ANNEXE 8

Chambre régionale
des comptes
Hauts-de-France

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

SOCIÉTÉ ANONYME D'ÉCONOMIE MIXTE « VILLE RENOUVELÉE »

(Département du Nord)

Exercices 2017 à 2021

Le présent document, qui fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés a été délibéré par la chambre le 8 juin 2023.

14, rue du Marché au Filé - 62012 – Arras cedex ■ Téléphone : 03 21 50 75 00 ■ www.ccomptes.fr

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE 2
RECOMMANDATIONS 3
INTRODUCTION 4
1 FONCTIONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ 5
1.1 La diversité des missions exercées 5
1.2 Un actionnariat inchangé sur la période 6
1.3 Une information des instances de gouvernance à renforcer 6
1.3.1 Améliorer l'information de l'assemblée générale sur les conventions réglementées 6
1.3.2 Le conseil d'administration 7
1.3.2.1 Le fonctionnement du conseil d'administration 7
1.3.2.2 L'élaboration d'un plan stratégique et les perspectives du plan d'affaires de la société.. 8
1.3.2.3 Le nécessaire respect des attributions du conseil d'administration 10
1.3.3 La direction de la société 11
1.4 L'organisation des services et les effectifs 12
1.5 Un fonctionnement interne souffrant d'insuffisances 14
1.5.1 L'organisation comptable et financière doit être plus rigoureuse 14
1.5.2 Le processus de la commande publique 16
2 L'ACTIVITÉ 19
2.1 Les concessions d'aménagement 19
2.1.1 La rémunération versée par le concédant 22
2.1.2 La commercialisation des terrains aménagés 23
2.1.3 Une opération ambitieuse : la ZAC de l'Union 24
2.2 L'information aux concédants 26
2.3 Les autres opérations réalisées par la société 27
2.3.1 Les opérations en mandat 28
2.3.2 Les prestations de services 28
2.3.3 Les opérations propres 29
2.3.4 Les concessions d'exploitation 30
2.3.4.1 Les délégations de service public pour le stationnement 30
2.3.4.2 Les concessions locatives immobilières 31
3 LA SITUATION FINANCIÈRE 33
3.1 La qualité des comptes 33
3.1.1 Des comptes certifiés sans réserve 33
3.1.2 Une présentation des rapports de gestion à consolider 33
3.1.3 Le délai de paiement des factures 34
3.2 L'analyse financière de la société 35
3.2.1 L'évolution du résultat d'exploitation 35
3.2.1.1 Les produits 35
3.2.1.2 Les charges d'exploitation 36
3.2.1.3 Le résultat d'exploitation 37
3.2.2 Les fonds propres et le besoin en fonds de roulement 38
3.2.2.1 Les risques liés à la filialisation et aux prises de participations 40
3.2.3 Les effets de la crise sanitaire et les perspectives financières 43
ANNEXES 45

SYNTHÈSE

Créée en 1979, la société anonyme d'économie mixte (SAEM) « Ville Renouvelée » est le principal outil d'aménagement de la Métropole Européenne de Lille (MEL) sur le versant nord-est de son territoire. Elle intervient tout d'abord en tant qu'aménageur, pour le compte de ses actionnaires publics (en premier lieu la MEL). Elle agit ensuite comme un opérateur privé, s'ouvrant à de nouvelles et multiples activités en matière de développement et d'animation économique *via* la construction, la réhabilitation d'immobilier d'entreprises, la location des biens immobiliers et l'exploitation de parcs de stationnement.

À l'avenir, la société souhaite renforcer sa position sur le territoire métropolitain et être force de proposition dans le montage d'opérations complexes dans toutes leurs composantes (habitat, activités économiques, mobilité, développement durable, etc.), qu'elles soient initiées par des collectivités ou développées dans le cadre de partenariats avec le privé. Toutefois, les opérations qu'elle conduit pour son propre compte font peser des risques importants au regard des montages financiers et juridiques complexes mis en œuvre. Les prises de participations dans ses multiples filiales peuvent apparaître comme une perte de contrôle du conseil d'administration sur l'affectation des ressources et la maîtrise du risque.

Le fonctionnement interne de la société souffre d'insuffisances. L'information du conseil d'administration doit être améliorée, s'agissant notamment des emprunts souscrits par la société et des avances sur comptes courants d'associés versées aux filiales de la société. De même, l'assemblée générale doit être tenue informée des conventions règlementées qu'elle a passées. Enfin, quand bien même l'organisation des services a été revue en 2021, la chambre préconise à la société de poursuivre la fiabilisation des procédures comptables et financières, et la sécurisation des circuits de paiement. Elle lui recommande aussi de prendre les délégations nécessaires à son bon fonctionnement et à la sécurisation juridique des décisions prises.

S'agissant de son activité, la plupart des concessions d'aménagement recensées durant la période 2017 à 2021 présentent un résultat prévisionnel excédentaire. Toutefois, celles-ci devant s'achever au plus tard fin 2028, la société devra impérativement renouveler son portefeuille d'affaires essentiellement assuré par l'aménagement et plus particulièrement par la ZAC de l'Union. Ce dernier projet, très ambitieux, est essentiellement porté par l'activité économique, notamment sur le secteur de « la Plaine Images ». En dépit de certains dépassements de coûts, cette opération devrait rester à l'équilibre fin 2025.

Si le résultat de la structure s'est amélioré, en 2020, grâce à une baisse des charges d'exploitation (- 0,36 M€ par rapport à 2019), il se dégrade en 2021 (- 0,56 M€), en raison de l'effet croisé de la baisse des produits issus de la rémunération des concessions d'aménagement, et de la hausse des charges de personnel due à la réorganisation des services. Au-delà, pour soutenir ses filiales, la société a dû mobiliser une part importante de ses fonds propres (avances en compte courant d'associé). Cette situation n'est pas sans présenter à terme des risques pour la société, dont la trésorerie apparaît limitée.

RECOMMANDATIONS

(classées dans l'ordre de citation dans le rapport)

Rappels au droit (régularité)

	Totalement mise en œuvre	*Mise en œuvre partielle*	*Non mise en œuvre*	*Page*
Rappel au droit n° 1 : communiquer aux commissaires aux comptes l'ensemble des actes susceptibles de constituer des conventions règlementées, conformément à l'article L. 225-40 du code de commerce.			X	7
Rappel au droit n° 2 : adresser au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, conformément aux dispositions de l'article L. 225-35 du code de commerce et au règlement intérieur de la société.			X	11

Recommandations (performance)

	Totalement mise en œuvre	*Mise en œuvre partielle*	*Non mise en œuvre*	*Page*
Recommandation n° 1 : poursuivre la fiabilisation des procédures comptables et financières ainsi que la sécurisation des circuits de paiement.		X		15
Recommandation n° 2 : prendre les délégations garantissant la sécurité juridique des décisions prises.			X	15
Recommandation n° 3 : veiller à appliquer une présentation des rapports de gestion garantissant une information cohérente et homogène des résultats de la société sur plusieurs exercices.			X	34

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de la société anonyme d'économie mixte (SAEM) « Ville Renouvelée » à Tourcoing (Nord) a été ouvert par lettres du président de la chambre adressées le 12 juillet 2022 à M. Hubert Cunat, représentant légal et directeur général en fonctions depuis le 11 janvier 2021, le 25 août 2022 à Mme Marie-Paule Robineau, directrice générale par intérim du 9 septembre 2020 au 10 janvier 2021, et à M. Dominique Givois, directeur général du 29 octobre 2015 au 8 septembre 2020, ainsi qu'à titre d'information à Mme Isabelle Mariage, présidente du conseil d'administration.

Celui-ci a porté sur la gouvernance et la stratégie de la société, sur les opérations d'aménagement principalement, la situation financière, les effets de la crise sanitaire et l'appréciation du risque porté par le biais de ses filiales.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, les entretiens de fin de contrôle se sont déroulés le 21 novembre 2022 avec le directeur général et les 22 et 25 novembre 2022 avec ses prédécesseurs.

Lors de sa séance du 20 décembre 2022, la chambre a arrêté ses observations provisoires qui ont été transmises au directeur général actuel et ses prédécesseurs, par courriers du 15 février 2023, ainsi qu'aux tiers concernés.

Lors de sa séance du 8 février 2023, le conseil d'administration a révoqué M. Hubert Cunat de ses fonctions de directeur général et nommé M. Guiseppe Lo Monaco en qualité de nouveau directeur général, au plus tard jusqu'au 31 décembre 2023.

Par lettres des 8 et 13 mars 2023, les observations provisoires de la chambre ont, de nouveau, été notifiées à M. Cunat en tant qu'ancien représentant légal de la société, ainsi qu'à l'actuel directeur général.

Après avoir examiné les réponses qui lui étaient parvenues, la chambre a arrêté les observations définitives suivantes, lors de sa séance du 8 juin 2023.

1 FONCTIONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ

Le 17 décembre 1979, la SAEM du versant Nord-Est est créée à l'initiative des communes de Roubaix et Tourcoing. L'objet de la société était initialement d'acquérir des sites et bâtiments industriels délaissés au cœur des villes et, après les avoir rénovés et transformés, d'y implanter de nouvelles entreprises et des aménagements de qualité.

En 2003, la société est devenue la SAEM « Ville Renouvelée » ayant pour objet, en tant qu'outil ensemblier, de requalifier et redynamiser les sites dégradés ou fragilisés prioritairement sur la métropole lilloise.

Elle est aujourd'hui l'une des quatre sociétés d'aménagement de la métropole avec la société d'économie mixte « Soréli » et les sociétés publiques locales « Fabrique des quartiers » et « Euralille ».

1.1 La diversité des missions exercées

La chambre observe que son objet social, défini à l'article 2 des statuts, lui permet d'intervenir de manière large dans divers domaines, principalement l'aménagement, sur le versant nord-est du territoire de la Métropole Européenne de Lille (MEL), son principal actionnaire.

Si, en 2021, les opérations de concession restent les plus importantes en montants financiers, la société intervient également en tant que développeur économique, investisseur, constructeur et gestionnaire de patrimoine et de stationnement.

« Ville Renouvelée » œuvre principalement pour le compte direct des collectivités locales, que ce soit comme mandataire ou concessionnaire. La société intervient également auprès d'acteurs privés, en assistance à maîtrise d'ouvrage ou en promoteur, dans tous les cas comme coordonnateur d'une pluralité d'intervenants techniques, lors de l'aménagement de leur site d'implantation.

« Ville Renouvelée » se positionne même, parfois, comme aménageur « en propre », c'est-à-dire pour son propre compte ou en codéveloppement avec d'autres opérateurs, après avoir acquis un terrain et dans une perspective d'aménagement ou de revente des programmes réalisés dans ce cadre.

La société intervient aussi en matière de développement et d'animation économique via la construction, la réhabilitation d'immobiliers d'entreprises[1] ou la location des biens immobiliers dont elle assure la gestion et/ou l'animation.

Enfin, elle traite des questions du stationnement et des mobilités et de leurs prises en charge. L'activité est structurée autour de la gestion de parkings sécurisés (5 400 places), de celle de places en voiries et placettes ainsi que le contrôle du stationnement (1 800 places gérées pour la commune de Roubaix dans le cadre d'une délégation de service public).

---

[1] « Ville Renouvelée » intervient parfois sur ses projets comme co-investisseur de programme immobilier en vue de l'installation d'entreprises souhaitant s'engager sur des territoires dont le potentiel n'est pas encore suffisamment identifié par les acteurs du marché immobilier.

Une stratégie d'affaires est en cours d'élaboration pour la période 2023 à 2027 (*cf. infra*).

1.2 Un actionnariat inchangé sur la période

Sur la période du contrôle, la composition du capital social de la SAEM, et sa répartition entre les actionnaires, n'ont pas varié. Le capital social, qui s'élevait à 8,34 M€ fin 2021, est composé à près de 60 % d'actionnaires publics parmi lesquels la MEL est prépondérante (près de 35 %). Au sein des actionnaires privés (40 %), la Caisse des dépôts et consignations et la chambre de commerce et d'industrie Grand Lille détiennent les parts les plus importantes[2]. La composition du capital social est conforme aux dispositions des articles L. 1522-1 et L. 1522-2 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

1.3 Une information des instances de gouvernance à renforcer

1.3.1 Améliorer l'information de l'assemblée générale sur les conventions réglementées

Constituée des actionnaires de la société, elle se tient en formation ordinaire pour approuver les comptes et les conventions réglementées, décider de l'affectation des résultats et nommer le commissaire aux comptes, ainsi qu'en formation extraordinaire pour autoriser les modifications directes ou indirectes des statuts. Conformément à l'article L. 225-100 du code de commerce, elle s'est réunie une fois par an sur la période contrôlée[3]. En outre, une assemblée générale s'est tenue en formation extraordinaire en juin 2019 afin d'approuver la prorogation de vingt ans de la durée[4] de la société et rejeter la proposition d'augmentation du capital social de 3 % destinée aux salariés.

En application des articles L. 225-38 à L. 225-42 du code précité, la société est soumise à la législation relative aux conventions réglementées qui vise à prévenir tout conflit d'intérêts, entre notamment la société et l'un de ses administrateurs, mandataire social ou actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %. Dans ce cadre, toute convention dite règlementée doit être communiquée au commissaire aux comptes, afin qu'il puisse établir un rapport spécial pour informer l'assemblée générale[5]. En l'espèce, au cours de la période du contrôle, les rapports spéciaux du commissaire aux comptes n'ont pas fait état de convention règlementée à soumettre à l'assemblée générale.

---

2 Cf. annexe n° 1.

3 En formation spéciale, composée des représentants des actionnaires ne siégeant pas au conseil d'administration, l'assemblée générale s'est réunie une fois par an uniquement pour désigner ses représentants et son président.

4 Suite à cette décision, la société est constituée jusqu'au 12 juin 2040.

5 Article L. 225-40 du code de commerce.

Or, plusieurs contrats constituent des conventions règlementées :

- en décembre 2019, un marché de prestations de services alloti en quatre lots pour un montant de 745 217 € a été passé avec la société « services, conseil, expertises et territoires » (SCET)[6], filiale de la Caisse des dépôts, qui est l'un des actionnaires de la SAEM « Ville Renouvelée » à hauteur de 15,42 %. En réponse, l'actuel directeur général de la société et les commissaires aux comptes considèrent que ce marché correspond à une opération courante qui a été conclue dans des conditions normales. La chambre rappelle que le contrôle strict des conventions règlementées a pour finalité de prévenir les conflits d'intérêts. Si la chambre ne conteste pas les conditions normales de la passation de ce marché de prestations, elle considère qu'il ne s'agit pas d'une opération courante que la société réalise habituellement dans le cadre de son activité. Le caractère courant et les conditions normales constituant des critères cumulatifs, la convention devait être soumise à la procédure des conventions réglementées ;
- sur la période du contrôle, la société a accordé des avances en comptes courants d'associés à plusieurs de ses filiales dont la SCI « Village d'entreprises du Beck » et celle du « CETI », dans le cadre de conventions. Or, dès que les conditions prévues par l'article L. 225-38 précité sont réunies, certaines avances en comptes courants d'associés peuvent être qualifiées de conventions règlementées[7].

La chambre rappelle donc que le commissaire aux comptes de la société doit être tenu informé des conventions règlementées passées par le président du conseil d'administration de « Ville Renouvelée », conformément aux dispositions de l'article L. 225-40 du code précité.

Rappel au droit n° 1 : communiquer aux commissaires aux comptes l'ensemble des actes susceptibles de constituer des conventions règlementées, conformément à l'article L. 225-40 du code de commerce.

1.3.2 Le conseil d'administration

1.3.2.1 Le fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de 18 membres, dont 11 représentants des collectivités territoriales ou leurs groupements, et sept représentants de l'actionnariat privé.

Trois présidents se sont succédé sur la période contrôlée. M. Gérald Darmanin a occupé la fonction, du 19 juin 2014 au 3 mars 2019, puis M. Jean-Marie Vuylsteker lui a succédé, jusqu'au 8 septembre 2020, et Mme Isabelle Mariage est l'actuelle présidente, depuis le 9 septembre 2020, assistée d'un vice-président, M. Guillaume Delbar. Aucune rémunération ne leur a été versée durant la période du contrôle.

---

[6] Filiale de la Caisse des dépôts et consignations, la SCET propose des missions de conseil stratégique et d'appui opérationnel aux entreprises publiques locales et bailleurs sociaux, aux collectivités locales, aux acteurs privés ainsi qu'aux institutions et opérateurs publics.

[7] L'avance en compte courant d'associé au sein d'un groupe est une opération d'avance de trésorerie d'une société au profit d'une autre. Ces opérations de trésorerie intragroupe, qui dérogent au monopole bancaire, sont permises par l'article L. 511-7 3 du code monétaire et financier. Dans une décision récente, la Cour de cassation a considéré qu'une convention de compte courant d'associé constituait une convention réglementée (Cass. comm., n° 20-11.850 du 21 avril 2022, *Sociétés Emergence Bordeaux et Cosmopolite Wine*).

La délibération du conseil d'administration de la société du 9 septembre 2020, qui a validé la nomination de Mme Mariage, présidente du conseil d'administration, a reporté que « *La Ville de Tourcoing représentée par Madame Isabelle Mariage est nommée présidente du conseil d'administration de la SAEM Ville Renouvelée pour la durée de son mandat d'administrateur.* ». La chambre constate que cette formulation ne respecte pas l'article L. 225-47 du code de commerce[8] qui précise que « *Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique.* ».

Conformément au règlement intérieur de juin 2016, le conseil d'administration se réunit au moins trois fois par an. En moyenne, onze administrateurs participent à chaque séance, soit plus de la moitié de présents sur la période. Les administrateurs n'ont pas été rémunérés et n'ont pas perçu d'avantage au titre de leur fonction durant la période sous revue.

Si tous les projets de résolutions soumis aux administrateurs ont été adoptés à l'unanimité, les procès-verbaux ne rendent pas suffisamment compte des échanges et des interventions des administrateurs en séance sur les questions relevant de leur compétence.

Un comité d'engagement et risques, constitué de trois administrateurs ou censeurs représentant les collectivités locales, dont au moins un représentant de la MEL, et de deux administrateurs ou censeurs issus des autres actionnaires que les collectivités locales, doit se réunir en présence du directeur général, au minimum une fois par semestre. Sa mission consiste à formuler des avis et préconisations sur l'engagement et le suivi des opérations propres et participations de la société mobilisant des fonds propres. Les administrateurs sont rendus destinataires des comptes rendus de chaque réunion ainsi que du rapport de synthèse annuel des travaux du comité.

Si les avis du comité sur les projets présentés sont succinctement évoqués dans les procès-verbaux de réunion du conseil d'administration, aucun compte rendu des réunions du comité n'a été transmis à la chambre. En revanche, les rapports de synthèse annuels de son activité portant sur les risques liés aux opérations propres et les participations de la société ont bien été présentés aux administrateurs de la société au cours des exercices 2017 à 2019. Selon l'actuel directeur général de la société, la pratique a cessé en 2020 et 2021, du fait de la crise sanitaire, de l'absence de nouveaux projets et de la vacance de poste de directeur administratif et financier. Une synthèse a de nouveau été présentée au conseil d'administration, lors de sa séance du 13 décembre 2022.

1.3.2.2 L'élaboration d'un plan stratégique et les perspectives du plan d'affaires de la société

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

---

[8] Applicable en l'espèce, par renvoi de l'article L. 1522-1 du CGCT.

La société disposait de plans moyen terme (PMT) sur les périodes 2012 à 2016 et 2016 à 2020 qui présentaient les produits et les charges d'exploitation prévisionnels de la société par pôle opérationnel[9]. Les prévisions de chiffre d'affaires se sont avérées pertinentes. Les taux d'exécution ont été proches de 100 % à l'exception de 2020.

Tableau n° 1 : Taux de réalisation du plan d'affaires 2016 à 2020

Exploitation						
En €	Produits			Charges		
	Prévisions du plan d'affaire	Réalisation (rapport de gestion)	Taux R/P	Prévisions du plan d'affaire	Réalisation (rapport de gestion)	Taux R/P
2017	6 778 528	6 149 287	91 %	6 807 026	6 722 900	99 %
2018	6 820 908	6 871 377	101 %	6 890 538	6 789 401	99 %
2019	6 983 090	7 060 886	101 %	6 959 444	6 866 765	99 %
2020	7 147 033	6 501 694	91 %	7 029 038	6 605 425	94 %
MOYENNE			**96 %**	**MOYENNE**		**97 %**

Source : chambre régionale des comptes, à partir du PMT 2016 à 2020 et des rapports de gestion 2017 à 2020.

Au terme de ce second plan d'affaires, et alors que le carnet de commandes peine à se renouveler, plus particulièrement en ce qui concerne les concessions d'aménagement, la société a engagé une réflexion sur la mise en œuvre d'un plan stratégique sur la période 2022 à 2027 avec l'appui d'un prestataire extérieur. Le plan stratégique, en cours d'élaboration sera élaboré en précisant les domaines d'intervention, le marché potentiel, les moyens humains ou techniques nécessaires, un plan d'affaires à cinq ans, les moyens financiers nécessaires et la stratégie de communication à mettre en œuvre.

La commission d'appel d'offres qui s'est réunie en novembre 2021, a attribué le marché de « *définition du nouveau plan stratégique et du projet d'entreprises 2022-2027 de Ville Renouvelée* » à la SCET (services conseil équipement territoires) pour un montant de 57 400 € HT. La MEL participe à hauteur de 15 000 € à la réalisation de cette action.

Après un exercice de restructuration de l'organisation interne de la société en 2021 et une phase de diagnostic sur son positionnement et son activité réalisée en 2022, le plan stratégique devrait être finalisé au cours du 1er trimestre 2023, bien au-delà du délai de cinq mois suivant le démarrage de l'opération à compter du 3 janvier 2022.

[9] Pôles « aménagement », « Union », « maîtrise d'ouvrage », « gestion » (pour l'immobilier d'entreprises) « Parcogest » (ancien intitulé de VR Mobilité) et « Plaine Images ».

La question du renouvellement du portefeuille d'activités de la société apparaît importante alors que près de la moitié des ressources de la structure (fonctionnement) proviennent des concessions d'aménagement. Cette activité, fortement mobilisée autour de l'Union, assure une rentabilité de long terme à la société. Point positif, la MEL a décidé de confier à la société, en juin et octobre 2022, la concession d'aménagement du quartier de la Bourgogne situé à Tourcoing dont le budget s'élève à 117,2 M€[10] sur quinze ans, et celle du « Nouveau Mons » dans le cadre du nouveau programme national de rénovation urbaine pour un budget de 28,86 M€ sur quinze ans[11].

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'actuel directeur général précise que les concessions d'aménagement dépendent des appels d'offres lancés par les collectivités publiques et notamment par la MEL. Le plan stratégique en cours de finalisation vise à diversifier les charges pesant sur la société, via l'exploration de nouvelles activités en matière d'aménagement, de construction et de développement économique.

La société souhaite aussi développer les opérations en son nom propre, notamment en tant qu'investisseur. Toutefois, ces opérations portent des risques importants et peu sécurisés pour la société au regard des montages complexes financiers et juridiques mis en œuvre. Dans sa réponse, l'actuel directeur général précise que ces opérations sont quasi exclusivement réalisées sur des sites maîtrisés par la société dans le cadre de son activité d'aménagement.

1.3.2.3 Le nécessaire respect des attributions du conseil d'administration

L'article 3-5 du règlement intérieur du conseil d'administration dispose que *« [...] « le Conseil statue sur [...] les conditions de prise de participation, [...], les éventuelles avances de trésorerie [...] »*. Or si cette instance a fixé les niveaux des prises de participation dans les filiales de la société, les avances consenties par la société ont dépassé à plusieurs reprises ces plafonds. À titre d'illustration, a été autorisée, en 2005, une prise de participation de la SAEM dans la SCI CETI à hauteur d'un montant maximal de 250 000 € ainsi qu'une avance en compte courant d'associé pouvant compléter la part en capital consentie par la société sans que le total cumulé ne dépasse ce plafond. Or, au 31 décembre 2021, le cumul des avances consenties à cette filiale s'élevait à 0,85 M€. Il en est de même avec les avances versées à la SCI Village d'entreprises du Beck qui atteignaient fin 2021, 0,76 M€ alors que le plafond autorisé avait été fixé à 0,5 M€. La société n'a pas été en mesure de produire les délibérations qui auraient pu justifier ces écarts. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, l'actuel directeur général reconnaît que les avances en compte courant, dépassant l'autorisation initiale, auraient dû être formellement approuvées par le conseil d'administration.

---

[10] Sur ce site de 100 hectares comptant 7 000 habitants est prévue la construction de 850 logements neufs et la rénovation de 1 000 habitations existantes. Ce chantier devrait s'accompagner d'un développement économique de l'ensemble du site avec la construction d'une halle de commerces et services de 1 000 m² au cœur de la ville, la création d'un centre d'affaires de quartier, de deux villages artisanaux de 5 000 m² et la transformation de la friche Lepoutre en futur site d'excellence.

[11] Le quartier du Nouveau Mons se situe dans la première couronne est de la métropole. Ce projet prévoit la construction de 400 logements pour une surface de plancher (SdP) de 26 000 m² et 400 m² de SdP pour des activités tertiaires et de commerces. Il comprend, en outre, 7,5 ha d'espaces publics requalifiés.

Par ailleurs, l'article 3-5 du règlement intérieur prévoit également que le conseil d'administration statue sur les conditions de recours à l'emprunt. Ce même règlement prévoit, en son article 3-4 que « [...] *au moins deux séances se tiendront dans le courant du 1er semestre, au cours desquelles seront notamment abordés les points suivants :* [...] *point sur l'état des risques sur opérations et participations et l'état des dettes de la société* [...] ».

Or, à la lecture des procès-verbaux, cette instance ne dispose pas d'informations préalables sur la souscription d'emprunts par la société, tels que leurs montants, taux d'intérêt, destinations et durées. Le conseil d'administration n'a accès, qu'*a posteriori*, à une information sommaire dans les rapports de gestion uniquement sur l'encours de la dette (30,4 M€ fin 2021). L'état de la dette en annexe des comptes financiers ne renseigne que sur le montant de l'encours par contrat et le montant total des emprunts souscrits durant l'exercice.

La chambre rappelle qu'en application des dispositions de l'article L. 225-35 du code de commerce, le conseil d'administration, qui détermine notamment les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, doit disposer de toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Rappel au droit n° 2 : adresser au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, conformément aux dispositions de l'article L. 225-35 du code de commerce et au règlement intérieur de la société.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'actuel directeur général considère que les informations financières, juridiques et opérationnelles communiquées au conseil d'administration lui permettent de remplir pleinement sa mission. Les administrateurs sont notamment informés sur les comptes annuels, l'activité opérationnelle de l'exercice écoulé ainsi que sur les opérations propres et les filiales de la société. L'actuel directeur général s'est néanmoins engagé à communiquer une information plus complète au conseil d'administration.

1.3.3 La direction de la société

Sur la période, la fonction de directeur général a toujours été dissociée de celle de président du conseil d'administration, comme l'autorise l'article 19 des statuts.

Les trois directeurs généraux en fonctions au cours de la période du contrôle étaient (ou sont) des salariés du groupement d'employeurs SCET GE[12], mis à la disposition de la SAEM « Ville Renouvelée ».

Ainsi, le directeur général en fonctions jusqu'au 8 février 2023 a été mis à la disposition de la SEM par SCET-GE, à plein temps, en qualité de directeur technique et en sus de son mandat social de directeur général (pour lequel il n'était pas rémunéré). Dans ce cadre, il a perçu une rémunération annuelle, une indemnité de fonction ainsi qu'une prime de performance qui tenait compte des résultats de la SEM ainsi que de l'atteinte des objectifs qui lui avaient été

[12] Association créée à l'initiative de la SCET. La SCET est une société de conseil et d'ingénierie, spécialiste de l'économie mixte et du développement territorial et filiale à 100 % du groupe Caisse des dépôts.

fixés. De plus, une voiture de fonction et des outils informatiques et téléphoniques ont été mis à sa disposition.

De jurisprudence constante[13], ce cumul n'est pas interdit de manière absolue, à condition que soient remplies les conditions permettant de s'assurer de la réalité du contrat de travail. Cette effectivité est définie par un lien de subordination à l'employeur, dans des fonctions bien distinctes des attributions de mandataire social. En réponse aux observations provisoires de la chambre, le directeur général de la SCET indique que les pouvoirs de contrôle et de sanction sont exercés par l'employeur SCET-GE, en coordination avec la structure d'accueil (la SEM « Ville Renouvelée ») qui est responsable des conditions d'exécution de la mission, objet de la mise à disposition.

Par ailleurs, la convention de mise à disposition du directeur technique prévoyait[14] que, dans le cas de l'exercice d'une fonction complémentaire de mandataire social[15], l'intervention de celui-ci soit exclue pour la préparation et la signature des marchés ou accords-cadres confiant des prestations à SCET-GE, à la SCET ou à la caisse des dépôts.

Or, concernant le plan stratégique de la société en cours d'élaboration pour la période 2022-2027, si la présidente du conseil d'administration a signé avec la SCET le contrat lui en confiant l'élaboration, le directeur général, en dépit de son statut de salarié de la SCET-GE, a participé en tant que membre avec voix délibérative à la commission d'appels d'offres[16] en vue de l'attribution dudit contrat.

Bien que la commission n'émette qu'un avis dans le cadre d'une procédure adaptée, la chambre relève que la présence du directeur général à ladite commission fait peser un risque important sur la régularité de la procédure d'attribution du marché compte tenu de ses liens contractuels avec la SCET-GE, son employeur, qui appartient au même groupe que la SCET. Selon l'actuel directeur général de la SAEM « Ville Renouvelée » et le directeur général de la SCET, la présence du directeur général à la commission d'appel d'offres serait due à une erreur matérielle. Le premier ajoute, dans sa réponse aux observations provisoires, que l'impartialité de la procédure de passation a été garantie par la présidente du conseil d'administration de la société qui a elle-même présidé la commission d'appel d'offres.

1.4 L'organisation des services et les effectifs

La société est organisée autour d'une direction générale chapeautant trois pôles opérationnels (aménagement, union[17] et construction/maîtrise d'ouvrage), d'une direction de l'immobilier d'entreprises, d'une direction administrative et financière, d'un service « Plaine Images »[18] et d'un autre pour la gestion des parkings de stationnement appelé « VR Mobilité ».

---

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

[14] Article 2-3 de la convention de mise à disposition.

[15] En tant que directeur général.

[16] La consultation de la commission d'appel d'offres n'était pas obligatoire pour ce contrat qui s'élève à 57 400 € HT.

[17] « Ville Renouvelée » est chargée depuis 2007 de l'aménagement de la ZAC de l'Union à Tourcoing.

[18] Site d'excellence économique consacré aux industries créatives situé au sein du quartier de l'Union.

Jusqu'en 2021, la société ne disposait pas d'un service dédié aux ressources humaines. La société a depuis recruté une directrice des ressources humaines et une direction spécifique a été créée. Des accords d'entreprises précisent les dispositions de la convention collective applicable aux salariés ainsi que les modalités de fonctionnement du compte épargne temps. En outre, un règlement intérieur rappelle les règles relatives à l'hygiène et la sécurité, les dispositions relatives à la discipline ainsi que celles relatives au harcèlement moral ou sexuel.

Sur la période, les effectifs qui s'élèvent à 92 salariés par an en moyenne, ont légèrement progressé en 2021 en raison de la réorganisation des services. Les salariés de la structure couvrent une large palette professionnelle avec des profils très variés : urbanistes, architectes, ingénieurs, gestionnaires, juristes, développeurs, agents de sécurité, etc.

Fin 2021, la gestion des parkings de stationnement regroupe le tiers des effectifs de la société, la « Plaine Images » presque 20 %. Les effectifs consacrés à son activité principale d'aménageur ne représentent que 15 % des salariés.

Tableau n° 2 : Évolution des effectifs (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
Effectifs au 31/12	92	93	89	91	96
Dont arrivées	23	17	17	14	26
Dont départs[19]	13	17	23	11	21
Taux de rotation[20]	chiffre au 01/01 non connu	18 %	22 %	14 %	26 %

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

Entre 2018 et 2021, le taux de rotation moyen du personnel, de 20 %, est élevé. Cette situation est notamment due à un nombre significatif de démissions qui sont intervenues sur la période, soit 12 en quatre ans dont plus de la moitié concerne des responsables d'opérations. En 2022, au 31 juillet, cinq nouveaux salariés ont démissionné[21]. Les départs s'expliquent par la concurrence sur le marché de l'emploi dans le secteur de l'aménagement et le souhait des responsables d'opérations, en début de carrière, de valoriser leur première expérience acquise au sein de « Ville Renouvelée ». La chambre constate que la société n'a pas mis en place de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences lui permettant d'anticiper les départs et pourvoir à leur remplacement.

Les licenciements et ruptures conventionnelles enregistrés sur la période se sont traduits par le versement d'indemnités conséquentes s'élevant, au total, à 198 000 €. En outre, la société a constitué une provision de 205 000 € en raison de deux procédures contentieuses en cours concernant deux anciens salariés de la société. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'actuel directeur général a précisé que la directrice des ressources humaines, recrutée

[19] Y compris les fins de stage, les fins de contrats à durée déterminée (notamment liés aux prestations d'évènementiel de Plaine Images et ceux liés aux remplacements chez « Ville Renouvelée Mobilité »), les fins de période d'essai et les départs en retraite.

[20] [(nombre de départs sur l'année N + nombre d'arrivées sur l'année N) / 2] / effectif au 1er janvier de l'année N.

[21] Au 31 juillet 2022, les effectifs de la société s'élèvent à 94 salariés avec un taux de rotation de 13 %.

fin 2021, avait notamment pour mission de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de la société.

Concernant les rémunérations, elles sont composées en sus du salaire de base[22], d'une prime de performance[23], complétées par des primes spécifiques pour le personnel du pôle mobilité, astreint à des horaires ou à des conditions de disponibilité spécifiques. Sur la période, elles ont légèrement progressé en passant de 3,2 M€ en 2017 à 3,55 M€ en 2021. L'augmentation individuelle de salaire est formalisée lors de l'entretien annuel d'évaluation.

En juillet 2021, les salariés ont bénéficié d'une prime défiscalisée « potentiel nouveau type de prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (PEPA) » d'un montant de 250 €. Depuis 2022, une prime « vacances »[24] complète le dispositif de rémunérations.

En complément, les salariés qui justifient d'une durée de présence dans l'entreprise de trois mois bénéficient d'une prime d'intéressement dont le calcul tient compte du résultat d'exploitation de la société. Lorsque le résultat ainsi défini est nul ou négatif, aucun intéressement n'est distribué. La dernière prime d'intéressement versée aux salariés s'est élevée à un montant total de 129 311 € en 2019.

1.5 Un fonctionnement interne souffrant d'insuffisances

1.5.1 L'organisation comptable et financière doit être plus rigoureuse

La société a fait procéder en 2021 à un audit financier[25] par un cabinet de conseils externe dont les conclusions ont été communiquées au conseil d'administration, le 21 juin 2021.

Plusieurs zones de risques sont identifiées, parmi lesquelles l'absence de séparation entre les fonctions de paiement et d'enregistrement, et la possibilité, pour les personnes qui préparent les paiements, de modifier les relevés d'identité bancaire (RIB). De plus, la concentration des missions confiées à la contrôleuse de gestion de la société dans l'organisation comptable et financière de la société est générateur d'un risque possible de fraude.

Au regard de sa fiche de poste, les missions principales de la contrôleuse de gestion consistent à assurer l'interface entre la comptabilité et les services opérationnels. Elle détient des pouvoirs propres en tant qu'administrateur pour paramétrer les applications informatiques utilisées pour la comptabilité (GO7) et le suivi des opérations (Nuevo) et gérer les droits d'accès. Elle dispose également de la possibilité de créer une facture et la valider, créer ou modifier des données des fournisseurs et de leurs relevés d'identité bancaire. De plus, elle occupe la fonction de payeur pour le compte de la SAEM et dispose à ce titre des droits bancaires pour effectuer, en toute autonomie, les opérations de décaissements.

---

[22] Les emplois sont répartis dans une grille de salaires qui comporte 6 échelles : 1 et 2 pour les employés, 3 pour les maîtrises, 4-5-6 pour les cadres. Chaque poste se voit fixer un salaire de base minimum et un salaire de base maximum.

[23] Elle est versée en novembre et son montant est fixé après proposition du responsable hiérarchique suite à son entretien annuel avec le salarié sur l'atteinte de ses objectifs. Son montant global moyen annuel sur la période avoisine les 168 000 €.

[24] Son montant représente 10 % des indemnités compensatrices de congés payés, conformément aux dispositions de la convention Syntec.

[25] Ainsi qu'un audit informatique présenté au conseil d'administration en octobre 2021. La société utilise une soixantaine de logiciels pour répondre à des besoins et des métiers très différents.

Des mesures correctives ont été d'ores et déjà été apportées par l'actuelle directrice financière pour pallier certaines faiblesses. Afin de mieux gérer les risques liés aux paiements, les modifications de RIB sont soumises à son visa préalable et un applicatif dédié a été développé pour identifier les changements opérés sur ces relevés. De plus, la directrice financière est titulaire des droits bancaires au même titre que la contrôleuse de gestion, le directeur général et son adjoint. Elle est de ce fait ponctuellement amenée à procéder à la mise en paiement des factures.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la MEL, principal actionnaire de la société, indique avoir été informée assez rapidement par le directeur général en fonctions des risques identifiés sur la chaîne comptable.

Au regard des mesures déjà prises et de celles qui sont envisagées, la chambre recommande à la société de poursuivre la fiabilisation des procédures comptables et financières ainsi que la sécurisation des circuits de paiement.

Recommandation n° 1 : poursuivre la fiabilisation des procédures comptables et financières ainsi que la sécurisation des circuits de paiement.

En réponse aux observations provisoires, l'actuel directeur général, qui partage les constats de la chambre, a fait part des mesures engagées et envisagées, en vue de sécuriser la chaîne de paiement. La société aurait notamment passé commande d'un logiciel permettant de mettre en place des workflows de validations, avec des seuils adaptés aux différents flux, de la chaine de paiement.

Par ailleurs, le directeur général, qui dispose d'une délégation du conseil d'administration, a délégué sa signature à plusieurs collaborateurs pour assurer le bon fonctionnement de la société. Toutefois, la directrice administrative et financière recrutée en octobre 2021[26] et la contrôleuse de gestion ne disposent d'aucune délégation de signature. De plus, celle du directeur général adjoint qui, en pratique, délivre les bons à payer et dispose également des droits bancaires, n'a pas été mise à jour. La délégation accordée porte sur ses anciennes fonctions de directeur des opérations qu'il a cessé d'exercer en mars 2021.

En conséquence, afin de renforcer la sécurité juridique des actes de gestion et d'établir clairement les responsabilités respectives, la chambre recommande à la société de prendre les délégations nécessaires à la sécurité juridique des décisions prises, notamment en ce qui concerne les opérations comptables et financières.

Recommandation n° 2 : prendre les délégations garantissant la sécurité juridique des décisions prises.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'actuel directeur général indique que, depuis sa nomination par le conseil d'administration le 8 février 2023, une nouvelle organisation a été mise en place et les délégations de pouvoirs et de signatures relatives à ce changement ont été réalisées (sans toutefois en justifier).

---

[26] La délégation transmise à la chambre correspond à celle consentie par le directeur général à son prédécesseur.

1.5.2 Le processus de la commande publique

Les achats de la SEM ont relevé successivement sur la période de contrôle de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 puis de l'ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 et du décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018. Ils étaient à ce titre des marchés publics.

Le fonctionnement des achats sur la période contrôlée repose sur un guide interne des procédures daté de juin 2016 actualisé en janvier 2020 qui spécifie les procédures en fonction des seuils et du type d'intervention. La consultation de la commission d'appel d'offres (CAO)[27] est obligatoire pour tout marché de fournitures et services d'un montant minimal de 90 000 € HT et de 120 000 € HT pour les marchés de travaux. Les membres disposant d'une voix délibérative sont notamment les administrateurs, censeurs, directeur général et directeur administratif et financier[28].

Les synthèses retraçant l'activité des commissions d'appel d'offres font l'objet d'une présentation annuelle[29] au conseil d'administration. En moyenne, une soixantaine de nouveaux contrats sont notifiés[30] chaque année représentant les volumes financiers suivants :

Tableau n° 3 : Marchés notifiés sur la période contrôlée en euros

Années	Nombre de marchés notifiés	Montant H.T.
2021	63	12 177 643
2020	42	7 631 079
2019	57	15 495 934
2018	86	45 907 930
2017	65	10 339 312

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

En décembre 2019, la SEM a conclu avec la SCET, pour une durée de trois ans, reconductible une fois, un contrat de prestations de services d'un montant total de 745 217 € HT composé de quatre lots : le lot n° 1 « gestion des marchés » pour un montant de 295 200 € HT, le lot n° 2 « accès réseau » pour 240 000 € HT, le lot n° 3 « conseil et vie sociale » pour 132 150 € HT et le lot n° 4 « assurances » pour 77 867 € HT (dont 7 500 € pour la gestion des assurances et 70 367 € pour les assurances).

---

27 La composition et le fonctionnement de cette commission sont définis à l'article 6 du règlement intérieur du conseil d'administration.

28 Ainsi qu'un représentant de la collectivité concédante pour les concessions et un représentant supplémentaire de la collectivité ou de chacune des collectivités où se réalise l'opération.

29 Elles ont été présentées lors des conseils d'administration des 19 juin 2018, 26 juin 2019 et 29 septembre 2020.

30 Un faible nombre de marchés infructueux est recensé chaque année, entre 1 et 3 par an.

En particulier, le cahier des charges du lot n° 1 « prestation de services de gestion des marchés » prévoit une prestation de contrôle de la conformité des pièces des marchés de « Ville Renouvelée », à l'exclusion de ceux passés pour ses besoins de fonctionnement[31], ainsi qu'une mission d'appui et d'avis pour l'exécution des marchés. Un agent a été mis à disposition de la société par la SCET pour assurer ces missions. Selon les termes du contrat, il est prévu que cette prestation de services soit réalisée dans les locaux de « Ville Renouvelée » pour une durée estimée à 10 jours par mois, modulables en fonction de la charge de travail et rémunérée[32] chaque mois forfaitairement.

Si des calendriers prévisionnels de présence sont établis trimestriellement, sur la base de 30 jours par trimestre, la responsable du service « Marchés » n'assure pas le suivi précis desdits plannings et n'y appose pas son visa hiérarchique. Dès lors, en l'absence de pièce justificative, la société, qui verse tous les mois à la SCET un montant forfaitaire de 8 200 € HT, ne s'est pas assurée de la réalité de la prestation de services rendue par l'agent mis à sa disposition, ni du respect de son temps de présence au sein des locaux de « Ville Renouvelée ».

La chambre préconise à la société de prendre, dans les meilleurs délais, les mesures adéquates afin de mettre fin à cette situation qui contrevient aux règles d'exécution des dépenses. En réponse, l'actuel directeur général considère que l'intervention de l'agent mis à disposition par la SCET dans le logiciel de la SAEM « Ville Renouvelée » est suffisante pour s'assurer de l'exécution de la prestation de services de gestion des marchés. Il s'est cependant engagé à mettre en place un suivi du temps de présence de cet agent.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Créée en 1979, la société d'économie mixte « Ville Renouvelée » intervient principalement sur le versant nord-est du territoire de la Métropole Européenne de Lille, son principal actionnaire public. Son champ d'intervention s'est élargi depuis sa création puisqu'elle conduit des opérations d'aménagement, mais aussi de construction, de portage immobilier et de gestion locative et gère également des parcs de stationnement.

Concernant ses instances de gouvernance, l'information du conseil d'administration doit être améliorée s'agissant des emprunts souscrits par la société et des avances sur comptes courants d'associés versées aux filiales de la société. De plus, la chambre rappelle que la direction de la société doit tenir informé le commissaire aux comptes des conventions règlementées passées par « Ville Renouvelée » afin d'en informer l'assemblée générale.

L'organisation des services a été revue en 2021 pour les fonctions « ressources humaines » et « finances ». La chaîne comptable et financière présente des risques significatifs dans ses processus de paiement notamment. Il est recommandé à la société de poursuivre la fiabilisation des procédures comptables et financières ainsi que la sécurisation des circuits de paiement. Par ailleurs, la chambre recommande à la société de prendre les délégations nécessaires afin de sécuriser les actes de gestion liées notamment aux opérations financières.

---

[31] C'est la responsable du service « Marchés » qui les suit et vérifie leur conformité aux procédures de passation et d'exécution. Elle est la seule habilitée à procéder à l'ouverture des plis, extraire les offres et établir les procès-verbaux de la CAO ainsi que ceux d'attribution.

[32] 120 jours estimés par an * 820 € /jour = 98 400 € H.T. /an soit 295 200 € H.T. sur la durée totale du marché.

À l'avenir, dans le cadre de la définition de son futur plan stratégique, la société souhaite renforcer sa position sur le territoire métropolitain et être force de proposition dans le montage d'opérations complexes dans toutes leurs composantes (habitat, activités économiques, mobilité, développement durable, ...) qu'elles soient initiées par des collectivités ou développées dans le cadre de partenariats avec le privé. Toutefois, les opérations propres font peser des risques importants pour la société au regard des montages complexes financiers et juridiques mis en œuvre.

---

2 L'ACTIVITÉ

« Ville Renouvelée » est l'un des aménageurs les plus importants de la métropole lilloise. Si à sa création, en 1979, l'objet initial de la société était d'acquérir et rénover des sites et des bâtiments industriels délaissés des villes situées sur le versant nord-est de la métropole, ses activités se sont depuis diversifiées. Elle intervient aussi bien en tant qu'aménageur que comme constructeur, investisseur et gestionnaire d'immobilier d'entreprises ou encore gestionnaire de parcs de stationnement.

Fin 2021, le portefeuille d'activités de la société « Ville Renouvelée » comprenait dix concessions, quatre mandats, six concessions locatives immobilières, une délégation de service public[33] et quatorze opérations propres.

2.1 Les concessions d'aménagement

La concession d'aménagement

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

Déployées sur une durée de neuf à 18 ans, les concessions d'aménagement assurent la stabilité du carnet de commandes de la société. Elles ont été essentiellement confiées par le principal actionnaire, la MEL, ainsi que, dans une moindre mesure par la communauté d'agglomération de la Porte du Hainaut et la commune de Tourcoing.

[33] Une autre délégation de service public de parcs de stationnement a été confiée par la MEL à la société anonyme par actions simplifiées « SEM VR EFFIA Roubaix SAS », filiale de la société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) VRI, elle-même filiale de la SAEM « Ville Renouvelée ».

Tableau n° 4 : Concessions d'aménagement confiées à la SAEM « Ville Renouvelée » sur la période contrôlée

Concessions d'aménagement	Concédant	Date de signature	Date d'expiration initiale	Date d'expiration après prolongation	Durée de la concession (en années)	Dépenses prévisionnelles (en M€ HT)	Recettes prévisionnelles (en M€ HT)	Dépenses réalisées (en M€ HT)	Recettes réalisées (en M€ HT)*
Parc d'activités des Six Marianne à Escaudain	CA Porte du Hainaut	01/12/2006	28/12/2012	31/12/2019	13	7,44	7,44	7,50	6,64
ZAC de l'Union	LMCU/MEL	05/04/2007	10/05/2022	10/05/2025	18	173,54	173,54	200,1	199,8
Centre de quartier des trois ponts à Roubaix	LMCU/MEL	15/05/2007	mai 2014	30/06/2020	13	7,9	7,9	5,49	7,87
Village artisanal du Saubois à Saint-Amand-les-Eaux	CA Porte du Hainaut	22/02/2010	24/02/2016	31/12/2022	12	3,86	3,86	3,34	2,99
ANRU - Pôle d'appui Alouette Espérance	LMCU/MEL	12/05/2010	21/05/2017	31/12/2021	11	8,28	8,28	Non connu	Non connu**
Zone d'activités La Houssoye à La Chapelle d'Armentières	LMCU/MEL	16/06/2010	31/12/2017	30/06/2020	10	5,12	5,12	4,53	6,38
Parc d'activités "Pierre Mauroy" à Roncq	LMCU/MEL	04/10/2010	11/10/2018	06/04/2021	11	12,14	12,14	7,37	10,31
Zone d'activité économique sur les Pierres Blanches à Denain	CA Porte du Hainaut	21/03/2011	07/04/2018	08/04/2020	9	3,18	3,19	3,19	2,43
Parc d'activités du Nouveau Monde à La Bassée	LMCU/MEL	13/10/2011	17/10/2019	oct-22	11	8,17	8,17	5,25	6,13
Quartier de la gare à Roubaix	LMCU/MEL	12/12/2011	03/01/2022	/	11	22,86	22,87	19,9	18,24
La Lainière - Peignage Amdée - Pennel et Flipo à Roubaix et Wattrelos	LMCU/MEL	24/12/2013	14/01/2026	/	13	63,19	63,19	33	39,31
Quadrilatère des Piscines à Tourcoing	Tourcoing	25/10/2016	12/01/2027	/	10	48,89	48,93	21,27	14,83
ZAC centre-ville de Wattrelos - quartier de l'Hippodrome	MEL	20/01/2016	29/01/2028	/	12	21,58	21,66	15,05	12,58
Erquinghem-Lys - Fort Mahieu	MEL	31/08/2018	03/10/2028	/	10	5,41	5,42	0,2	0

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données transmises par la SAEM (traités de concessions et avenants, bilans consolidés et CRAC 2021).

* Données issues des CRAC 2019 ou 2020 pour les concessions « Parc d'activités des Six Marianne », « Centre de quartier des trois ponts à Roubaix » et « zone d'activités économiques des Pierres Blanches » à Denain.

** Données non disponibles, le bilan de clôture est en cours.

Les projets urbains qui ont été confiés à la société se concentrent principalement sur le territoire de la MEL et, plus particulièrement, sur son versant nord-est. Toutefois, d'autres opérations sont réalisées sur la partie ouest de la métropole (à Erquinghem-Lys et La Bassée) ainsi que sur trois communes membres de la communauté d'agglomération de la Porte du Hainaut (Denain, Escaudain et Saint-Amand-les-Eaux)[34].

L'activité du pôle aménagement urbain se décline notamment au sein des thématiques suivantes :

- le réaménagement de centres-villes (quartier de l'Hippodrome à Wattrelos, Quadrilatère des piscines à Tourcoing) ;

[34] En 2021, l'agglomération de Maubeuge-Val-de-Sambre a désigné le groupement NordSem et « Ville renouvelée » pour le nouveau programme national de renouvellement urbain de deux quartiers (Pont de Pierre et Sous-le-Bois). Ce projet prévoit la réhabilitation de 342 logements, la construction de 100 logements et 639 résidences ainsi que 1 700 m² de nouveaux espaces publics. La SAEM sera uniquement en charge de la concertation et de la communication auprès des habitants.

- la requalification de quartiers (Campus Gare Roubaix, quartiers anciens et Trois Ponts ANRU Roubaix) ;
- la création de parcs d'activités sur terrain nu ou en renouvellement urbain (ZAC de l'Union, ZAC du Nouveau Monde à la Bassée, la Lainière à Roubaix et Wattrelos, parc d'activités Pierre Mauroy à Roncq ….).

Les opérations d'aménagement sont aux risques du concédant pour les concessions les plus anciennes, antérieures à 2010 (parc d'activités des six Marianne à Escaudain, ZAC de l'Union à Tourcoing ou centre de quartier des trois ponts à Roubaix). Les autres concessions, postérieures à 2010, sont le plus souvent aux risques partagés du concédant et du concessionnaire. Dans ce cas, le boni ou le mali à terminaison de l'opération concédée sera partagé à hauteur de 50 % chacun.

Sur la période 2017 à 2021, seule une nouvelle concession a été confiée à la SAEM « Ville Renouvelée » par la MEL. Il s'agit de la concession d'aménagement du parc d'activités de Fort Mahieu à Erquinghem-Lys (bilan 5,2 M€) notifiée en octobre 2018. Fin 2021, sur les 14 concessions d'aménagement confiées à la société, six opérations sont désormais terminées mais n'ont pas encore été clôturées.

Au regard des comptes rendus d'exécution communiqués à la chambre, les bilans financiers des concessions Zone d'activités « La Houssoye » à La Chapelle d'Armentières, centre de quartier des trois ponts à Roubaix et Parc d'activités « Pierre Mauroy » à Roncq font état de résultats excédentaires à terminaison, respectivement, de 1,85 M€, 2,38 M€ et 2,51 M€. Les concessions « Les Pierres Blanches » à Denain et « Six Marianne » à Escaudain seraient déficitaires de 0,76 M€ et 0,86 M€.

Tableau n° 5 : Résultat d'exploitation prévisionnel des concessions en cours après 2021

Concessions d'aménagement	Concédant	Date de signature	Date d'expiration initiale	Date d'expiration après prolongation	Durée de la concession (en années)	Dépenses prévisionnelles (en M€ HT)	Recettes prévisionnelles (en M€ HT)	Résultat d'exploitation prévisionnel (en M€ HT)
ZAC de l'Union	LMCU/MEL	05/04/2007	10/05/2022	10/05/2025	18	245,28	245,33	0,05
ANRU - Pôle s'appui Alouette Espérance	LMCU/MEL	12/05/2010	21/05/2017	31/12/2021	11	Non connu	Non connu	Non connu
Village artisanal du Saubois à Saint-Amand-les-Eaux	CA Porte du Hainaut	22/02/2010	24/02/2016	31/12/2022	12	3,88	3,79	-0,09
Parc d'activités "Pierre Mauroy" à Roncq	LMCU/MEL	04/10/2010	11/10/2018	06/04/2021	11	7,79	10,3	2,51
Parc d'activités du Nouveau Monde à La Bassée	LMCU/MEL	13/10/2011	17/10/2019	oct-22	11	6,25	8,32	2,07
Quartier de la gare à Roubaix	LMCU/MEL	12/12/2011	03/01/2022	/	11	21,96	23,01	1,05
La Lainière - Peignage Amdée - Pennel et Flipo à Roubaix et Wattrelos	LMCU/MEL	24/12/2013	14/01/2026	/	13	63,82	64,33	0,16
Quadrilatère des Piscines à Tourcoing	Tourcoing	25/10/2016	12/01/2027	/	10	45,4	45,4	0
ZAC centre-ville de Wattrelos - quartier de l'Hippodrome	MEL	20/01/2016	29/01/2028	/	12	21,66	21,66	0
Erquinghem-Lys - Fort Mahieu	MEL	31/08/2018	03/10/2028	/	10	5,59	5,59	0

Source : chambre régionale des comptes, à partir des CRAC 2021 de la société.

Concernant les huit concessions qui se termineront postérieurement à l'exercice 2021[35], quatre opérations présenteraient un résultat prévisionnel excédentaire[36]. Les autres concessions seraient à l'équilibre ou, s'agissant de la concession du village artisanal du Saubois, en léger déficit. Ces résultats prévisionnels sont, cependant, à prendre avec les précautions d'usage compte tenu du caractère cyclique d'une opération d'aménagement.

Quatre concessions, dont la plus importante financièrement, la ZAC de l'Union situées sur les communes de Roubaix, Tourcoing et Wattrelos, devraient s'achever en 2022 et 2025 et quatre autres entre 2026 et 2028. Un nombre important de projets suivis par le pôle aménagement est donc entré en phase de commercialisation ou de clôture.

Au regard de ce plan de charges, la société se trouve à la croisée des chemins, son portefeuille d'affaires présentant peu de perspectives pour l'avenir à l'exception des deux opérations concédées en juin et octobre 2022 par la MEL (cf. *infra*). Le renouvellement des contrats constitue donc un enjeu prioritaire pour « Ville Renouvelée » afin de lui assurer une visibilité à moyen terme sur son activité en accord, nécessairement, avec les orientations définies par ses actionnaires.

2.1.1 La rémunération versée par le concédant

L'article L. 1523-2 du CGCT prévoit que, dans le cadre d'une concession d'aménagement, « *[...] les modalités de rémunération de la société ou de calcul du coût de son intervention [sont] librement négociées entre les parties [...]* ». La fixation du taux de rémunération forfaitaire fait l'objet d'échanges entre le concédant et la société, qui établit sa proposition en fonction notamment des moyens humains et du temps nécessaire à la réalisation du projet d'aménagement.

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

Le taux moyen de rémunération des concessions en cours sur la période contrôlée par la chambre[37] s'élève à 10,4 % par rapport au total des dépenses actualisées au 31 décembre 2021, soit un niveau proche des moyennes observées au niveau national (10,3 %)[38].

Si le versement d'une rémunération forfaitaire est destiné à couvrir les frais généraux de l'aménageur pour mener l'opération, il peut exposer le concédant à un risque de surcoût financier, compte tenu du poids des frais fixes comprenant la rémunération du concessionnaire, en cas d'interruption ou de prolongation d'une opération en raison notamment de retard dans la commercialisation des terrains aménagés permettant l'encaissement de recettes. En l'espèce, la prolongation de la durée des concessions a eu, le plus souvent, un impact limité sur la rémunération de l'aménageur.

---

35 Hors concession des « Alouettes » dont le bilan de clôture est en cours de préparation.

36 La ZAC de l'Union, La Lainière, le quartier de la gare à Roubaix et le parc d'activités du Nouveau Monde à La Bassée pour des résultats prévisionnels s'élevant, respectivement, à 0,05 M€, 0,16 M€, 1,05 M€ et 2,07 M€.

37 *Cf.* annexe n° 2 ci-jointe.

38 Observatoire 2015 de l'activité d'aménagement publié en 2017 par la fédération des entreprises publiques locales.

2.1.2 La commercialisation des terrains aménagés

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

Pour tout projet de cession de droits à construire, des consultations sont lancées par la société auprès des promoteurs[39]. Ces consultations font l'objet d'une information en comité de pilotage de l'opération concernée ainsi qu'en conseil d'administration.

Pour connaître l'état du marché, elle est membre de l'observatoire des bureaux de la métropole lilloise, qui constitue l'une de ses principales sources d'informations sur les transactions réalisées sur le territoire.

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

Au cours de la période 2017 à 2021, les surfaces foncières cédées correspondent à 483 146 m^2 pour un montant global de 29,4 M€. Si 62 % des cessions ont été réalisées dans le cadre des opérations « Parc d'activités des Six Marianne » (125 368 m^2), « La Houssoye La Chapelle » (111 640 m^2) et « Parc d'activités Pierre Mauroy » (63 794 m^2), ce sont les opérations de la « ZAC de l'Union » et de « la requalification du centre-ville de Wattrelos » qui ont dégagé le plus de recettes, s'élevant respectivement, à 7,91 M€ HT et 5,66 M€ HT.

Entre 2017 et 2021, les cessions réalisées dans le cadre des opérations « Parc d'activités des Six Marianne » (15 € HT/m^2) et « La Houssoye La Chapelle » (24 € HT/m^2) correspondent à des terrains à bâtir pour de l'activité économique alors que celles effectuées sur la ZAC de l'Union concernent principalement des terrains à bâtir pour la construction de logements dont le prix au m^2 est plus élevé (120 € à 130 €/m^2 pour du locatif social, 150 €/m^2 pour de l'accession sociale et 200 €/m^2 pour des résidences sénior) .

La hausse des commercialisations en 2021 (12,6 M€ HT) par rapport à l'exercice précédent (6,3 M€ HT) est essentiellement due aux cessions de charges foncières réalisées sur le site de la ZAC de l'Union. Il apparaît, cependant, un décalage dans le temps entre les prévisions de recettes issues des cessions et les réalisations.

Ainsi, l'écart relevé entre les recettes prévues dans le bilan initial (47,6 M€) et les recettes réalisées (25,2 M€) au compte rendu annuel à la collectivité locale (CRACL) 2021, s'élève à 22,4 M€. Toutefois, la plupart des cessions ayant été réalisées conformément au prix fixé initialement, cet écart est principalement dû à des retards de commercialisations.

Si ce décalage dans le temps entre les prévisions et les réalisations des cessions a pu entrainer un prolongement des concessions[40], le bilan des opérations terminées entre 2017 et 2021 est globalement positif (cf. *supra*).

---

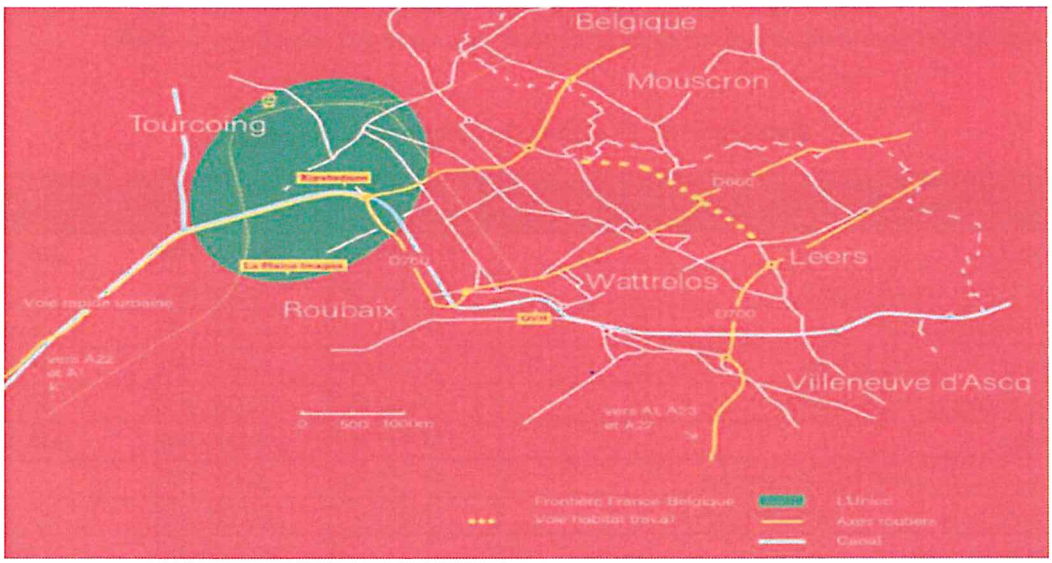
[39] Elles sont encadrées par des comités techniques regroupant les élus des communes concernées et de la MEL, ainsi que des personnalités issues du monde professionnel (urbanistes, architectes, techniciens,...).

[40] Sur les six concessions qui se sont terminées entre 2017 et 2021, quatre présentent un résultat positif.

2.1.3 Une opération ambitieuse : la ZAC de l'Union

Situé à la jonction des villes de Roubaix, Tourcoing et Wattrelos dans le secteur frontalier de la MEL, le projet de l'Union est une opération d'envergure qui s'étend sur 80 hectares, et est composé en très grande majorité de friches industrielles dont des usines chimiques et textiles. Le site, traversé par le canal de Roubaix, se caractérise par un environnement urbain très dégradé[41]. Il est la traduction d'un double choix métropolitain en faveur du développement économique et du développement durable : celui d'un éco-quartier, et celui d'un pôle d'excellence[42] autour de l'image-culture-médias et la filière des textiles innovants.

Carte n° 1 : Périmètre de la ZAC de l'Union



Source : chambre régionale des comptes, à partir du CRAC 2021 de la société.

En mai 2007, l'Union, principale opération d'aménagement de la SAEM « Ville Renouvelée », a été concédée[43] par la MEL pour une durée initiale de quinze ans, avec un budget prévisionnel de 173,5 M€. Après un aménagement de sa programmation en 2016, le projet a été prolongé jusqu'en 2025.

À terme, le site devrait accueillir 3 000 habitants et 6 000 salariés. Pour atteindre ces objectifs, il prévoit la réalisation de 322 000 m² de surfaces hors œuvre nette (SHON) dont 207 000 m² pour les activités économiques, 115 000 m²) pour la création de 1 600 logements incluant également commerces et équipements.

---

41 Les quartiers le jouxtant sont les plus pauvres des villes de Roubaix (quartier de l'Alma) et de Tourcoing (quartier de l'Épidème).

42 *Cf.* annexe n° 3 ci-jointe.

43 Dans le cadre de cette opération, la SAEM « Ville Renouvelée » et la société publique locale Euralille se sont constituées en groupement. « Ville Renouvelée », mandataire du groupement, supporte seule le risque financier de l'opération. La société Euralille assure l'animation de la démarche commerciale et le suivi de la qualité architecturale et urbaine.

Le CRACL 2021 fait apparaître que le programme économique a été réalisé à 68 % avec 141 029 m² de surfaces cédées[44] et l'installation de plusieurs entreprises[45]. Si le développement économique, porté principalement par le secteur de la Plaine Images dédié aux filières de l'image et du numérique[46], est le premier moteur de l'opération, les opérations liées à l'habitat ont pris du retard. Fin 2021, seuls 57,4 % des surfaces prévues ont été cédées. Les projets de logements ont peiné à se commercialiser en raison notamment de retards dans la réalisation d'espaces publics devant renforcer l'attractivité du site (parcs, construction d'un groupe scolaire).

Au total, l'opération a été réalisée à 64,3 % avec 207 074 m² de surfaces cédées sur les 320 000 m² prévues initialement. À l'issue de la concession, en 2025, le montant des charges foncières restant à commercialiser s'élèverait à 29,95 M€. Conformément aux dispositions de l'article 15.d. du traité de concession, les terrains et immeuble bâtis situés à l'intérieur du périmètre de l'Union qui n'auraient pas été vendus à l'expiration de la concession d'aménagement, constituent des biens de reprise revenant au concédant, la MEL.

Tableau n° 6 : Évolution du budget de la concession

En € (HT)	Bilan initial	Réalisé fin 2021	Prévisionnel fin de l'opération en 2025
Dépenses	**173 537 404**	**200 095 798**	**245 276 904**
dont foncier (acquisitions)	*11 712 740*	*34 196 808*	*34 599 678*
dont réhabilitation	*18 433 800*	*27 365 525*	*46 807 922*
dont opération de parkings	*6 240 000*	*11 143 877*	*15 252 441*
dont rémunération de gestion	*20 000 000*	*22 006 431*	*27 325 718*
Recettes	**173 547 407**	**199 800 346**	**245 330 290**
dont charges foncières et immeubles	*55 453 502*	*36 639 907*	*75 087 697*
dont participations équipements publics	*71 140 672*	*68 521 360*	*68 615 000*
dont subventions	*0*	*17 641 285*	*17 641 285*
Résultat	**10 003**	**- 295 452**	**53 386**

Source : chambre régionale des comptes, à partir du CRAC 2021 de la société.

S'agissant du bilan financier, le budget de l'opération devrait s'élever, fin 2025, à 245,3 M€ HT, soit une augmentation de 71,75 M€ HT par rapport aux prévisions initiales (173,5 M€ HT). Si cette hausse s'explique, en partie, par des écritures comptables liées à l'acquisition de terrains estimés à 19 M€ HT et cédés gratuitement par le concédant, d'autres dépenses, sont, en revanche, nettement supérieures aux prévisions initiales telles que les opérations de réhabilitation des immeubles essentiellement à vocation économique

---

[44] *Cf.* annexe n° 4 ci-jointe.

[45] Telles que « Kipsta », marque dédiée aux sports collectifs du groupe Decathlon, et « CIUCH », entreprise de logistique et de manutention. En outre, la ZAC héberge également, depuis 2012, le centre européen des textiles innovants (CETI) s'adressant à toute entreprise à la recherche de solutions textiles innovantes.

[46] *Cf.* annexe n° 5 ci-jointe. Une équipe de la SAEM « Ville Renouvelée », composée de 15 salariés gère la promotion et la commercialisation des fonciers et immobiliers de ce secteur et accompagne l'implantation d'entreprises. Ils sont installés dans « l'imaginarium », bâtiment qui regroupe des surfaces locatives à usage de bureau hébergeant 140 entreprises.

(28,17 M€ HT fin 2025 contre 18,43 M€ HT prévus initialement) ainsi que les coûts de construction de parkings de stationnement[47] qui passeraient de 9,74 M€ HT à 15,25 M€ HT fin 2025. En réponse, l'actuel directeur général précise que la hausse des coûts de construction de parkings de stationnement est due à leur transformation en « *parkings innovants favorisant la mutualisation, le foisonnement et la mutabilité* ». En contrepartie, la société a bénéficié d'un financement de 4,47 M€ du ministère de la transition écologique représentant 35 % des dépenses éligibles.

En fin de concession, la rémunération de l'aménageur augmenterait de 7,3 M€ HT par rapport aux prévisions initiales en raison des rémunérations variables liées aux commercialisations réalisées par la société et non à la rémunération forfaitaire.

Le financement de l'opération a été essentiellement assuré par l'investissement public. 60 % ont été pris en charge par le concédant, sous la forme de participations pour la réalisation d'équipements publics, ainsi que par des participations d'équilibre au déficit de l'opération pour des montants s'élevant, respectivement, à 68,5 M€ HT et 26,4 M€ HT fin 2021. S'ajoutent les apports en nature précités et les participations financières des villes de Roubaix, Tourcoing et Wattrelos qui devraient s'élever à 9,2 M€ HT.

Par ailleurs, le concessionnaire a mobilisé 48 M€ HT d'emprunts qui arrivent à échéance, au plus tard, fin 2022. Un montant de 39,8 M€ HT a déjà été remboursé. Toutefois, la prolongation de la concession devrait entraîner un besoin de trésorerie important entre 2022 et 2025 avec un pic de 16 M€ en 2023 dont le financement n'a pas encore été réglé à ce stade alors que les conséquences de la crise sanitaire et du contexte géopolitique risquent d'entraîner une augmentation des prix généralisée ayant des répercussions sur les budgets.

En conclusion, si le développement économique du projet de l'Union est plutôt dynamique, essentiellement grâce au secteur de la Plaine Images, la réalisation des logements a pris du retard en raison du manque d'attractivité du site. En dépit des dépassements de coûts, cette opération très ambitieuse devrait rester équilibrée fin 2025 grâce aux financements publics, et plus particulièrement de la MEL. Toutefois, près de 30 M€ de charges foncières restant à commercialiser pourraient être rétrocédées à la MEL à l'issue de la concession. Dans sa réponse aux observations proviosires de la chambre, la commune de Tourcoing, partie prenante de cette concession, indique qu'elle sera vigilante sur ce point.

2.2 L'information aux concédants

La société rend compte de ses activités dans les conseils d'administration qui se réunissent cinq fois par an et un comité technique se tient tous les deux mois, regroupant les services techniques des actionnaires[48] et ceux de la société sur le suivi des opérations d'aménagement en cours.

---

[47] Face aux projets d'habitat et en réponse aux enjeux de l'écoquartier économe en termes de stationnement, deux parkings silos mutualisés et mutables ont été réalisés dans les secteurs Plaine Images et Tossée/Ruche d'entreprises. Un troisième parking silo est en construction depuis novembre 2021.

[48] Ceux des communes de Roubaix, Tourcoing, Wattrelos et de la MEL.

Un comité d'engagement et des risques se réunit en présence du directeur général, au minimum une fois par semestre. Ce comité formule des avis et des préconisations sur l'activité de la société et les administrateurs sont rendus destinataires des comptes rendus de chaque réunion ainsi que du rapport de synthèse annuel des travaux du comité.

Un administrateur référent a été désigné par les collectivités territoriales actionnaires de la société pour participer à la préparation des séances, analyser les points inscrits à l'ordre du jour et rendre compte, devant leurs assemblées délibérantes, de l'activité de la SAEM.

La société respecte ses obligations légales en adressant aux collectivités concédantes des comptes rendus précis qui présentent l'avancement opérationnel, administratif et financier des opérations en cours, ainsi que les conditions de leur poursuite avec, notamment, un bilan prévisionnel des activités et un plan de trésorerie actualisé, conformément aux dispositions de l'article L. 300-5 du code de l'urbanisme[49]. Toutefois, les comptes rendus de 2019 et 2020 ont été adressés au concédant avec plusieurs mois de retard par rapport aux délais de transmission fixés dans les traités. Si la crise sanitaire a pu avoir un impact sur la préparation et la transmission du compte rendu 2020, ce n'est pas le cas s'agissant de celui de 2021.

Les CRACL constituent des documents essentiels pour permettre au concédant de suivre et anticiper le déroulement technique et financier des opérations, ainsi que les besoins de financement à mobiliser. Selon la société, des « pré-CRAC » sont envoyés à compter du mois d'avril suivant la clôture d'un exercice. Des échanges se tiennent ensuite régulièrement avec les collectivités concédantes sur les comptes rendus d'exécution en cours de finalisation jusqu'à leur délibération.

2.3 Les autres opérations réalisées par la société

Si « Ville Renouvelée » œuvre principalement pour le compte direct des collectivités locales, comme concessionnaire elle peut aussi intervenir en tant que mandataire.

Elle agit également en matière de développement et d'animation économique via la construction, la réhabilitation d'immobiliers d'entreprises ou la location des biens immobiliers dont elle assure la gestion et/ou l'animation. À ce titre, elle peut engager des opérations pour son propre compte ou en codéveloppement avec d'autres opérateurs privés, en assistance à maîtrise d'ouvrage ou en tant que promoteur.

En outre, elle assure l'exploitation de parcs de stationnement dans le cadre d'une délégation de service public.

[49] Conditions prévues à l'article L. 300-5 du code de l'urbanisme.

2.3.1 Les opérations en mandat

Les opérations en mandat représentent fin 2021 un faible nombre d'opérations – quatre mandats en cours (pour un volume financier de 1,45 M€[50]). Les opérations déployées dans le cadre des projets ANRU (mandats Phalempin à Tourcoing et Mons Europe en 2009, mandats de travaux d'espaces publics pour la ville et la MEL sur Mons-en-Baroeul en 2010, mandat Sainte Élisabeth pour la production de foncier sur Roubaix en 2011) ont toutes été clôturées en 2019.

Entre 2017 et 2021, la société a perçu, au total, 396 694 € de produits issus de ces opérations.

À ce jour, treize mandats sont toujours en attente de quitus[51] des concédants afin de procéder à la clôture comptable de ces opérations qui, pour les plus anciennes d'entre-elles, sont terminées depuis 2001. Le montant total du solde de ces opérations s'élève à 296 953 € et devra être reversé aux collectivités mandantes (région Hauts-de-France, MEL et commune de Roubaix).

2.3.2 Les prestations de services

Elles se répartissent entre des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, auprès des collectivités ou d'entités privées[52] et des missions d'études en amont de la définition de nouveaux projets ou opérations d'aménagement et de construction pour le compte généralement de collectivités territoriales, d'organismes publics ou de clients privés tels que des promoteurs immobiliers.

Tableau n° 7 : Évolution des produits issus des prestations de services

En €	2017	2018	2019	2020	2021	Total cumulé (2017/2021)
Produits	61 069	80 093	285 492	157 997	496 083	1 080 734
Nombre	9	6	15	15	26	51

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

Sur la période, cette activité a sensiblement augmenté en passant de neuf prestations de services en 2017 à 26 en 2021. Les produits issus de la facturation des prestations de services restent cependant limités pour la société (fonctionnement) à hauteur de 1,08 M€ au total.

---

[50] *Cf.* annexe n° 6 ci-jointe.

[51] *Cf.* annexe n° 7 ci-jointe.

[52] À titre d'illustration, la société VILOGIA a confié, en 2018, une mission d'assistance à maîtrise d'œuvre à « Ville Renouvelée » pour l'accompagner dans la mise en œuvre du projet d'aménagement du site Argosyn à Tourcoing. Cette mission d'une durée prévisionnelle de 5 ans porte sur le suivi des procédures réglementaires, des études urbaines et techniques ainsi que le suivi des travaux.

2.3.3 Les opérations propres

Les opérations propres de la société concernent aussi bien l'investissement immobilier (construction) que la promotion immobilière ou la gestion locative. Fin 2021, 14 opérations sont en cours pour le propre compte de la société aussi bien en investissement qu'en exploitation d'immeubles d'entreprises et de parkings, plus particulièrement sur la ZAC de l'Union.

Tableau n° 8 : Liste des opérations propres en cours fin 2021

Opérations propres	Objet
Bureaux à Roubaix Montesquieu	VEFA 2007 terminée 2009 - Reste quelques places de stationnement
Rivéo - parc tertiaire du Pont de l'Abbaye	Opération d'aménagement - démarrée 2007 - fin prévue 2026
Teinturerie 2	Exploitation depuis 2014 bâtiment appartenant à la MEL sur le site de la Plaine Images
Le SMART	VEFA de 2022 - en cours
Fabricants	Exploitation depuis 2010
Plaine Images développement	Compte de gestion du Pôle d'Excellence Plaine Images
Gestion bureau Pictanovo	Mission de Gestion locative pour le compte de Pictanovo depuis 2014
Blanchisserie Hem exploitation	Exploitation immeuble depuis 2017
Parking Plaine Images	Exploitation parking Concession Union
Link	Exploitation immeuble depuis 2017
Parking ruche Tossée	Exploitation parking Concession Union
Quadrilatère - logements Notre logis	VEFA 2020 - concession Quadrilatère - en cours
Parking silo campus gare	Exploitation parking Concession Gare Roubaix
Parking de la gare à Tourcoing	Contrat d'exploitation du parking de la gare à Tourcoing sur une durée de 14 mois du 01/06/2021 au 31/07/2022

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

Les produits issus de cette activité correspondent aux honoraires de commercialisation, de gestion technique et locative. Entre 2017 et 2021, la société a perçu 666 653 €, dont 489 874 € de marges réalisées sur lesdites opérations.

À l'exception de l'exercice 2017, le chiffre d'affaires net des opérations propres (investissement, promotion et exploitation) s'est élevé, en moyenne par an à 1,8 M€.

Tableau n° 9 : Le chiffre d'affaires net des opérations propres entre 2017 et 2021

En €	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires net	15 811 582	1 609 018	2 770 258	1 420 708	1 553 319
Résultat d'exploitation	96 929	46 236	209 629	- 36 223	112 699

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

Le montant très élevé du chiffre d'affaires en 2017 est dû à la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) d'un immeuble de 8 000 m² accueillant le plus grand centre européen du service clientèle de l'entreprise Booking[53], entreprise de réservation d'hébergement en ligne, pour un montant de 15,17 M€ HT. L'opération propre « booking » est terminée depuis 2019, date de livraison de l'immeuble.

De plus, une quinzaine d'autres opérations sont réalisées en partenariat avec d'autres opérateurs, dans le cadre de sociétés civiles immobilières (SCI) de portage immobilier ou de SCI construction-vente (SCCV) pour des projets de promotion immobilière afin de partager le risque financier de l'opération. En outre, la société a pris des participations dans des sociétés par actions simplifiées (SAS) et a créé une société par actions simplifiées unipersonnelle (SASU) dans le cadre d'opérations d'aménagement déployées en montages privés ou moyennant des partenariats noués avec des acteurs fonciers.

La société dispose ainsi de cinq filiales directes et a pris des participations dans dix filiales de l'une d'entre-elles au 31 décembre 2021 (*cf. infra*).

2.3.4 Les concessions d'exploitation

2.3.4.1 Les délégations de service public pour le stationnement

En janvier 2018, la commune de Roubaix a confié par délégation de service public (DSP) pour une durée de dix ans, l'exploitation de parcs de stationnement en ouvrage et parcs clos ainsi que du stationnement sur voirie[54].

La gestion de cette délégation porte sur deux parkings situés à Blanchemaille et Paraboles ainsi que des placettes (Centre, Poste, Liberté et Sarrail) qui représentent, au total, 3 070 places[55].

Les produits du délégataire proviennent des parts fixes et variables des recettes spontanées encaissées sur la voirie, de la part variable sur l'établissement et la gestion des forfaits de post-stationnement (FPS) et des recettes horaires et abonnés des parkings en ouvrages et des parcs clos.

---

[53] Déjà installée à Tourcoing, l'entreprise avait besoin d'un bâtiment mieux dimensionné pour répondre à ses besoins de croissance. Pour concevoir ces locaux sur mesure, la société a fait appel à Eiffage Immobilier pour la co-promotion et à la Foncière de l'Erable pour l'investissement.

[54] Pour assurer ce contrat, plus d'une dizaine de salariés du siège de SEM « Ville Renouvelée » sont mobilisés au service de l'activité stationnement déléguée au titre du contrat. En outre, quatre agents de parkings, six « Contrôleurs Voirie », un agent conducteur de chien, un responsable administratif et son assistante, un responsable technique et un directeur de département sont affectés à cette activité.

[55] Blanchemaille (713 places), Paraboles (220 places), Centre (85 places), Poste (80 places), Liberté (34 places) et Sarrail (70 places).

Tableau n° 10 : Évolution du résultat entre 2018 et 2021

En €	2018	2019	2020	2021
Produits du délégataire	1 284 291	1 336 224	1 008 854	1 171 714
Charges du délégataire	1 254 456	1 213 045	1 107 409	1 235 220
Résultat	**29 835**	**123 179**	**- 98 555**	**-63 506**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports d'activité de la société.

En raison de la crise sanitaire, les résultats de la délégation ont été nettement déficitaires en 2020 et 2021. En revanche, le nombre d'abonnements s'est maintenu en dépit de la crise sanitaire.

Seules les pertes de l'exercice 2020 ont été entièrement compensées par la commune de Roubaix.

Une autre délégation de service public de stationnement de la MEL a été signée avec une filiale de la SAEM, la société par actions simplifiées « SAEM VR – EFFIA Roubaix » le 26 juin 2018 concernant la gestion de trois parkings correspondant à 3 100 places au total. Ses résultats, qui n'apparaissent pas dans les comptes de « Ville Renouvelée », ont également subi l'impact de la crise sanitaire. Positif en 2020 (+ 23 221 €), il est devenu négatif en 2021 à hauteur de 50 160 €.

2.3.4.2 Les concessions locatives immobilières

La société prend également en charge une activité de gestion immobilière (gestion locative et technique, l'animation, et/ou l'activité de syndic de copropriété) dans le cadre de concessions locatives immobilières, au nombre de six fin 2021. Dans le cadre de ces opérations, « Ville Renouvelée » gère des logements, des locaux d'activités et des hôtels d'entreprises pour une surface totale de 20 058 m^2 dont le taux de remplissage s'élève à 97 %, en moyenne fin 2021. Au cours de cet exercice, la société a perçu 1,39 M€ de loyers.

Pour ces opérations, les charges supportées par le concessionnaire sont couvertes par les produits à provenir des cessions, des concessions d'usage et des locations de terrains ou d'immeubles bâtis et les subventions des concédants.

Si, entre 2017 et 2021, la société a perçu 66 201 € de subventions, elle doit encore en percevoir pour un montant total de 2 M€ et verser 1,49 M€ de redevances aux concédants.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La principale activité de la société tient aux concessions d'aménagement qui lui ont été confiées essentiellement par son actionnaire majoritaire, la MEL. La plupart de ces concessions présentent un résultat prévisionnel excédentaire. Toutefois, ces concessions devant s'achever au plus tard fin 2028, la société devra impérativement renouveler son portefeuille d'affaires.

Situé à la jonction des villes de Roubaix, Tourcoing et Wattrelos, le projet de l'Union, composé principalement de friches industrielles, constitue la principale opération d'aménagement de la Société sur la période en contrôle. Elle vise principalement le développement des activités autour de l'image-culture-médias et la filière des textiles innovants ainsi que la création d'un éco-quartier. En dépit de certains dépassements de coûts, cette opération devrait rester à l'équilibre fin 2025 grâce aux financements publics et plus particulièrement de la métropole européenne de Lille. Toutefois, à l'issue de la concession, près de 30 M€ de charges foncières restant à commercialiser devraient être rétrocédées au concédant.

Si « Ville Renouvelée » œuvre principalement pour le compte direct des collectivités locales, comme concessionnaire mais aussi comme mandataire, elle intervient de manière croissante comme un opérateur privé s'ouvrant à de nouvelles et multiples activités en matière de développement et d'animation économique via la construction, la réhabilitation d'immobiliers d'entreprises ou la location des biens immobiliers dont elle assure la gestion et/ou l'animation. À ce titre, la société a notamment développé des opérations de promotion et de gestion immobilière en son nom propre et a créé un ensemble de filiales. En outre, elle assure l'exploitation de parcs de stationnement dans le cadre d'une délégation de service public.

---

3 LA SITUATION FINANCIÈRE

3.1 La qualité des comptes

3.1.1 Des comptes certifiés sans réserve

Le cadre comptable applicable à la SAEM « Ville Renouvelée » est défini par le code de commerce et précisé par le plan comptable général.

Conformément à la réglementation, la société a mis en place une comptabilité pour chacune de ses activités (fonctionnement de la structure, concessions d'aménagement, mandats, concessions d'exploitation), lesquelles sont agrégées dans les états financiers généraux.

L'information comptable et financière repose sur les comptes sociaux annuels certifiés comprenant compte de résultat, bilan et une annexe, ainsi que sur les rapports annuels de gestion prévus à l'article L. 232-1 du code précité.

Les comptes annuels ont été régulièrement produits et établis conformément aux règles comptables et ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes.

3.1.2 Une présentation des rapports de gestion à consolider

Sur la période, les rapports de gestion ont été établis par le conseil d'administration et présentés en assemblée générale. S'ils sont globalement conformes aux exigences[56] du code de commerce, ils ne présentent plus l'endettement de la société.

De plus, la présentation du compte de résultat de la société a régulièrement évolué au cours de la période en contrôle. Si les rapports 2017 à 2019 présentaient les résultats par pôle opérationnel conformément au plan d'affaires 2016 à 2020 précité, celui de 2020 distingue le résultat de la structure (fonctionnement) de celui des concessions d'aménagement, des opérations propres et des concessions d'exploitation. En 2021, cette présentation a de nouveau été modifiée puisque ne sont mentionnés, de façon succincte, que les résultats des opérations locatives, de la Plaine Images, de « VR Mobilité » et du fonctionnement de la structure.

Ce défaut de permanence des méthodes dans la présentation des résultats de la société ne facilite pas leur suivi ni leur compréhension. De plus, les rapports de gestion comportent peu ou pas d'explications sur l'évolution des produits et des charges de la société, ni sur son endettement qui s'élève fin 2021 à 30,5 M€ (*cf. infra*).

---

[56] Aux termes de l'article L. 225-100-1 du code de commerce, le rapport de gestion du conseil d'administration comprend une analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires, assortie, le cas échéant des indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société. Il comporte également une description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée.

Dès lors, la chambre recommande à la société de veiller à ce que la présentation des résultats dans les rapports de gestion soit cohérente et comparable d'un exercice à l'autre.

Recommandation n° 3 : veiller à appliquer une présentation des rapports de gestion garantissant une information cohérente et homogène des résultats de la société sur plusieurs exercices.

Dans sa réponse aux observations provisoires, la MEL indique qu'elle demandera à la société d'améliorer la présentation de ses rapports de gestion.

3.1.3 Le délai de paiement des factures

Un audit financier a été réalisé en mai et juin 2021 par un cabinet d'expertise comptable sur les procédures des charges de fonctionnement, la paie, les charges sociales, la TVA et la trésorerie (*cf. supra*). Cet audit a examiné le processus d'achat et le délai de paiement des fournisseurs. Il a relevé l'absence de procédures écrites sur les méthodes d'enregistrement des opérations de facturation.

Par ailleurs, l'audit précise que la société applique le délai de paiement par défaut, à savoir 30 jours et qu'après analyse, ce dernier s'élève en moyenne à 33 jours. Il préconise notamment d'anticiper les règlements des fournisseurs afin de mieux gérer la trésorerie.

Le plafonnement des délais de paiement entre entreprises est fixé par les articles L. 441-10 et suivants du code de commerce. En cas d'accord entre les parties, le délai de paiement ne peut dépasser 60 jours à compter de la date d'émission de la facture[57].

De plus, l'article R. 2192-11, 2° du code de la commande publique fixe le délai de paiement spécifique s'appliquant aux pouvoirs adjudicateurs qualifiés d'entreprises publiques à 60 jours.

Tableau n° 11 : Échéances de règlement des factures

Date d'échéance	2017	2018	2019	2020	2021
Jusqu'à 30 jours	57,57 %	45,01 %	51,90 %	51,76 %	42,96 %
De 31 à 60 jours	29,18 %	42,58 %	39,65 %	31,79 %	36,92 %
Supérieur à 60 jours	13,25 %	12,41 %	8,45 %	10,39 %	18,36 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la société.

Entre 2017 et 2021, 12,5 % des factures sont payées après le délai de 60 jours. Ce taux de factures payées en retard est en augmentation en fin de période (18,36 %). Cette situation pourrait exposer la société au paiement d'une amende administrative dont le montant ne peut excéder 375 000 € pour une personne morale en application des dispositions de l'article L. 441-9 du code de commerce.

[57] En cas de facture périodique, le délai convenu ne peut dépasser 45 jours à compter de la date d'émission de la facture en application des dispositions de l'article 123 de la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation.

La société devra veiller à réduire ses délais de paiement à l'avenir.

3.2 L'analyse financière de la société

L'analyse de la santé financière de la société s'est appuyée sur les bilans et les comptes de résultats ventilés par activité (fonctionnement, conventions d'aménagement, opérations propres, concessions d'exploitation) ainsi que sur les grands livres des comptes et les rapports de gestion sur la période 2017 à 2021.

3.2.1 L'évolution du résultat d'exploitation

3.2.1.1 Les produits

Sur la période, en moyenne par an, 46 % des produits d'exploitation de la société (en fonctionnement) proviennent de la rémunération que lui verse la collectivité concédante pour gérer les opérations d'aménagement.

Tableau n° 12 : Évolution des produits d'exploitation de la structure entre 2017 et 2021

En €	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL cumulé (2017-2021)
Chiffre d'affaires (production vendue biens et produits)	850 940	899 773	891 874	707 183	1 041 083	4 390 853
Produits issus de La Plaine Images	2 259 786	2 623 065	2 748 010	2 470 486	2 637 152	12 738 499
Rémunération des concessions	3 023 842	2 776 277	2 832 513	3 320 629	2 613 279	14 566 540
Autres produits (subventions d'exploitation et reprises de provisions	14 721	10 867	1 531	3 396	3 968	34 483
Produits d'exploitation	**6 149 289**	**6 309 982**	**6 473 928**	**6 501 694**	**6 295 482**	**31 730 375**

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

La rémunération des concessions agrège une part forfaitaire versée à l'avancement des projets, et une part variable liée principalement à la réalisation de la commercialisation des terrains aménagés mais aussi, dans une moindre mesure, aux subventions attribuées. Les parts forfaitaires sont en net repli entre 2017 et 2021 (- 1,08 M€). Cette baisse est particulièrement prononcée en 2019 et 2021 en raison de la fin de six opérations sur les 14 concessions d'aménagement confiées à la société.

Ce repli des parts forfaitaires a, cependant, été en partie compensée par la hausse des parts variables qui sont passées de 0,58 M€ en 2017 à 1,28 M€ en 2021 essentiellement grâce aux cessions réalisées sur la « ZAC de l'Union » qui se sont accélérées en fin de période (*cf. supra*).

Tableau n° 13 : Évolution des rémunérations des concessions entre 2017 et 2021

En €	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL cumulé (2017/2021)
Rémunérations totales	**3 023 842**	**2 776 277**	**2 832 513**	**3 320 629**	**2 613 279**	**14 566 540**
dont ZAC de l'Union	1 167 951	1 225 709	1 169 864	1 526 809	1 398 618	6 488 951
dont La Lainière	477 575	320 000	438 348	675 343	519 886	2 431 152
dont Wattrelos centre-ville	251 940	121 458	179 404	401 857	171 873	1 126 532
dont aménagement quartier Gare Roubaix	202 980	122 987	136 671	39 141	146 602	648 381
dont Parc d'activités Pierre Mauroy	164 468	15 000	116 692	36 593	50 975	383 728
dont Quadrilatère des piscines	131 000	270 638	444 090	405 334	323 891	1 574 953

Source : chambre régionale des comptes, à partir du suivi des rémunérations des concessions de la société.

En prenant en compte l'ensemble des rémunérations sur la période (forfaitaire + variable), les produits issus desdites rémunérations sont issus principalement de la ZAC de l'Union, de La Lainière, du Quadrilatère des piscines et de Wattrelos centre-ville.

En dehors des concessions d'aménagement, 40 % des produits d'exploitation proviennent de la refacturation des salaires de l'équipe de la SAEM « Ville Renouvelée » qui gère le pôle d'excellence de la Plaine Images sur la ZAC de l'Union, et des charges imputables aux délégations de services publics de stationnement. Sur la période 2017 à 2021, ils s'élèvent, en moyenne, à 2,5 M€ par an.

Les autres ressources de la société (en fonctionnement) correspondent à la production vendue des biens et services. Elle est composée essentiellement des produits des prestations de services, de la rémunération des mandats, de la tenue de la comptabilité des filiales de la société et des produits de la gestion locative[58].

3.2.1.2 Les charges d'exploitation

Entre 2017 et 2021, les charges d'exploitation sont en repli de 4,2 % sur la période en passant de 7,24 M€ à 6,94 M€ en raison uniquement des dotations aux provisions sur actif circulant. En 2017, une provision de 520 000 € a, en effet, été constituée pour dépréciation des comptes courants au sein de la SCI CETI (cf. *infra*).

[58] *Cf.* annexe n° 8 ci-jointe.

Tableau n° 14 : Évolution des charges de la structure entre 2017 et 2021

En €	2017	2018	2019	2020	2021	Variation annuelle moyenne 2017-2021
Charges de personnel	5 042 299	5 140 002	5 062 501	4 936 496	5 134 639	0,5 %
Impôts et taxes	132 743	156 035	144 060	200 646	169 431	6,3 %
Dotation aux amortissements	51 529	45 236	44 851	44 487	38 963	- 5,6 %
Dotation aux provisions sur actif circulant	520 000	296 000	132 757	9 363	300	- 18,9 %
Dotation pour risques et charges	7 747	1 505	63 376	28 249	12 477	12,7 %
Autres charges	680	20	13 996	3 688	14 712	84,7 %
Charges d'exploitation	**7 242 208**	**7 085 388**	**6 962 439**	**6 605 425**	**6 940 440**	**- 1,0 %**
Charges de personnel = personnel + MAD/ charges d'exploitation	72,9 %	75,7 %	76,1 %	77,4 %	77,4 %	

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

Les charges de personnel, qui représentent l'essentiel des charges de structure (73 %), sont relativement stables sur toute la période et s'élèvent à 5 M€ par an en moyenne. Elles ne prennent pas en compte la rémunération du personnel mis à disposition, à savoir les directeurs généraux qui se sont succédé sur la période (environ 230 000 € par an en moyenne).

Entre 2017 et 2021, les autres achats et charges externes[59], qui représentent près d'un quart des charges d'exploitation, ont progressé de 1,4 % par an en moyenne. Elles comportent deux postes majeurs en matière de charges correspondant, d'une part, au contrat signé avec la SCET sur l'accord de réseau, et, d'autre part, aux loyers et charges du siège de la société situé au 75 rue de Tournai.

3.2.1.3 Le résultat d'exploitation

Tableau n° 15 : Évolution du résultat de la structure entre 2017 et 2021

En €	2017	2018	2019	2020	2021
Produits d'exploitation	6 149 287	6 309 982	6 473 928	6 501 694	6 295 482
Charges d'exploitation	7 242 208	7 085 388	6 962 439	6 605 424	6 940 440
Résultat d'exploitation	**- 1 092 921**	**- 775 405**	**- 488 510**	**- 103 731**	**- 644 958**
Résultat financier	262 849	173 514	208 667	110 368	238 587
Résultat courant avant impôt	- 829 071	- 601 892	- 279 843	6 637	- 406 372
Résultat exceptionnel	- 58	350 056	34 224	27 257	- 152 772
Résultat de la structure (fonctionnement)	**- 829 130**	**- 251 836**	**- 245 619**	**33 894**	**- 559 143**
Résultat total (fonctionnement + activités)	**- 248 214**	**- 35 572**	**204 338**	**- 30 280**	**- 406 994**

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

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

Sur la période, le résultat d'exploitation[60] de la structure est déficitaire après un pic à - 1,01 M€ en 2017. Ainsi qu'exposé précédemment, certains actifs de la société, ont eu un impact négatif sur le résultat de la société qui a dû provisionner, un montant cumulé de 866 000 €, pour dépréciation de compte courant et de titres de la SCI CETI.

Si le résultat de la structure s'est amélioré en 2020 grâce à une baisse des charges d'exploitation (- 0,36 M€ par rapport à 2019) et, plus précisément, des « autres achats et charges externes » due aux périodes de confinement durant la crise sanitaire, il se dégrade nettement en 2021 (- 0,56 M€) en raison de l'effet croisé de la baisse des produits issus de la rémunération des concessions d'aménagement, et de la hausse des charges de personnel due à la réorganisation des services avec le recrutement de nouveaux salariés ainsi que des autres achats et charges externes qui ont retrouvé leur niveau antérieur à la crise sanitaire de 2020.

Entre 2017 et 2021, les produits financiers qui correspondent notamment aux revenus des titres de participations de la société dans ses filiales (dividendes) ont permis d'amortir les résultats d'exploitation déficitaires de la structure.

3.2.2 Les fonds propres et le besoin en fonds de roulement

Le capital de la société est resté inchangé sur la période à 8,34 M€. Après un pic à 9,25 M€ en 2020, les capitaux propres de la société (fonctionnement) sont en repli à 8,63 M€ fin 2021 en raison du résultat déficitaire de l'exercice.

Tableau n° 16 : Évolution des capitaux propres de la société (fonctionnement) de 2017 à 2021

Au 31 décembre (en €)	2017	2018	2019	2020	2021
Capital	**8 335 773**	**8 335 773**	**8 335 773**	**8 335 773**	**8 335 773**
Réserve légale	674 067	674 067	674 067	674 067	674 067
Autres réserves	156 171	156 171	156 171	156 171	156 171
Report à nouveau	130 459	- 117 755	- 153 327	51 011	20 731
Résultat de l'exercice	- 829 130	- 251 836	- 245 619	33 894	- 559 143
Capitaux propres	**8 467 340**	**8 796 420**	**8 767 065**	**9 250 916**	**8 627 599**

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

Sur la période en contrôle, les disponibilités de la société, inscrites à l'actif du bilan (actif circulant) ne permettent pas de distinguer celles dédiées à la structure de celles des autres opérations (concessions, mandats et opérations propres) et, de ce fait, de déterminer la trésorerie de la structure. Or, si ces données sont agrégées dans les états financiers de la société, la règlementation prévoit que les bilans, comme les comptes de résultats, sont ventilés par activité (fonctionnement, conventions d'aménagement, opérations propres, concessions d'exploitation).

[60] *Cf.* annexe n° 9 ci-jointe.

La chambre invite la société à respecter la règlementation afin d'améliorer l'information du conseil d'administration sur la situation financière de la société.

La trésorerie de la structure s'élève sur la période 2017 à 2021 à 2,3 M€ par an en moyenne. La trésorerie disponible est actuellement limitée pour faire face notamment à d'éventuels besoins en fonds propres pour le renouvellement de son plan d'affaires[61]. Ainsi qu'exposé précédemment, la société devra, en outre, reverser le solde des opérations de mandats les plus anciennes qui s'élevaient à 0,3 M€, soit 12,5 % de sa trésorerie fin 2021 (2,37 M€).

Le fonds de roulement oscille entre 3,9 et 3,1 M€. Entre 2018 et 2021, le besoin en fonds de roulement est positif[62].

Tableau n° 17 : Évolution du fonds de roulement et de la trésorerie de 2017 à 2021 *

Au 31 décembre (en €)	2017	2018	2019	2020	2021
Capitaux propres (a)	8 467 340	8 796 420	8 767 065	9 250 916	8 627 599
Provisions pour risques et charges (b)	144 000	137 758	139 629	139 502	404 030
Actif immobilisé net (c)	1 583 259	1 586 365	1 586 478	1 554 744	1 555 802
Comptes courants nets des filiales (d)	2 771 600	2 915 600	3 104 300	3 116 200	2 971 491
Compte de liaison des opérations propres (e)	3 878 769	676 331	507 474	798 574	1 412 975
Fonds de roulement net global (FR=a+b-c-d-e)	**377 712**	**3 755 882**	**3 708 442**	**3 920 900**	**3 091 361**
Besoin en fonds de roulement (BFR)	**-2 860 979**	**1 741 537**	**2 103 068**	**1 732 230**	**725 724**
Trésorerie au 31 décembre (FR-BFR)	**3 238 691**	**2 014 345**	**1 605 374**	**2 188 670**	**2 365 637**

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

* Montants retraités par l'exclusion des mouvements imputables aux filiales et opérations propres.

L'endettement est resté limité sur la période 2017 à 2021. Au 31 décembre 2021, l'encours de dette de la société s'élève à 30,5 M€ dont 20,2 M€ pour les concessions d'aménagement, 8,3 M€ pour les concessions d'exploitation et 2 M€ pour les opérations propres. Les collectivités concédantes (aménagement et concessions locatives), principalement la MEL, mais aussi les villes de Tourcoing et Roubaix, garantissent les emprunts sur son activité à hauteur de 24,3 M€.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'actuel directeur général indique avoir pris note des remarques de la chambre et s'engage à respecter la réglementation dès que le système d'information de la société aura été adapté à cet effet.

---

[61] De plus, la société souhaite installer son siège dans un nouveau bâtiment dont le coût de construction s'élèverait à 6,5 M€ HT. Ce bâtiment est situé dans le périmètre de la concession d'aménagement du Quadrilatère des piscines à Tourcoing. Un appel d'offres a été lancé pour la maîtrise d'œuvre en juillet 2022.

[62] Par exemple, fin 2021, « les créances clients et comptes rattachées » à l'actif du bilan s'élevaient à 0,7 M€.

3.2.2.1 Les risques liés à la filialisation et aux prises de participations

Ainsi qu'exposé précédemment, de multiples opérations sont réalisées en partenariat avec d'autres opérateurs, dans le cadre de sociétés civiles immobilières (SCI) de portage immobilier, de SCI construction-vente (SCCV) pour des projets de promotion immobilière, et de sociétés par actions simplifiées (SAS) pour des opérations d'aménagement.

Tableau n° 18 : Les cinq sociétés de portage immobilier, filiales de la SAEM « Ville Renouvelée »

FILIALES	Participation Ville Renouvelée	Parts détenues par les associés	Capital détenu par Ville Renouvelée (en €)	Date de création	Objet	Chiffres d'affaires 2021 (en €)	Résultat 2021 (en €)	Présidence
SCI de l'Initiative	50%	BATIXIA - 50%	250 000	29/05/2008	Gestion d'un immeuble détenu par la SCI à Roubaix	320 624	-17 625	SAEM Ville Renouvelée
SCI HE des 6 Marianne	50%	BATIXIA - 50%	250 000	06/10/2008	SCI qui n'a plus d'activité	850	-7 359	SAEM Ville Renouvelée
SCI CETI	33,33%	BATIXIA - 33,33 % UIT Syndicat Nord - 8,33 % CDC - 25 %	50 000	22/09/2006	SCI qui n'a plus d'activité	0	22 947	SAEM Ville Renouvelée
SCI Village d'entreprise du Beck	50%	BATIXIA - 50%	500 000	06/10/2008	Gestion d'un immeuble à Wattrelos	485 083	-43 425	SAEM Ville Renouvelée
SASU VRI	100%	SAEM Ville Renouvelée, unique associé	50 000	16/11/2009	Prise de participation dans les sociétés en lien avec l'objet social de l'actionnaire unique	0	149 385	SAEM Ville Renouvelée

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données de la SAEM VR.

À l'exception de la société par actions simplifiée unipersonnelle « Ville Renouvelée Investissement » (SASU VRI), détenue à 100 % par la SAEM « Ville Renouvelée », trois SCI sont détenues à 50 % et une dernière à 33,33 %[63]. En outre, « Ville Renouvelée » détient, *via* sa filiale SASU VRI, une partie du capital des sociétés suivantes :

[63] *Cf.* annexe n° 10 ci-jointe.

Tableau n° 19 : Liste des filiales de SASU VRI

Filiales de SASU VRI	Date de création	Associés	Capital social (en €)	Capital détenu par Ville renouvelée (en €)	Part du capital détenu par Ville renouvelée
SAS les portes de l'Abbaye	2010	VRI/LINKCITY Nord Est/Ceetrus	1 100 000	572 000	52%
SCCV Armentières les Lumières	2010	VRI/EIFFAGE IMMOBILIER	1 500	1 485	99%
SCCV Alhéna	2010	VRI/NACARAT	10 000	4 900	49%
SCI Alhéna Tourcoing gare	2010	VRI/BATIXIA	550 000	275 000	50%
SAS SEMVR EFFIA Roubaix	2012	VRI/EFFIA	10 000	5 000	50%
SCIC GAME IN LAB	2012	VRI/divers associés	11 364	2 500	22%
SAS Seclin A1 est 2016	2016	VRI/RAMERY Immobilier	110 000	33 000	30%
SCCV Tourcoing Sébastopol	2017	VRI/EIFFAGE Immobilier	1 000	490	49%
SCCV Rivéo logement	2018	VRI/SPIE Batignolles Nord	200	80	40%
SCV Damaflor Anstaing	2021	VRI/Demathieu & Bard Immobilier	1 000	450	45%

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données de la SAEM VR.

Les prises de participation de la SAEM VR dans ces multiples filiales lui ont permis de conduire des opérations propres de portage immobilier ou d'aménagement en partenariat avec d'autres opérateurs privés. Ce dispositif concerne principalement, les opérations de portage immobilier, le plus souvent des hôtels d'entreprises, soit en propre, soit avec des partenaires *via* des structures dédiées. Il s'agit d'opérations qui génèrent un stock foncier que la SAEM « Ville Renouvelée » valorisé à plus ou moins long terme.

Elle a, en outre, pu percevoir des dividendes sur ses prises de participations au cours de la période en contrôle qui se sont élevés, au total, à 713 000 €. L'essentiel de ces dividendes proviennent de sa filiale SASU VRI (563 000 €).

Toutefois, la prise de participation dans ces multiples structures a mobilisé une partie de ses fonds propres, en direct ou *via* sa filiale, la SASU VRI. La société a, en effet, accordé des avances en compte courant d'associé à quatre de ses filiales, principalement à la SASU VRI, afin d'améliorer la situation de trésorerie de ses filiales et honorer les échéances d'emprunt. Elles se sont élevées à 1,27 M€ sur la période 2017 à 2021[64]. C'est notamment le cas de la SCI CETI et de la SCI Beck qui présentent un déficit cumulé, respectivement, de 2,52 M€ et 1,29 M€.

[64] *Cf.* annexe n° 11 ci-jointe. Depuis la création des filiales de la SAEM VR, le montant total des apports en compte courant par « Ville Renouvelée » à ses filiales s'est élevé, respectivement, à 2 086 991 € pour la SASU VRI, à 852 757 € pour la SCI CETI, à 755 500 € pour la SCI Village d'entreprise du Beck et 225 000 € pour la SCI de l'Initiative, soit un montant total de 3,9 M€.

Tableau n° 20 : Évolution du résultat des sociétés immobilières, filiales de la SAEM VR

En €	2017	2018	2019	2020	2021	Résultat cumulé	Part SEM		Part SEM 2021
SCI CETI	-1 301 685	-958 779	193 653	-66 542	22 948	-2 519 182	33%	-839 643	7 649
SCI INITIATIVE	-8 359	-27 799	8 382	-11 286	-17 626	-248 548	50%	-124 274	-8 813
SCI 6M	5 908	-23 450	29 479	360 929	-7 360	318 963	50%	159 481	-3 680
SCI BECK	-75 362	-151 967	-70 132	-54 562	-43 426	-1 290 065	50%	-645 032	-21 713
SCI ALHENA	9 505	-51 840	30 914	33 702	1 048 433	1 047 932	50%	523 966	524 217
SAS PONT ABBAYE	-1 182	-844	5 452	0	0	660 667	40%	264 267	0
SAS PORTES ABBAYE	0	0	0	0	0	6 392	52%	3 324	0
SAS SEMVR EFFIA RX	-12 110	90 551	39 078	23 220	-50 160	154 597	50%	77 299	-25 080
SCCV ALTAIR	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*296 270*	*10%*	*29 627*	0
SCCV ALHENA	*140 061*	*-27 678*	*-2 132*	*106 656*	*841*	*2 438 877*	*49%*	*1 195 050*	412
SCCV LES LUMIERES	0	2	80 363	-539	-791	*449 098*	99%	444 607	-783
SCCV TG SEBASTOPOL		*440 476*	*98 525*	*-127 235*	*-54 435*	*357 331*	*49%*	*175 092*	-26 673
SCCV RIVEO LOGEMENTS			*-2 357*	*242 710*	*754 619*	*994 972*	*40%*	*397 989*	301 848
TOTAL	**-1 243 224**	**-711 328**	**411 227**	**507 052**	**1 653 043**	**2 667 303**		**1 661 751**	**747 383**

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

La SCI CETI a été créée en 2006 afin de construire et assurer la gestion locative de deux bâtiments tous aujourd'hui occupés et loués par l'association CETI (centre européen des textiles innovants qui sous loue une petite partie des surfaces de son bail). En 2017, c'est l'opération du CETI portée par la SCI CETI qui a présenté une situation à risque du fait des retards de paiement accumulés par le locataire unique (près d'un an de loyers et charges), et plus globalement de sa capacité financière à faire face à ses obligations. « Ville renouvelée » a dû provisionner 520 000 € au cours de cet exercice en raison de pertes potentielles ce qui a pesé sur le résultat de la structure en 2017 (- 0,82 M€). Sur la période 2017 à 2021, la SAEM a provisionné, un montant cumulé de 866 000 € pour dépréciation de compte courant et de titres de la SCI CETI.

Si sa situation s'est améliorée en 2019 et 2021, cette filiale reste très largement déficitaire. Elle devrait être dissoute prochainement par « Ville Renouvelée ». Sa dissolution entraînera des pertes pour la SAEM qui seront matérialisées par les avances en compte courant d'associé qui ont été consenties à la SCI CETI, soit 0,76 M€.

En ce qui concerne la SCI Beck, elle a été créée en 2008 pour la construction et la gestion locative d'un ensemble immobilier situé à Wattrelos – ZAC du Beck – qui a été livré en 2010. En 2021, il ne reste qu'un seul lot vacant de 100 m^2 de bureaux. Le résultat de la société a été déficitaire sur toute la période.

Le développement des filiales fait donc peser un risque sur les résultats de la société mais aussi à ses collectivités actionnaires. La chambre observe qu'en dépit de la mise en place d'un comité d'engagement et des risques sur les opérations propres, ces participations ne sont pas sans risque et peuvent apparaître comme une perte de contrôle du conseil d'administration sur l'affectation desdites ressources et la maîtrise du risque.

3.2.3 Les effets de la crise sanitaire et les perspectives financières

La crise sanitaire a peu affecté les activités de la société, en dehors des délégations de service public de stationnement et des concessions locatives.

S'agissant du stationnement, la délégation de service public de la commune de Roubaix présente un résultat négatif de 98 554 € en 2020 en raison principalement des périodes de gratuité du stationnement. La commune a versé en 2021 une indemnité compensatrice de 96 000 €. Concernant la gestion de parcs de stationnement déléguée par la MEL à l'une des filiales de « Ville Renouvelée » (*cf. supra*), son résultat est resté positif en 2020 (+ 23 221 €) en dépit des pertes de recettes dues à la fermeture de deux parkings,

En 2021, l'exploitation des parkings a été déficitaire concernant aussi bien la délégation de service public de Roubaix (- 63 506 €) que celle de la métropole (- 50 160 €). Les collectivités délégataires n'ont pas indemnisé « Ville Renouvelée », ni sa filiale.

En ce qui concerne les opérations locatives de la société sur la commune de Roubaix, cette dernière avait mis en place, en 2020 et 2021, un dispositif d'exonération des loyers ou redevances pour l'ensemble des entreprises, commerces et associations. Les pertes liées aux loyers abandonnés qui se sont élevées respectivement, à 34 616 € en 2020 et 50 898 €, ont été entièrement compensées par la commune de Roubaix.

Il en est de même, s'agissant des exonérations des loyers et charges des concessions de la MEL concernant les hôtels d'entreprises Jean-Renoir et Robert Doisneau à Tourcoing, dont les pertes financières ont été compensées, au total, à hauteur de 87 277,14 €. C'est également le cas pour les pertes liées aux exonérations de loyers pour les entreprises et associations situées sur la Plaine Images compensées à hauteur de 173 575 €.

Pour ses opérations propres en gestion locative, la société n'a pas accordé d'aide à ses locataires. Concernant les immeubles loués dans le cadre de la concession de la ZAC de l'Union, il y a eu des dépôts de bilan mais sans conséquence pour « Ville Renouvelée », la concession étant au risque du concédant.

Par ailleurs, concernant les marchés publics passés dans le cadre des concessions d'aménagement qui lui ont été confiées ou de ses opérations propres, la société a indemnisé certaines entreprises pour un montant total de 0,24 M€ en 2021, en raison de la hausse des matières premières.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les comptes annuels ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes. Si les rapports de gestion sont globalement conformes aux exigences du code de commerce, la chambre recommande à la société d'appliquer une présentation garantissant une information cohérente et homogène des résultats de la société sur plusieurs exercices. Par ailleurs, la société devra veiller à respecter les délais de paiement conformément aux dispositions du code de commerce.

Sur la période 2017 à 2021, près de la moitié des ressources de la société proviennent des rémunérations des concessions d'aménagement. Les autres produits correspondent essentiellement à la refacturation des salaires des équipes de « Ville Renouvelée » affectées au pôle d'excellence de la Plaine Images et aux délégations de service public « stationnement ». Les charges d'exploitation sont stables. Parmi elles, les charges de personnel représentent, en moyenne par an, près de 75 %.

Si le résultat de la structure s'est amélioré en 2020 grâce à une baisse des charges d'exploitation (- 0,36 M€ par rapport à 2019), il se dégrade en 2021 (- 0,56 M€) en raison de l'effet croisé de la baisse des produits issus de la rémunération des concessions d'aménagement, et de la hausse des charges de personnel due à la réorganisation des services.

Les prises de participations de la SAEM « Ville Renouvellée » dans ces multiples filiales lui ont permis de conduire des opérations propres de portage immobilier ou d'aménagement en partenariat avec d'autres opérateurs privés. Mais pour soutenir ses filiales, elle a dû mobiliser une part importante de ses fonds propres (avances en compte courant d'associé). Cette situation n'est pas sans risque pour la société dont la trésorerie paraît limitée.

---

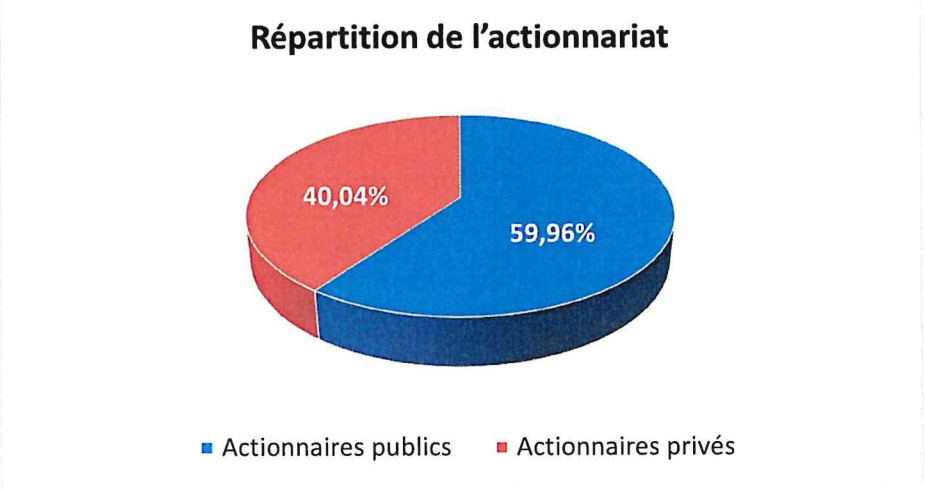
*

* *

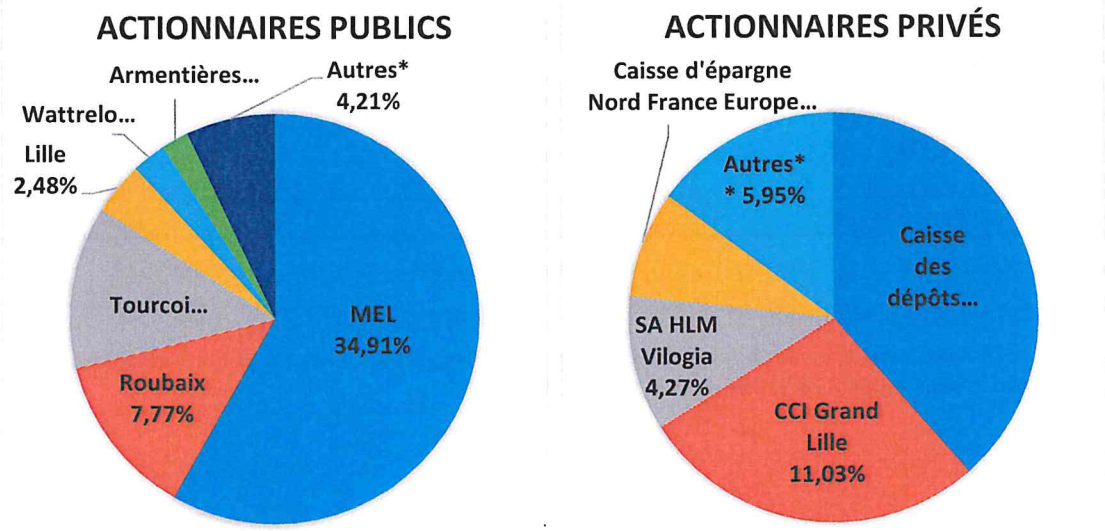
ANNEXES

Annexe n° 1. Actionnariat de la société 46
Annexe n° 2. Évolution des rémunérations de la société sur les concessions en cours 47
Annexe n° 3. Présentation de la ZAC de l'Union* 48
Annexe n° 4. Évolution des surfaces cédées 49
Annexe n° 5. La Plaine Images sur la ZAC de l'Union 50
Annexe n° 6. Les opérations en mandat en cours 51
Annexe n° 7. Liste des mandats clôturés sans quitus 52
Annexe n° 8. Évolution de la production vendue, biens et services 53
Annexe n° 9. Évolution du résultat de la structure (fonctionnement) entre 2017 et 2021 54
Annexe n° 10. Présentation des filiales de la SAEM « Ville Renouvelée » 55
Annexe n° 11. Avances en compte courant d'associé versées entre 2017 et 2021 56

Annexe n° 1. Actionnariat de la société



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



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

* Croix (0,71 %), Mons-en-Baroeul (0,64 %), Wasquehal (0,56 %), Halluin (0,41 %), Lys-lez-Lannoy (0,41 %), Saint-André (0,41 %), Roncq (0,41 %), Neuville-en-Ferain (0,35 %) et Leers (0,31 %).

** SAFIDI (2,55 %), Crédit agricole (2,4 %) et Crédit mutuel Arkéa (1 %).

Annexe n° 2. Évolution des rémunérations de la société sur les concessions en cours

En €	Rémunération SAEM figurant au bilan initial	Rémunération actualisée au CRACL 2021	En % du bilan initial	En % du bilan actualisé au CRACL 2021
Parc d'activités des Six Marianne à Escaudain	536 152	734 663	7,20 %	9,32 %
ZAC de l'Union*	20 000 000	27 325 718	11,52 %	11,14 %**
Village artisanal du Saubois à Saint-Amand-les-Eaux	290 000	308 305	7,50 %	7,95 %
Zone d'activités La Houssoye à La Chapelle d'Armentières	577 532	631 462	11,27 %	13,92 %
Parc d'activités "Pierre Mauroy" à Roncq	1 106 318	1 106 608	9,11 %	14,20 %
Zone d'activité économique sur les Pierres Blanches à Denain	309 400	272 574	9,73 %	8,23 %
Parc d'activités du Nouveau Monde à La Bassée	775 889	797 626	9,50 %	12,76 %
Quartier de la gare à Roubaix	2 615 315	2 635 095	11,43 %	11,99 %
La Lainière - Peignage Amdée - Pennel et Flipo à Roubaix et Wattrelos	5 759 357	6 696 262	9,11 %	10,49 %
Quadrilatère des Piscines à Tourcoing	2 785 915	2 148 690	5,74 %	6,14 %
ZAC centre-ville de Wattrelos - quartier de l'Hippodrome	1 969 003	1 125 882	9,12 %	9,09 %
Erquinghem-Lys - Fort Mahieu	528 809	514 035	9,76 %	9,20 %
Taux de rémunération moyen			**9,25 %**	**10,37 %**

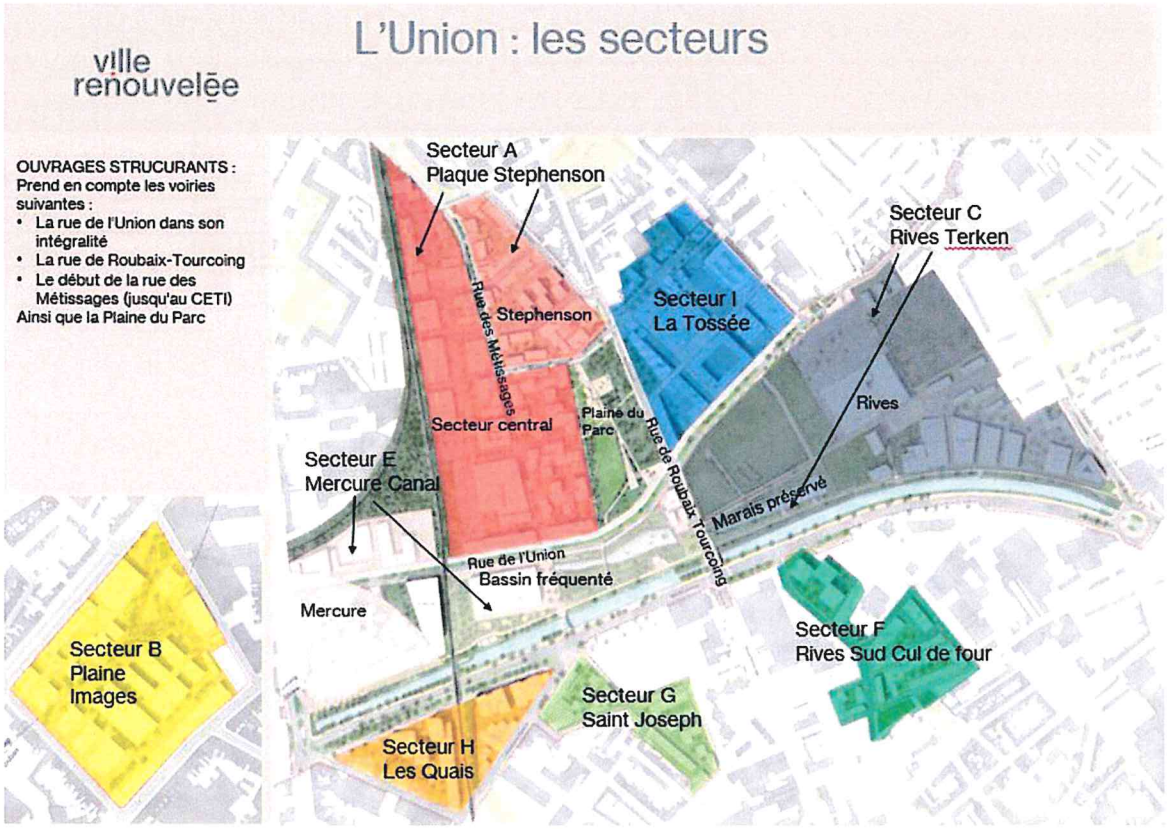
Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes rendus d'activité des concession 2021.

* Montant cumulé de la rémunération versée à la SAEM « Ville Renouvelée » et à la SPL « Euralille »[65].

** Le taux de rémunération diminue en raison de la hausse des dépenses de la concession qui sont passées de 173,5 M€ dans le bilan initial à 245,3 M€ dans le CRAC 2021.

[65] La rémunération pour la SPL « Euralille » est fixée à 2,79 M€ sur la durée de l'opération dans le traité de concession.

Annexe n° 3. Présentation de la ZAC de l'Union*



Source : chambre régionale des comptes, à partir du CRACL 2021 de la ZAC.

Le projet de l'Union a été réparti en huit secteurs :

- secteur A – îlot Stephenson (zone essentiellement d'habitat avec maisons anciennes de briques des années 1920/30 qui comprend le CETI) ;
- secteur B « la Plaine Images » dédié aux filières de l'image et du numérique) ;
- secteur C « les rives Terken » (logements et bâtiments économiques dont le siège mondial de Kipsta, marque de football de Décathlon) ;
- secteur D « la Tossée » (Lieu multi-usages avec des équipements, des commerces et de l'habitat nommé d'après l'ancienne usine) ;
- secteur E « Mercure/Canal » consacré à l'activité tertiaire et qui abrite la tour existante « Mercure », siège de Lille Métropole Habitat ;
- secteur F « rives sud Cul de four » (à dominante résidentielle et économique, à petits immeubles) ;
- secteur G « Saint-Joseph » (activités économiques et logements) ;
- secteur H « les Quais » (à dominante tertiaire).

Annexe n° 4. Évolution des surfaces cédées

	Surfaces prévisionnelles de la concession en m2	Surfaces vendues jusque fin 2021 en m2	Surfaces cédées par rapport aux prévisions en pourcentage	Projection des commercialisations cumulées jusqu'en 2025 en m2	Projection de cessions par rapport aux prévisions en pourcentage
Logements - commerces - équipements	115 000	66 045	57,4%	97 056	84,4%
Tertiaire - activités - services	207 000	141 029	68,1%	177 871	85,9%
Total	**322 000**	**207 074**	**64,3%**	**274 927**	**85,4%**

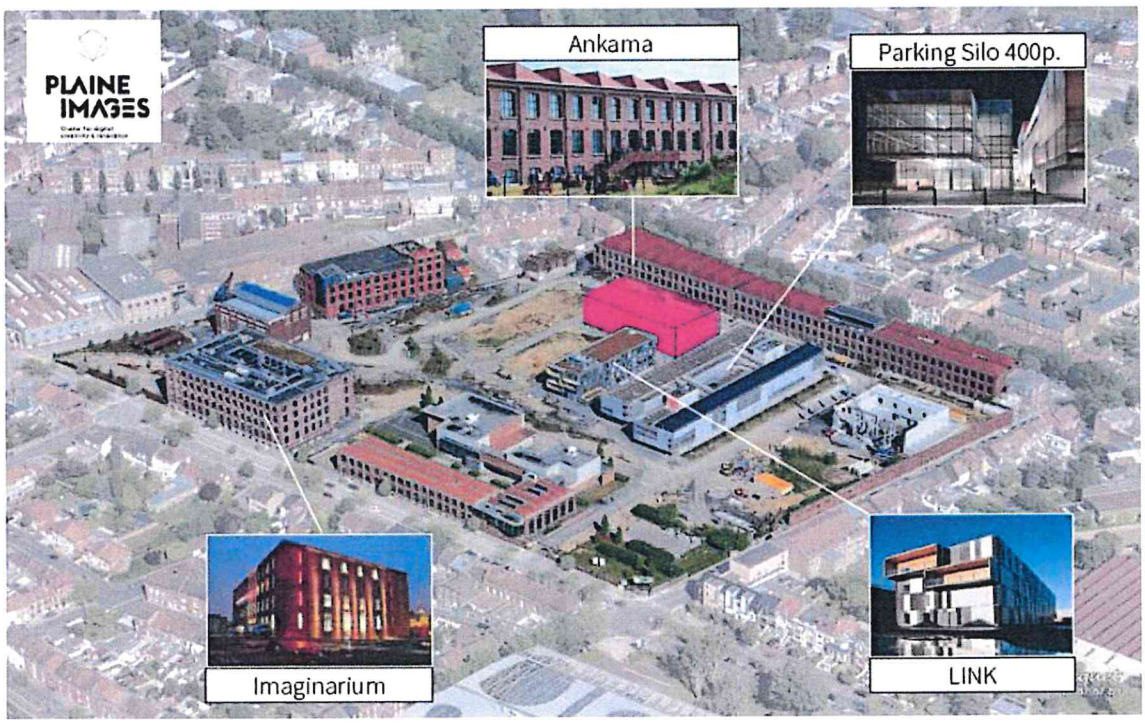
Source : chambre régionale des comptes, à partir du CRAC 2021 de la société.

Annexe n° 5. La Plaine Images sur la ZAC de l'Union



Source : chambre régionale des comptes, à partir d'une présentation de la MEL.

Photo n° 1 : Présentation de la Plaine images*



Source : chambre régionale des comptes, à partir d'une présentation de la société.

* En violet, l'immeuble du SMART cédé en VEFA.

Annexe n° 6. Les opérations en mandat en cours

	Mandat	Objet	Mandataire	Date signature	Montant en € HT	Avenant	Durée
IUT C Roubaix	mandat de maîtrise d'ouvrage	Relocalisation de l'IUT "C" sur le site de Roubaix-gare	Université de Lille	06/11/2015	266 102		4 ans et 9 mois
Hotel d'entreprises du Saubois	Marché de mandat	Construction d'un hôtel d'entreprise sur le parc d'activité du Saubois à Saint-Amand-les-Eaux	CAPH	24/02/2017	74 900	118 000 € (prolongation durée mandat)	8 ans et 11 mois (3 ans initialement)
Blanchemaille	mandat de maîtrise d'ouvrage	Réhabilitation de bâtiments sur le site Blanchemaille à Roubaix en vue de la réalisation d'un site totem dédié au commerce digital de la filière numérique	MEL	2020	922 130		5 ans
Parking de Tourcoing-gare	Marché de mandat	Mise en exploitation du parking de Tourcoing gare et de sa dépose minute	MEL	2021	187 000		1 an

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

Annexe n° 7. Liste des mandats clôturés sans quitus

En €	Concédant	Situation	Solde comptable
PHILDAR	MEL	Clôture envoyée 2001	19 199,10
PJT rue d'Alsace	MEL	Clôture envoyée 2001	20 866,01
Beaudelaire	Région	Clôture envoyée 2002	2 848,34
AFOBAT	Privé	Clôture envoyée	4 227,52
Marcq Auto	Région	Clôture envoyée 2011	119 909,24
GP Lavoisier	Roubaix	Clôture envoyée	5 546,66
Groupe scolaire Camus	Roubaix	Clôture envoyée	- 2 078,98
Teinturerie du Pile	Roubaix	Clôture envoyée	765,85
Tiberghien	Roubaix	Clôture envoyée	12 007,42
Vanoutryve	MEL	Clôture envoyée	5 012,47
SCA Linselles	MEL	Clôture envoyée	78 687,20
Quartier des Modes	MEL	Clôture envoyée	29 962,63
Démolition chemin de fer	Roubaix	Clôture envoyée	0
		TOTAL	**296 953,46**

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

Annexe n° 8. Évolution de la production vendue, biens et services

En €	2017	2018	2019	2020	2021	Total cumulé (2017-2021)
Chiffre d'affaires (production vendue biens et produits)	850 940	899 773	891 874	707 183	1 041 083	4 390 853
dont prestations de services (AMO - construction)	*579 154*	*621 780*	*663 267*	*434 228*	*808 078*	*3 106 507*
dont rémunération de mandats	*82 977*	*94 446*	*58 537*	*67 936*	*93 299*	*397 195*
dont tenue comptabilité	*48 400*	*32 940*	*34 500*	*84 900*	*30 200*	*230 940*
dont autres produits (gestion locative)	*139 220*	*149 177*	*135 570*	*120 119*	*109 449*	*653 535*

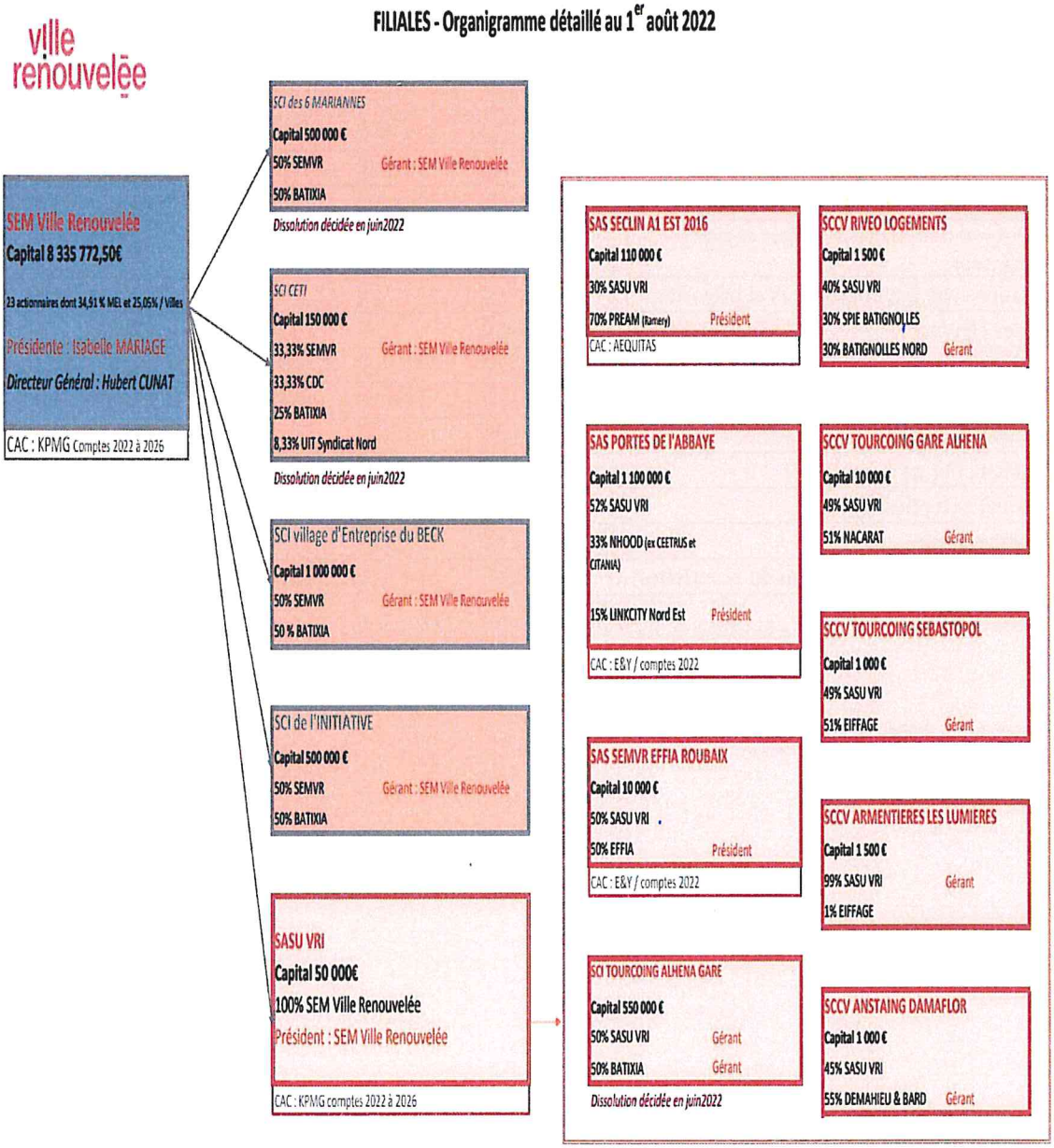
Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports de gestion et des comptes de la société (grands livres).

Annexe n° 9. Évolution du résultat de la structure (fonctionnement) entre 2017 et 2021

En €	2017	2018	2019	2020	2021
Production vendue biens et produits	850 940	899 773	891 874	707 183	1 041 083
Autres produits d'exploitation	5 298 344	5 410 209	5 582 054	5 794 511	5 254 399
Produits	6 149 287	6 309 982	6 473 928	6 501 694	6 295 482
Autres achats et charges externes	1 487 211	1 446 590	1 500 898	1 382 495	1 569 917
Impôts, taxes et versements assimilés	132 743	156 035	144 060	200 646	169 431
Salaires et traitements (charges sociales comprises)	5 042 299	5 140 002	5 062 501	4 936 496	5 134 639
Dotations aux amortissements et provisions	579 276	342 741	240 984	82 099	51 740
Autres charges	680	20	13 996	3 688	14 712
Charges	7 242 208	7 085 388	6 962 439	6 605 424	6 940 440
Résultat d'exploitation	- 1 092 921	- 775 405	- 488 510	- 103 731	- 644 958
Résultat financier	262 849	173 514	208 667	110 368	238 587
Résultat courant avant impôt	- 829 071	- 601 892	-279 843	6 637	- 406 372
Résultat exceptionnel	- 58	350 056	34 224	27 257	- 152 772
Bénéfice/perte	- 829 130	- 251 836	- 245 619	33 894	- 559 143
Résultat total (fonctionnement + activités)	**- 248 214**	**- 35 572**	**204 338**	**- 30 280**	**- 406 994**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de la société.

Annexe n° 10. Présentation des filiales de la SAEM « Ville Renouvelée »



Source : chambre régionale des comptes, à partir des informations transmises par la société.

Annexe n° 11. Avances en compte courant d'associé versées entre 2017 et 2021

Filiales bénéficiaires (en €)	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
SCI CETI	200 000	16 339				216 339
SCI de l'Initiative	25 000		5 000			30 000
SCI Village d'entreprises Beck	50 000	13 605	14 594			78 199
SASU VRI	205 638	100 000	326 000	78 100	237 209	946 947
TOTAL	**480 638**	**129 944**	**345 594**	**78 100**	**237 209**	**1 271 485**

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

Chambre régionale
des comptes
Hauts-de-France

RÉPONSES AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

SOCIÉTÉ ANONYME D'ÉCONOMIE MIXTE « VILLE RENOUVELÉE»

(Département du Nord)

Exercices 2017 à 2021

Deux réponses reçues :

- Mme Doriane Bécue, maire de la commune de Tourcoing,
- M. Guillaume Delbar, maire de la commune de Roubaix.

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*** *».*

Tourcoing

Hôtel de Ville
10 place Victor Hassebroucq
BP 80479
59208 Tourcoing Cedex
Tél. : 03 20 23 37 00
Fax : 03 20 23 37 99

Direction Générale des Services Techniques Aménagement

Chambre Régionale des Comptes
Monsieur Frédéric ADVIELLE
Président
Hôtel Dubois de Fosseux
14 rue du Marché au Filé
62012 Arras Cedex

Tourcoing, le - 3 AOUT 2023

Nos réf. :
Votre contact : Laurent ROUSSEAUX – lrousseaux@ville-tourcoing.fr

Objet : Rapport d'Observations Définitives – SAEM Ville Renouvelée

Monsieur le Président,

J'accuse réception du rapport d'observations définitives concernant la SAEM Ville Renouvelée.

Après avoir formulé des observations au rapport provisoire et pris connaissance du rapport définitif, je vous informe que la Ville de Tourcoing ne souhaite pas formuler de remarques sur ce rapport.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le président de la Chambre régionale des comptes, mes cordiales salutations.



Doriane BECUE
Maire de Tourcoing

VILLE DE
ROUBAIX

DIRECTION GENERALE
POLE COORDINATION ET RESSOURCES

CRC HAUTS-de-FRANCE
11/08/2023
Enregistrement n° 459

Dossier suivi par : Carine COSTE
Courriel : ccoste@ville-roubaix.fr
N/réf : cc

Monsieur Frédéric ADVIELLE
Président
CRC Hauts de France

Hôtel Dubois de Fosseux
14 rue du Marché au Filé
62 012 Arras Cedex

Le 9 août 2023

Objet : Réponse au rapport d'observations définitives relatif à l'examen de la gestion de la Société d'Economie Mixte « Ville Renouvelée »

Monsieur le Président,

Par courrier du 17 juillet 2023 reçu le 20 juillet 2023, vous avez adressé le rapport d'observations définitives relatif à l'examen de la gestion de la Société d'Economie Mixte « Ville Renouvelée » pour les exercices 2017 à 2021.

En qualité de collectivité territoriale actionnaire, je vous adresse ma réponse écrite, conformément aux dispositions de l'article L 243-5 du code des juridictions financières.

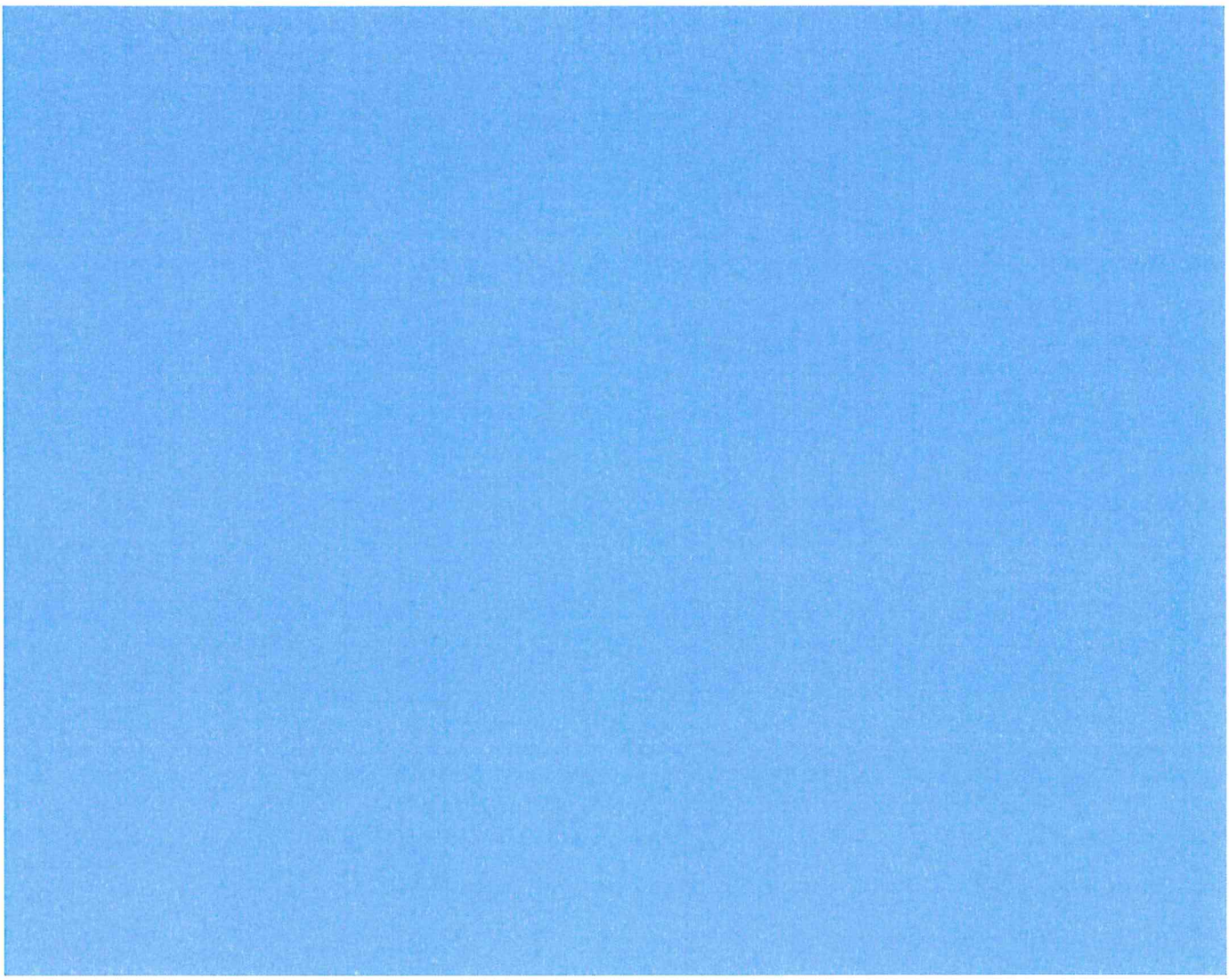
J'ai pris connaissance du rapport détaillé.
La ville de Roubaix sera attentive au traitement des rappels au droit et au suivi des recommandations par la SEM. Ces rappels et ces recommandations contribueront à améliorer l'information des actionnaires et concédants.

Quant à l'opération d'envergure de la ZAC de l'Union, la Ville de Roubaix, qui a participé financièrement à la réalisation des équipements publics, restera vigilante à sa commercialisation et aux équilibres financiers globaux.

Dans l'attente du document final que je soumettrai au Conseil municipal, je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'assurance de ma considération distinguée.

Le Maire,

Guillaume DELBAR



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

Adresse mél : hautsdefrance@ccomptes.fr

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