

| |
|--|
| <p style="text-align: center;">Réponse de la SAS Soginorpa au rapport d'observations définitives n° 467 de la Chambre régionale des comptes du Nord-Pas-de-Calais</p> |
|--|

AVANT-PROPOS

La présente réponse fait suite au rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes du Nord-Pas-de-Calais relatif à la gestion de la SAS Soginorpa.

La SAS Soginorpa se félicite des échanges avec la Chambre qui ont abouti au rapport définitif. En complément, elle tient à apporter les précisions suivantes pour replacer la gestion financière dans la stratégie du groupe Maisons & Cités, apporter une réponse sur l'exercice de la gouvernance et faire le point sur la situation actuelle ainsi que sur les perspectives à moyen terme.

1. Maisons & Cités, un Groupe dédié à l'habitat social dans la région Nord-Pas-de-Calais

1.1. Bref retour sur la création du Groupe Maisons & Cités

Le législateur a voté en décembre 2000, dans le cadre de la loi Solidarité et Renouvellement Urbain (SRU), la création d'un établissement public rattaché à la Région Nord-Pas-de-Calais, dénommé Epinorpa. Cet établissement a pour objet, sur l'ensemble du territoire régional, d'acquérir et gérer, directement ou indirectement, les immeubles à usage locatif social détenus par des sociétés à participation majoritaire de Charbonnages de France, et ce dans le respect notamment des droits statutaires des mineurs et de leurs ayants droit.

Début 2002, le projet de cession de la filiale de gestion immobilière du parc de logements des Houillères du bassin Nord-Pas-de-Calais, la SAS Soginorpa, a alerté les élus des communes minières du Nord-Pas-de-Calais. Ce projet menaçait l'unité du patrimoine minier et risquait d'affecter les conditions de logement de la population du bassin minier du Nord et du Pas de Calais. Les élus de l'Association des communes minières (ACM), réunis en Conseil d'administration le 2 mars 2002, ont alors décidé à l'unanimité de proposer que l'Epinorpa dépose une offre de rachat en vue de la reprise du patrimoine de logements miniers du Nord-Pas-de-Calais.

Cette offre remise par l'Epinorpa pour un montant de 457,34 millions d'euros était conforme à l'estimation conjointe de l'Inspection générale des Finances et du Conseil général des Ponts et Chaussées du 21 janvier 2002. L'acquisition est intervenue en juin 2002.

Par cette prise de contrôle, les élus visaient à agir en faveur du bien-être de la population, par le renouvellement urbain et l'amélioration du cadre de vie des habitants du bassin minier. Ils s'inscrivaient dans le droit fil de la politique de restructuration de la zone minière menée par les pouvoirs publics depuis les années 1970, en appui de la politique de conversion économique du bassin minier.

1.2. La constitution d'un groupe dédié à l'habitat, ayant comme première priorité la rénovation du parc minier

Le Conseil d'administration de l'Epinorpa a défini dès 2002 les priorités d'action du Groupe : la réhabilitation lourde de 10 000 logements à l'horizon 2009 et l'augmentation des dépenses liées à la maintenance et à l'entretien du parc, afin de favoriser une relocation rapide des logements. Il mettait ainsi en œuvre les orientations données par le Gouvernement et les garants de l'Epinorpa – le Conseil régional et les Conseils généraux du Nord et du Pas de Calais – lors du rachat du patrimoine.

Ces priorités se sont concrétisées de la manière suivante :

- En matière de programmes d'amélioration de l'habitat de qualité : de 2002 à 2009, 21 519 logements ont été réhabilités pour une dépense cumulée de 928 millions d'euros.
- En matière d'amélioration de l'entretien du parc de logements et de développement des services à la clientèle : de 2002 à 2009, 500 millions d'euros ont été affectés aux travaux d'entretien des logements. Par ailleurs, le groupe Maisons & Cités déploie depuis 2002 des moyens importants en matière de formation du personnel, en vue d'améliorer les services à la clientèle (budget formation supérieur à 5 % de la masse salariale).

Dans le même temps, le Groupe s'est doté d'une capacité de réalisation de constructions neuves et d'opérations de renouvellement urbain. Il s'apprête à livrer plus de 1700 logements locatifs neufs d'ici 2012. Il réalise également des programmes de constructions neuves destinés à l'accession sociale sécurisée. Par ce type d'actions, il participe à l'effort de construction nécessaire pour répondre à la demande d'habitat en constante évolution. Pour ne citer qu'un exemple à l'échelle du Schéma de cohérence territoriale (SCOT) de l'arrondissement de Lens, il a été recensé un besoin de 20 000 nouveaux logements à l'horizon 2015.

Ainsi le groupe Maisons & Cités a opéré en moins d'une décennie un changement stratégique fondamental. D'un rôle de gestionnaire d'un parc de logements vieillissant avant 2002, il est passé à celui d'acteur du renouvellement urbain, en développant une nouvelle offre d'habitat rénové ou de constructions neuves destinées à la location ou à l'accession.

Ce nouveau visage permet au groupe Maisons & Cités de se positionner comme l'un des principaux acteurs des politiques régionales d'aménagement du territoire du bassin minier de la région Nord-Pas-de-Calais.

1.3. Les relations Epinorpa / Soginorpa : des relations mère-fille encadrées par la loi

Il paraît nécessaire de rappeler le cadre de la relation entre l'Epinorpa et la SAS Soginorpa.

Certaines des recommandations formulées par la Chambre appellent, en effet, une modification du rôle du Conseil d'administration de l'Epinorpa, qui aboutirait, si elles étaient mises en œuvre, à ce que ce dernier s'implique directement dans la gestion de sa filiale.

Or, conformément à la loi SRU, les élus du Conseil d'administration de l'Epinorpa, comme ils en avaient le droit, ont fait le choix d'une détention indirecte du patrimoine de logements

miniers, en procédant à l'acquisition auprès de Charbonnages de France de la SAS Soginorpa.

Dans ce cadre, les missions du Conseil d'Administration sont limitées à la surveillance par la mère des activités de la fille, dans le respect du droit des sociétés commerciales.

Dès lors, s'il n'est pas question de nier l'utilité d'informer et d'associer le Conseil d'administration de l'Epinorpa aux décisions stratégiques majeures de la SAS Soginorpa, force est de constater que le droit commun des sociétés commerciales, dont relève la SAS Soginorpa, et les risques d'ingérence limitent le cadre d'implication du Conseil d'administration de l'Epinorpa dans la gestion de sa filiale.

2. Une politique de gestion financière au service de sa mission

2.1. La capacité à faire face à ses engagements financiers

Pour mener à bien sa mission d'acteur au service de l'habitat social, le groupe Maisons & Cités doit mettre en œuvre une politique de gestion financière performante, notamment concernant la gestion de sa dette.

C'est à ce titre que le Groupe s'est attaché à respecter ses différents engagements financiers, au premier rang desquels le remboursement de l'emprunt mobilisé par l'Epinorpa pour l'acquisition de la SAS Soginorpa. Outre les opérations visant à minimiser le coût de cette dette, la SAS Soginorpa s'est également attachée à limiter le coût de sa propre dette (afin de maximiser sa capacité à verser des dividendes à sa maison mère) comme à tirer profit des capacités accumulées chaque année.

Pour ce faire, le Groupe a recherché des placements de trésorerie performants et s'est engagé dans une politique de gestion active de la dette. Cette stratégie avait pour objet à la fois de générer des produits financiers et de minimiser les intérêts versés.

En matière de placements, le choix de titres à haut rendement a permis de générer des profits mais a rendu le portefeuille sensible aux risques de défaillance éventuelle d'entreprises et aux variations des marchés en cas de crise.

En ce qui concerne la gestion de la dette, la stratégie adoptée a permis à la SAS Soginorpa, au vu des premiers résultats, de contenir ses taux d'intérêts globaux acquittés à un niveau satisfaisant :

| Exercices | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Soginorpa | 3,61% | 3,36% | 2,17% | 2,27% | 2,05% | 2,06% | 3,73% |

Ces taux sont plus avantageux que les taux euribor. Or, il était important, dans les premières années, de bénéficier de bons résultats financiers, alors que les résultats d'exploitation se situaient à des niveaux modestes.

Mais la crise financière a révélé que les performances réalisées avaient été obtenues avec une prise de risques sur les marchés financiers qui pouvait s'avérer pénalisante. Dès lors, dans le cadre d'une gouvernance réformée, de nouvelles orientations de gestion ont été données.

2.2. De nouvelles orientations pour une gestion sécurisée

À partir d'octobre 2008, le Groupe a mis en œuvre une série de mesures destinées à réduire les risques liés à l'évolution des marchés. La Chambre régionale des comptes a d'ailleurs pris note de ces actions correctrices.

Ces mesures ont consisté en :

- L'élaboration d'une charte de gestion de la dette visant à la restructuration progressive des contrats de taux d'intérêt spéculatifs, avec pour objectif d'aboutir à un portefeuille de contrats de couverture, c'est-à-dire d'instruments ne présentant aucun risque spéculatif. Ces principes ont été appliqués tant pour la gestion de la dette de la SAS Soginorpa que pour celle de l'Épinorpa.
- La mise en place d'un comité de pilotage collégial des opérations financières chargé de conduire les opérations de restructuration, avec le concours d'un cabinet spécialisé et reconnu (Forex Finance).
- La cession progressive des titres de placement obligataires détenus par la SAS Soginorpa en fonction du marché et le placement de la trésorerie sur des produits sécurisés.

La situation de crise économique a justifié la mise en place de mesures permettant de renforcer le rôle du Conseil d'administration de l'Épinorpa. Ainsi :

- Le Conseil d'administration se prononce sur les nouvelles orientations de gestion de la dette future comme de la dette ancienne.
- Le cabinet conseil retenu pour assister la politique de gestion active de la dette, Forex Finance, est entendu en Conseil d'administration sur les restructurations mises en œuvre.
- Une Commission d'évaluation a été constituée à côté de la Commission des finances. Cette commission a pour fonction d'améliorer l'information du Conseil d'administration. Y participent, outre les membres de la Commission des finances et les présidents délégués de chaque commission, des représentants élus des garants et de leur administration. Toutes les opérations de restructuration sont présentées à ces commissions. La Commission d'évaluation assure le contrôle de l'associé unique sur la gestion de sa filiale SAS Soginorpa et en rend compte au Conseil d'administration. Elle a d'ores et déjà examiné le Plan stratégique de patrimoine, le Plan stratégique de gestion, la politique sociale, le projet d'entreprise, ainsi que son système de management par la qualité.

2.3. Les résultats de cette nouvelle politique de gestion

Deux ans après la mise en œuvre de ces décisions, la situation financière du Groupe Maisons & Cités s'est sensiblement améliorée et est conforme à ses missions et à ses engagements.

La trésorerie gérée par la SAS Soginorpa et destinée à permettre à l'Epiorpa de rembourser 80 % de l'emprunt obligataire a été sécurisée.

Une part importante de titres obligataires a été cédée dans le courant de l'année 2009 dans de bonnes conditions, de telle sorte que 310 millions d'euros ont pu être replacés auprès de grandes banques sous forme de dépôts à terme venant à échéance mi-2014, à des taux d'intérêts compris entre 4 et 5%.

Ainsi, dès la fin 2009, la SAS Soginorpa a sécurisé de quoi générer mi-2014 une trésorerie de 370 millions d'euros, suffisante pour satisfaire l'engagement de remboursement de 80 % de la dette de l'Epiorpa.

Au total, la politique de gestion des placements a permis aux 298 millions d'euros initiaux d'atteindre à mi-2010 une valeur de 398 millions d'euros, constitués de dépôts à terme sécurisés, de liquidités réemployées en ressource du plan de financement des investissements et de titres obligataires résiduels évalués à leur valeur actuelle pour 41,5 millions d'euros.

S'agissant de la gestion de la dette et des contrats de taux à caractère spéculatif, un important travail de restructuration a été réalisé avec l'assistance du cabinet Forex Finance. Ce travail a permis de supprimer une part de risques non négligeable et de mettre en place des formules de couverture.

Toutefois, la valorisation des « mark-to-market » ne varie quasiment pas sur la période et reste stable aux alentours de 58,5 millions d'euros. Cette stabilité, compte tenu de la durée des swaps qui, pour certains, courent jusqu'en 2019, n'est pas révélatrice du niveau réel du risque (mais elle le serait de celui d'un choix de débouclage des positions). Si l'on « découpe » les swaps en part couverture et part digitale, on constate que le repli des risques représentés par la part digitale (qui passe de 57,4 millions d'euros au 31 décembre 2008 à 39,14 millions d'euros au 30 juin 2010, soit un repli de plus de 30 %) est compensé par le repli de la part couverture du fait de la détente des taux enregistrée sur la période. Ce repli des risques a été opéré sans versement de soultes importantes.

Par ailleurs, le coût de la dette est resté contenu en 2009 à 4,23 %. Il devrait osciller entre 3,89 % et 4,34 % d'ici 2014, d'après les estimations du cabinet Forex Finance. Ces niveaux d'intérêt sont conformes aux hypothèses du Plan stratégique de gestion du groupe Maisons & Cités.

Le résultat 2009 et les perspectives jusqu'en 2014 montrent que les décisions prises en 2008 pour la gestion de la dette ont permis d'éviter une situation qui aurait pu être préjudiciable.

CONCLUSION : APPRÉHENDER L'AVENIR SEREINEMENT

Principale entité opérationnelle du groupe Maisons & Cités, la SAS Soginorpa poursuit son action en faveur d'un habitat social de qualité, au service de la population régionale...

| | | |
|---|--|---|
| <p>...en engageant de nouveaux programmes d'amélioration de l'habitat de qualité :</p> | <p>D'ici 2015, le Groupe prévoit la réhabilitation de 9 500 logements, mettant ainsi un terme aux opérations programmées d'amélioration de l'habitat engagées dans les années 1970. Près de 700 millions d'euros y seront consacrés.</p> | <p>⇒ Les objectifs d'amélioration de l'habitat sont tenus, avec des prestations de grande qualité.</p> |
| <p>...en améliorant encore l'entretien du parc de logements et les services à la clientèle :</p> | <p>L'effort sera poursuivi sur les prochaines années et 350 millions d'euros supplémentaires y seront consacrés d'ici 2015.</p> | <p>⇒ Maisons & Cités propose un haut niveau de service, reconnu dans les enquêtes de satisfaction menées auprès de la clientèle, notamment celle réalisée par l'Association régionale HLM.</p> |
| <p>...en dotant le groupe d'une capacité de constructions neuves et de réalisation d'opérations de renouvellement urbain :</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le Groupe s'apprête à livrer plus de 1650 logements locatifs au cours des trois prochaines années. Ce programme de construction neuve représente un investissement de près de 600 millions d'euros d'ici 2015. • Les logements sont en grande majorité des logements individuels d'une grande qualité architecturale, utilisant largement la brique et la tuile terre cuite. Ils sont construits au minimum au standard Très haute performance énergétique et de plus en plus au standard Bâtiment basse consommation. Leur consommation énergétique est 2 à 3 fois inférieure aux logements miniers réhabilités. | <p>⇒ La participation du groupe Maisons & Cités à l'effort de construction de logements sociaux et au renouvellement urbain des communes est une réalité. Les logements neufs du groupe Maisons et Cités se caractérisent par une grande qualité architecturale et par des performances environnementales de haut niveau permettant de réduire significativement la facture énergétique de la clientèle.</p> |
| <p>...en déployant auprès de ses collaborateurs un projet d'entreprise ambitieux, fruit d'une réflexion stratégique sur son organisation</p> | <ul style="list-style-type: none"> • L'équipe dirigeante a initié un changement profond de son système de management, en déployant une approche processus, qui vise à maîtriser les objectifs d'efficacité et de satisfaction de la clientèle, tant interne qu'externe. Le projet d'entreprise intègre notamment la structuration du pilotage des activités du Groupe, une politique active de formation et de mise à niveau des compétences métiers, ainsi que la mise en place de la fonction « risk management ». • Maisons & Cités vise l'obtention de la certification ISO 9001 fin 2011. | <p>⇒ La mise en œuvre de son projet d'entreprise, l'actualisation de la mission, des valeurs et de la vision du Groupe, font évoluer radicalement sa culture, son organisation et son fonctionnement. Maisons & Cités s'inscrit durablement dans une démarche de qualité de service et de responsabilité sociétale.</p> |