022, avec l'ouverture de la coopérative à d'autres partenaires, et une évolution de son objet social. Selon les informations communiquées durant l'instruction, l'entrée de la SA Vilogia au capital est envisagée, afin de donner plus de capacité d'intervention à la coopérative. L'association « Soliha Métropole Nord » bénéficierait de meilleures perspectives de développement de son activité de gestion locative adaptée, ce qui est souhaitable après la perte, en décembre 2022, du mandat de gestion exercé pour le compte de Partenord Habitat (cf. *infra*).

1.2 Les missions

La mission de Soliha Métropole Nord s'articule autour de quatre axes principaux : le développement, la gestion et l'entretien de l'offre de logement adaptée aux besoins de son public ; l'accompagnement du parcours résidentiel ; l'accompagnement social individuel et collectif ; et la résorption de l'habitat privé indigne.

² La durée des emprunts étant de 25 à 40 ans.

³ Les frais de gestion de BLI s'élèvent à 0,15 % du prix de revient des opérations de réhabilitation indexé sur l'indice Insee construction.

Ainsi, l'association est le principal opérateur de logements accompagnés d'insertion de la Métropole Européenne de Lille (MEL), avec plus de 3 000 personnes concernées, confrontées à des difficultés psycho-sociales et pour lesquelles les solutions d'hébergement collectif (centres d'hébergement et de réinsertion sociale, structures d'accueil de personnes handicapées, etc.) ou d'accès à un logement pérenne, ne sont pas ou plus possibles. Elle est également un acteur de la requalification urbaine, dans la mesure où la majorité de ses productions d'acquis-améliorés⁴ est issue de préemptions de la MEL, destinées à la mise en œuvre du droit au logement.

Conformément aux agréments⁵ dont elle dispose, en vertu de l'article L. 365 du code de la construction et de l'habitat, elle intervient, conformément à sa réponse, dans diverses activités :

- la gestion locative sociale de 3 026 logements au 31 décembre 2021, dont 30 % en propre, 48 % pour Soliha BLI, et 22 % pour le compte de tiers (bailleurs sociaux et privés) ;
- la gestion de 165 logements d'hébergement d'urgence, de 50 logements d'hébergement d'insertion, de deux résidences sociales composées de 65 logements, et de deux pensions de famille comptant 30 logements ;
- la maîtrise d'ouvrage de réhabilitation pour le patrimoine dont elle était propriétaire lors de la création de Soliha BLI ;
- des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre de réhabilitation de logements pour le compte de bailleurs sociaux, de Soliha BLI et de particuliers.

Tableau n° 1 : Évolution du nombre de logements gérés par Soliha Métropole Nord

Données au 31 décembre (en nombre)	2018	2019	2020	2021
Logements familiaux en propriété gérés par l'association	1 032	993	848	816
<i>dont logements individuels</i>	<i>499</i>	<i>486</i>	<i>359</i>	<i>345</i>
<i>dont logements collectifs</i>	<i>533</i>	<i>507</i>	<i>489</i>	<i>471</i>
Logements familiaux gérés pour le compte d'autres bailleurs	1 891	1 817	1 892	1 869
<i>dont gestion pour le compte de Soliha BLI</i>	<i>1 326</i>	<i>1 307</i>	<i>1 295</i>	<i>1 279</i>
<i>dont gestion pour le compte d'autres bailleurs sociaux hors réseau Soliha</i>	<i>215</i>	<i>195</i>	<i>298</i>	<i>276</i>
<i>dont gestion pour le compte de bailleurs privés</i>	<i>350</i>	<i>315</i>	<i>299</i>	<i>314</i>
Logements spécialisés	271	310	308	341
Nombre total de logements gérés	3 194	3 120	3 048	3 026

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données communiquées par SOLIHA Métropole Nord.

Par ailleurs, elle assure des prestations d'accompagnement social visant à développer la « compétence d'habiter »⁶.

⁴ L'acquisition-amélioration correspond à la création de nouveaux logements sociaux par recyclage urbain, que ce soit par l'achat de logements déjà existants dans le parc libre ou par un changement d'usage de locaux, notamment des anciens bureaux.

⁵ Agrément préfectoral délivré en juin 2021 au titre de l'ingénierie sociale, financière et technique, et de l'intermédiation locative et gestion locative sociale ; agrément à la maîtrise d'ouvrage d'insertion (MOI) relative aux opérations de réhabilitation de logements du patrimoine en propriété propre.

⁶ Cf. principaux indicateurs d'activité des services de la direction du développement social en annexe n° 2.

Pour accomplir ses missions, l'association est dotée d'un secrétariat général, une direction du développement social et une direction du patrimoine et de la gestion locative adaptée. Au 31 décembre 2021, son effectif était de 215 salariés, correspondant à 204 équivalents temps plein⁷.

1.3 La gouvernance

La gouvernance est assurée par un conseil de surveillance et un directoire, ce qui est peu courant dans le secteur associatif. Il s'agirait d'un héritage de la fusion des PACT, permettant aux trois directeurs des anciennes structures de trouver leur place au sein de l'association. Ces modalités n'ont pas été remises en cause depuis.

1.3.1 L'assemblée générale et le conseil de surveillance

Les règles de gouvernance sont précisées dans les statuts et le règlement intérieur.

Les statuts de l'association, ont été mis à jour à plusieurs reprises, et notamment lors d'une assemblée générale extraordinaire du 25 juin 2019. Depuis cette date, les membres de l'association sont répartis en trois collèges : collège A (personnes physiques) ; collège B (collectivités, partenaires, personnes morales privées ou publiques) ; et collège C (structures œuvrant dans le domaine du logement social et/ou médico-social). Celui consacré aux représentants des conseils de développement a été supprimé.

Selon les statuts, le conseil de surveillance est composé au maximum de 20 conseillers, dont 14 membres du collège A, quatre du collège B et deux du collège C. Mais, dans les faits, tous les membres de l'association siègent au sein de cette instance. En 2021, il comptait 11 membres du collège A, un du collège B, aucun du collège C, un représentant de l'Union territoriale des Soliha, et deux du comité social économique.

Il conviendrait donc de faire en sorte que les membres du conseil de surveillance correspondent à ce qui est prévu par les statuts, et que, par ailleurs, l'assemblée générale ne soit pas exclusivement composée des membres du conseil de surveillance.

De plus, si les statuts ont été modifiés en 2019, le règlement intérieur, adopté en 2007 et toujours en vigueur n'a pas été adapté. Il conviendrait donc d'y remédier.

L'assemblée générale et le conseil de surveillance se réunissent régulièrement, et leurs décisions sont bien retracées dans des procès-verbaux. Leur tenue n'appelle pas d'observation.

⁷ Les équivalents temps plein (ETP) correspondent aux effectifs présents sur une année donnée, corrigés de leur quotité de travail (temps partiel, temps non complet).

1.3.2 Le directoire

Le directoire est composé de membres nommés par le conseil de surveillance, sur proposition du président pour le directeur général, et par ce dernier pour les autres membres.

Depuis 2018, sa composition a été significativement réduite, passant de quatre membres à deux en 2021, les partants n'étant pas remplacés. Actuellement, il comprend le directeur général, ainsi que le directeur général adjoint chargé de la direction du développement social.

Les statuts disposent que *« le directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'association. Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués au conseil de surveillance et aux assemblées générales. »* À ce titre, chaque membre du directoire dispose de la signature sociale et du statut de dirigeant de l'association.

Le règlement intérieur précise qu'ils *« ont notamment le pouvoir : d'assurer la gestion courante de l'association ; d'élaborer et d'assurer le suivi des budgets de fonctionnement et d'investissement ; de conclure les contrats et de signer des conventions qui permettent d'assurer le fonctionnement de l'association ; de préparer le budget annuel et de superviser l'établissement des comptes d'exploitation et du bilan dans les délais requis ; et de signer tous les moyens de paiement et d'endosser tous chèques et effets »*.

En contrepartie de ces pouvoirs, les membres du directoire sont tenus de rendre compte au conseil de surveillance par l'établissement d'un rapport trimestriel et la communication des comptes annuels ; ils ont également à présenter un rapport moral et de gestion à l'assemblée générale, après communication préalable au conseil de surveillance, conformément à l'article 8-4-2 des statuts.

Les procès-verbaux des assemblées générales et du conseil de surveillance attestent que ces obligations sont remplies.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'association « Soliha Métropole Nord » est née de la fusion des PACT (propagande et action contre les taudis) de Lille, Roubaix et Tourcoing, en 2007, et a pour objet social principal d'œuvrer pour l'amélioration des conditions d'habitat et pour l'insertion par le logement des personnes et familles modestes ou défavorisées.

À cette fin, elle gère un parc locatif d'environ 3 000 logements, dont elle est en partie propriétaire, des structures d'hébergement d'urgence et d'hébergement temporaire, et propose des actions d'accompagnement social. Elle est étroitement liée à la société anonyme Soliha BLI, coopérative foncière immobilière du réseau Soliha, et dispose d'une équipe de 215 salariés.

La gouvernance repose sur un conseil de surveillance et un directoire, qui se réunissent et fonctionnent conformément aux dispositions statutaires. Toutefois, le nombre de membres de l'association est trop restreint pour que l'assemblée générale puisse remplir réellement son rôle.

2 UN PROTOCOLE DE RETABLISSEMENT DE L'EQUILIBRE FINANCIER (2014-2024) TOUJOURS EN COURS

2.1 Les engagements du protocole de rétablissement de l'équilibre financier et de son avenant

Faisant face à d'importantes difficultés, Soliha Métropole Nord a signé, en octobre 2016, un protocole « caisse de garantie du logement locatif social - CGLLS », visant à rétablir son équilibre en termes d'autofinancement, à hauteur de 2,4 % des loyers en 2024.

Sa situation financière dégradée résultait principalement du cumul de déficits antérieurs, de dettes contractées auprès de bailleurs sociaux et de la SA UES Habitat PACT, devenue Soliha BLI, auxquels s'ajoutait un déficit d'exploitation structurel. L'association souffrait également de faiblesses de pilotage, se traduisant par une absence de plan stratégique de patrimoine, de comptabilité analytique et plus globalement de procédures formalisées.

Les principaux engagements prévus au protocole, traduits en objectifs annuels, portaient sur :

- un plafonnement des dépenses de fonctionnement (économies de structure de 8,5 M€) et la réduction des charges de personnel (30 M€) ;
- une évolution encadrée des loyers, et une meilleure maîtrise des risques locatifs (réduction de la vacance et des impayés de loyers permettant d'augmenter les recettes de 9 M€) ;
- une augmentation des dépenses de maintenance courante et de gros entretien (environ 44 % à partir de 2017 pour atteindre 2 M€ par an) ;
- une réhabilitation lourde d'un quart de son parc (298 logements) pour environ 22 M€ (73 000 € par logement) ;
- la vente de 140 logements (produits attendus à hauteur de 14 M€).

En contrepartie, il était prévu que l'État participe à hauteur de 40 % au programme de réhabilitation, au travers de l'Anah (soit 8,6 M€), que les aides de la CGLLS s'élèvent à 11 M€, celles de la Métropole Européenne de Lille à 10 M€, et que le bailleur social SA Vilogia accepte d'abandonner 1,9 M€ de créances sur les 5,58 M€ dus par Soliha Métropole Nord ; la CGLLS lui réglant par ailleurs 3,68 M€.

Un avenant au protocole, signé en 2019, octroie à l'association des aides plus importantes de la MEL (3 M€ complémentaires en achat de patrimoine, et 0,7 M€ sur l'enveloppe du fonds de solidarité pour le logement), de l'État (3 M€ pour poursuivre le travail portant sur les impayés de loyers) et de la CGLLS (3 M€ sous condition de la réalisation des gains d'exploitation attendus).

En contrepartie, l'association s'est engagée à intensifier les efforts sur la masse salariale et les frais de fonctionnement (+ 0,3 M€), ainsi que sur la réduction des impayés et le réajustement de certains financements de l'action sociale. Par ailleurs, l'avenant a introduit une exigence complémentaire de rationalisation de la gestion des activités concernant les publics logés et hébergés (0,25 M€ par an), et la mise en place d'un comité d'attribution, présidé par la gouvernance de l'association.

Enfin, l'avenant prévoit la mise en place d'un suivi analytique de l'activité de l'association, ainsi que la professionnalisation des équipes (modernisation, formation continue, etc.).

2.2 Les conséquences du protocole sur la gestion de l'association

Le protocole de rétablissement de l'équilibre et son avenant constituent des documents très structurants pour l'association. Le respect des engagements conditionne le versement des aides exceptionnelles. Ces engagements sont devenus le cadre de référence pour l'ensemble des équipes, principalement en matière de gestion du patrimoine, et de gestion locative adaptée.

2.2.1 La gestion du patrimoine

2.2.1.1 Une stratégie et un suivi patrimoniaux défaillants

La stratégie patrimoniale de l'association n'est pas formalisée, bien qu'un plan de gestion sociale et patrimoniale (PGSP) ait été élaboré en 2016. Toutefois, celui-ci visant à répondre aux exigences du protocole CGLLS, n'a pas été conçu comme un outil de pilotage des interventions sur le patrimoine. D'ailleurs, l'association n'a pas été en capacité de transmettre de document attestant son approbation par le conseil de surveillance.

Ce plan ne s'est pas appuyé sur un diagnostic patrimonial permettant de connaître précisément l'état du parc et de ses besoins. En 2022, Soliha Métropole Nord ne dispose toujours pas d'une base patrimoniale à jour.

Selon l'association, un travail d'élaboration d'un nouveau PGSP serait en cours. L'établissement d'un état des lieux a été confié au cabinet Habitat territoires conseil (HTC), et devrait notamment donner lieu, d'ici juin 2023, à un plan prévisionnel d'entretien (PPE) sur 10 ans, et à un outil de suivi.

2.2.1.2 Des opérations de gestion patrimoniale programmées sans vision stratégique globale

L'association s'est concentrée sur le suivi des engagements inscrits dans le protocole de redressement et son avenant, notamment en matière de réhabilitation, de maintenance préventive (gros entretien et investissements), et de vente.

S'agissant de la réhabilitation (cf. annexe n° 3), Soliha Métropole Nord s'est engagée à mener un programme sur 298 logements entre 2017 et 2024, et 232 à fin 2021. À cette date, 193 opérations étaient terminées (soit 83 %), pour un montant total de 23,52 M€. Le plan de financement global comprend des subventions de l'Anah (44,5 %), le recours à l'emprunt (42,16 %), la mobilisation de fonds propres (12,7 %), ainsi que quelques subventions d'investissement (0,7 %).

Par ailleurs, les objectifs d'intervention en maintenance préventive (cf. annexe n° 4), composée de la maintenance courante et du gros-entretien, concernaient 242 logements pour un montant total de 11,3 M€ entre 2019 et 2024, et 5,78 M€⁸ à fin 2021. À cette date, les objectifs ont globalement été dépassés, l'association ayant consacré 6,65 M€ à ces programmes. Il convient toutefois de préciser que, si les réalisations en maintenance sont supérieures aux objectifs, les dépenses en gros-entretien ont été moins importantes que prévu dans le protocole.

Ainsi, Soliha Métropole Nord estime qu'en 2025, elle sera intervenue sur environ la moitié de son patrimoine en réhabilitation ou maintenance préventive, pour un montant d'environ 23,5 M€.

Toutefois, ne disposant pas d'une base patrimoniale à jour, l'association programme ses réalisations de manière annuelle et ne les inscrit pas dans une stratégie globale.

De plus, les diagnostics de performance énergétique n'ont pas été réalisés sur l'ensemble du patrimoine. Or, les logements classés G devront faire l'objet d'une intervention avant le 1^{er} janvier 2025, les classés F, avant le 1^{er} janvier 2028, et les classés E, avant le 1^{er} janvier 2034, sinon ils ne pourront plus être proposés à relocation⁹. Cela constitue donc un risque pour l'association.

2.2.1.3 Les ventes de logements ont permis de faire face aux besoins de trésorerie

Les ventes de logements ne se concrétisent pas suivant le rythme prévisionnel du protocole en volume. En revanche, les produits de cessions sont proches des objectifs.

Tableau n° 2 : Cessions de patrimoine opérées dans le cadre de l'avenant au protocole

	2019	2020	2021
En nombre de logements			
Objectif avenant au protocole	117	49	17
Réalisé	129	8	7
En produits de cessions (en M€)			
Objectif avenant au protocole	5,0	2,0	0,7
Réalisé	5,2	0,51	0,55

Source : chambre régionale des comptes, à partir des bilans de suivi du protocole de rétablissement élaborés par Soliha Métropole Nord.

Les dirigeants de l'association ont indiqué que Soliha Métropole Nord ne procédait à des cessions qu'en cas de besoin de trésorerie, car ces ventes la privent de son principal outil d'intervention auprès du public. C'est pourquoi, entre 2018 et 2021, une seule opération de vente groupée a été réalisée. Elle a concerné 129 logements cédés à Partenord Habitat, en 2019, à l'issue d'une procédure de consultation de trois bailleurs sociaux¹⁰.

⁸ 2,02 M€ en maintenance et 3,76 M€ en gros-entretien.

⁹ Loi du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat.

¹⁰ Partenord Habitat, Batigère et Habitat du Nord.

Conformément aux dispositions du cahier des charges rédigé par l'association, Partenord Habitat a formalisé une offre qui porte sur l'acquisition de 130 logements¹¹ pour 5,3 M€, assortie d'un partenariat tant en matière de gérance locative, que de maîtrise d'ouvrage des travaux à venir (rémunération à hauteur de 10 % des montants des travaux, dont l'estimation s'élève à 5 M€). Trois montages juridiques de rapprochement entre le bailleur et l'association sont exposés¹², mais sont renvoyés à des discussions ultérieures à la vente.

Au final, après le rachat de patrimoine, approuvé par délibération du 14 février 2020 du bureau du conseil d'administration de Partenord Habitat, les parties ont conclu deux contrats de gré à gré, sans publicité ni mise en concurrence :

- un mandat de gestion locative adaptée pour les 129 logements achetés, signé le 31 mars 2020, pour cinq années¹³ ;
- une mission de maîtrise d'œuvre pour 30 logements, dont l'acte d'engagement a été signé le 21 septembre 2020¹⁴.

La mise en œuvre de ces contrats s'est avérée compliquée et s'est déroulée dans un climat de tension important entre les structures, amenant le bailleur à rompre le mandat de gestion par courrier du 12 octobre 2022. L'association a indiqué vouloir contester en justice cette résiliation unilatérale.

2.2.2 La gestion locative

Le protocole de rétablissement de l'équilibre CGLLS fait état de risques locatifs importants, constitués par des niveaux de vacance et d'impayés de loyers particulièrement élevés. Il a donc fixé des objectifs afin que l'association mette en place un plan d'action volontariste pour redresser la situation.

Toutefois, malgré les actions entreprises, cette dernière a constaté 7,4 M€ de pertes de recettes d'exploitation découlant de ces risques locatifs, entre 2018 et 2021.

2.2.2.1 La vacance des logements

Un avenant au protocole, signé en 2019, fait état d'un taux de vacance de 17 % en 2017, pesant de manière déterminante (1,1 M€) sur le résultat d'exploitation.

L'association a communiqué deux tableaux concernant l'évolution de la vacance, le premier a été fourni par le secrétariat général et utilisé dans le cadre du suivi du protocole ; le second est issu de la direction de la gestion locative adaptée.

¹¹ Un de ces logements ayant été préempté par la Métropole Européenne de Lille, la vente a finalement porté sur 129 logements.

¹² Un groupement d'intérêt économique ou groupement d'intérêt public, une société de coordination, et un partenariat associatif.

¹³ La convention correspondante fixe la rémunération de la prestation à 1 000 € par logement et par an, soit 129 000 € par an et 645 000 € pour la durée du contrat. À ces honoraires, s'ajoutent les montants des travaux réalisés pour le compte de Partenord Habitat.

¹⁴ L'acte d'engagement permet d'identifier trois tranches : une tranche ferme de 117 600 € HT, et deux tranches optionnelles de 61 200 € HT chacune.

Selon les informations transmises par le secrétariat général, le taux de vacances constaté se serait nettement amélioré dès 2018, et aurait atteint l'objectif. En revanche, cela n'a pas été le cas de 2019 à 2021. Globalement, la perte de recettes est estimée à 4 M€ entre 2018 et 2021.

L'association explique sa difficulté à améliorer de manière significative la vacance de ses logements par la nécessité d'obtenir l'intégralité des financements avant de démarrer les chantiers de réhabilitations, ce qui prend entre 15 et 20 mois, et prolonge d'autant la durée de vacance des logements, mais aussi en raison d'attentes de « rendu de gestion aux bailleurs » pour 51 logements et de difficultés dans certains quartiers de Roubaix.

L'objectif d'un taux de vacance de 5,05 % en 2024 semble donc peu réaliste.

Tableau n° 3 : Évolution de la vacance selon les bilans fournis dans le cadre du protocole de rétablissement

En %	2018	2019	2020	2021
Informations figurant dans les bilans fournis dans le cadre du protocole de rétablissement				
Taux de vacance avenant initial protocole CGLLS	11,39 %	9,15 %	8,14 %	7,24 %
Taux de vacance recalculé ¹⁵	12,86 %	14,80 %	12,08 %	9,97 %
Taux de vacance constaté	12,95 %	13,80 %	13,10 %	11,54 %
Pertes de loyers générées par la vacance (en M€)	1,26	1,01	0,91	0,82
<i>dont effet des réhabilitations (en M€)</i>	<i>0</i>	<i>0,37</i>	<i>0,22</i>	<i>0,12</i>
Informations communiquées par la direction de la gestion du patrimoine et de la gestion locative adaptée				
<i>Taux de vacance des logements</i>	16 %	15,04 %	13,12 %	11,51 %
dont vacance technique	9,6 %	7,98 %	6,71 %	5,96 %
dont vacance commerciale	2,4 %	2,35 %	2,23 %	1,68 %
dont vacance impropre de revenu ¹⁶	4%	4,71 %	4,18 %	3,87 %
<i>Durée moyenne de la vacance (en mois)</i>	17	16	18	19
<i>Taux de rotation (en %)</i>	7,29 %	7,20 %	6,83 %	7,91 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des informations communiquées par Soliha Métropole Nord.

Les taux de vacance affichés à l'occasion des bilans fournis dans le cadre du protocole de rétablissement divergent de ceux communiqués par la direction de la gestion du patrimoine et de la gestion locative adaptée. Selon cette dernière, la vacance est en baisse régulière entre 2018 (taux de 16 %) et 2021 (taux de 11,51 %), et témoigne d'une amélioration sur tous les types de vacances. En revanche, la durée moyenne de vacance reste globalement stable.

Cette amélioration serait notamment liée à la révision du processus interne d'attribution des logements, qui était très lourd et nécessitait un délai d'au moins trois semaines. De plus, certains progrès externes à l'association auraient été accomplis. En effet, la notification des dossiers Anah pour la réhabilitation des logements serait beaucoup plus rapide depuis le 1^{er} janvier 2021, la gestion étant dorénavant assurée par la Métropole Européenne de Lille.

¹⁵ Dans l'avenant, les objectifs de taux ne prenaient pas en compte la vacance liée aux réhabilitations. Ils ont donc été revus et les bilans communiqués à la CGLLS et aux partenaires prennent en compte le taux recalculé.

¹⁶ La vacance impropre de revenu concerne les logements à démolir ou en cours de vente.

2.2.2.2 Les loyers

S'agissant des impayés de loyers, Soliha Métropole Nord s'est engagée à contenir les pertes qui en découlent¹⁷.

Depuis 2020, l'association a réussi à respecter les objectifs du protocole, tels que recalculés¹⁸. Elle a mis en place un dispositif lui permettant d'agir dès le premier mois d'impayé, avec une intervention des agents de médiation locative. À partir de trois mois, une phase précontentieuse s'ouvre, et débouche fréquemment par la conclusion d'un plan d'apurement avec les locataires. Le passage en phase contentieuse est décidé par la commission prévention et accompagnement des situations contentieuses, qui réunit les travailleurs sociaux et les gestionnaires contentieux. Les procédures judiciaires sont confiées à un avocat.

Tableau n° 4 : Évolution des impayés de loyers selon les bilans fournis dans le cadre du protocole de rétablissement

En %	2018	2019	2020	2021
Taux d'impayés avenant initial protocole CGLLS	7,0	6,5	5,9	5,3
Taux d'impayés recalculé ¹⁹	7,8	7,7	7,0	6,3
Taux d'impayés constaté	8,9	7,8	6,4	5,7
Pertes de loyers engendrées par les impayés (en M€)	0,77	0,72	0,65	0,60

Source : chambre régionale des comptes, à partir des informations communiquées par Soliha Métropole Nord.

Toutefois, les pertes de loyers engendrées par les impayés s'élèvent tout de même à 2,74 M€ de 2018 à 2021.

2.3 Le projet stratégique « Horizon 2025 »

Alors que le protocole de rétablissement de l'équilibre financier s'achèvera en 2024, l'association s'est récemment dotée d'un cadre stratégique lui permettant d'identifier ses priorités tant pour rechercher « l'équilibre économique et l'indépendance de Soliha Métropole Nord » (axe 1), que pour poursuivre et intensifier les actions de transformation interne avec la modernisation des pratiques et outils pour améliorer la qualité de service (axe 2), le développement du bien-être au travail et la cohésion interne (axe 3) et enfin la valorisation des expertises et développer de nouvelles alliances (axe 4).

¹⁷ Le taux d'impayé est défini comme suit : somme de la dotation à la provision pour créances douteuses et des pertes sur créances irrécouvrables diminuée de la reprise de provisions pour créances douteuses, rapportée au total des loyers quittancés.

¹⁸ Dans l'avenant, le taux d'impayé calculé s'appuyait au dénominateur sur les loyers théoriques et non sur les loyers quittancés. Dans le cadre du suivi, le taux a été révisé.

¹⁹ Dans l'avenant, les objectifs de taux ne prenaient pas en compte la vacance liée aux réhabilitations. Ils ont donc été revus et les bilans communiqués à la CGLLS et aux partenaires prennent en compte le taux recalculé.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Faisant face à d'importantes difficultés, Soliha Métropole Nord a signé, en octobre 2016, un protocole visant à rétablir son équilibre financier, ainsi qu'un avenant en 2019.

Pour bénéficier du soutien exceptionnel de ses principaux partenaires que sont la Métropole Européenne de Lille, l'État et la CGLLS, l'association a dû s'engager dans un important programme de mesures internes afin de réduire ses charges de fonctionnement et de personnel, moderniser et professionnaliser son fonctionnement, améliorer sa gestion des principaux risques locatifs, et intensifier ses programmes de réhabilitation de logements et de maintenance préventive. Elle a également été contrainte de céder une partie de son patrimoine, notamment à Partenord Habitat, afin de faire face à d'importants problèmes de trésorerie en 2019.

Sans toujours atteindre parfaitement les objectifs visés, elle a réalisé des efforts et progrès. Afin d'anticiper la fin de ce plan de redressement en 2024, elle s'est engagée dans une profonde restructuration.

3 LA COMMANDE PUBLIQUE

3.1 Une prise en compte tardive des règles de la commande publique

3.1.1 Soliha Métropole Nord, pouvoir adjudicateur

L'article 10 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et, depuis le 1^{er} avril 2019, l'article L. 1211-1 du code de la commande publique, disposent que, sont considérées comme pouvoirs adjudicateurs, les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur.

Ainsi, Soliha Métropole Nord doit se conformer aux principes et règles de la commande publique, et ce dès le premier euro. Les principes de la commande publique fondamentaux, opposables à tout contrat de la commande publique, quelle que soit sa nature ou quel que soit son montant sont : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

Les membres du directoire, qui ont la qualité de dirigeants²⁰, représentent le pouvoir adjudicateur.

²⁰ L'article 5.2.1 du règlement intérieur de l'association précise qu'ils ont le pouvoir de conclure les contrats et de signer des conventions qui permettent d'assurer le fonctionnement de l'association.

3.1.2 Une structuration de la fonction commande publique en 2016

Pour répondre à ses obligations, l'association s'est dotée, en 2016, d'une commission des achats et appels d'offres (CAAO) pour valider les objectifs annuels de la politique d'achat, et analyser les offres de marchés publics dont le montant est supérieur ou égal à 25 000 €.

Aucune décision formelle relative à la création de cette instance, émanant du conseil de surveillance ou du directoire, n'a pu être produite par l'association. Toutefois, un diaporama du 13 mars 2016 en précise les missions et la composition.

Elle devait être composée d'un ou deux administrateurs, un membre du directoire, le directeur administratif et financier, et du responsable de service concerné, sous la co-présidence d'un membre du conseil de surveillance et d'un membre du directoire.

Il était prévu qu'elle se réunisse tous les 15 jours pour examiner les offres de marchés, et mensuellement pour faire un point financier relatif aux achats effectués durant le mois précédent.

La CAAO a été créée concomitamment au comité d'investissement ; les deux instances forment un processus global cohérent pour les achats concernant le patrimoine.

Il était également prévu que des procédures internes, adaptées et formalisées par les services soient élaborées.

3.2 Une mise en place inaboutie qui se traduit par de nombreux achats en dehors des règles de la commande publique

Contrairement au dispositif conçu en 2016, l'association ne dispose pas de politique des achats et n'a pas mis en place les outils prévus, comme par exemple les procédures internes.

En 2018, elle a choisi de répartir la fonction achats entre la direction du patrimoine et de la gestion locative adaptée, et le secrétariat général. La direction du développement social n'applique pas les règles de la commande publique.

3.2.1 Les achats de la direction du patrimoine et de la gestion locative adaptée

La direction du patrimoine et de la gestion locative adaptée réalise les achats relatifs aux travaux de réhabilitation et à la gestion du patrimoine respectivement par le responsable du service de la maîtrise d'ouvrage d'insertion et la chargée de mission patrimoine placée auprès de la directrice. Ces deux salariés prennent en charge toutes les étapes de la procédure, allant de la rédaction des pièces administratives à la publication et à la notification des marchés publics. Ils effectuent régulièrement des formations afin de se tenir à jour des évolutions des règles de la commande publique. Le suivi de l'exécution des marchés de travaux est assuré par le service de la maîtrise d'ouvrage d'insertion ; celui relatif aux marchés de gestion du patrimoine est délégué aux équipes techniques de la gestion locative adaptée (chargés de maintenance et chargés de clientèles).

La chambre a examiné un échantillon de 14 marchés publics (neuf marchés de travaux et cinq marchés de services) passés par la direction du patrimoine et de la gestion locative adaptée, en 2020 et 2021 pour un montant total estimé à 5,9 M€. Les procédures mises en place n'appellent pas d'observation.

Toutefois, l'examen des pièces a révélé quelques faiblesses dans la tenue des dossiers, comme par exemple, l'absence d'acte d'engagement pour un marché de nettoyage et l'absence de date sur les actes d'engagement de divers lots d'un marché de travaux représentant un montant total de 795 631 €. L'acte d'engagement étant la pièce contractuelle par laquelle le soumissionnaire adhère aux clauses du marché public, elle doit être datée, signée et conservée durant toute la durée d'exécution avant d'être archivée. En cas de manquement, la sécurité juridique du contrat n'est pas garantie. La chambre demande à l'association d'être rigoureuse sur ce point.

3.2.2 Les achats du secrétariat général et de la direction du développement social

Les achats relatifs aux besoins de fonctionnement global de la structure²¹ sont réalisés par le secrétariat général, et plus précisément par les responsables des services dédiés aux moyens généraux et au système d'information.

Toutefois, ces achats font rarement l'objet de marchés publics. Entre 2018 et 2021, seules trois procédures ont été conduites, dont un contrat arrivé à échéance en février 2020 et non renouvelé.

Tableau n° 5 : Recensement des marchés passés par le secrétariat général de Soliha Métropole Nord entre 2018 et 2021

Intitulés	Date de signature	Date d'effet	Échéance	Montant total (en €)
Affranchissement du courrier	06/03/20	04/05/20	04/05/23	71 993
Entretien du siège	23/07/20	01/09/20	01/09/23	53 184
Téléphonie mobile	04/01/18	01/02/18	01/02/20	56 234

Source : chambre régionale des comptes, à partir du tableau de suivi des marchés et des contrats du siège communiqué par Soliha Métropole Nord.

Ainsi, l'association réalise de nombreux achats directement auprès de fournisseurs sans publicité, ni mise en concurrence. La chambre a examiné divers achats, correspondant à des besoins courants et répétés au sens du code de la commande publique, tels que définis aux articles R. 2121-1 à R. 2121-9 du code de la commande publique, pour un montant total d'environ 2,5 M€ entre 2018 et 2021 qui auraient dû faire l'objet de marchés publics.

Par ailleurs, la direction du développement social ne passe aucun marché, alors qu'elle réalise de nombreux achats, notamment par le biais de cartes bancaires délivrées aux salariés (cf. *infra*).

La chambre rappelle que Soliha Métropole Nord doit se conformer aux principes et règles de la commande publique pour l'ensemble de ses achats, dès le premier euro. Elle doit donc veiller à ce que les achats de même nature soient regroupés, et que des procédures formalisées ou adaptées soient mises en place si les seuils fixés dans le code de la commande publique sont atteints.

²¹ Les achats réalisés par le secrétariat général concernent l'entretien et la maintenance des locaux, les alarmes, la sécurité incendie, le courrier, les fournitures de bureau, la téléphonie et les télécommunications, la location de matériel d'hygiène, de copieurs, de logiciel, de matériel informatique, etc.

En effet, le montant d'un marché ne sert pas à lui seul à déterminer les règles procédurales applicables. La régularité et la performance des procédures d'achats sont directement conditionnées par une phase d'analyse des besoins et de computation des montants au regard des seuils réglementaires définis par type d'achat. Le code de la commande publique (article L. 2111-1) impose à l'acheteur public de définir précisément la nature et l'étendue de ses besoins. Il est également tenu de procéder à une estimation fiable du montant des besoins auxquels les marchés répondent, et de prendre en compte, pour déterminer les procédures de passation applicables en matière de fournitures, la valeur totale des produits qui peuvent être considérés comme homogènes, quel que soit le nombre d'entreprises auxquelles il peut être envisagé de faire appel et le nombre de contrats qu'il est envisagé de passer sur une durée minimum d'une année. De plus, lorsqu'un acheteur est composé d'unités opérationnelles distinctes, la valeur totale estimée des marchés passés pour les besoins des différentes unités opérationnelles est prise en compte, conformément à l'article R. 2121-2 du code précité. La définition et l'évaluation du besoin effectuées selon ces principes permettent de déterminer quelles procédures de publicité et de mise en concurrence préalables sont applicables. Par voie de conséquence, chaque acheteur doit mettre en œuvre une nomenclature d'achats adaptée à ses propres spécificités et procéder à un recensement annuel, afin de retracer de manière sincère et complète les dépenses par familles homogènes.

Soliha Métropole Nord réalise ce recensement uniquement pour les besoins de la direction du patrimoine et de la gestion locative, et s'expose fortement au risque de fractionnement et de manquement aux règles des seuils de procédure de passation des marchés pour le reste de ses achats.

Pour garantir le respect des principes fondamentaux de la commande publique s'agissant des achats d'un montant inférieur à ces seuils, l'association doit veiller à choisir une offre répondant de manière pertinente au besoin ; respecter le principe de bonne utilisation des deniers ; et ne pas contracter systématiquement avec un même prestataire lorsqu'il existe une pluralité d'offres potentielles susceptibles d'y répondre. Pour cela, la pratique de la comparaison de trois devis est recommandée.

Rappel au droit n° 1 : appliquer le code de la commande publique pour l'ensemble des achats de l'association.

3.2.3 L'utilisation insuffisamment encadrée de nombreuses cartes bancaires

L'association a délivré des cartes bancaires à plus de 30 de ses salariés entre 2018 et 2021 pour un montant total de 664 318 €. En 2021, les 25 détenteurs ont dépensé 153 115 €.

Tableau n° 6 : Montants des dépenses réalisées par le biais des cartes bancaires

En €	2018	2019	2020	2021	Total
Montant total des dépenses	166 950	179 202	165 051	153 115	664 318

Source : chambre régionale des comptes, à partir du recensement des cartes bancaires de Soliha Métropole Nord.

L'association n'encadre pas l'utilisation de ces cartes. Aucun règlement n'est établi, et aucun engagement n'est signé par les détenteurs. Seul un contrôle a posteriori intervient par le service comptabilité sur les dépenses réalisées ; celui-ci se limite au rapprochement du montant de l'achat avec la pièce justificative. Aucun suivi par type d'achat n'est réalisé.

Un examen des fonctions exercées par les détenteurs de cartes en 2021 révèle que 93 % de ces dépenses sont effectuées par la direction du développement social, pour un montant total de 142 172 €, 95 726 € par les équipes sociales²² et 46 446 € par les agents de maintenance des hébergements²³, dont 32 321 € par un seul ouvrier.

Par conséquent, la multiplication de ces achats de faibles montants²⁴, qui représentent globalement des sommes importantes, l'absence de suivi centralisé, et la faiblesse des contrôles menés, engendrent une insécurité juridique et un risque important de « saucissonnage ».

La structure doit donc remédier sans délai à ces insuffisances en s'assurant que les achats réalisés par ce biais ne relèvent pas d'un marché public, et en encadrant l'utilisation des cartes bancaires.

Recommandation n° 1 : encadrer l'utilisation des cartes bancaires et veiller à ce que les achats effectués par ce moyen ne contreviennent pas aux règles de la commande publique.

3.2.4 Un suivi et un contrôle des marchés à mettre en place

L'association ne dispose pas d'un outil performant de suivi de ses marchés. Elle s'appuie sur trois tableaux Excel incomplets :

- le tableau de suivi du secrétariat général ne mentionne pas le type de procédure mise en œuvre ;
- celui des marchés de réhabilitation se limite à mentionner le numéro du marché, l'adresse des travaux et le montant ;
- concernant les marchés liés à la gestion du patrimoine, le fichier ne précise pas le compte d'affectation, le type de marché, la date de la décision autorisant le lancement du marché, le type de procédure mis en œuvre, les dates de publicité, de signature de l'acte d'engagement, de l'avenant, le cas échéant, ou encore le prix global.

Aucun pilotage global des marchés, allant de la définition des besoins jusqu'à l'exécution des marchés, n'est assuré, et aucun dispositif de contrôle de second niveau des dépenses réalisées par les directions n'est instauré.

La chambre recommande donc à l'association de remédier aux insuffisances de gestion constatées en matière d'achats et de commande publique.

Recommandation n° 2 : structurer le pilotage, le suivi et le contrôle des achats de l'association.

²² 18 salariés concernés, y compris le directeur général adjoint.

²³ Quatre salariés détenteurs.

²⁴ Le plus important s'élève à 700 €.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'association n'applique que partiellement les dispositions du code de la commande publique, et réalise de nombreux achats sans aucune mise en concurrence.

La chambre lui demande donc de respecter l'ensemble des obligations qui s'imposent aux pouvoirs adjudicateurs, dès le premier euro dépensé.

Elle lui recommande également de prendre les dispositions lui permettant d'assurer le pilotage, le suivi et le contrôle des achats opérés par ses services, et de mieux encadrer l'utilisation des cartes bancaires délivrées à 25 salariés.

4 LA QUALITE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE ET LA SITUATION FINANCIERE DE SOLIHA METROPOLE NORD

4.1 L'adoption et la publicité des comptes

Conformément aux articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce, le directoire de l'association a présenté chaque année, un budget prévisionnel au conseil de surveillance, et les comptes financiers²⁵ à l'assemblée générale. Ces derniers sont certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes.

En revanche, Soliha Métropole Nord n'a pas respecté les dispositions de l'article L. 612-4 du code de commerce et du décret du 14 mai 2009²⁶, s'agissant de la publication de ses comptes et du rapport du commissaire aux comptes, sur le site internet du Journal Officiel. Seuls les comptes de l'exercices 2021 ont fait l'objet d'une publicité le 10 octobre 2022, suite à l'ouverture du contrôle des comptes et de la gestion par la chambre.

Cette dernière demande à l'association de respecter cette obligation.

Rappel au droit n° 2 : publier les comptes annuels et les rapports du commissaire aux comptes, conformément aux dispositions du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 portant sur les obligations des associations et des fondations relatives à la publicité de leurs comptes annuels.

²⁵ Les comptes financiers comprennent un bilan, un compte de résultat et des annexes.

²⁶ Décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 portant sur les obligations des associations et des fondations relatives à la publicité de leurs comptes annuels.

4.2 La tenue des comptes

De 2018 à 2019, l'association a arrêté ses comptes suivant les dispositions du règlement n° 99-01 du 16 février 1999 du comité de la réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations. Depuis le 1^{er} janvier 2020, elle applique les règlements de l'autorité des normes comptables n° 2018-06 relatif à la comptabilité des associations, et n° 2019-04 relatif aux activités sociales et médico-sociales gérées par des personnes morales de droit privé à but non lucratif.

Les contrôles opérés sur la tenue des comptes n'ont pas révélé d'anomalie majeure. Toutefois, les inscriptions en créances, provisions, et fonds dédiés appellent des observations.

4.2.1 Les créances

Entre 2018 et 2021, Soliha Métropole Nord a comptabilisé en moyenne chaque année, 12,22 M€ de créances réparties en trois catégories. Les « autres créances » sont les plus importantes depuis 2019. Elles représentent 13,67 M€ en 2021 et sont principalement constituées de créances relatives aux concours et subventions publics, aux récupérations de charges locatives et aux mandats de gestion exercés pour le compte de bailleurs.

Tableau n° 7 : Évolution des créances de Soliha Métropole Nord

En €	2018	2019	2020	2021
Créances fournisseurs	15 107	15 107	0	0
Créances clients	4 681 817	3 940 578	4 265 499	2 487 586
Autres créances	2 616 367	8 384 957	8 810 719	13 671 849
<i>dont créances personnel et comptes rattachés</i>	116	10	8	0
<i>dont CIL-Effort Construction</i>	1 222	319	6 188	4 500
<i>dont État et collectivités publiques</i>	370 619	6 664 937	7 676 780	12 937 976
<i>dont TVA</i>	3 696	3 498	3 682	1 711
<i>dont débiteurs divers²⁷</i>	2 054 870	1 688 898	1 123 143	727 663
<i>dont groupe et associés</i>	185 845	917	917	0
<i>dont autres (non expliqué par l'association)</i>	-	26 378	-	-

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états réglementaires de Soliha Métropole Nord.

Une sous-rubrique « autres » présente un montant de 26 378 € en 2019 que l'association n'a pas été en mesure d'expliquer.

²⁷ La ligne débiteurs divers correspond aux créances relatives à la récupération de charges locatives, aux mandats de gestion et à des subventions publiques attribuées par des collectivités territoriales.

4.2.2 Les provisions

Conformément aux dispositions du plan comptable général, l'association comptabilise des provisions pour dépréciation de créances en contractant les créances et les provisions. Entre 2018 et 2021, elle a constitué des provisions d'un montant annuel moyen de 5,5 M€.

Tableau n° 8 : Évolution des provisions de Soliha Métropole Nord

En €	2018	2019	2020	2021
Actif				
Provisions pour dépréciation débiteurs divers (c4967)	350 000	350 000	254 805	10 315
Provisions sur prêts gérés (c29748)	-	122 682	-	-
Provisions créances locataires douteux – litigieux (c491)	3 534 978	3 550 125	3 428 761	2 822 841
Provisions pour risques sur clients (c49101)	601 314	422 499	189 901	30 295
Provisions sur clients service technique (c49102)	100 000	68 934	68 934	22 438
Provisions pour risque gestion locative (c49103)	252 156	266 156	104 500	27 000
Sous-total	4 838 448	4 780 396	4 046 901	2 912 889
Passif				
Autres provisions p/risques (c1518)	681 064	774 000	45 730	355 500
Provisions p/retraite (c153)	458 650	510 093	566 320	676 740
Provisions pour restructuration (c154)	517 748	339 721	309 320	239 040
Sous-total	1 657 462	1 623 814	921 370	1 271 280

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états réglementaires de Soliha Métropole Nord.

Les plus importantes sont celles relatives aux créances « locataires douteux » et litigieux avec 3,3 M€ en moyenne annuelle. Ces provisions ont connu une diminution de 20 % grâce aux actions mises en place pour réduire les impayés de loyers et améliorer le recouvrement amiable ou contentieux.

Tableau n° 9 : Dépréciations pour créances locataires douteux

En (€)	2018	2019	2020	2021
Solde N-1	4 230 954	3 534 978	3 550 125	3 428 761
Dotations de l'exercice	1 017 555	964 234	835 214	794 039
Reprises de l'exercice	1 713 531	949 087	956 578	1 399 959
Solde N	3 534 978	3 550 125	3 428 761	2 822 841

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états réglementaires de Soliha Métropole Nord.

Les dotations sont calculées sur la base de taux de dépréciation basés sur cinq tranches intermédiaires pour les locataires encore présents dans le parc, et un provisionnement total pour les locataires sortis. Soliha Métropole Nord n'a pas été en mesure de justifier le choix de ces taux qui ne correspondent pas aux taux couramment pratiqués par les offices publics de l'habitat. En effet, concernant les créances des locataires dont la dette est supérieure à un an, le taux pratiqué est de 80 % et non 100 %, comme fixé à l'article R. 423-23 du code de la construction et de l'habitation.

Tableau n° 10 : Règles de provisionnement pratiquées par Soliha MN pour les locataires douteux

En %	Créances âgées de 1 à 3 mois	Créances âgées de 4 à 6 mois	Créances âgées de 7 à 9 mois	Créances âgées de 10 à 12 mois	Créances supérieures à 12 mois
Locataires présents	0	20	40	60	80
Locataires sortis	100	100	100	100	100

Source : chambre régionale des comptes, à partir de l'annexe littéraire des comptes de Soliha Métropole Nord.

Dans ses rapports d'audit pour les exercices 2019 à 2021, le commissaire aux comptes a d'ailleurs préconisé à l'association de réaliser une analyse du dénouement des créances locataires afin d'apprécier au réel les taux de dépréciation à appliquer et de fiabiliser le montant de la provision.

Par ailleurs, le calcul des dotations est réalisé automatiquement par le logiciel de gestion locative, qui suit les créances, assure un traitement mensuel des comptes clients et classe la dette dans la tranche²⁸ permettant de calculer le montant de la provision. Toutefois, la chambre a relevé huit créances dont l'ancienneté est supérieure à 12 mois au 31 décembre 2021, alors qu'elles n'étaient pas provisionnées au 31 décembre 2020.

Tableau n° 11 : Créances locataires douteux et litigieux non provisionnées l'année N-1 en euros

Code client	Solde exigible TTC	> 12 mois	Taux provision	Provision en cours	Provision antérieure	Dotation
17020046	6 577	6 577	80	5 262	0	5 262
08090049	1 086	1 086	80	869	0	869
01001978	125	125	80	100	0	100
05005566	343	343	80	274	0	274
04007817	6 919	6 919	80	5 535	0	5 535
20100073	2 282	2 282	80	1 826	0	1 826
14060003	472	472	80	378	0	378
20120065	971	971	80	776	0	776

Source : chambre régionale des comptes, à partir de du tableau de suivi des créances locataires douteux et litigieux de Soliha Métropole Nord.

Cela a pour conséquence de sous-évaluer le montant des dotations de l'exercice et à améliorer indûment le résultat. La chambre recommande à l'association d'opérer des contrôles afin de fiabiliser le montant des provisions.

Recommandation n° 3 : fiabiliser les taux de provision et les montants des « créances locataires douteux ».

²⁸ L'ancienneté de la première dette l'emporte sur l'ancienneté de la dernière dette.

4.2.3 Les fonds dédiés

Au 31 décembre 2021, l'association a présenté un solde de 1,65 M€ de fonds dédiés, dont 961 557 € au titre de l'exercice 2021. Ils concernent des subventions de l'État, de la CGLLS, et de la Métropole Européenne de Lille, non utilisées en raison de la crise sanitaire et de l'annulation de certaines activités.

Tableau n° 12 : Tableau récapitulatif des fonds dédiés 2021

En €	Montant de subvention accordé	Montant de subvention utilisé par l'association	Montant inscrit en fonds dédiés au titre de l'exercice 2021
Métropole européenne de Lille – FSL actions innovantes et Tremplin	123 912	101 874	22 038
État - Intermédiation locative en mandat de gestion	311 038	213 040	97 998
État - Expérimentation de résorption de bidonvilles	97 044	0	97 044
État Maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (MOUS) Gens du Voyage	203 000	54 600	148 400
CGLLS - Fonds de soutien à l'innovation	106 877	10 800	96 077
État - prévention des Impayés - CGLLS	500 000	0	500 000
Total	1 341 871	380 314	961 557

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états financiers et du tableau de suivi du compte fonds dédiés de Soliha Métropole Nord.

Les inscriptions en fonds dédiés ont été réalisées sur la base d'un tableau de suivi Excel, tenu par le secrétariat général de l'association. Ce dernier n'a pas été en mesure de documenter ces montants par les pièces justificatives correspondantes.

La chambre invite l'association à documenter ces inscriptions comptables.

4.3 Le délai global de paiement et le paiement des intérêts moratoires

Les articles R. 2192-10 et R. 2192-11 du code de la commande publique fixent un délai maximum de paiement des fournisseurs à 30 jours. En cas de dépassement, l'article R. 2192-32 du code précité précise que « *les intérêts moratoires courent à compter du lendemain de l'expiration du délai de paiement ou de l'échéance prévue par le marché jusqu'à la date de mise en paiement du principal incluse* ».

Or, Soliha Métropole Nord ne connaît pas précisément son délai global de paiement.

4.4 La situation financière

Les données portant sur la situation financière ont été établies sur la base des états financiers de l'association²⁹.

Le changement de règlement comptable intervenu à compter de l'exercice 2020 (voir *supra*) a pour principales conséquences, d'entraîner au compte de résultat :

- une modification de comptabilisation d'un certain nombre de produits provenant de financeurs publics, notamment relatifs aux activités d'hébergement d'urgence, d'accompagnement social pour les publics accueillis en CHRS ou bénéficiaires du FSL, d'intermédiation locative, etc. qui étaient intégrés aux ressources propres (chiffre d'affaires) de l'association, et qui sont, depuis 2020, enregistrés au titre des concours publics et subventions d'exploitation ;
- une comptabilisation des reports en fonds dédiés en charges d'exploitation, et leur utilisation en produits.

Afin de ne pas modifier les résultats, seul le premier point a fait l'objet de retraitements sur les exercices 2018 et 2019, afin de permettre la comparaison.

4.4.1 La formation du résultat et l'autofinancement

Les résultats de Soliha Métropole Nord sont excédentaires entre 2018 et 2021, pour un montant total de 7,2 M€.

Tableau n° 13 : Évolution du résultat de Soliha Métropole Nord

En €	2018	2019	2020	2021
Produits d'exploitation	25 347 989	25 466 543	25 349 315	26 398 060
Charges d'exploitation	25 755 404	25 324 135	24 413 846	24 673 881
Résultat d'exploitation	- 407 415	142 408	935 469	1 724 179
Produits financiers	274	125	1 080	1 647
Charges financières	219 675	188 497	1 736 445	129 916
Résultat financier	- 219 400	- 188 372	- 1 735 365	- 128 269
Produits exceptionnels	2 597 349	3 198 457	8 671 252	1 238 538
Charges exceptionnelles	1 314 350	2 437 682	3 681 571	1 172 518
Résultat exceptionnel	1 282 999	760 775	4 989 681	66 020
Résultat net	656 184	714 810	4 189 785	1 661 930

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels.

Les excédents ont été inscrits en report à nouveau, portant les capitaux propres de l'association à 6,86 M€ au 31 décembre 2021.

²⁹ Voir tableau en annexe n° 5.

L'exercice 2020 se caractérise par un résultat particulièrement élevé de 4,19 M€, principalement grâce à un résultat d'exploitation nettement supérieur aux années antérieures, et un résultat exceptionnel qui bénéficie des produits de la vente de 129 logements à Partenord Habitat (5,2 M€).

4.4.1.1 Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'est constamment amélioré durant la période sous revue. Négatif de 0,4 M€ en 2018, il atteignait 1,72 M€ en 2021, sous l'effet d'une augmentation annuelle moyenne de 1,36 % des produits et d'une diminution de 1,42 % des charges.

Les produits d'exploitation ont évolué positivement grâce aux concours publics et subventions d'exploitation, qui ont augmenté de 7,7 % en moyenne chaque année pour un montant total de 41,12 M€ de 2018 à 2021, dont 11,57 M€ au titre du protocole de rétablissement de l'équilibre.

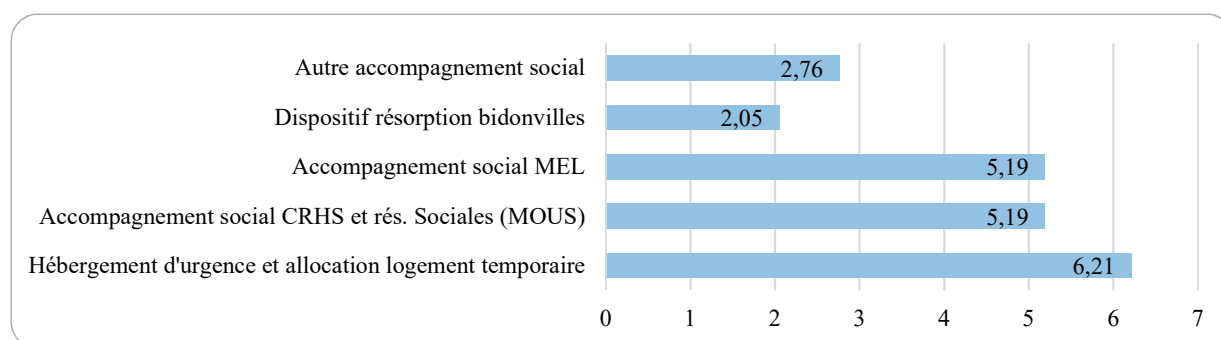
Tableau n° 14 : Subventions obtenues par Soliha Métropole Nord dans le cadre du protocole de rétablissement de l'équilibre et de son avenant

En M€	2018	2019	2020	2021	Total
CG2LS	0,75	1,22	1,24	1,36	4,57
État	0,00	0,50	0,50	0,50	1,50
Métropole européenne de Lille	1,00	1,50	1,50	1,50	5,50
Total des aides	1,75	3,22	3,24	3,36	11,57

Source : chambre régionale des comptes, à partir du protocole et de son avenant.

Les autres concours publics permettent aux activités à caractère social de se développer. Elles représentent 21,4 M€ de 2019 à 2021³⁰.

Graphique n° 1 : Concours publics et subventions d'exploitation hors protocole CGLLS de 2019 à 2021 (en M€)



Source : chambre régionale des comptes à partir des états financiers et rapports du commissaire aux comptes.

³⁰ La présentation des états financiers 2018 n'a pas permis à la chambre de disposer du détail des concours publics.

Les ressources propres sont principalement constituées des produits des loyers, qui s'élèvent à 34,34 M€ sur la période examinée, soit 8,58 M€ en moyenne par an. Ils diminuent en moyenne de 1,5 % chaque année, sous l'effet de la réduction du patrimoine géré par l'association, qui est passé de 3 194 logements en 2018 à 3 026 en 2021 (cf. *supra*).

L'exercice 2020, impacté par la crise sanitaire, a eu pour principale conséquence des recettes moins importantes que prévu, de l'ordre de 0,37 M€. En effet, le retard des livraisons de 45 chantiers de réhabilitation d'environ deux mois a entraîné un manque à gagner de 0,05 M€. Les financements liés aux actions sociales ont été moindres de 0,19 M€ (dispositifs MOUS³¹, marchés de relogement pour le compte de bailleurs sociaux dans le cadre du PNRU, etc.), et les recettes liées aux missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage ont été réduites de 0,13 M€.

En revanche, l'association a bénéficié de remboursements de l'État dans le cadre de l'activité partielle à hauteur de 0,33 M€.

Les charges d'exploitation ont atteint 24,67 M€ en 2021, dont la redevance versée à Soliha BLI qui représente en moyenne annuelle 4 M€.

Elles ont connu une baisse de 2,6 % par an en moyenne entre 2018 et 2020. Les importantes difficultés financières rencontrées par la structure au début des années 2010³² l'ont amené à prendre des mesures concernant ses principaux postes de dépenses, au premier titre desquels, les charges de personnel. Des plans de sauvegarde de l'emploi (2016) et de départs volontaires (fin 2017) ont donc été mis en place. Par ailleurs, des mesures de gestion ont été prises afin de rationaliser l'usage des locaux, ramenant le nombre de sièges de trois à un. Enfin, certaines activités annexes déficitaires, comme la maîtrise d'œuvre, par exemple, ont été abandonnées³³.

Cela s'est traduit sur la même période par une diminution moyenne annuelle de l'intégralité des postes de charges, de l'ordre de 2,2 % pour les salaires et charges sociales et de 2 % pour les achats et charges externes.

Toutefois, la tendance s'est infléchi en 2021, avec des hausses respectives de 5 % et 4 %, bien que les effectifs aient été stables par rapport à 2020.

Tableau n° 15 : Évolution des effectifs

Au 31 décembre	2018	2019	2020	2021
Nombre de salariés	205	207	215	215
En équivalents temps pleins	193	195	206	204

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports du commissaire aux comptes.

³¹ La maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (MOUS) est un outil du département pour le logement des personnes défavorisées.

³² Le protocole de rétablissement CG2LS évoque un déficit structurel avec une perte annuelle de 5 M€, et un déficit de potentiel financier de 19 M€ fin 2014.

³³ Source : protocole CG2LS.

4.4.1.2 L'évolution des résultats exceptionnels et financiers

Le résultat exceptionnel est fluctuant d'un exercice à l'autre, en fonction des cessions de patrimoine réalisées. Il a ainsi atteint 4,99 M€ en 2020.

Tableau n° 16 : Évolution des cessions immobilières et des plus-values correspondantes.

En M€	2018	2019	2020	2021	Total
Cessions d'actifs immobilisés	1,58 ³⁴	1,94 ³⁵	5,91 ³⁶	0,87	10,30
Plus-values de cessions	1,14	1,22	3,93	0,64	6,93

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

Le résultat financier est constamment négatif depuis 2018. Les charges financières ont été particulièrement élevées en 2020, en raison d'une dépréciation des titres détenus au sein de Soliha BLI à hauteur de 1,5 M€, portant le résultat financier à - 1,73 M€.

4.4.1.3 L'autofinancement

La capacité d'autofinancement brute correspond au résultat comptable de l'exercice, corrigé des dotations et reprises sur les amortissements et les dépréciations d'actif, de l'effet des cessions intervenues au cours de l'exercice et de la quote-part des subventions d'investissement virée au résultat. Elle permet d'apprécier le montant de l'excédent de fonctionnement qui peut être consacré au remboursement de la dette et au financement des investissements.

Tableau n° 17 : Évolution de la capacité d'autofinancement nette

En M€	2018	2019	2020	2021
Capacité d'autofinancement brute	0,30	0,20	2,25	1,63
Remboursement des emprunts locatifs	1,36	1,69	1,72	1,15
Capacité d'autofinancement nette	- 1,06	- 2,55	0,53	0,48

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

L'autofinancement net correspond lui à la capacité d'autofinancement des remboursements des dettes locatives (article R. 423-1-4 du code de la construction et de l'habitation). Il mesure la capacité de l'association à financer ses dépenses d'investissement grâce à ses ressources propres, une fois acquittée la charge obligatoire de ses dettes. Il a été négatif en 2018 et 2019, et s'est amélioré nettement à compter de 2020, se situant en moyenne à 0,5 M€.

³⁴ L'ancien siège social du PACT de Tourcoing a été vendu le 18 décembre 2018 pour 1,05 M€.

³⁵ L'ancien siège social du PACT de Roubaix a été vendu le 27 mai 2019 pour un montant de 910 000 €.

³⁶ Les 129 logements vendus à Partenord Habitat ont représenté 5,2 M€ de produits exceptionnels.

Cela s'explique par sa forte dépendance aux subventions non pérennes liées au protocole de redressement CGLLS, ainsi qu'aux recettes exceptionnelles, issues des importantes cessions de patrimoine. Il en résulte que le fonctionnement dégage des marges trop faibles pour faire face aux besoins en investissement.

4.4.2 La situation bilancielle

4.4.2.1 Le passif

Le passif du bilan, qui présente les ressources de l'association, est en croissance constante entre 2018 à 2021, passant de 40,6 M€ à 55,51 M€.

Tableau n° 18 : Évolution du passif

En €	2018	2019	2020	2021
Capitaux propres nets	8 643 219	14 114 742	18 815 808	22 966 190
<i>dont reports à nouveau</i>	- 6 697 140	- 6 040 958	- 5 779 425	- 2 081 629
<i>dont résultat de l'exercice</i>	656 182	343 344	4 189 785	1 661 930
<i>dont subventions d'investissement</i>	7 975 702	13 103 881	13 615 162	16 103 614
Provisions pour risques	1 657 462	1 623 814	921 368	1 271 280
Fonds dédiés	35 059	35 059	1 324 230	1 650 388
Emprunts et dettes	30 339 671	33 909 160	28 990 517	29 618 815
<i>dont emprunts et dettes assimilées</i>	13 803 958	14 452 358	15 907 192	16 034 766
<i>dont dettes fournisseurs</i>	4 481 507	4 034 470	2 705 668	2 652 315
<i>dont dettes fiscales et sociales</i>	2 336 178	2 199 551	2 333 626	2 177 434
Produits constatés d'avance	5 433 103	4 792 271	3 248 227	5 619 027
TOTAL PASSIF	40 675 410	49 682 775	50 051 922	55 506 673

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels.

4.4.2.1.1 Les capitaux propres

Bien que toujours excédentaire sur l'ensemble de la période contrôlée et en amélioration constante, le résultat net de l'association n'a jamais été suffisant pour couvrir le report à nouveau négatif. Toutefois, ce dernier est passé de - 6,97 M€ en 2018 à - 2,08 M€ en 2021.

Les capitaux propres nets ont connu une évolution importante. Ils ont plus que doublé sur la période sous revue, pour s'établir à 22,97 M€ en 2021, principalement sous l'effet des subventions d'investissement, qui sont passées de 7,97 M€ en 2018 à 16,1 M€ en 2021.

4.4.2.1.2 Les emprunts et dettes

Entre 2018 et 2021, le passif a été composé majoritairement d'emprunts et de dettes. Les dettes fiscales et sociales ont été globalement stables. En revanche, les dettes fournisseurs ont connu une diminution constante, passant de 4,48 M€ à 2,65 M€ sous l'effet d'une amélioration de la situation financière, et de sa capacité à recourir aux lignes de trésorerie.

Pour financer ses projets, l'association a recours à l'emprunt. Entre 2018 et 2021, elle a emprunté 8,79 M€.

Au 31 décembre 2021, l'endettement de l'association auprès des établissements de crédits s'élevait à 15,07 M€, dont 10,36 M€ relevant du taux du livret A, et de 4,71 M€ de taux fixes courants. Cela correspond à environ la moitié des montants empruntés ; les plus anciens contrats datant de 1992.

Tableau n° 19 : Évolution de l'endettement et de la capacité de désendettement (au 31 décembre)

En M€	2018	2019	2020	2021
Endettement total au 31/12	12,63	13,44	14,95	15,07
<i>dont indexé sur le livret A</i>	<i>5,76</i>	<i>8,33</i>	<i>9,77</i>	<i>10,36</i>
<i>dont taux fixes</i>	<i>6,87</i>	<i>5,11</i>	<i>5,18</i>	<i>4,71</i>
<i>dont emprunts nouveaux</i>	<i>1,42</i>	<i>3,15</i>	<i>3,53</i>	<i>0,68</i>
Capacité de désendettement (en années) ³⁷	42,10	67,20	6,64	9,25
Lignes de trésorerie	2,37	5,78	4,93	3,99

Source : chambre régionale des comptes, à partir des états financiers et du fichier des emprunts transmis par Soliha Métropole Nord.

Entre 2018 et 2021, l'association a remboursé 6,59 M€ d'annuités d'emprunts, ce qui représente 19 % des produits issus des loyers, ainsi que 0,65 M€ d'intérêts. Sur la période, seuls les emprunts liés aux logements vendus de manière groupée à Partenord Habitat ont fait l'objet d'un remboursement anticipé pour un montant total de 0,12 M€ en 2020.

La capacité de désendettement de Soliha Métropole Nord s'est améliorée. Elle passe de 67 ans en 2019 à 9,25 fin 2021.

4.4.2.2 L'actif

L'actif donne une image de ce que possède l'association, c'est-à-dire essentiellement des immobilisations, des créances, principalement détenues par les clients, les financeurs publics et les bailleurs confiant un mandat de gestion à Soliha Métropole Nord, ainsi que de la trésorerie.

Tableau n° 20 : Évolution de l'actif

En €	2018	2019	2020	2021
Actif immobilisé	30 840 498	31 486 855	31 893 066	35 159 223
Actif circulant	9 834 912	18 195 921	18 158 856	20 347 450
<i>dont créances clients</i>	<i>4 681 817</i>	<i>3 940 578</i>	<i>4 265 499</i>	<i>2 487 586</i>
<i>dont autres créances</i>	<i>2 616 367</i>	<i>8 384 957</i>	<i>8 810 719</i>	<i>13 671 849</i>
<i>dont trésorerie</i>	<i>2 369 774</i>	<i>5 779 945</i>	<i>4 931 092</i>	<i>3 985 737</i>
<i>dont charges constatées d'avances</i>	<i>151 846</i>	<i>75 333</i>	<i>151 546</i>	<i>202 278</i>
TOTAL ACTIF	40 675 410	49 682 775	50 051 922	55 506 673

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels.

³⁷ Capacité de désendettement = endettement / capacité d'autofinancement brute.

L'actif immobilisé de l'association s'élevait à 35,16 M€ au 31 décembre 2021, suite à une croissance annuelle moyenne de 4,8 % depuis 2018.

Tableau n° 21 : Évolution de l'actif immobilisé

En M€	2018	2019	2020	2021
Immobilisations incorporelles	0,27	0,37	0,35	0,28
Immobilisations corporelles	21,43	21,35	22,01	24,91
Immobilisations financières	9,13	9,77	9,52	9,97
Total actif immobilisé	30,84	31,49	31,89	35,16

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

Cet actif est composé d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques, dont la valeur évolue peu entre 2018 et 2021, en raison de l'application du plan d'amortissement et du niveau quasi nul des acquisitions, notamment en 2021.

La valeur des immobilisations corporelles évolue, quant à elle, de manière significative à partir de 2020, sous l'effet des mises en service de logements, qui compensent largement les sorties de patrimoine liées aux cessions.

Enfin, les immobilisations financières correspondent aux fonds propres mobilisés pour les opérations de réhabilitation par la Soliha BLI.

Le fonds de roulement, constitué par l'excédent des ressources permanentes sur les emplois de même nature (immobilisations), est positif depuis 2020 et atteignait 5,8 M€ au 31 décembre 2021.

Le besoin en fonds de roulement, qui correspond à la somme dont a besoin l'association pour financer son exploitation en attendant d'encaisser ses loyers ou les subventions à recevoir, s'élevait à 2,65 M€ au 31 décembre 2021.

4.5 Des perspectives basées sur des hypothèses fragiles

L'association a projeté ses perspectives financières dans un document intitulé « compte de résultat prévisionnel », établi sur la période 2020-2030.

Cette projection s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- la prise de participation de Vilogia dans BLI, avec un apport d'actif sous forme de 650 logements ;
- une forte évolution du nombre de réhabilitations (43 en 2022 et 95 à partir de 2027) ;
- une nette amélioration des risques de gestion locative : diminution de la vacance sur son patrimoine de l'ordre de 8 % par an, et sur celui de BLI de 5 % ; et diminution des impayés de 5 % ;
- des produits de cession de plus de 1 M€ par an jusque 2024, puis 600 000 € à partir de 2025 ;

- une inflation à + 1,2 % par an jusqu'en 2030 ; suivie par une même augmentation des salaires et des loyers ;
- des concours publics et subventions qui se maintiendraient au même niveau qu'actuellement (environ 10 M€ par an) ;
- le développement important de l'activité relative à la gestion locative, qui se traduirait par des mandats de gestion pour 1 200 logements, une augmentation du chiffre d'affaires de 30 % (+ 2,8 M€), et du résultat global de l'association de 56 % (+ 5,2 M€) d'ici 2030.

Ces prévisions s'avèrent optimistes tant en recettes qu'en dépenses, et semblent basées sur des hypothèses peu réalistes dans le contexte économique actuel.

En effet, elles traduisent une dynamique volontariste de l'association, mais elles présentent un certain nombre de lacunes.

Tout d'abord, étant réalisées sur une période de 10 ans, l'absence de mise à jour annuelle ne permet pas de tenir compte des évolutions de l'environnement économique et social qui impactent les coûts de la construction, la hausse du taux du livret A, et la masse salariale des travailleurs sociaux (mesures du Ségur de la santé). Par ailleurs, en l'absence de plan stratégique de patrimoine, elles ne prennent pas en compte une évaluation réaliste des besoins en investissement sur le patrimoine. Enfin, elles ne prennent pas en compte la fin du protocole de rétablissement de l'équilibre financier en 2024.

Eu égard à sa situation qui reste fragile et au contexte particulièrement défavorable, la chambre recommande à l'association d'actualiser sa prospective chaque année et de faire preuve de davantage de prudence dans les hypothèses retenues.

Recommandation n° 4 : mettre à jour annuellement la prospective financière de l'association afin de tenir compte des évolutions du contexte.

En réponse le directeur général de l'association fait valoir que celle-ci s'est dotée d'outils de pilotage qui lui permettent de suivre son activité mensuellement et « d'établir des prévisionnels mis à jour chaque année ».

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les comptes financiers de Soliha Métropole Nord, certifiés tous les ans sans réserve par le commissaire aux comptes, doivent respecter l'obligation de publicité annuelle. La chambre recommande également à l'association de fiabiliser les taux et les montants des provisions relatives aux créances douteuses.

Elle lui demande aussi de respecter le délai de paiement de ses fournisseurs, et à payer les intérêts moratoires en cas de dépassement, comme le prévoit le code de la commande publique.

Grâce aux concours publics et subventions perçus dans le cadre du protocole de rétablissement de l'équilibre financier, et à des cessions d'actifs, l'association Soliha Métropole Nord a bien amélioré sa situation financière entre 2018 et 2021, tout en affichant une meilleure capacité de désendettement. Toutefois, sa situation financière reste fragile, notamment dans la perspective de la fin des aides exceptionnelles apportées par l'État, la CGLLS et la Métropole Européenne de Lille.

Il apparaît dès lors primordial qu'elle dispose d'une prospective financière précise, mise à jour régulièrement, et qu'elle poursuive ses efforts de gestion.

*

* *

ANNEXES

Annexe n° 1. Carte du périmètre couvert par l'union territoriale Soliha Hauts-de-France	37
Annexe n° 2. Activités des services du développement social de l'association	38
Annexe n° 3. État de réalisation du programme de réhabilitation prévu dans l'avenant du protocole de rétablissement de l'équilibre au 31 décembre 2021	39
Annexe n° 4. Point d'avancement de la mise en œuvre de l'avenant du protocole de rétablissement de l'équilibre en décembre 2021	40
Annexe n° 5. Situation financière rétrospective de Soliha Métropole Nord.....	41

Annexe n° 1. Carte du périmètre couvert par l'union territoriale Soliha Hauts-de-France



Source : chambre régionale des comptes, à partir du site internet de l'union territoriale Hauts-de-France de Soliha - <http://hautsdefrance.soliha.fr/nos-structures.html>.

Annexe n° 2. Activités des services du développement social de l'association

<i>Services du développement social</i>	Missions	Nombre de places	Indicateurs spécifiques à fournir (par année, depuis 2018)
<i>Service intégré d'accueil et d'orientation (SIAO)</i>	Accueil d'urgence après validation du diagnostic	350 places	
<i>Hébergement CHRS Maison familiale</i>	Hébergement de femmes victimes de violences conjugales		Taux de contrats d'accompagnement : 100 %
<i>Hébergement CHRS diffus</i>	Hébergement de publics difficiles, et actions collectives	15 logements 49 places	Taux de contrats d'accompagnement : 100 %
<i>Hébergement CHRS Cap Ferret (Roubaix)</i>	Hébergement de publics accompagnés en matière de parentalité (ASE, PMI, etc.)	73 places pour 24 logements	Taux d'occupation : 2018 : 113,76 % ; 2019 : 105,54 % ; 2020 : 97,29 % ; 2021 : 84,75 %. Durée des séjours des familles sorties : <u>2018 : 7 mois</u> <u>2019 : 52 personnes sorties (13 ménages)</u> - de 3 mois : 4 personnes 3 à 6 mois : 6 personnes 6 mois à 1 ans : 16 personnes 18 à 24 mois : 14 personnes + 24 mois : 12 personnes <u>2020 : 44 personnes sorties (11 ménages)</u> - de 3 mois : 1 personne 3 à 6 mois : 4 personnes 6 mois à 1 ans : 7 personnes 12 à 18 mois : 4 personnes 18 à 24 mois : 15 personnes + 24 mois : 13 personnes <u>2021 : 46 personnes sorties (15 ménages)</u> - de 3 mois : 8 personnes 3 à 6 mois : 7 personnes 6 mois à 1 ans : 8 personnes 12 à 18 mois : 7 personnes 18 à 24 mois : 5 personnes + 24 mois : 11 personnes Taux de contrats d'accompagnement : 100 %
<i>Territoires</i>	Accompagnement dans l'accès et le maintien dans le logement		Pas de distinction pour les mesures MOUS par territoire, sauf pour Lille et environ : MOUS Parc existant (jusqu'en 2019) : 86 situations en 2018 ; et 104 situations en 2019. MOUS nouvelle Production : Convention 2012 (réalisée en 2018) : 69 situations Convention 2013 (réalisée en 2019) : 71 situations Convention 2020 : 100 situations Convention 2021 : 100 situations
<i>Dispositifs spécifiques métropolitains</i>	Prévention des expulsions ; DALO ; intermédiation ; accompagnement au relogement ; accompagnement des bailleurs (Villogia, Partenord Habitat).		

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports d'activité de Soliha Métropole Nord

Annexe n° 3. État de réalisation du programme de réhabilitation prévu dans l'avenant du protocole de rétablissement de l'équilibre au 31 décembre 2021

En K€	Nombre de logements programmés		Montant total opération	Montant subvention ANAH			Prêt		Fonds propres				
	Protocole	Réalisé (Prévisionnel)	Réalisé (Prévisionnel)	Protocole	Réalisé (Prévisionnel)	Autre subvention	Protocole	Réalisé (Prévisionnel)	Protocole	Avenant au protocole	protocole FP (1 et 2)	Réalisé (prévisionnel) avant subvention FAP	Réalisé (Prévisionnel) après subvention FAP
2017	72	68	8 244	2 141	3 294	161	3 116	3 621	584		584	1 197	754
2018	52	38	4 560	1 337	1 906	72	1 671	2 037	334		334	591	279
2019	54	36	4 144	1 548	1 718	31	1 935	1 826	387	584	584	593	311
2020	22	20	2 788	604	1 398	-	756	1 010	151	334	334	378	212
2021	32	31	3 787	971	2 144	-	1 214	1 423	243	387	387	220	154
2022	31			786			982		196	151	151		
2023	15			486			608		122	243	243		
2024	20			670			838		168	195	195		
TOTAL	298	193	23 523	8 544	10 460	264	11 119	9 917	2 185	1 894	2 812	2 979	1 710

Source : chambre régionale des comptes, à partir du rapport de synthèse du protocole CGLLS du 24 juin 2022 réalisé par Soliha METROPOLE NORD.

Annexe n° 4. Point d'avancement de la mise en œuvre de l'avenant du protocole de rétablissement de l'équilibre en décembre 2021

Résultats prévisionnels	2019 CGLLS	2019 Réalisé	2020 CGLLS	2020 Réalisé	2021 CGLLS	2021 Réalisé	2022 CGLLS	2023 CGLLS	2024 CGLLS	2025 CGLLS	2026 CGLLS	2027 CGLLS	2028 CGLLS
Produits prévisionnels	19 712	20 562	19 182	19 874	19 185	20 776	19 547	20 130	20 458	21 057	21 752	22 296	22 858
													200%
Loyers totaux	9 352	9 458	9 352	9 605	9 468	9 617	9 682	9 950	10 165	10 672	11 260	11 706	12 168
Loyers du patrimoine initial	11 063	11 063	11 196	11 196	11 330	11 330	11 466	11 604	11 613	11 884	12 027	12 171	12 317
Déduction des pertes sur vacances	-1 012	-1 171	-911	-998	-820	-868	-738	-664	-598	-538	-484	-436	-392
Loyers des opérations nouvelles	0	0	0	0	0	0	33	187	412	654	936	1 224	1 531
Effet des réhabilitations dont vacance technique	-372	-355	-219	-264	-124	-285	-21	17	85	128	289	311	339
Impact des ventes	-327	-79	-714	-658	-919	-684	-1 058	-1 195	-1 348	-1 456	-1 509	-1 565	-1 627
Autres impacts				329		124							
Produits divers	10 359	11 104	9 830	10 268	9 717	11 157	9 865	10 181	10 293	10 385	10 493	10 590	10 689
Produits financiers	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Annuités Locatives	3 963	4 188	3 876	4 204	3 849	4 262	3 798	3 783	3 764	3 845	3 726	3 849	3 859
Annuités du patrimoine initial	3 870	4 011	3 780	4 071	3 644	4 110	3 501	3 374	3 194	3 080	2 778	2 711	2 534
Redevance saues	216	220	220	230	224	218	229	233	238	243	248	253	258
Annuités structure													
Annuités des opérations nouvelles	0	0	0	0	0	0	0	62	166	270	395	520	645
Annuités des réhabilitations	0	0	121	19	196	128	283	323	375	425	449	481	513
Annuités des ventes	-123	-43	-244	-116	-226	-193	-215	-209	-209	-173	-144	-115	-91
Annuités des GR Complémentaires													
Solde après annuités	15 748	16 374	15 306	15 670	15 336	16 514	15 749	16 347	16 694	17 212	18 027	18 447	18 999
TFPB	711	755	676	693	669	729	671	674	676	685	702	720	738
Solde après annuités et TFPB	15 037	15 619	14 630	14 977	14 667	15 785	15 078	15 673	16 018	16 527	17 325	17 727	18 261
Dépenses de maintenance	2 070	2 525	1 865	1 858	1 844	2 264	1 849	1 854	1 859	1 874	1 890	1 906	1 922
Maintenance courante avec régie	725	1 099	655	902	638	1 192	623	607	590	585	579	572	566
Gros entretien - grosses réparations	1 345	1 426	1 210	956	1 206	1 073	1 226	1 247	1 268	1 290	1 312	1 334	1 357
Solde après maintenance	12 968	13 094	12 765	13 118	12 823	13 521	13 229	13 819	14 159	14 653	15 434	15 821	16 339
Dépenses d'exploitation	14 441	14 582	14 335	13 902	14 232	14 101	14 250	14 375	14 407	14 520	14 636	14 755	14 877
Charges de personnel directes	8 252	8 257	8 335	7 952	8 368	8 482	8 452	8 636	8 723	8 810	8 898	8 987	9 077
Charges de personnel indirectes	1 445	1 429	1 350	1 202	1 300	1 183	1 313	1 326	1 339	1 353	1 366	1 380	1 394
Charges de fonctionnement	4 025	4 156	3 995	4 133	3 967	3 910	3 941	3 916	3 893	3 932	3 971	4 011	4 051
Coût des impayés	719	740	655	617	597	526	544	496	452	425	400	377	355
Autofinancement exploitation courante	-1 473	-1 488	-1 570	-784	-1 409	-580	-1 021	-556	-248	133	798	1 066	1 462
Charges exceptionnelles				2 338		501							
Autofinancement exploitation courante après retraitement	-1 473	-1 488	-1 570	-3 122	-1 409	-1 081	-1 021	-556	-248	133	798	1 066	1 462
				-1 551		328							
Potentiel financier N-1 fil de l'eau	-12 535	-12 841	-8 065	-13 910	-7 304	-11 211	-7 829	-7 853	-7 504	-6 759	-6 759	-6 626	-5 961
Autofinancement courant après retraitement	-1 473	-1 488	-1 570	-3 122	-1 409	-1 081	-1 021	-556	-248	133	798	1 066	1 462
Affectation PGR													
Produits cessions d'actifs	6 527	1 293	2 665	6 067	1 271	1 059	1 148	1 148	1 189	0	0	0	0
Remboursements KRD													
Charges exceptionnelles		532											
Charges de restructuration													
Autres opérations sur fonds propres	584	343	334	246	387	154	151	243	196				
Fonds propres investis													
Variations des capitaux propres													
Potentiel financier fin d'exercice avant aides extérieures	-8 065	-13 910	-7 304	-11 211	-7 829	-11 387	-7 853	-7 504	-6 759	-6 626	-5 961	-5 560	-4 499
MEL*													
Partenord													
Villorgia													
CGLLS Villorgia													
Avenant au protocole**	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000				
CGLLS	58	28	58	58	58	58	58	58	58				
Potentiel financier fin d'exercice	-6 949	-12 350	-5 130	-8 593	-4 597	-7 711	-3 563	-2 156	-353	-220	578	1 644	3 106

* La subvention annuelle de 1 M€ prévue dans le premier protocole de rétablissement de l'équilibre a été basculée dans la ligne 8 "produits divers" de l'avenant

** Le million d'euro annuel est relatif aux aides complémentaires de l'Etat (0,5 M€) et de la CGLLS (0,5 M€) dans le cadre de l'avenant au protocole de rétablissement de l'équilibre

** L'aide complémentaire de la MEL à hauteur de 0,5 M€ prévue dans l'avenant au protocole se situe sur la ligne 35 "Produits cessions d'actifs"

Source : chambre régionale des comptes, à partir du rapport de synthèse du protocole CGLLS du 24 juin 2022 réalisé par Soliha METROPOLE NORD.

Annexe n° 5. Situation financière rétrospective de Soliha Métropole Nord³⁸

En €	2018	2019	2020	2021	Évolution annuelle moyenne	Total
Total produits d'exploitation	25 347 989	25 466 543	25 349 315	26 398 060	1,36 %	102 561 908
Ressources propres	12 779 614	12 311 268	11 972 757	11 972 357	- 2,15 %	49 035 996
<i>dont loyers</i>	8 776 089	8 807 510	8 367 489	8 388 228	- 1,50 %	34 339 316
Concours publics et subventions d'exploitation	8 873 468	10 403 341	10 760 548	11 084 912	7,70 %	41 122 269
Utilisation des fonds dédiés	0	0	0	603 330		603 330
Autres produits de gestion courante	910 838	844 007	826 309	714 225	- 7,79 %	3 295 379
Reprises sur provisions et transferts de charges	2 784 069	1 907 927	1 789 702	2 023 236	- 10,09 %	8 504 934
Total charges d'exploitation	25 755 404	25 324 135	24 413 846	24 673 881	- 1,42 %	100 167 266
Achats et charges externes	8 988 587	9 618 381	8 628 352	8 984 476	- 0,02 %	36 219 796
Salaires et charges sociales	9 017 053	9 096 944	8 620 009	9 051 368	0,13 %	35 785 374
Impôts, taxes et versements assimilés	1 325 782	1 538 703	1 185 541	1 253 119	- 1,86 %	5 303 145
Dotations aux amortissements et dépréciations	2 332 323	2 163 448	2 170 388	1 841 843	- 7,57 %	8 508 003
Dotations aux provisions	1 720 099	1 438 176	1 306 145	945 075	- 18,10 %	5 409 495
Reports en fonds dédiés	0	0	1 289 171	961 557		2 250 728
Autres charges de gestion courante	2 371 559	1 468 483	1 214 241	1 636 443	- 11,63 %	6 690 727
Résultat d'exploitation	- 407 415	142 408	935 469	1 724 179	- 261,75 %	2 394 641
Produits financiers	274	125	1 080	1 647	81,76 %	3 126
Charges financières	219 675	188 497	1 736 445	129 916	- 16,06 %	2 274 533
Résultat financier	- 219 400	- 188 372	- 1 735 365	- 128 269	- 16,38 %	- 2 271 407
Produits exceptionnels	2 597 349	3 198 457	8 671 252	1 238 538	- 21,87 %	15 705 596
Charges exceptionnelles	1 314 350	2 437 682	3 681 571	1 172 518	- 3,73 %	8 606 122
Résultat exceptionnel	1 282 999	760 775	4 989 681	66 020	- 62,81 %	7 099 474
Résultat net	656 184	714 810	4 189 785	1 661 930	36,31 %	7 222 709
Contributions volontaires en nature	nc	nc	nc	25 270		
En M€	2018	2019	2020	2021		
Capacité d'autofinancement brute	0,3	0,2	2,25	1,63		
Remboursement des emprunts locatifs	1,36	1,69	1,72	1,15		
Capacité d'autofinancement nette	- 1,06	- 2,55	0,53	0,48		
Fonds de roulement net global	- 7,88	- 2,27	4,12	5,80		
Besoin en fonds de roulement	- 9,37	- 7,18	0,01	2,65		

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

³⁸ Comme précisé *supra*, les montants des ressources propres et des concours publics et subventions d'exploitation ont été retraités pour les exercices 2018 et 2019 afin de permettre la comparaison entre les exercices.

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES SANS RÉPONSE

ASSOCIATION « SOLIHA MÉTROPOLE NORD »

(Département Nord)

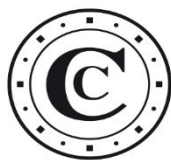
Exercices 2018 à 2021

Pas de réponse reçue :

- M. Marcel-André Lequenne, Directeur général de l'association « Soliha métropole Nord » ;
- Madame Agnès Demotié, ancienne dirigeante de l'association « Soliha métropole Nord ».

Article L. 243-5 du code des juridictions financières :

« 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 ».



Chambre régionale des comptes Hauts-de-France

14 rue du Marché au Filé - 62012 Arras cedex

Adresse mél : hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-france>