



EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS DU CONSEIL MUNICIPAL

Séance du lundi 27 avril 2009

Conseillers en exercice : 61

Date de Publicité : 28/04/2009

D - 20090221

Reçu en Préfecture le :
CERTIFIE EXACT,

Aujourd'hui Lundi 27 avril Deux mil neuf, à quinze heures,

le Conseil Municipal de la Ville de Bordeaux s'est réuni en l'Hôtel de Ville, dans la salle de ses séances, sous la présidence de

Monsieur Alain JUPPE - Maire de Bordeaux

Etaient Présents :

M. Hugues MARTIN, Mme Anne BREZILLON, M. Didier CAZABONNE, Mme Anne Marie CAZALET, M. Jean Louis DAVID, Mme Brigitte COLLET, M. Stéphan DELAUX, Mme Nathalie DELATTRE, M. Dominique DUCASSOU, Mme Sonia DUBOURG -LAVROFF, M. Michel DUCHENE, Mme Véronique FAYET, M. Pierre LOTHAIRE, Mme Muriel PARCELIER, M. Alain MOGA, Mme Arielle PIAZZA, M. Josy REIFFERS, Mme Elizabeth TOUTON, M. Fabien ROBERT, Mme Anne WALRYCK, Mme Laurence DESSERTINE, M. Jean Marc GAUZERE, M. Jean Charles BRON, Mme Chantal BOURRAGUE, M. Joël SOLARI, M. Charles CAZENAVE, M. Alain DUPOUY, Mme Ana Marie TORRES, M. Jean-Pierre GUYOMARCH, Mme Mariette LABORDE, M. Jean-Michel GAUTE, Mme Marie-Françoise LIRE, M. Jean-François BERTHOU, Mme Nicole SAINT ORICE, M. Nicolas BRUGERE, Mme Constance MOLLAT, M. Maxime SIBE, M. Guy ACCOCEBERRY, Mme Emmanuelle CUNY, M. Jean-Charles PALAU, M. Ludovic BOUSQUET, M. Yohan DAVID, Mme Alexandra SIARRI, Mme Wanda LAURENT, Mme Paola PLANTIER, Mlle Laetitia JARTY, M. Jacques RESPAUD, M. Jean-Michel PEREZ, Mme Martine DIEZ, M. Matthieu ROUYEYRE, M. Pierre HURMIC, Mme Marie-Claude NOEL, M. Patrick PAPADATO, M. Vincent MAURIN, Mme Natalie VICTOR-RETALI,

Excusés :

Mme Sylvie CAZES-REGIMBEAU, Mme Chafika SAILOUD, Mme Sarah BROMBERG, Mme Béatrice DESAIGUES, Mme Emmanuelle AJON,

Procédure ANPEEC de redressement du pact habitat et développement de la gironde. Signature du protocole d'appui à la pérennisation du pact. Décision. Autorisation.

Mme Elizabeth TOUTON, Adjoint au Maire, présente le rapport suivant :

Mesdames, Messieurs,

Créé en 1955, le PACT Habitat Développement de la Gironde est une association loi 1901 qui intervient dans les domaines du développement local et de l'habitat. Son activité se décline sur toute la chaîne du logement dans le cadre de missions de prestation de services auprès des particuliers et des collectivités locales dont la Ville de Bordeaux.

A compter de 2004, le PACT a vu ses résultats d'exploitation se dégrader fortement, pour aboutir à une perte cumulée de 442 000 € à fin 2006. Face à la gravité de cette situation de nature à compromettre la continuité de l'exploitation, le commissaire aux comptes a déclenché une procédure d'alerte le 24 avril 2007. Le conseil d'administration a immédiatement décidé lors de sa séance du 27 avril 2007 de solliciter l'inscription de l'association dans une procédure de redressement partenariale MOI, pilotée par l'Agence Nationale pour la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (ANPEEC) en lien avec la Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction (DGUHC) et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC).

L'ANPEEC a dès lors rencontré les principaux partenaires du PACT sur le département, dont l'Etat, la CUB, le Conseil Général et la Ville de Bordeaux, afin de s'assurer de leur soutien à l'association et de leur volonté de l'accompagner dans son redressement.

Pour permettre au PACT de faire face à ses échéances et de maintenir sa trésorerie, l'ANPEEC a décidé dans l'urgence le 28 juin 2007 de lui accorder un prêt à court terme de 500 000 € plusieurs fois prorogé depuis, jusqu'à l'échéance du 28 mars 2009.

Vous avez été tenus informés de cette situation dans le cadre du compte rendu d'activité qui vous a été présenté lors de notre séance du 29 septembre 2008. Il était prévu alors de vous présenter un protocole d'accord avant la fin de l'année, mais sa rédaction n'a pu être finalisée que fin mars 2009 par l'ensemble des partenaires engagés dans le redressement du PACT : l'Etat, la CUB, le Conseil Général, la Ville de Bordeaux, la CDC, l'ANPEEC, le CILG, la FPACT.

La note en annexe rappelle le déroulement de la procédure de redressement ainsi que les principaux éléments du protocole soumis aujourd'hui à votre approbation, particulièrement les engagements des partenaires et ceux du PACT lui-même.

L'un des points importants du protocole porte sur l'avance de trésorerie de 500 000 € consentie par l'ANPEEC au PACT et sa transformation en prêt à long terme d'une durée de 20 ans au taux de 0,5 %, consenti par le CILG qui remboursera l'ANPEEC.

Pour sa part, la Ville de Bordeaux entend assumer une part significative dans le redressement de l'association en garantissant le remboursement de ce prêt auprès du CILG. L'engagement de la Ville est conditionné par l'obtention à son profit d'une inscription hypothécaire sur l'immeuble situé 211, cours de la Somme, propriété du PACT, dont la valeur est estimée à 800 000 € par les Domaines. La délibération correspondante vous est soumise par ailleurs.

Les mesures prévues par le protocole sont de nature à permettre un redressement effectif du PACT d'ici 2013. Néanmoins, les partenaires devront exercer une vigilance particulière dans

l'analyse des indicateurs que le PACT s'est engagé à communiquer afin de pouvoir réagir immédiatement en cas de nouvelles difficultés.

En conséquence, je vous demande de bien vouloir autoriser le Maire à :

- Autoriser le Maire à signer le Protocole d'appui à la pérennisation du PACT Habitat et Développement de la Gironde – Principes d'intervention des partenaires, joint en annexe

ADOpte A L'UNANIMITE

Fait et Délibéré à Bordeaux, en l'Hôtel de Ville, le 27 avril 2009

P/EXPEDITION CONFORME,

Mme Elizabeth TOUTON
Adjoint au Maire

SYNTHESE DU DEROULEMENT DE LA PROCEDURE DE REDRESSEMENT DU PACT ET DU PROTOCOLE D'APPUI A LA PERENNISATION DE SON ACTIVITE

Conformément à la procédure de redressement (MOI), la DDE a constitué un comité de pilotage composé de l'ANPEEC, de la CDC, du CILG, du PACT, de l'URPACT, de la FPACT, du Conseil Général, de la CUB et de la Ville de Bordeaux qui s'est réuni à plusieurs reprises d'octobre 2007 à octobre 2008.

Trois missions d'audit ont été engagées et financées par l'ANPEEC pour 65 K€ :

- audit financier,
- audit des contrats de prestations, élaboration d'un pré-bilan et de l'arrêté des comptes au 31/12/2007
- audit des procédures et du fonctionnement général

Ces études ont permis au PACT et à ses partenaires d'amorcer une réflexion sur les orientations de développement de l'association et les moyens à mettre en œuvre pour la pérenniser sur la base d'activités économiquement équilibrées. En effet, l'audit fait apparaître que, pour diverses raisons, une partie des missions a généré des pertes à terminaison en grande partie responsables de la situation financière actuelle de l'organisme. Il s'agit de missions d'urbanisme, de maîtrise d'œuvre, de gestion locative pour le compte de tiers, de certaines missions MOUS et d'une partie de la mission d'assistance auprès des propriétaires. Des missions conclues à des prix inférieurs à leur coût et un service rendu dépassant le cadre des interventions pour lesquelles l'association était rémunérée constituent les raisons principales des déficits d'exploitation constatés.

Le PACT se devait donc d'élaborer un projet d'entreprise définissant des objectifs de développement économiquement viables et de mettre en œuvre un contrôle de gestion efficace lui permettant d'évaluer la rentabilité de chacune de ses activités, mission par mission.

Au terme de cette réflexion, le PACT et ses partenaires sont convenus de signer un protocole définissant les engagements de chacun selon les modalités suivantes.

1 - Les mesures engagées pour favoriser la pérennisation de l'activité du PACT

Dans le contexte actuel, le PACT doit à la fois définir pour l'avenir les moyens à mettre en œuvre pour retrouver une activité financièrement équilibrée et pour l'immédiat faire face à ses engagements financiers, en particulier vis-à-vis du remboursement de l'avance de 500 K€ consentie par l'ANPEEC.

◆ ***Les contrats de prestation et les conventions d'objectifs d'intérêt général***

- Les contrats en cours :

La prestation de services constitue la principale activité du PACT mais une analyse conjointe du Conseil Général et de la DDE a révélé qu'une partie des contrats n'était pas rentable ou présentait des difficultés (contrats d'études d'urbanisme pour les PLU). En conséquence, certains d'entre eux ont été résiliés, d'autres ont pu être menés à bien grâce à un appui du Conseil Général.

- Les conventions d'objectifs :

Jusqu'en 2008 inclus, la CUB, le Conseil Général et la Ville de Bordeaux signaient chaque année avec le PACT des conventions d'objectifs dont il s'avère qu'elles portent sur des missions comparables. Les trois collectivités envisagent donc de s'associer dans une convention conjointe, pluriannuelle et privilégiant les missions d'intérêt général. Cette démarche devrait permettre aux trois collectivités d'exiger un niveau de transparence et de suivi plus qualitatif que celui qu'elles obtiennent séparément aujourd'hui, tout en soutenant le PACT dans son redressement. Ce travail permettra de définir les activités « d'intérêt général » du PACT reconnues par la loi de mobilisation pour le logement (article 2).

- La recherche de nouveaux contrats financièrement équilibrés :

Pour les nouveaux contrats, le PACT et ses partenaires s'attacheront à déterminer précisément leurs attentes respectives en matière de résultats et de rémunération des missions, en toute transparence quant à la rentabilité financière des actions engagées. Ceci passe obligatoirement par la mise en place au sein du PACT d'un contrôle de gestion performant.

◆ **L'activité de gestion locative sociale :**

Le SIRES est un service de gestion locative sociale comparable à une agence immobilière à vocation sociale qui gère près de 200 logements, majoritairement propriété de particuliers. Il s'agit d'une activité structurellement déficitaire dont le PACT ne peut continuer à assumer la charge qui a pesé de manière significative sur son compte d'exploitation.

◆ **La consolidation financière du PACT :**

Dans un premier temps, le PACT doit mettre en œuvre les moyens de faire face à ses besoins en trésorerie et notamment de rembourser l'avance de l'ANPEEC.

- La cession de patrimoine :

Outre son siège social cours de la Somme, le PACT possède deux autres immeubles, à Bassens et à Romagne, évalués par le service des Domaines à 243 K€ sur lesquels reste à solder un prêt de la CDC à hauteur de 51 K€. Leur gestion génère une perte annuelle constante.

Le PACT s'est donc engagé à céder ces deux immeubles à un bailleur social, à charge pour celui-ci de les réhabiliter, ou pour Romagne, de démolir et reconstruire. Le montage de cette opération est actuellement en cours d'étude par la SA d'HLM Domofrance.

- La trésorerie des fonds sous mandat :

L'assistance administrative et financière auprès des propriétaires constitue une part importante du chiffre d'affaires de l'association. A ce titre, elle gère des fonds par subrogation en percevant les subventions et en réglant les entreprises pour le compte des propriétaires. Le PACT a dû faire des avances sur sa trésorerie propre, nécessitant en 2007-2008 une demande de crédit à court terme auprès de l'ANPEEC et de la SACICAP de la Gironde.

Devant cette situation, le conseil d'administration a décidé de limiter strictement le recours à la subrogation aux cas les plus difficiles.

De plus, le soutien de la SACICAP de la Gironde au PACT pour la trésorerie sous mandat a pu être reconduit pour 2008-2009.

- La trésorerie du PACT :

En date du 19 décembre 2008, la commission des opérations d'insertion a émis un avis favorable à la prolongation de trois mois de l'avance de trésorerie de 500 K€ consentie par l'ANPEEC, soit une échéance au 28 mars 2009. Au-delà de cette date, la commission a également validé le principe d'une transformation de cette avance sans intérêt en un prêt à long terme.

◆ **Le projet d'entreprise associative :**

Les mesures évoquées précédemment doivent permettre au PACT de faire face au court terme et de résoudre ponctuellement ses difficultés de trésorerie. Mais la pérennisation de l'activité nécessite à la fois de remédier aux causes structurelles de déficit et de mettre en cohérence les attentes des partenaires avec le projet d'entreprise de l'association.

- Recentrage des activités du PACT sur les enjeux identifiés par les partenaires :

Conformément aux attentes des partenaires exprimées lors du comité de pilotage, le PACT réorientera ses missions sur les prestations suivantes :

- les activités d'intérêt général pour l'amélioration de l'habitat
- les activités de gestion locative sociale et d'intermédiation
- l'assistance aux familles en difficulté dans l'habitat précaire
- l'appui aux collectivités locales dans le traitement de l'insalubrité et des logements dégradés et la production de logements sociaux privés

- Mesures internes de suivi financier de l'activité :

Afin de maintenir une transparence financière et avec l'assistance de la FPACT, le PACT réorganisera l'ensemble de ses procédures de suivi des missions et de la comptabilité autour des tableaux de bord prévus par le dossier MOI, et ce pendant toute la durée du dispositif de consolidation élaboré par l'ANPEEC, soit de 2009 à fin 2013.

- Amélioration de la capacité technique du personnel et de l'outil de production pour un meilleur service rendu aux bénéficiaires :

La PACT adaptera son organisation au plan de charge prévisionnel pour permettre le retour à une exploitation équilibrée par :

- l'amélioration du fonctionnement et du suivi d'activité
- la mise en place d'une comptabilité analytique
- l'amélioration du contrôle interne
- la transparence financière et l'amélioration de la gestion

L'appui de la FPACT permettra de mettre en place les outils nécessaires en terme de comptabilité, de gestion, de formation, de veille économique...

2 – Les engagements des partenaires signataires du protocole

Au travers de la signature du protocole, les partenaires conviennent des principes suivants :

- soutenir le maintien de l'activité du PACT dans le cadre de missions équilibrées
- accompagner sa restructuration financière, compris la cession partielle de patrimoine
- faciliter la mise en œuvre du plan de développement de l'association

◆ **Les engagements de l'Etat :**

L'Etat s'engage à accompagner le rachat de l'immeuble de Romagne par un bailleur social selon les modalités financières actuellement à l'étude. La cession de l'immeuble de Bassens loué en PLAI pourra intervenir sans transfert comptable des subventions au repreneur.

L'Etat accompagnera également le PACT dans la finalisation de PLU en cours, en assurant un rôle d'interface entre l'association et les collectivités maîtres d'ouvrage.

◆ **Les engagements de l'ANPEEC :**

- Cession des immeubles de Romagne et Bassens :

L'ANPEEC s'engage à financer le CILG qui consentira au bailleur social les prêts nécessaires à l'achat et à la réhabilitation des logements. Le montant maximum de l'enveloppe accordée au CILG est de 264 270 € au taux de 0.5 % sur 30 ans. Les prêts consentis au bailleur au taux de 1 % sur une durée maximale de 30 ans ne pourront dépasser 60 % du prix de revient des opérations.

- Prêt à court terme de 500 K€ :

Ce prêt sans intérêt consenti par l'ANPEEC au PACT en juin 2007 est prorogé jusqu'au 28 mars 2009 dans l'attente de la signature du protocole. Il sera ensuite transformé en prêt à long terme au taux de 0.5 % pour une durée de 20 ans par avenant auquel participera le CILG. Le PACT remboursera le CILG qui remboursera l'ANPEEC. L'ANPEEC demande à obtenir du PACT une garantie de la Ville de Bordeaux au profit du CILG pour le montant total du prêt.

◆ **Les engagements de la Ville :**

La Ville s'engage à présenter au Conseil Municipal une demande de garantie de ce prêt de 500 000 € au taux de 0,5 % d'une durée de 20 ans, consenti par le CILG au PACT. En contrepartie, la Ville bénéficiera d'une inscription hypothécaire à son profit sur l'immeuble appartenant au PACT situé 211, cours de la Somme, estimé par les Domaines à 800 000 €.

Par ailleurs, la Ville a engagé avec la CUB et le Conseil Général une démarche partenariale tendant à élaborer une convention unique avec le PACT dans un objectif de cohérence des politiques menées par les trois collectivités dans le domaine de l'habitat.

Cette convention cadre formalisera le soutien de la Ville au PACT à travers une adaptation pluriannuelle de sa durée et l'échelonnement de ses modalités de paiement.

◆ **Les engagements de la Caisse des Dépôts et Consignations :**

La CDC s'engage à financer les repreneurs pour les acquisitions amélioration des immeubles de Romagne et de Bassens selon ses règles d'éligibilité habituelles.

Elle étudiera également les conditions de remboursement des soldes de prêts dus par le PACT sur ces deux immeubles et en particulier une remise totale des indemnités en cas de remboursement anticipé.

◆ **Les engagements de la CUB :**

La CUB, délégataire des crédits d'aide à la pierre, s'engage dans le respect des directives à appliquer les mêmes dispositions que celles de l'Etat susvisées, pour permettre la cession de l'immeuble de Bassens à un bailleur social.

◆ **Les engagements du Conseil Général :**

Concernant l'activité de gestion locative sociale (SIRES), le Conseil Général s'engage à soutenir financièrement le PACT dans le cadre du FSL, ainsi qu'elle le fait déjà pour d'autres organismes, notamment l'AIVS.

Lors de la cession de l'immeuble de Romagne, le Conseil Général s'engage à soumettre à la délibération de son Conseil la demande de subvention de l'acquéreur pour la réalisation d'un PLAI.

Le Conseil Général s'engage également à harmoniser sa convention cadre avec le PACT conformément au travail partenarial entrepris avec la Ville et la CUB.

Cette convention cadre formalisera le soutien du Conseil Général au PACT à travers une adaptation pluriannuelle de sa durée et l'échelonnement de ses modalités de paiement.

◆ **Les engagements du PACT :**

Dans le cadre de la procédure MOI, le PACT a déjà pris un certain nombre de mesures de nature à améliorer la transparence dans les choix stratégiques en matière de contractualisation

des missions et de lisibilité financière de son activité. Le PACT confortera et développera les procédures mises en place en s'engageant à :

- définir le contenu quantitatif et qualitatif de ses missions standard ;
- revoir la procédure de passation des missions au profit des membres de sa gouvernance ou de ses financeurs ;
- clarifier les rapports juridiques avec le SIRES et établir une comptabilité d'activité spécifique concernant la mission SIRES ;
- renforcer sa capacité d'évaluation de la rentabilité par mission à travers une comptabilité analytique par dossier ;
- parfaire le dispositif d'évaluation des résultats par mission par une comptabilité budgétaire ;
- sécuriser la procédure de gestion des temps passés et définir une procédure de suivi des missions comparant les estimations budgétaires avec leur réalisation ;
- redéfinir profondément la fonction comptable ;
- et adapter progressivement la qualification du personnel aux missions qui seront développées.

Par ailleurs, le PACT s'engage à procéder à la cession des immeubles de Romagne et de Bassens, à un ou plusieurs organismes HLM, avant la fin de l'année 2009. Il s'engage lors de la cession à rechercher, auprès du repreneur de l'immeuble de Bassens, la garantie de maintien dans les lieux de l'occupant à des conditions inchangées.

Conformément à la décision prise par son conseil d'administration, le PACT s'engage également dans le cadre des missions relatives à l'assistance administrative et financière, à ce que le recours à la subrogation au profit des propriétaires occupants et des locataires soit réservé aux cas où cela s'avère indispensable.

Enfin, dans le cadre du comité de suivi pour la mise en oeuvre des engagements prévus au présent protocole et le suivi de l'évolution de sa situation économique et financière, le PACT s'engage pendant cinq ans à s'inscrire dans une transparence tant financière que stratégique envers les partenaires signataires du présent protocole. A cette fin, il s'engage à :

- mettre à jour et communiquer aux partenaires, chaque année et pendant cinq ans de 2009 à 2013, les tableaux de bord issus du dossier de synthèse ANPEEC ;
- mettre en oeuvre un système d'alerte financière ;
- communiquer annuellement aux partenaires le tableau de bord de suivi de ses activités (temps passé, budget, coût effectif, facturation) ;
- communiquer annuellement aux partenaires le suivi de trésorerie ;
- communiquer annuellement aux partenaires le suivi des effectifs ;
- communiquer annuellement aux partenaires l'évolution du plan d'entreprise.

Enfin, le PACT s'engage à élargir la réflexion sur son projet associatif aux aspects de la gouvernance de l'association en recherchant la cohérence de son projet avec les orientations de la Fédération sur la gouvernance des associations PACT.

3 – Le suivi du dispositif de consolidation de l'activité du PACT pendant cinq ans

A compter de la signature du protocole et pendant cinq ans, un comité de suivi composé de l'ensemble des signataires se réunira périodiquement à l'initiative de l'Etat, conformément à la procédure de l'ANPEEC.

Le PACT devra s'engager à une totale transparence vis-à-vis de ses partenaires et leur communiquer tous les éléments leur permettant de vérifier l'évolution de sa situation.

PROTOCOLE D'APPUI A LA PERENNISATION DE L'ACTIVITE DU PACT HABITAT ET DEVELOPPEMENT DE LA GIRONDE

PRINCIPES D'INTERVENTION DES PARTENAIRES

Entre les partenaires désignés ci-après réunis au sein du comité de pilotage,

L'Etat, représenté par Monsieur le Préfet de la Gironde, ci-après dénommé l'Etat,

Le Conseil Général de la Gironde, représenté par Monsieur Philippe MADRELLE, Président, ci après dénommé le Conseil Général,

La Communauté Urbaine de Bordeaux, représentée par Monsieur Vincent FELTESSE, Président, ci-après dénommée la Communauté Urbaine,

La Ville de Bordeaux, représentée par Monsieur Alain JUPPE, Maire, ci-après dénommée la Ville,

La Caisse des Dépôts et Consignations, représentée par Monsieur Xavier ROLAND BILLERCART, Directeur Régional pour l'Aquitaine, ci-après dénommée la Caisse des Dépôts,

L'Agence Nationale pour la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction, représentée par Monsieur Jean-Hervé CARPENTIER, Président, ci-après dénommée l'ANPEEC,

Le CILG, représenté par Monsieur Alain BROUSSE, Directeur, ci-après dénommé le CILG,

Le PACT Habitat et Développement de la Gironde, représenté par Monsieur Etienne GUENA, Président, ci-après dénommé le PACT,

La Fédération des PACT, représentée par Monsieur Georges CAVALLIER, Président, ci-après dénommée la FPACT,

Il est convenu ce qui suit :

1. DIAGNOSTIC PARTAGE, INSCRIPTION DANS LA PROCEDURE MOI ET OBJECTIFS DU PROTOCOLE

1.1. Présentation du PACT et de ses activités

Le PACT est une association loi 1901, créée le 28 février 1955. Située à Bordeaux, elle réalise des actions en faveur du logement des plus démunis dans l'ensemble du département de la Gironde, notamment en conseillant les particuliers et les collectivités territoriales à monter leur projet d'amélioration de l'habitat à finalité sociale ou de réhabilitation des bourgs et quartiers anciens. Son budget annuel est de l'ordre de 1,6°M€. Elle est partenaire du Conseil Général, de la Communauté Urbaine, de la Ville et de l'Etat.

La maîtrise d'ouvrage

Le PACT contribue à la production de logements locatifs d'insertion communaux ou privés sociaux et à la réhabilitation de logements occupés par des publics à très faibles ressources. Le PACT réalise des missions de maîtrise d'ouvrage déléguée auprès de collectivités locales. A ce titre, il gère des fonds sous mandats dont il fait partiellement l'avance.

Le patrimoine locatif du PACT se compose à fin 2008 de deux pavillons, situés à Bassens et à Romagne, dont seul le premier est loué. Ces pavillons ont été acquis en 1991 et 1992 à l'aide de financements d'Etat. Ils sont conventionnés à l'APL.

La gestion locative pour le compte de tiers

Le PACT assure la gestion locative sociale pour compte de tiers de près de 200 logements privés à travers le SIRES, association régionale dédiée à cette activité. Son action dans ce domaine est essentielle pour le logement des plus démunis, permettant l'accès au logement et le maintien d'un parc social privé, de fait et de droit, de fait en complément du parc de logements conventionnés HLM.

Les contrats de prestations de services : activités du secteur marchand et activités d'intérêt général

Le PACT conclut des contrats de prestation de service avec de nombreux partenaires institutionnels dans le département de la Gironde. Ces contrats représentent un chiffre d'affaire important pour le PACT. Ils peuvent être répartis en deux catégories : les contrats relevant de l'intérêt général et les contrats relevant du domaine commercial.

En ce qui concerne les contrats relevant du service d'intérêt général, le savoir faire du PACT est reconnu pour sa forte implication dans un travail social au service des plus démunis.

En ce qui concerne les contrats relevant du domaine commercial, le PACT a obtenu récemment plusieurs missions importantes, inversant ainsi une tendance antérieure peu favorable, tout en améliorant sa situation économique.

1.2. Le travail partenarial engagé dans le cadre de la procédure MOI

L'article 5 de l'avenant du 11 octobre 2001 à la convention Etat - UESL du 14 mai 1997, prorogé par l'article 3.5.1 de la convention Etat – UESL du 20 décembre 2006, a défini les règles d'intervention de la PEEC pour les associations en difficultés financières réalisant des programmes de maîtrise d'ouvrage d'insertion. Le PACT connaissant depuis l'exercice 2004 des résultats d'exploitation négatifs dégradant fortement ses perspectives économiques, a pris, lors de son conseil d'administration du 27 avril 2007, une délibération pour entrer dans la procédure partenariale MOI, sollicitant un accompagnement technique et financier pour la mise en place d'actions de pérennisation de son activité.

En effet, à fin 2006, le déficit cumulé s'élevait à 442 k€. Le PACT a mené dès lors un important travail d'analyse des difficultés financières pour la préparation du budget prévisionnel. Celui-ci

faisait apparaître un nouvel exercice déficitaire, lié aux pertes à terminaison sur des missions dont la comptabilisation des coûts internes du PACT, liés au travail effectif réalisé, dépassait les possibilités de financement issues de la contractualisation des missions. Cet important travail d'analyse détaillé des contrats et des missions a ainsi fait ressortir la faible rentabilité, voire les déficits, de certaines missions engagées et parfois couvrant les exercices à venir.

Face à la situation récurrente de déficit, le commissaire aux comptes du PACT a déclenché une procédure d'alerte le 24 avril 2007, jugeant que la situation financière fragilisée était de nature à compromettre la continuité de l'exploitation du PACT. Par ailleurs en juin 2007, le PACT était en difficulté pour honorer ses engagements financiers (140 k€ dus dans le cadre du fonctionnement courant ne pouvaient être honorés, de même qu'une échéance salariale de l'ordre de 90 k€), ce qui nécessitait à court terme la mise en place de mesures d'urgence assurant la survie de l'association. A la fin du mois de juin 2007, le PACT ne pouvait faire face à son fonctionnement quotidien et au paiement des salaires.

Face à l'urgence de cette situation, l'ANPEEC a procédé par voie écrite à la consultation des membres de la commission de présélection. En date du 15 juin 2007, la DGUHC et la Caisse des Dépôts ont émis un avis favorable pour l'entrée de l'association dans la procédure MOI. Puis afin de soutenir le PACT, la commission des opérations d'insertion réunie le 28 juin 2007, a décidé de lui octroyer un prêt à court terme de 500 k€ dont la moitié pendant 4 mois et l'autre moitié pendant 9 mois. Le prêt de 4 mois pouvait être aligné sur la durée de l'autre, ce qui a été fait par avenant du 25 octobre 2007. Le concours de l'Agence a donc été maintenu dans sa totalité jusqu'au 28 mars 2008. Cette aide a été consentie au titre exclusif d'un soutien conjoncturel de la trésorerie dans le cadre de la procédure MOI, pour permettre au PACT de surmonter temporairement ses difficultés financières et de faire face à ses créanciers, à ses échéances et à son fonctionnement courant, étant donné l'importance des avances de trésorerie réalisées notamment au titre des fonds sous mandat.

Par ailleurs, la SACICAP de la Gironde a accordé au PACT une avance de trésorerie de 271 k€, au titre de l'avance des fonds ANAH à percevoir sur plusieurs opérations, ce qui a permis de limiter les avances du PACT et ainsi de stabiliser sa trésorerie.

Plusieurs comités de pilotage réunissant l'ensemble des partenaires du PACT à Bordeaux, se sont tenus d'octobre 2007 à octobre 2008. Le comité de pilotage réunit, sous l'égide de la DDE, les représentants : du Conseil Général, de la Communauté Urbaine, de la Ville, du CILG, de l'ANPEEC, de la Caisse des Dépôts, du PACT, de l'URPACT et de la FPACT.

Les partenaires ont souhaité d'un commun accord que des missions d'études soient menées rapidement, dès septembre 2007, afin de les éclairer sur la situation et de définir les éléments d'action susceptibles de replacer le PACT sur la voie de l'équilibre financier. Trois missions d'études ont donc été engagées et financées par l'ANPEEC :

- une mission d'audit financier, réalisée de juillet à septembre 2007, qui a accompagné la constitution du dossier de synthèse MOI 2006 ;
- une mission d'audit des contrats de prestations, d'élaboration d'un pré-bilan au 31/10/2007, puis d'élaboration des comptes annuels arrêtés au 31/12/2007, qui s'est déroulée d'octobre 2007 à février 2008 ;
- enfin, une mission d'audit des procédures et du fonctionnement général achevée en avril 2008.

L'engagement de l'ANPEEC sur ces missions s'élève à 65 k€ sous forme de subvention. Les missions d'audit financier et d'analyse des contrats ont permis :

- de distinguer au sein des prestations réalisées par le PACT, les actions commerciales des actions relevant d'un service d'intérêt général,
- de détecter les contrats bénéficiaires et les contrats déficitaires,
- et de définir l'origine des déficits structurels du PACT.

L'ensemble des études ont permis au PACT et à ses partenaires d'entamer ensuite une réflexion et un dialogue approfondis, concernant la pertinence de l'intervention du PACT sur les différents types de missions, sur la réorganisation et le cadrage des missions par les commanditaires, sur les possibilités de compensations financières pour les contrats en cours

grevés de pertes à terminaison, ainsi que sur les gains de productivité possibles pour l'ensemble des missions contractuelles.

Pour l'année 2007, le PACT réalise à nouveau un résultat d'exploitation négatif, qui s'il est en deçà du déficit annuel envisagé lors du budget prévisionnel 2007, continue cependant d'alourdir la situation financière du PACT. A fin 2007 le déficit cumulé s'élève à 570 k€. Début 2008 le PACT connaît toujours des difficultés financières ne lui permettant pas de rembourser au 28 mars 2008 le prêt court terme consenti par l'ANPEEC. L'ensemble des partenaires mobilisés localement pour contribuer à la pérennisation des activités du PACT à travers les comités de pilotage, souhaite alors que les missions d'études concernant le PACT soient toutes achevées avant de se prononcer sur leurs engagements particuliers dans le cadre d'un redressement pérenne. Aussi, pour ne pas mettre en difficulté financière le PACT, dans une période d'échanges et de concertation locale importante sur les pistes communes de soutien à son développement, la commission des opérations d'insertion émet, le 12 mars 2008, un avis favorable à la prorogation temporaire pour une durée complémentaire de six mois (soit jusqu'au 28 septembre 2008), de l'avance de trésorerie de 500 k€ sous forme de financement à court terme consentie au PACT.

Malgré une situation financière en nette progression, le PACT continue de connaître courant toute l'année 2008, une pénurie de trésorerie. Au début du mois de juillet 2008 le PACT connaît quelques embarras pour assurer le versement des salaires du mois de juin. Cette situation de trésorerie critique a été générée par un concours de facteurs. D'une part, le PACT ne pouvait percevoir le versement des soldes des contrats de prestation 2007 avec les collectivités locales, faute d'avoir pu produire à cette date les éléments de bilan annuel sur ces contrats. D'autre part, le PACT n'avait pas encore pu contractualiser les financements 2008 avec les collectivités locales, alors qu'il maintenait la continuité de la réalisation des missions avec ses partenaires. Le problème de la mise en place trop tardive de ces conventions dans l'exercice, a été soulevé dans l'audit des risques réalisé dans le cadre de la procédure MOI, mais reste entier en 2008. La contractualisation tardive de ces partenariats financiers entraîne un important décalage dans la mise en place des fonds, absolument indispensables à la continuité de l'exploitation, et génère une importante ponction sur le fonds de roulement du PACT.

Par courrier en date du 9 juillet 2008, l'ANPEEC a alerté les partenaires du comité de pilotage sur l'approche de l'échéance de remboursement du prêt consenti au PACT, en leur demandant de se positionner sur leurs engagements réciproques en vue de soumettre un projet de consolidation du PACT à l'avis de la commission des opérations d'insertion. Dans l'attente de la finalisation d'un plan d'affaires pluriannuel par le PACT et du protocole de partenariat entre les membres du comité de pilotage, la commission des opérations d'insertion du 22 octobre 2008, a émis un avis favorable à la prorogation, pour une durée complémentaire maximale de trois mois, de l'avance de trésorerie de 500 k€ sous forme de financement à court terme consentie au PACT, soit une prorogation jusqu'au 28 décembre 2008. Enfin en date du 19 décembre 2008, la commission des opérations d'insertion, a statué définitivement sur l'aide financière apportée par l'ANPEEC dans le cadre de la procédure MOI, pour permettre au PACT de consolider son activité et de développer ses actions.

1.3. Etat des lieux des études réalisées dans le cadre du comité de pilotage de la procédure MOI

Trois missions d'études ont été réalisées entre juillet 2007 et avril 2008. Ces missions ont été confiées à deux prestataires extérieurs : les cabinets JMCC et ADEXI Etoile. Ce choix a été guidé dans un souci d'indépendance, d'impartialité et d'objectivité au regard des différents partenaires du PACT.

L'audit financier

La mission d'audit financier pour l'exercice 2006 a permis de définir l'origine des déficits structurels du PACT, tandis que la mission d'élaboration des comptes annuels 2007, a permis d'analyser l'évolution de l'activité sur une deuxième année.

Ces études ont conduit à établir le diagnostic suivant des difficultés rencontrées par le PACT :

Les résultats annuels de l'association ont présenté une série continue de déficits importants (entre 80 k€ et 230 k€) depuis 2004. Ces résultats négatifs ont fortement dégradé les perspectives d'équilibre économique du PACT.

L'analyse du compte de résultat 2006, notamment la décomposition du résultat annuel par nature, montre que l'origine des résultats négatifs tient au résultat d'exploitation. Par ailleurs à fin 2006, l'analyse du compte de résultat prévisionnel sur 5 années affichait des résultats négatifs constants, liés aux incertitudes importantes sur le résultat final des contrats et confirmant que la continuité de l'exploitation était compromise.

A fin 2007, le PACT est passé en situation nette négative. Les pertes cumulées (570 k€) sont supérieures au montant des fonds associatifs (495 k€), ce qui explique les difficultés de trésorerie ressenties depuis l'année 2006.

Les provisions pour risques et charges, représentant les pertes prévisionnelles à terme sur des contrats en cours, sont importantes. Certains types de missions du PACT génèrent un résultat déficitaire à terminaison, qui tient à l'importance des temps consacrés pour la réalisation de ces missions par rapport à leur rémunération.

L'actif circulant est constitué principalement par la trésorerie reçue des organismes financeurs pour le paiement des travaux des particuliers. Des avances ont été effectuées par le PACT pour le compte des particuliers, ce qui grève sa trésorerie. Par ailleurs, ces avances peuvent ne pas être recouvrées, c'est donc un risque financier potentiel.

Le PACT exerce une activité d'intérêt général au service du logement social, au travers d'actions très diversifiées. La cartographie de ses activités est la suivante :

Types d'activités	En % du chiffre d'affaire 2006
Accueil et assistance administrative et financière	26,3 %
Actions d'insertion par l'habitat	25,8 %
Animation des OPAH	14,5 %
Etudes	14,5 %
Assistance technique et maîtrise d'œuvre	13,5 %
Gestion pour le compte de tiers	5,0 %
Gestion directe de logements	0,4 %
Total	100,0 %

Le PACT est actuellement dans une situation financière dégradée, en grande partie liée à un portefeuille de missions en cours déficitaires.

Le diagnostic des contrats de prestation

La mission d'analyse des contrats a distingué au sein des prestations réalisées par le PACT, les actions commerciales des actions d'intérêt général, les contrats bénéficiaires des contrats déficitaires et défini l'origine des déficits structurels du PACT. La mission d'élaboration des comptes annuels 2007 a également permis de prévoir des modalités d'évolution des contrats déficitaires en cours. L'activité du PACT est principalement une activité de prestations de service. Les résultats négatifs cumulés au 31/12/2007 s'élèvent à 570 k€, dont une perte de 231 k€ pour l'exercice 2006. Ces deux exercices ont intégré des provisions importantes, évaluées début 2007 pour l'exercice 2006 et fin 2007 pour l'exercice 2007, pour tenir compte de pertes prévisionnelles à terminaison sur les contrats en cours.

La constitution du dossier de synthèse a permis de déceler des déficits importants pour certains types de missions. Il s'agit de missions d'étude d'urbanisme, de missions de maîtrise d'œuvre, de missions de gestion locative sociale pour le compte de tiers, de certaines missions d'assistance technique, sociale et financière (« MOUS ») et d'une partie des missions d'assistance technique et administrative aux propriétaires. Les provisions pour pertes sur des contrats, résultent de plusieurs facteurs. Certaines missions ont été contractées dès l'origine sur des bases économiques non viables (urbanisme, MOUS, maîtrise d'œuvre) : la rémunération de ces missions est trop faible pour atteindre les objectifs souhaités sans perte

financière. Pour d'autres missions, la non maîtrise des délais de réalisation grève leur résultat, en y imputant plus d'heures que prévu en début de mission (procédures d'assistances aux collectivités locales). Pour d'autres missions, l'objet est mal défini et leur réalisation intègre des prestations qui n'ont pas été valorisées financièrement au départ (certaines études techniques pour les communes hors champ du logement social). Enfin, il existe certaines missions pour lesquelles le suivi d'activité n'a pas permis un dosage de l'implication du PACT à proportion des rémunérations perçues.

Le PACT est engagé sur des contrats dont la rentabilité n'est pas démontrée. Des mesures internes doivent être mises en place pour améliorer la visibilité financière et éclairer les choix stratégiques du PACT en matière de contractualisation des missions par la mise en place : d'une comptabilité analytique par projet permettant d'évaluer les coûts des contrats, d'une comptabilité budgétaire permettant d'estimer le résultat par mission et d'avoir une visibilité financière pour contracter de nouvelles missions, et par un suivi des missions permettant de s'assurer que les estimations budgétaires concordent avec leur réalisation.

Il ressort de l'audit que les activités du PACT sont centrées sur des contrats d'objectifs avec les collectivités. Néanmoins, au cours des dernières années, le développement des activités s'est axé sur la recherche de chiffre d'affaires sans évaluer les capacités de production de l'association, ni les attentes économiques ou de services d'intérêt général. Par ailleurs au cours des dernières années, l'absence de critères économiques dans le choix des missions, conduit à constater des déficits tant au niveau des dossiers que des missions dans leur ensemble, d'où l'engagement d'opérations déficitaires. Les interventions dans le cadre de certains types de missions, sont allées bien au-delà d'une prestation normale et ont été sans rapport avec les rémunérations attendues.

En conséquence, le PACT doit définir sa stratégie de développement et de positionnement sur le territoire. Il doit également définir une procédure relative à la démarche de recherche de missions, en précisant quels sont les critères de choix des missions, y compris en matière de critères de rentabilité. Il doit également définir le contenu quantitatif et qualitatif de la mission «standard», de sorte que les interventions au titre de la prestation ne soient pas dépendantes de la qualité « sociale » de l'intervenant.

L'audit des procédures et du fonctionnement général

La mission d'approche par les risques de l'organisation et des procédures a fait apparaître la situation suivante.

Projet associatif :

Le PACT doit élaborer un véritable projet d'entreprise portant sur des objectifs d'activité et de développement validés au plan économique. Ce projet d'entreprise associative doit être décliné par une note stratégique de développement et de positionnement du PACT par rapport à ses activités actuelles et futures. Les objectifs doivent y être clairement énoncés.

Conduite des missions :

Le PACT doit définir le contenu quantitatif et qualitatif de la mission « standard » pour donner de la cohérence à la recherche d'une rentabilité retrouvée et limiter les dérives de la prestation « gratuite ». Il doit également préciser la démarche de recherche de missions nouvelles et les critères de choix à retenir : aspects économiques, aspects valorisants pour le PACT, attentes de la collectivité, etc.

Suivi des temps et des budgets :

Le PACT doit parfaire le dispositif récent d'évaluation des résultats par mission, à travers une véritable gestion des temps passés en cohérence avec les budgets et subventions négociés et la facturation réelle ou la compensation financière obtenue pour la nature du service rendu..

Gestion interne :

Il n'existe pas de comptabilité analytique par dossier, de sorte qu'aucune appréciation de la rentabilité et de l'équilibre des missions n'est possible a posteriori. L'évaluation de la rentabilité des dossiers est donc problématique. Il est nécessaire de créer une procédure de comptabilité analytique permettant d'obtenir une lisibilité financière.

La gestion financière de l'association doit être améliorée par la mise en place : d'une gestion budgétaire et de prévision de trésorerie, d'une procédure de contrôle des fonds sur mandats et d'une procédure permanente de gestion des temps en relation avec le suivi budgétaire. Les modifications à apporter à la gestion comptable et financière du PACT, pour conduire à un contrôle de gestion efficace et une maîtrise des aspects financiers, nécessitent une redéfinition profonde de la fonction comptable actuelle qui apparaît exclusivement comme une fonction d'exécution.

Par ailleurs, certaines situations à risque doivent être résolues. Il est nécessaire de clarifier les rapports juridiques PACT – SIREN dans le contexte d'une activité structurellement déficitaire, ainsi que les conditions de passation des missions d'interventions, au profit des membres de la gouvernance ou des financeurs du PACT.

Risques financiers :

L'audit a relevé que l'engagement financier des collectivités pour les conventions d'objectif est trop tardif. Il est intervenu en milieu d'année les années précédentes, et fin octobre - début novembre en 2007. Cette situation entraîne un retard de trésorerie sur des missions déjà en cours de réalisation. Ce risque financier doit être mieux circonscrit en revoyant la procédure de passation des conventions avec les collectivités. Il conviendrait de signer les conventions avant ou en tout début d'exercice.

Par ailleurs, les opérations réalisées en mandat génèrent également un risque. Le PACT anticipe l'obtention des fonds ce qui génère un risque de trésorerie pour le PACT et un risque de pertes non couvertes.

Enfin, de manière générale, l'ensemble de ces mesures est essentiel pour remobiliser le personnel qui traverse une phase d'incertitude et d'asphyxie sur le traitement des dossiers anciens à rentabilité négative et peu valorisants.

2. LES MESURES ENGAGEES POUR FAVORISER LA PERENNISATION DE L'ACTIVITE DU PACT

Si les difficultés du PACT sont d'ordre financier et organisationnel, la nature même de l'activité du PACT sous forme de contrats de prestations et de conventions d'objectifs (au-delà des deux éléments de patrimoine), montre que le fait de combler le déficit ne peut pas résoudre la situation financière de l'association de façon pérenne. Il a donc fallu mettre en œuvre des actions de pérennisation du développement de la structure à travers ses activités, amener plus de transparence sur les coûts réels des missions, équilibrer financièrement la réalisation des missions par une adéquation des charges et des produits, pour ensuite proposer une solution durable de soutien de la trésorerie et d'amélioration de la situation financière. Il convient enfin d'adapter progressivement la qualification du personnel aux missions qui seront développées : lutte contre l'habitat indigne, lutte contre la précarité énergétique...

Les contrats de prestation et les conventions d'objectifs d'intérêt général

Le PACT a su démontrer la pertinence et la spécificité de son positionnement dans les missions qu'il réalise. S'il a pu le faire, c'est à travers un positionnement véritablement social, sur des domaines relevant du service social lié au logement social, qui a permis de conjuguer une démarche contractuelle rémunératrice et un travail collaboratif au service de l'intérêt général. Ce rôle spécifique a permis d'éclairer et de valoriser sous l'angle social, l'action de ses partenaires à travers les missions qu'il réalise. Pour pouvoir continuer à jouer ce rôle, face à l'importance des besoins, le PACT doit trouver les moyens d'équilibrer et de mieux

rémunérer ses interventions. Les partenaires, sensibles aux besoins particuliers des populations les plus démunies, considèrent que le PACT conserve une légitimité d'intervention dans ce champ et souhaitent qu'il puisse continuer à y œuvrer.

2.1.-1 Les contrats et les conventions en cours

Les partenaires ont convenu de mettre en œuvre les moyens de tarir au plus vite les sources de perte et de risques sur les contrats et conventions en cours. Il a été réalisé une analyse des difficultés concernant les contrats d'études d'urbanisme (PLU) avec l'appui des services du Conseil général, sous l'égide de la DDE. Cette analyse a permis de résilier l'un des contrats avec une commune, sur la base d'un abandon partiel de rémunération. Les contrats avec sept autres communes se sont poursuivis, grâce à un appui technique et financier (20K€) du Conseil Général qui a permis de mobiliser des moyens complémentaires pour boucler ces dossiers.

2.1.-2 Les conventions d'objectifs

Un travail avec le Conseil Général, la Communauté Urbaine et la Ville a été engagé sur les conventions d'objectifs. Les perspectives reposent principalement sur une mise en cohérence des trois conventions. Actuellement en cours, ce travail doit permettre une sécurisation du soutien par les collectivités et augmentera le niveau d'exigence de ces dernières en matière de transparence et de suivi. L'équipe du PACT est d'ores et déjà à l'oeuvre sur les outils de suivi (meilleur suivi qualitatif, plus d'éléments d'activité faisant l'objet d'un suivi, plus de fréquence d'actualisation). Enfin, ce travail permettra de dessiner le contour des activités « d'intérêt général » du PACT, reconnues par la loi de mobilisation pour le logement (article°2).

Dans le même temps, les partenaires et le PACT s'engagent à se concerter afin de clarifier les objectifs et les moyens de la réalisation de ces contrats et conventions. Les partenaires et le PACT définiront et préciseront leurs attentes réciproques, notamment en ce qui concerne les objectifs et les limites des missions réalisées, ainsi que la façon dont le PACT rend compte de la réalisation de ces missions.

2.1.-3 La recherche de nouveaux contrats rentables

Afin de rechercher de nouveaux contrats de prestation rentables, le PACT s'engage dans une démarche interne permettant de communiquer auprès des partenaires, en toute transparence financière, sur l'équilibre ou le déséquilibre de ses activités et des missions qui lui sont confiées. En effet, les conditions de contractualisation des nouvelles missions doivent permettre au PACT d'améliorer sa situation économique de façon durable.

Ainsi le PACT, en liaison avec ses partenaires contractuels, doit décrire et déterminer en terme quantitatif et qualitatif, le contenu des missions, afin de limiter les dérives de prestation « gracieuse » ou inefficace. Sur cette base et afin d'obtenir une lisibilité financière, le PACT s'engage à renforcer sa capacité d'évaluation de la rentabilité par mission, à travers une comptabilité analytique par dossier. Il s'engage également dans la mise en place d'un suivi renforcé de ses missions, à travers une gestion permanente et précise des temps passés, en relation avec les budgets négociés et la facturation émise.

D'autre part, les partenaires conviennent de soutenir la démarche interne du PACT, conduisant à améliorer la visibilité financière de son activité et permettant la recherche de nouvelles missions dont l'équilibre financier sera assuré.

L'activité de gestion locative sociale

Le PACT a recherché avec le Conseil Général, quelles pouvaient être les modalités de soutien à l'activité de gestion locative sociale pour le compte de tiers (SIRES) ; activité importante et néanmoins déficitaire. Le SIRES est un service de gestion locative sociale pour le compte de tiers (de type Agence Immobilière à Vocation Sociale), qui gère près de 200 logements pour des particuliers en très grande majorité. La gestion de ce patrimoine étant structurellement

déficitaire, le PACT ne peut continuer à assumer les pertes afférentes. La démarche du Conseil Général, via les fonds du FSL, est d'harmoniser le soutien financier apporté au PACT, au regard du soutien apporté à d'autres organismes exerçant des missions similaires. Ce dossier est particulièrement sensible pour les équilibres d'exploitation du PACT.

La consolidation financière du PACT

Face à l'importance des besoins de trésorerie, le PACT doit trouver les moyens de faire face à ses engagements financiers, notamment concernant le remboursement de l'avance de trésorerie de 500 k€ consentie par l'ANPEEC.

2.3.-1 La cession de patrimoine

Le PACT est propriétaire de deux immeubles situés à Bassens et à Romagne. Le pavillon situé à Bassens est loué. Il a été évalué en février 2008 par le service des Domaines à 168 k€. L'immeuble situé à Romagne est inhabité. Il a été évalué en février 2008 par le service des Domaines à 75 k€. L'activité de gestion directe de ces logements affiche une perte annuelle constante.

Les partenaires ont convenu que ce patrimoine sera cédé à un ou plusieurs opérateurs. Le PACT s'engage à procéder à la cession de son patrimoine à un organisme HLM afin de conserver ces logements dans le parc conventionné. La cession du patrimoine du PACT respectera un principe : les bailleurs sociaux s'engageront à effectuer une réhabilitation durable de ce patrimoine, et/ou une acquisition – reconstruction pour Romagne, afin de le ramener aux normes du logement social. Le PACT pourra assurer une mission de gestion locative adaptée voire d'accompagnant social pour le parc transféré. Le PACT s'engage, lors de la cession, à obtenir auprès du repreneur, la garantie de maintien dans les lieux de l'occupant à des conditions inchangées. La vente à la valeur globale de cession déterminée visée ci-dessus doit essentiellement permettre au PACT de contribuer à retrouver une situation économique confortée en haut de bilan de façon à permettre la poursuite de l'activité dans des conditions économiques satisfaisantes à moyen et long terme.

Un opérateur social est pressenti pour racheter ces deux éléments de patrimoine. La valeur de cession s'élève à 243 k€ au profit du PACT, dont il faut retrancher le remboursement des capitaux restant dus, soit 51 k€. Le PACT rembourse sur le patrimoine à céder, des prêts de la Caisse des Dépôts ayant notamment servi à l'acquisition des logements. La soulte issue de cette vente doit permettre au PACT de doter les fonds associatifs pour retrouver une situation économique confortée en haut de bilan et permettre la poursuite de l'activité dans des conditions économiques satisfaisantes.

2.3.-2 La trésorerie des fonds sous mandat

Les missions du PACT relatives à l'assistance administrative et financière aux propriétaires occupants et aux locataires représentent une part importante de son chiffre d'affaire. Par ailleurs, le PACT recourt systématiquement depuis plusieurs années à la subrogation, en percevant des subventions en lieu et place des bénéficiaires sur des comptes de fonds sous mandat et en réglant directement les entreprises. Ainsi le PACT avance, au détriment de sa trésorerie propre et au profit d'artisans et de bénéficiaires, des sommes à verser par les financeurs des programmes concernés. Il en résulte un déséquilibre de trésorerie, qui a justifié la demande d'une avance de fonds à court terme auprès de l'ANPEEC et auprès de la SACICAP de la Gironde. Conformément à la décision prise par son conseil d'administration, le PACT s'engage à l'avenir à ce que le recours à la subrogation au profit des propriétaires occupants et des locataires soit réservé aux cas où cela s'avère indispensable.

Enfin, le travail partenarial entre le PACT et la SACICAP de la Gironde, a permis de reconduire pour 2008-2009 sur des bases actualisées, le soutien accordé en 2007-2008 à la trésorerie des fonds sous mandat, sur la base du préfinancement de dossiers ANAH de particuliers.

2.3.-3 La trésorerie du PACT

Face à la situation de trésorerie tendue du PACT et dans le cadre des besoins actuels d'avance de trésorerie au titre de la subrogation, pour les dossiers déjà engagés et pour les dossiers à venir où cela s'avèrerait indispensable, la commission des opérations d'insertion en date du 19 décembre 2008, a statué définitivement pour permettre au PACT de faire face sur le long terme au remboursement de l'avance de trésorerie de 500 k€ consentie en juin 2007. La commission des opérations d'insertion a émis un avis favorable à la prorogation de trois mois maximum, de l'avance de trésorerie arrivant à échéance le 28 décembre 2008, dans l'attente de la finalisation du présent protocole d'accord. Elle a conjointement émis un avis favorable, à l'issue de cette période de prorogation, pour la transformation de l'avance sans intérêt en financement long terme.

Le projet d'entreprise associative

Compte tenu de la situation de l'association, de la décision de vente du patrimoine et du contexte urbain, social et immobilier, le dépassement de la période de difficultés que traverse le PACT doit lui permettre d'une part de résoudre ses difficultés financières liées à des causes structurelles, et d'autre part de mettre en cohérence les besoins de l'environnement, son positionnement, son projet global et son organisation.

2.4.-1 Recentrage des activités du PACT sur les activités de service social lié au logement social et sur les enjeux territoriaux identifiés par les partenaires avec un souci d'impact quantitatif des actions

Le PACT s'est engagé dans l'élaboration d'un projet d'entreprise associative qui lui permettra de se repositionner sur les activités où il apporte une valeur ajoutée, en cohérence avec la politique locale de l'habitat et avec les orientations stratégiques des autres partenaires, garantissant ainsi la pérennité de son activité. Ainsi le PACT a d'ores et déjà engagé une réflexion à ce sujet et entend recentrer son activité sur les prestations qui suivent:

- Activité d'intérêt général pour l'amélioration de l'habitat ;
- Activités de gestion locative sociale et d'intermédiation
- Assistance aux familles en difficulté dans l'habitat précaire ;

Appui aux collectivités locales dans le traitement de l'insalubrité et des logements dégradés et la production de logements sociaux privés.

Le comité de pilotage mis en place permet de faire le point sur les besoins des partenaires afin de permettre au PACT de positionner ses activités dans les domaines d'intervention répondant aux attentes des partenaires.

2.4.-2 *Les mesures internes de suivi financier de l'activité*

Le PACT devra compléter la réorganisation en cours : des procédures, du travail collaboratif, du suivi et de l'exposé du résultat des missions, de la comptabilité, et rendre durable la transparence financière par une approche analytique comptable. Pour assurer la continuité de la transparence financière, le PACT utilisera les tableaux de bord issus du dossier de synthèse MOI et en assurera la mise à jour régulière avec l'assistance de la FPACT, en tant que de besoin et pendant toute la durée du dispositif de suivi de la consolidation de l'activité du PACT, soit de 2009 à 2013. Ces tableaux de bord seront régulièrement mis à jour et un système d'alerte sera instauré, basé sur l'analyse, mission par mission des résultats, et globalement par les bilans annuels simplifiés mettant en perspective les ratios économiques et financiers issus du dossier de synthèse.

2.4.-3 *Amélioration de la capacité technique des personnels et de l'outil de production pour un meilleur service rendu aux bénéficiaires*

Le PACT devra adapter son organisation et ses effectifs au plan de charge prévisionnel de ses différentes activités, lui permettant ainsi un retour à une exploitation équilibrée en 2008 et une

consolidation sur les cinq années suivantes. Cette adaptation se fera au travers de mesures internes visant à :

- une amélioration de son fonctionnement et du suivi de l'activité,
- la mise en place d'une comptabilité analytique des activités,
- une amélioration du contrôle interne,
- une transparence financière et une optimisation des conditions générales de gestion.

Ces mesures exigent un renforcement du secteur financier de la structure actuelle et en particulier de son encadrement. Pour réaliser cette adaptation, le PACT recevra l'appui des services de la FPACT notamment concernant la mise en place d'outils comptables et de contrôle de gestion (Actipact), la formation du personnel, la veille économique, etc.

3. LES ENGAGEMENTS DES PARTENAIRES

Les partenaires signataires du présent protocole sont convenus de retenir les principes qui suivent :

- d'une part, soutenir le maintien de l'activité du PACT sur la base de missions clarifiées et financièrement équilibrées ;
- d'autre part, appuyer la restructuration financière qui en découle, incluant la cession de patrimoine de l'association ;
- enfin, accompagner la mise en œuvre du plan de développement du PACT en lui permettant de mettre en cohérence les besoins de l'environnement, son positionnement, son projet global et son organisation.

Les engagements des partenaires signataires du présent protocole répondent à ces principes.

Les engagements de l'Etat

L'État s'engage à accompagner le rachat de l'immeuble de Romagne par un bailleur social selon les modalités financières actuellement à l'étude. Il autorisera la cession du logement financé en PLAI sans transfert comptable des subventions au repreneur. La convention APL existante s'imposera de plein droit au repreneur en application de l'article L 353-4 du Code de la Construction et de l'Habitation.

L'Etat s'engage par ailleurs, dans un rôle actif d'interface entre les collectivités maîtres d'ouvrage et le PACT, à accompagner la finalisation des Plans Locaux d'Urbanisme en cours (La Réole, Cadarsac, Mongauzy, Saint Quentin de Baron, Camarsac et Cenac), qu'il soit mis fin aux missions contractuelles du PACT ou qu'elles soient menées à leur terme. Cette intervention est estimée à 10 K€

Les engagements de l'ANPEEC

A) Dans le cadre de la cession par le PACT des deux logements de Bassens et Romagne, la commission des opérations d'insertion de l'ANPEEC, par décision en date du 19 décembre 2008, s'est engagée à financer le CILG pour prêter à un ou plusieurs bailleurs sociaux afin d'acquérir et de réhabiliter ces logements.

Afin d'évaluer l'intervention de l'ANPEEC au profit du ou des acquéreur(s), la SA d'HLM Domofrance pressentie pour racheter ces deux éléments de patrimoine, a estimé le prix de revient des opérations après travaux : à 249,9 k€ pour Romagne et à 190,5 k€ pour Bassens. L'intervention de l'ANPEEC aura lieu dans le cadre des dispositions de la procédure d'instruction des dossiers de refinancement des opérations d'insertion. Une enveloppe, d'un montant maximal de 264.270 euros, réservée sur les fonds « 1/9ème » disponibles à l'Agence, est mise à disposition du CILG, au taux de 0,5% pour une durée maximale de 30 ans, pour financer un ou plusieurs organismes qui se porteront acquéreurs des logements de Bassens et

Romagne. La durée du prêt consentie au CILG par l'ANPEEC sera alignée sur celle consentie par le CILG au repreneur.

Parallèlement, les conditions financières des prêts auprès du ou des bailleurs, seront réalisées sur la base d'un prêt au taux de 1% et d'une durée maximale de 30 ans. Le montant maximum des prêts ne pourra dépasser 60% du prix de revient final de chaque opération d'acquisition – amélioration. Conformément aux esquisses d'évaluation de prix de revient transmises par la SA HLM Domofrance, le montant maximum des prêts a été évalué globalement pour les deux opérations à 264 270 euros. La durée du financement de chaque opération sera déterminée par le CILG en fonction du plan de financement validé par l'Etat.

B) Face à la situation de trésorerie tendue, la commission des opérations d'insertion de l'ANPEEC, par décision en date du 19 décembre 2008, s'est engagée à permettre au PACT de faire face sur le long terme au remboursement de l'avance de trésorerie qu'elle lui a accordé. L'intervention de l'Agence aura lieu dans le cadre de la réglementation de la PEEC et de la procédure MOI. Le prêt court terme sans intérêt, d'un montant total de 500 000 euros, accordé par l'ANPEEC au PACT en juin 2007, est prorogé jusqu'au 28 mars 2009, dans l'attente de la mise en signature du présent protocole d'accord.

A l'issue de cette période de prorogation, l'ANPEEC s'engage à transformer l'avance sans intérêt, en prêt long terme au taux de 0,5 % pour une durée de 20 ans. L'avance de trésorerie sera transformée par avenant au contrat initial auquel participera le CILG. Le PACT remboursera les annuités au CILG qui remboursera l'ANPEEC. La première échéance de remboursement du prêt interviendra en 2010. Le PACT a apporté en garantie du financement initial, une promesse d'inscription hypothécaire à première demande sur son siège social (valorisé par France Domaines à hauteur de 800 k€). Cette promesse d'inscription hypothécaire à première demande sera abandonnée lors de la transformation de l'avance de trésorerie en prêt long terme. En contrepartie, l'ANPEEC demande à obtenir du PACT, au profit du CILG, une garantie de la Ville de Bordeaux, pour le montant total du prêt.

Les engagements de la Ville de Bordeaux

Dans le cadre de la transformation par l'ANPEEC, de l'avance de trésorerie en prêt long terme, la Ville s'engage à présenter à son Conseil Municipal une demande de garantie communale pour le prêt de 500 000 euros, d'une durée de 20 ans, au taux de 0,5 %, consenti par le CILG au PACT. Elle demandera une inscription hypothécaire à son profit en contrepartie.

Par ailleurs, la Ville s'engage à harmoniser sa convention cadre avec le PACT, conformément au travail partenarial engagé avec les autres collectivités territoriales (la Communauté Urbaine et le Conseil Général). L'harmonisation doit permettre aux collectivités publiques de mettre en cohérence leurs conventions particulières. Cette convention cadre doit permettre de formaliser le soutien de la Ville au PACT, notamment à travers une adaptation pluriannuelle de sa durée et l'échelonnement de ses modalités de paiement.

Les engagements de la Caisse des Dépôts

Dans le cadre du rachat des logements de Bassens et Romagne, par un ou plusieurs bailleurs sociaux, la Caisse des Dépôts s'engage à intervenir, après analyse des dossiers au cas par cas et selon leur éligibilité, pour le financement d'opérations d'acquisition – amélioration auprès des repreneurs.

Par ailleurs, lors de la réalisation de la vente des deux logements par le PACT, la Caisse des Dépôts s'engage à étudier, soit le remboursement anticipé par le PACT des capitaux restant dus sur ces logements, soit le transfert des encours du PACT au repreneur. Dans le cas d'un remboursement anticipé des capitaux restant dus par le PACT, la Caisse des Dépôts s'engage à étudier une remise totale des indemnités de remboursement anticipé.

Les engagements de la Communauté Urbaine

Dans le cadre de la cession par le PACT de son patrimoine, la Communauté Urbaine, délégataire des crédits d'aide à la pierre, s'engage, dans le respect des directives, pour l'immeuble de Bassens, situé sur son territoire, à appliquer les mêmes dispositions que celles de l'Etat susvisées.

Les engagements du Conseil Général

Dans le cadre de l'activité de gestion locative sociale pour le compte de tiers (SIRES), le Conseil Général s'engage à accompagner et à soutenir financièrement le PACT, dans le cadre du FSL, au même titre qu'il apporte son soutien à d'autres organismes exerçant des missions similaires d'intermédiation et de gestion locative sociale, notamment l'Agence Immobilière à Vocation Sociale.

Lors de la cession par le PACT de son patrimoine, le Conseil Général s'engage pour l'immeuble de Romagne, à soumettre à la délibération de son Conseil, une demande de subvention présentée par l'acquéreur, dans le cadre de la réalisation de cette opération en PLAI.

Par ailleurs, le Conseil Général s'engage à harmoniser sa convention cadre avec le PACT, conformément au travail partenarial engagé avec les autres collectivités territoriales (la Communauté Urbaine et la Ville). L'harmonisation doit permettre aux collectivités publiques de mettre en cohérence leurs conventions particulières. Cette convention cadre doit permettre de formaliser le soutien du Conseil Général au PACT, notamment à travers une adaptation pluriannuelle de sa durée et l'échelonnement de ses modalités de paiement.

Les engagements du PACT

Afin d'améliorer la lisibilité financière et d'éclairer les choix stratégiques en matière de contractualisation des missions, le PACT a pris un certain nombre de mesures internes au cours de la procédure MOI. Celles-ci doivent être confortées et développées. Ainsi, le PACT s'engage à :

- définir le contenu quantitatif et qualitatif de ses missions standard ;
- revoir la procédure de passation des missions au profit des membres de sa gouvernance ou de ses financeurs ;
- clarifier les rapports juridiques avec le SIREN et établir une comptabilité d'activité spécifique concernant la mission SIREN ;
- renforcer sa capacité d'évaluation de la rentabilité par mission à travers une comptabilité analytique par dossier ;
- parfaire le dispositif d'évaluation des résultats par mission par une comptabilité budgétaire ;
- sécuriser la procédure de gestion des temps passés et définir une procédure de suivi des missions comparant les estimations budgétaires avec leur réalisation ;
- redéfinir profondément la fonction comptable ;
- et adapter progressivement la qualification du personnel aux missions qui seront développées.

Par ailleurs, le PACT s'engage à procéder à la cession des immeubles de Romagne et de Bassens, à un ou plusieurs organismes HLM, avant la fin de l'année 2009. Il s'engage lors de la cession à rechercher, auprès du repreneur de l'immeuble de Bassens, la garantie de maintien dans les lieux de l'occupant à des conditions inchangées.

Conformément à la décision prise par son conseil d'administration, le PACT s'engage également dans le cadre des missions relatives à l'assistance administrative et financière, à ce que le recours à la subrogation au profit des propriétaires occupants et des locataires soit réservé aux cas où cela s'avère indispensable.

Enfin, dans le cadre du comité de suivi pour la mise en oeuvre des engagements prévus au présent protocole et le suivi de l'évolution de sa situation économique et financière, le PACT s'engage pendant cinq ans à s'inscrire dans une transparence tant financière que stratégique envers les partenaires signataires du présent protocole. A cette fin, il s'engage à :

- mettre à jour et communiquer aux partenaires, chaque année et pendant cinq ans de 2009 à 2013, les tableaux de bord issus du dossier de synthèse ANPEEC ;
- mettre en oeuvre un système d'alerte financière ;
- communiquer annuellement aux partenaires le tableau de bord de suivi de ses activités (temps passé, budget, coût effectif, facturation) ;
- communiquer annuellement aux partenaires le suivi de trésorerie ;
- communiquer annuellement aux partenaires le suivi des effectifs ;
- communiquer annuellement aux partenaires l'évolution du plan d'entreprise.

Enfin, le PACT s'engage à élargir la réflexion sur son projet associatif aux aspects de la gouvernance de l'association en recherchant la cohérence de son projet avec les orientations de la Fédération sur la gouvernance des associations PACT.

Les engagements de la Fédération des PACT

Dans le cadre du comité de suivi pour la mise en oeuvre des engagements prévus au présent protocole et le suivi de l'évolution de la situation économique et financière, la FPACT s'engage pendant cinq ans à assister le PACT pour mettre à jour et communiquer aux partenaires les tableaux de bord issus du dossier de synthèse ANPEEC. La FPACT s'engage également à

assister le PACT pour mettre en œuvre un système d'alerte financière et une action de soutien à la réflexion sur la gouvernance de l'association.

4. SUIVI DU DISPOSITIF DE CONSOLIDATION DE L'ACTIVITE DU PACT PENDANT CINQ ANS

A compter de la signature du présent protocole, il est créé un comité de suivi pendant cinq ans sous l'égide de l'Etat, pour la mise en oeuvre des engagements prévus au présent document et le suivi de l'évolution de la situation économique et financière du PACT. Ce comité de suivi est composé des partenaires signataires ou des représentants de l'Etat, du Conseil Général, de la Communauté Urbaine, de la Ville, de la Caisse des Dépôts, de l'ANPEEC, du CILG, du PACT, de l'URPACT et de la FPACT.

Les modalités d'organisation de ce comité devront être conformes à la procédure d'instruction des dossiers de refinancement des opérations d'insertion de l'ANPEEC (art.5) produite en annexe 1. Le comité de suivi du dispositif de consolidation de l'activité du PACT est réuni à l'initiative de l'Etat qui en assure le secrétariat, ou à la demande d'un de ses membres. La périodicité de ses réunions est fonction des besoins. Toutefois, le délai entre deux réunions ne pourra excéder six mois pendant les deux premières années. Une seule réunion annuelle sera considérée comme un minimum pour les trois dernières années et se tiendra dans le mois suivant la certification des comptes annuels qui seront présentés au comité de suivi.

Le PACT devra s'inscrire dans une transparence tant financière que stratégique envers les partenaires du comité de suivi. Il devra notamment leur communiquer :

- les tableaux de bord mis à jour, issus du dossier de synthèse ANPEEC, en veillant à la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion. Il recevra pour ce faire l'assistance de la FPACT ;
- le tableau de bord de suivi des activités (temps passé, budget, coût effectif, facturation...);
- le suivi de trésorerie ;
- le suivi des effectifs ;
- l'évolution du plan d'entreprise associative.

A l'issue des cinq années, une lettre de clôture sera envoyée à l'organisme par le représentant de l'Etat.

Fait en neuf exemplaires, le

Pour l'Etat,
Monsieur le Préfet de la
Gironde

Pour le Conseil Général,
Monsieur Philippe MADRELLE

Pour la Communauté Urbaine,
Monsieur Vincent FELTESSE

Pour la Ville,
Monsieur Alain JUPPE

Pour la Caisse des Dépôts,
Monsieur Xavier ROLAND
BILLERCART

Pour l'ANPEEC,
Monsieur Jean-Hervé
CARPENTIER

Pour le CILG,
Monsieur Alain BROUSSE

Pour le PACT,
Monsieur Etienne GUENA

Pour la FPACT,
Monsieur Georges CAVALLIER